

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Роль формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО "Северский водоканал"

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Деркач Алёна Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов

	региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	<i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Деркач Алёне Игоревне

Тема работы:

Роль формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО "Северский водоканал"

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом дипломной работы являются сотрудники предприятия ОАО «Северский водоканал».

Предметом дипломной работы являются формальные и неформальные отношения в организации.

Целью данной работы является выяснение роли формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО «Северский водоканал» и выработка рекомендаций по их эффективному использованию.

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам:

	<p>«Управление персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Психология управленческой карьеры».</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Раскрыть сущность формальных и неформальных отношений. 2. Оценить степень влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал». 3. Разработать рекомендации по использованию неформальных отношений в ОАО «Северский водоканал».
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Формальные и неформальные отношения: теоретический аспект.</p>	
<p>2. ОАО «Северский водоканал»: общая характеристика и система УП.</p>	
<p>3. Оценка степени влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2016 г.</p>
--	----------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент кафедры ИФНТ</p>	<p>Макаренко Наталья Ивановна</p>	<p>К.ф.н., доцент</p>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>11И21</p>	<p>Деркач Алёна Игоревна</p>		<p>20.01.2016г.</p>

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – академический бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа		
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН		
выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
21.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 1 рисунок, 25 таблицы, 49 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: формальные отношения, неформальные отношения, управление персоналом.

Целью дипломной работы является выяснение роли формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО «Северский водоканал» и выработка рекомендаций по их эффективному использованию.

Объектом исследования являются сотрудники предприятия ОАО «Северский водоканал».

В процессе исследования проведено социологическое исследование в виде анкетирования.

В результате анализа полученных данных были разработаны рекомендации по эффективному использованию неформальных отношений в организации.

Область применения: результаты и разработанные рекомендации по выявленным проблемам формальных и неформальных отношений в организации могут быть использованы как в ОАО «СВК», так и на других предприятиях.

Практическая значимость работы состоит в том, что предприятие ОАО «СВК» может воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра своей политики в отношении применения методов управления персоналом с последующим использованием предложенных рекомендаций на практике.

Нормативные ссылки
Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и
чертежей

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое
1. описание.
- 10.ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.

- 11.ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
- 12.ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
- 13.ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
- 14.ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
- 15.ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
- 16.ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
- 17.ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
- 18.ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
- 19.ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
- 20.ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
- 21.ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	11
1. Теоретические основы формальных и неформальных отношений	16
1.1 Организация: формальные и неформальные отношения.....	16
1.2 Процесс взаимодействия формальных и неформальных структур	23
2. ОАО «Северский водоканал»: общая характеристика и система УП.	33
2.1. Общая характеристика предприятия ОАО «Северский водоканал»	33
2.2 Система управления персоналом на предприятии ОАО «Северский водоканал»	40
3. Оценка степени влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал».....	48
3.1. Анализ и итоги влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал».....	48
3.2. Рекомендации по использованию неформальных отношений в ОАО «Северский водоканал».	65
Заключение	70
Список использованных источников	73
Приложение А	78
Приложение Б	85

Введение

В конце прошлого века исследователи обратили внимание на тот факт, что на практике конкретные и хорошо продуманные программы и проекты, создаваемые руководством, теряют свою эффективность. В поисках нового пути успешности реализации программ управления организациями произошло обращение к феномену неформальных отношений среди персонала.

В абсолютно каждой организации и предприятии сосуществуют и взаимодействуют две различные системы отношений - с одной стороны, формальная, которая порождена установленными процедурами, институциональная, санкционированная, безличная, рациональная и, с другой, появляющаяся хаотично, спонтанно, в различных первичных группах на основе негласных договоренностей, устойчивых чувственных и эмоциональных связей и т.п. – необходимо отметить, что конфигурация неформальных отношений на всех предприятиях и в организациях всегда неповторима и уникальна. [12]

Долгое время существовало два противоположных подхода к этой проблеме. В компаниях, которые основывают свою деятельность на основах западной корпоративной культуры, неформальные отношения рассматриваются как вполне естественное явление, которое создает не только проблемы, но и содержит в себе выгоды, которые необходимо учитывать, правильно управлять и, в конечном счете, использовать во благо организации. Точка зрения, которой придерживались многие крупные российские компании, была противоположной. Они негативно оценивали неформальные отношения, считали, что они отнимают рабочее время, расшатывают административную власть и являются вредными для

производственных отношений, поэтому предлагали борьбу с неформальными отношениями на работе. [6]

Существование неформальных отношений приводит к возникновению множества проблем управления персоналом. Это – и сопротивление переменам, решениям руководства, и распространение слухов, «вирусов» нелояльности персонала, и неформальное лидерство. Если учесть, что неформальная информация обладает такими свойствами как высокая скорость распространения и огромный риск ее искажения, то она может быть опасной для организации. В связи с этим возникают вопросы: следует ли руководителю быть «выше слухов и сплетен» или научиться эффективно использовать неформальные коммуникативные сети.

Заметим, что российские компании хоть и пытались запретить личные отношения на работе, запрещали работать в одном коллективе родственникам, но наша действительность внесла свои коррективы, и российский бизнес никак не может освободиться от семейных и дружеских отношений. Об этом свидетельствует возросший в последнее время интерес к проблеме. [2]

В практике управления неформальные отношения привели к возникновению новых интересных форм взаимодействия исполнителей и руководителей. Современный тип неформальных отношений стал инструментом управления, влияя на степень лояльности сотрудников к организации. Все неформальные отношения, складывающиеся на предприятии, связаны с существованием групп, в которых люди, сами того не осознавая, удовлетворяют определенные потребности. Членство в этих группах оказывает очень сильное влияние на поведение человека. Поэтому знание и понимание этих сил необходимо учитывать для эффективного управления персоналом.

К первым исследователям неформальных отношений относят западных исследователей Р. М. Белбина (теория ролевого поведения людей и их взаимодействия в команде), Г. Каца (неформальные отношения как основа доверия в управленческом взаимодействии), Р. Берга (теория структурных дыр), Э. Мэйо (влияние человеческого фактора на производительность труда), Т. Питерса и Р. Уотермана (неформальные отношения как основа формирования корпоративной культуры). [26, 48]

Современная социологическая мысль представлена рядом научных концепций и направлений, из которых, в частности можно выделить следующие. Во-первых, направление, изучающее неформальную организационную структуру трудовых организаций, представленное именами А. Пригожина, Б. Мильнера, С. Алашеева, П. Романова, Л. Почебута. Во-вторых, направление, изучающее неформальные отношения как составную часть самоорганизации системы внутриколлективного регулирования, в котором работают Д. Клементьев и А. Салогуб. В-третьих, направление, изучающее неформальные отношения в контексте сетевого общества, коммуникационных процессов современного общества и т.д., в котором работают П. Шихирев, В. Радаев, Н. Тихонова, А. Чураков, Т. Нестик.

Непосредственно неформальные отношения выделяют в своих исследованиях следующие авторы: Б. Тушишвили, который указал на повышение лояльности к руководству организации при положительной динамике неформальных отношений; К. Харский, который акцентировал внимание на роли нематериальных факторов в становлении неформальных отношений в рабочей деятельности. В. Доминьяк обратил внимание на тенденцию связи неформальных отношений в статусно-равной рабочей среде и в отношениях с начальством: если неформальные отношения с начальством

преимущественно бесконфликтны, то и с коллегами, вероятно, будут благожелательны, и наоборот.

Объектом дипломной работы являются сотрудники предприятия ОАО «Северский водоканал».

Предметом дипломной работы являются формальные и неформальные отношения в организации.

Целью дипломной работы является выяснение роли формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО «Северский водоканал» и выработка рекомендаций по их эффективному использованию.

Для реализации данной цели следует выполнить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность формальных и неформальных отношений.
2. Оценить степень влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал».
3. Разработать рекомендации по использованию формальных и неформальных отношений в ОАО «Северский водоканал».

В исследовании были использованы методы анализа, синтеза и анкетирования.

Практическая значимость работы состоит в том, что предприятие ОАО «СВК» может воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра своей политики в отношении применения методов управления персоналом с последующим использованием предложенных рекомендаций на практике. Социальная значимость исследования неформальных отношений в российских организациях состоит в том, что неформальные отношения как таковые всегда будут присутствовать на работе наряду с деловыми контактами и их изучение

способствует расширению наших знаний о социальных взаимодействиях в обществе.

Структура исследования соответствует цели и задачам и включает введение, три основные главы, которые включают в себя по 2 подпункта, заключение, список использованных источников и два приложения.

1. Теоретические основы формальных и неформальных отношений

1.1 Организация: формальные и неформальные отношения

Можно говорить о том, что традиционное восприятие организаций как упорядоченной деятельности людей, которая направлена именно на достижение определенных целей, является общеизвестным. Например, по мнению такого автора, как В. Г. Афанасьев, нужно различать организацию именно как состояние субъекта или же объекта управления, то есть именно как некоторую упорядоченность или же целостность того или другого в функциональном и структурном отношении, а также организацию именно как функцию управления, то есть субъективную деятельность людей, которая направлена именно на состояние упорядоченности.

Организация обеспечивает интеграцию, а также вовлечение и координацию усилий многих людей. Именно она регламентирует их поведение для такой цели, которая не сможет быть достигнута людьми в отдельности и требует объединенных их усилий. [4] Таким образом, можно говорить о том, что организация, а именно ее продукт, а также его полезность, является экономическим эквивалентом субъективных усилий и обязательным обоснованием ее работы. Именно поэтому организация является открытой социально-экономической системой.

Рассмотрим определение В.А. Карташова. По его определению организация является процессом вовлечения, а также постановки определенных элементов в отношения содействия на основании определенных норм, а также законов, которые определены в конкретной деятельности людей, именно для получения нужного эффекта, а также результата, который способен удовлетворять определенные потребности. В процессе работы любой организации ее участники объединяют свои

собственные усилия, а также взаимодействия, которые не просто складываются вместе.

Организация – это, с одной стороны, не только формальная структура, предприятие или учреждение, но и, с другой, это так же социальный объект, где собственник достигает своих целей, как правило, коммерческих, руководитель, карьерных и персонал, экономических. [25] В результате на любых предприятиях и в любых организациях появляется коллектив (формальный и неформальный). Взаимодействия в коллективе сотрудников всегда складываются достаточно многообразные, сложные и противоречивые.

Такое понятие, как «организационные отношения», в целом, подразумевает под собой взаимозависимость какой-либо конкретной системы. Зависимость между различными компонентами, а также наличие определенной объективной основы – это главные элементы сущности современных отношений.

В настоящее время классифицировать определенные организационные отношения следует по таким параметрам:

1. Именно исходя из определенной количественной оценки различных отношений:

- многосубъектные;
- двухсубъектные.

2. В зависимости именно от основных целей организации, а также необходимой продолжительности определенного взаимодействия всех субъектов современных организационных отношений:

- относительно постоянные;
- временные.

3. От определенной формы выражения некоторой соподчиненности всех субъектов отношений:

- подчинение какому-либо одному руководителю именно по поводу различных сфер деятельности;
- двойное подчинение именно при двух различных субъектах.

Хотелось бы отметить, что в любом современном трудовом коллективе вместе с формальными, также существуют различные неформальные отношения. Если определенные формальные отношения, в целом, регламентируются инструкциями и приказами, какими-либо распоряжениями, то современные неформальные всегда основаны на личной определенной власти лидера этого образования.[44]

Можно говорить о том, что формальная организация является рабочей группой людей, которая была создана по воле руководителя предприятия для достижения каких-либо его целей.

Что же касается неформальной организации, то ей является стихийно образованная определенная группа людей, которые вступили в регулярное активное взаимодействие именно для достижения своих собственных целей, которые часто не совпадают с основными целями предприятия (рисунок 1).

Современные неформальные организации, в целом, могут, как положительно, так и отрицательно сказываться на работе предприятия. Определенное негативное влияние состоит в формировании несанкционированных трудовых и производственных норм, определенное нарушение различных существующих норм. Определенное положительное влияние заключается в том, что если некоторая неформальная группа была создана и активно функционирует именно во благо предприятия, то члены данной группы могут работать старательнее, более эффективно и увлеченно.

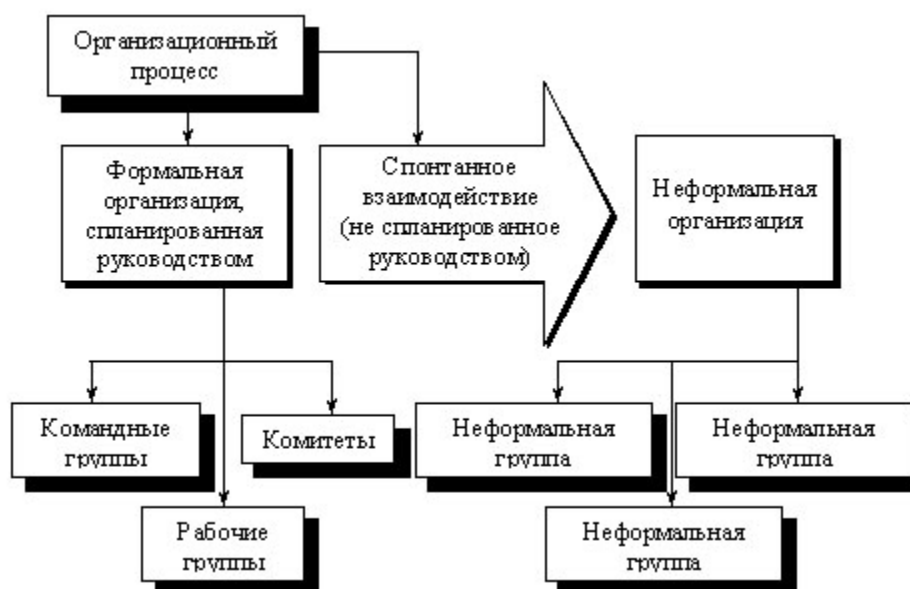


Рисунок 1 – Механизм образования формальных и неформальных организаций

Нравственные определенные отношения в современных организациях являются отношениями, возникающими между сотрудниками в процессе их совместной деятельности именно по реализации какой-либо общей цели, именно из-за непосредственного выполнения ими всех функциональных обязанностей. [15]

Сегодня в процессе активной совместной деятельности на предприятии формируются межличностные отношения. Данные отношения могут являться неформальными и формальными. Такой ученый и исследователь, как Э. Дюркгейм, указывал на то, что чем примитивнее является определенная социальная организация, тем намного теснее в ней будут формальные отношения определенным образом переплетены с неформальными. Ученый приходит к некоторому выводу о том, что постепенно с существенным усложнением современного общества, определенным углублением разделения труда, специализацией и дифференциацией функций определенная мораль в итоге оказывается единственной некоторой связью, которая объединяет людей.

Определенная спецификация современных деловых отношений именно как совершенно особого типа различных связей между всеми людьми всегда осуществлялась в такой науке, как социология. Основоположником немецкой социологии является Ф. Теннис. Ученый в своей работе под названием «Общность и общество» выделяет и подробно описывает два основных типа различных связей между всеми людьми, которые несколько позже Ч. Х. Кули были названы именно первичными, а также вторичными. Можно сказать, что первый тип различных связей – это определенные связи, именно для которых характерными являются согласие и естественность, духовная общность, взаимопонимание, душевность. [35] Они возникают именно в изначальных различных сообществах между теми людьми, которые связаны общностью местоположения и узами родства. Определенная «общность крови», а также местоположения, как писал Ф. Теннис, в целом, формируют также общность духа. Далее отношения существенно усложняются, выделяются различные отношения господства и товарищества, данные отношения также могут быть смешанными.

Различные деловые отношения являются функциональными, инструментальными отношениями, активное участие в которых всегда рассматривается именно как способ непосредственного получения различных благ. Такой ученый, как М. Вебер, подробно описывает данные отношения именно как целерациональные, которые строятся на соотношении средств и целей. Известный ученый Т. Парсонс пристальное обращает внимание именно на специфику современной профессиональной деятельности. Так, она отличается от определенного своекорыстного поведения именно на рынке, а также от того некоторого типа отношений, которые, в целом, присущи семье. Различные профессиональные роли являются универсальными, для определенной профессиональной деятельности сегодня характерной является функциональная специализация, некоторая аффективная нейтральность, определенная ориентация на весь коллектив. Различные отношения в

современном коллективе накладывают на всех его членов какие-либо обязательства, их нельзя свести к чистому определенному рациональному поведению, а также расчету.

Современные приятельские отношения формироваться могут в частной, а также в определенной деловой сфере. То есть, это определенные отношения, возникающие на основе некоторой личной симпатии, однако для которых не является характерной потребность именно в постоянном общении. [11] Определенные приятельские отношения всегда поддерживаются различными периодическими именно случайными контактами, взаимными, мелкими услугами. Они могут при некоторых обстоятельствах в итоге перерасти в определенную дружбу.

Таким образом, руководитель современного предприятия всегда должен четко знать об определенном существовании разных неформальных групп, их лидеров, некотором уровне авторитетности этих лидеров и определенном направлении их деятельности. В итоге он должен иметь некоторое целостное представление об их моральном облике. Непрерывное взаимодействие неформальных и формальных групп в современном коллективе можно назвать распространенным и естественным явлением. Оно сейчас наблюдается в любом коллективе, а также на любом предприятии. [15]

В настоящее время современные ученые определяют три основных составляющих элементы организации, образующих ее системное качество. Организация в себе объединяет различные усилия участников. Отдельные единицы, определенные элементы современной организации, меняют свое изначальное состояние, постепенно они превращаются в какие-либо целенаправленные и специализированные элементы, выполняющие лишь четко определенные функции. Эта целенаправленная и специализированная деятельность современных людей дает возможность увеличить энергию. На

определенной основе специализации в современной организации всегда осуществляется взаимодействие различных возможностей всех элементов системы. На наш взгляд, для того чтобы организация достигла максимального эффекта при минимуме затрат, необходимо применение формальных и неформальных механизмов управления.

Из различия таких понятий как формальное и неформальное управление, вытекает такое явление, как лидерство и руководство. Многие достаточно молодые руководители, когда они приступают к своим непосредственным обязанностям, очень часто задаются таким вопросом, а обязательно ли руководителю быть именно лидером или же достаточно знаний технологии управления.

Можно говорить о том, что технология управления является средством, то есть достаточно хорошо владеющий данной технологией сотрудник может достигать достаточно успешных результатов в каждодневном практическом руководстве. [42]

То есть когда мы говорим именно о лидерстве, нам в голову приходит видение перспективы и стратегии, а также наличие долгосрочных целей. В отличие от простого руководителя, тот человек, который обладает именно лидерскими навыками, может не просто отдавать некоторые распоряжения, а также контролировать их выполнение и формировать из работников целостную команду.

Таким образом, можно говорить о том, что различие таких понятий, как «руководство», а также «лидерство» связано в первую очередь именно с существованием на каждом предприятии двух определенных типов отношений, а именно:

- формальных;
- неформальных.

Лидерство является процессом воздействия на людей, который порожден системой именно неформальных отношений. Что же касается руководства, то оно подразумевает именно наличие строго структурированных формальных или же официальных отношений. Роль руководителя задается определенной формальной структурой, а его функции четко определяются.

Лидерство же, наоборот, формируется именно спонтанно и стихийно, то есть на уровне полусознанных определенных психологических предпочтений. Как правило, лидер выдвигается «снизу».

Руководитель назначается «сверху», то есть он навязывается. Так как данное назначение может носить административный или же политический характер, то ведомые могут совершенно по-разному выражать свое к отношению нему. Как правило, в нашей стране руководителей гораздо больше, чем лидеров.

При рассмотрении вопроса о формальных и неформальных отношениях нами был сделан следующие выводы: современный руководитель предприятия всегда должен четко знать об определенном существовании разных неформальных групп, их лидеров, некотором уровне авторитетности этих лидеров и определенном направлении их деятельности; грамотное понимание и использование неформальных отношений приносит положительный результат для организации, а игнорирование этого явления, способно привести к конфликтам и проблемам; формальное управление опирается на формально организационный порядок, неформальное управление - это человеческие неформальные отношения.

1.2 Процесс взаимодействия формальных и неформальных структур

Совсем в недалеком прошлом определенная конкурентная борьба была в первую очередь сосредоточена именно в области постоянного технического

прогресса. Сегодня сущность бизнеса определяют именно люди. Каждый сотрудник предприятия сегодня выполняет свою определенную функцию, то есть он объединяет все свои усилия с коллективными усилиями для достижения конечной цели, результата. Основной частью бизнеса сегодня стало именно управление кадрами. Менеджмент предприятия испытывает удовлетворение в тот период, когда компания продолжает своё существование именно как целостный механизм. Но практически всегда различные стереотипы поведения, а также отношений членов компании отходят далеко от формального плана руководителей организации.

В практике управления неформальные отношения привели к возникновению новых интересных форм взаимодействия исполнителей и руководителей. Современный тип неформальных отношений стал инструментом управления, влияя на степень лояльности сотрудников к организации. Все неформальные отношения, складывающиеся на предприятии, связаны с существованием групп, в которых люди, сами того не осознавая, удовлетворяют определенные потребности. Членство в этих группах оказывает очень сильное влияние на поведение человека.[33]

Граница между понятиями "неформальные группы" и "неформальные отношения" в научной литературе довольно размыта. В литературе не только по социологии управления, социальной психологии, но и менеджменту или организационному поведению чаще встречается определение термина "неформальные группы", чем "неформальные отношения". Это связано с тем, что ряд авторов прочно связывает неформальные отношения с неформальными группами и не рассматривает их отдельно. В реальной действительности очень трудно вычлнить строго формальные и неформальные группы, особенно когда неформальные группы возникают в рамках формальных, или неформальные группы могут являться составной частью формальной рабочей группы. Тогда различие между ними становится

относительным. Поэтому в научный обиход были введены понятия формальные и неформальные структуры, группы (или структура формальных и неформальных отношений), и, таким образом, различать стали не группы, а тип, характер отношений внутри них. [23]

Хотелось бы отметить, что существует два определенных типа групп, а это:

- формальные;
- неформальные.

Данные группы играют существенную роль в жизни организации, они оказывают большое влияние на всех членов предприятия.

Рассмотрим формальные группы. Их можно определить как группы, которые созданы именно по воле руководства. Можно сказать, что выделяют такие группы, как группы руководителей и рабочие, то есть целевые группы, а также комитеты.

- Группа руководителей состоит из непосредственного руководителя, а также всех его подчиненных, которые находятся в зоне его контроля, например, президент, вице-президенты.
- Рабочая или же целевая группа, то есть это сотрудники, которые работают над выполнением некоторого одного задания.
- Комитет, то есть группа внутри компании, которой делегированы различные полномочия для выполнения некоторого задания или же комплекса заданий. Часто в компаниях комитеты называют советами или же комиссиями, а также целевыми группами.

Выделяют специальные и постоянные комитеты.

Вообще формальная группа обладает некоторыми особенностями:

- она является рациональной, то есть в ее основе лежит принцип целесообразности, а также сознательного движения к установленной цели;
- она является безличной, то есть она рассчитана на индивидов, определенные отношения между которыми устанавливаются именно по составленной какой-либо программе.

В любой формальной группе предусматриваются только служебные связи между сотрудниками. Данная группа подчиняется только функциональным целям. [38]

К формальным группам можно отнести:

- Вертикальная организация, то есть некоторая совокупность органов, структурных подразделений объединенная таким образом, что каждое из них находится между двумя прочими, то есть выше- или же нижестоящими. Руководство любым из органов, структурных подразделений сосредоточено именно в одном определенном лице.
- Функциональная организация, именно в соответствии с которой руководство делится между лицами, которые специализируются на выполнении некоторых функций, работ.
- Штабная организация, которая характеризуется наличием штаба советников и экспертов, а также помощников, не включенных в определенную систему вертикальной организации.

Таким образом, формальные группы могут формироваться для выполнения некоторой регулярной функции, как, бухгалтерия, а могут быть также созданы для решения некоторой целевой задачи, например, комиссия по разработке определенного проекта.

Рассмотрим неформальные организации. Хотелось бы отметить, что именно они проводят так называемый социальный контроль за всеми своими членами. Как правило, устанавливаются некоторые нормы, которые все

члены группы обязаны строго соблюдать. Вообще в неформальных группах можно наблюдать тенденцию к сопротивлению определенным переменам. Часто неформальная группа возглавляется каким-либо неформальным лидером. Он должен активно оказывать помощь группе в достижении ее ключевых целей, а также поддерживать ее определенное существование.[27]

Можно говорить о том, что неформальные группы создаются совсем не распоряжениями менеджмента предприятия или же определенными формальными постановлениями. Данные группы формируются из членов данного предприятия именно в соответствии с некоторыми общими интересами, взаимными симпатиями, также одинаковыми увлечениями, привычками. Эти группы есть абсолютно на всех предприятиях, однако их невозможно найти схемах, которые отражают строение предприятия и его структуру.

Как правило, неформальные группы имеют свои собственные так называемые неписанные правила, нормы поведения, данные люди достаточно хорошо знают, кто же входит в неформальную группу, а кто в нее не входит.

Во всех неформальных группах складывается четкое распределение ролей, различных позиций. Как правило, данные группы имеют выраженного лидера. Иногда неформальные группы оказывают на всех своих членов существенно влияние. Оно иногда является большим, чем влияние формальных структур.

Хотелось бы отметить, что неформальные группы являются спонтанной, самопроизвольно сложившейся системой социальных связей и норм, а также действий, которые являются продуктом достаточно длительного межличностного общения.

Именно в зависимости от определенного стиля поведения все неформальные группы делятся на некоторые виды:

- Просоциальные, которые являются социально-положительными группами. То есть это различные общественно-политические клубы, определенные фонды социальных инициатив, а также группы экологической защиты прочие. Как правило, данные группы имеют позитивную направленность.
- Асоциальные, то есть это определенные группы, которые стоят в стороне от всех социальных проблем.
- Антисоциальные, данные группы являются наиболее неблагоприятной частью общества, которая вызывает у него тревогу.

Можно сказать, что вся жизнь группы, а также ее функционирование находится под сильным влиянием 3 определенных факторов, а это:

- некоторые характеристики всех членов группы;
- различные структурные характеристики всей группы;
- определенные ситуационные характеристики.

К некоторым характеристикам членов группы, которые оказывают существенное влияние на ее работу, можно отнести личностные характеристики, определенные способности, а также образование, жизненный опыт. [49]

Определенные структурные характеристики группы состоят из:

- коммуникаций в определенной группе, а также норм поведения;
- статуса и роли;
- личных симпатий и антипатий между некоторыми членами группы;
- силы и конформизма.

Далее следует рассмотреть ключевые особенности всех неформальных групп.

1. Проведение социального контроля.

Можно говорить о том, что неформальные группы и организации осуществляют определенный социальный контроль за всеми своими членами. Одним из первых шагов к этому является именно установление, укрепление норм, а это групповые эталоны приемлемого или же неприемлемого поведения. Для того, чтобы быть полностью принятым группой, а также упрочить или же сохранить свое положение в ней, человек должен строго соблюдать данные нормы. Для укрепления соблюдения данных норм, группа может использовать достаточно жесткие санкции, а тех, кто нарушает правила, может ждать полное отчуждение.

2. Сопротивление различным переменам

Многие люди применяют неформальные группы или же организации именно для обсуждения различных предполагающихся, фактических перемен, которые в ближайшее время могут произойти на их предприятии. В различных неформальных группах можно наблюдать тенденцию к постоянному сопротивлению различным переменам. Это объясняется именно тем, что определенные перемены могут также нести в себе какую-либо угрозу всему дальнейшему существованию некоторой неформальной группы. Например, реорганизация или же внедрение инновационной техники, а значит появление новых работников может привести к полному распаду неформальной группы или же к существенному сокращению возможностей взаимодействия, удовлетворения определенных социальных нужд.

3. Существование неформальных лидеров

Хотелось бы отметить, что неформальные организации и группы, также как и все формальные, имеют своих определенных лидеров. Можно сказать, что некоторый неформальный лидер приобретает такое положение с помощью постоянной борьбы за власть, а также используя ее по отношению ко всем членам группы.

То есть нет определенных серьезных различий в средствах, которые применяются лидерами неформальных и формальных групп для оказания некоторого воздействия. Ключевым различием является лишь то, что неформальный лидер делает основную опору именно на признание его всей группой. Он во всех своих действиях делает ставку именно на людей, а также их взаимоотношения.

Таким образом, неформальный лидер имеет 2 основные функции, а это:

- помощь своей группе в достижении поставленных целей;
- поддержка и укрепление ее существования.

Часто данные функции выполняются совершенно различными людьми. Если же это так, то в неформальной группе появляются два разных лидера. Тогда один занимается выполнением целей группы, а другой нужен для социального взаимодействия.

Хотелось бы отметить, что для высокоэффективной работы всего коллектива руководитель должен в первую очередь иметь реальное представление о сложившемся положении дел в коллективе. [10]

То есть он всегда должен знать о существовании различных неформальных групп, а также их лидеров, уровне авторитетности данных лидеров и направлении их деятельности. Он должен иметь целостное представление об их определенном моральном облике.

Вообще неформальная структура может быть полностью нейтральной по отношению к формальной структуре. Такой может быть, когда определенные интересы членов неформальной группы находятся вне какой-либо производственной сферы, например, группы рыболовов, спортсменов.

Постоянное взаимодействие формальных, а также неформальных групп в коллективе является естественным и распространенным явлением. То есть

его можно наблюдать в абсолютно любом коллективе и в любой компании. Однако данное взаимодействие несет в себе, как плюсы, так и минусы. [1]

При некотором несовпадении данных структур, то есть когда руководитель определенного структурного подразделения не пользуется авторитетом в своей коллективе, а различные групповые нормы, правила существенно расходятся с коллективными, в коллективе может появиться определенная борьба между формальной, а также неформальной структурами. Данная борьба создает определенные препятствия высокоэффективной работе предприятия.

Различные неформальные отношения иногда могут регулироваться именно через определенную систему формальных связей. Это является возможным лишь при соблюдении некоторых ключевых правил. Рассмотрим данные правила.

- При создании организационной структуры, а также при подборе руководителей всех первичных коллективов, нужно назначать на данные должности таких людей, которые пользуются авторитетом во всем коллективе.
- В процессе распределения поручений и различных работ нужно в обязательном порядке учитывать сложившуюся некоторую неофициальную структуру коллектива.

При управлении коллективом особенно важным является умение вовремя применять положительное влияние различных авторитетных лиц, а также нейтрализовать их какое-либо отрицательное влияние.

Пристального внимания заслуживают взаимоотношения руководителя с лидерами неформальных групп. Иногда менеджеры предприятия считают, что со всеми лидерами в коллективе нужно бороться. Однако данная позиция основана на определенном заблуждении в том, что управлять коллективом

означает подчинить себе его членов именно в явной форме, а также командовать ими.

В России больше внимания уделяется изучению и развитию формальных отношений, в отличие от неформальных, которым отводятся второстепенные роли; понятия "неформальные группы" и "неформальные отношения" в научной литературе, как правило, являются тождественными.

Подводя итоги данной главы, стоит отметить, что идеальным состоянием организации является такое состояние, когда формальные и неформальные отношения максимально совпадают друг с другом. Такое совпадение отношений создает высокий уровень сплоченности во всем коллективе, а также дает существенный производственный эффект.

2. ОАО «Северский водоканал»: общая характеристика и система УП.

2.1. Общая характеристика предприятия ОАО «Северский водоканал»

Северск возник в 1950-е годы, как город спутник крупного химического предприятия. С развитием градообразующего предприятия, Сибирского химического предприятия (СХК), развивался и сам город и, соответственно, его системы жизнеобеспечения, к которым и относится предприятие «Северский водоканал». На сегодняшний день численность населения закрытого административного территориального образования (ЗАТО) составляет около 120 тыс. человек.

ОАО «Северский Водоканал» – составная часть жилищно-коммунального хозяйства ЗАТО Северск. Специфика жилищно-коммунальных предприятий – соблюдение специальных ведомственных правил и норм (в том числе и СНиПов), устанавливаемых Росстроем РФ в части обслуживания жилищного фонда.

Обратимся к развитию акционерного общества в 2015 году. За 2015 год количество потребителей услуг в сфере водоснабжения и водоотведения без учета потребителей в жилищном секторе составило 1244.

Всего поднято воды 11893,611 тыс.куб.м. Подано в городскую сеть 10832,904 тыс.куб.м. Потери и неучтенный расход воды сложились в размере 3297,639 тыс.куб.м, что составляет 30,4% от подачи воды в сеть. Реализовано воды абонентам 7288,235 тыс.куб.м и принято сточных вод от абонентов 9208,55 тыс.куб.м.

Реализовано воды потребителям 7288,235 тыс.куб.м и принято сточных вод от потребителей 9208,55 тыс.куб.м.

План по объемам реализации воды и приему сточных вод за 2015 год выполнен по:

- холодному водоснабжению на 82,3% (7288,235/8855,03);
- водоотведению на 85,5% (9208,55/10773,59).

По сравнению с отчетными данными за 2014 год произошло снижение объемов реализации воды на 907,739 тыс.куб.м (11,1%) и объема принятых сточных вод на 822,205 тыс.куб.м (8,2%).

План по доходам в целом по предприятию выполнен на 98,1%. Следует отметить, что получены доходы в сумме 9037,6 тыс.руб. за счет установленных на 2014 год тарифов на подключение к системам водоснабжения и канализации и 19655,8 тыс.руб. за счет обслуживания жилищного фонда города и за выполнение работ по устранению аварий на сетях других организаций.

Мощность водозаборных сооружений в ЗАТО Северск составляет 50,56 тыс.куб.м в сутки, при этом эксплуатируется более 60 артезианских скважин; протяженность водопроводных сетей составляет 216,8 км. За год всем группам потребителей отпускается более 7 млн.куб.м воды, в том числе населению города – 4,4 млн.куб.м, что составляет 60%.

Мощность канализационных сооружений составляет 78,0 тыс.куб.м в сутки, протяженность канализационных сетей составляет 156,8 км. Протяженность ливневой канализации 72 км.

Построенные в послевоенные годы сооружения с некоторым запасом производственной мощности к началу нового тысячелетия уже требуют реконструкции, частично замены и нового строительства – это относится как к системам водоснабжения, так и к системам водоотведения. Основные средства водоснабжающей организации города изношены более 70 %.

Затраты предприятия сложились ниже плановых на 7,1% в размере 290421,46 тыс.руб. По сравнению с отчетными данными за 2014 год затраты предприятия возросли на 6,5%, при этом доходы увеличились на 7,0%. По итогам работы за год получена чистая прибыль в размере 6083,0 тыс.руб.

На выполнение мероприятий по обеспечению эффективной хозяйственной деятельности направлено собственных средств в размере 6568,7 тыс.руб. (выполнение мероприятий Инвестиционной программы, утвержденной на 2009-2014 годы). В течение последнего финансового года предприятие постоянно испытывало дефицит денежных средств на реализацию мероприятий производственной деятельности. Привлекались заемные средства (краткосрочный кредит - овердрафт).

За 2015 год в целом по предприятию сложились затраты на производство и реализацию продукции в размере 290421,5 тыс.руб. при плановых затратах в размере 312507,4 тыс.руб.

Несмотря на сложившейся перерасход по ряду статей затрат относительно плановых назначений в целом по предприятию за 2015 год сложилась экономия в размере 22086 тыс.руб.

Следует отметить следующие статьи, по которым сложилась экономия:

- материальные затраты - 3915,7 тыс.руб.;
- по начислению амортизационных отчислений - 1204,4 тыс.руб.;
- электроэнергия на технологические нужды – 9060,6 тыс.руб.;
- услуги сторонних организаций по транспортировке воды и водоотведению - 3630,0 тыс.руб.;
- капитальный ремонт объектов систем водоснабжения и водоотведения - 12273,6 тыс.руб.;
- использование стороннего транспорта – 1359,3 тыс.руб.;
- охрана водозаборов и зданий - 489,5 тыс.руб.

При этом следует отметить, что по следующим статьям сложился перерасход:

- оплата труда с начислениями – 5105,3 тыс.руб.;
- по налогам – 4307,9 тыс.руб. (за счет платы за сбросы и выбросы загрязняющих веществ);
- по исследованию воды и контролю за качеством - 648,3 тыс.руб.;
- выполнение прочих работ - 3438,2 тыс.руб.

Капитальный ремонт (подрядным способом) систем водоснабжения и водоотведения при плановых назначениях в размере 20185,0 тыс.руб. выполнен в размере 1470,6 тыс.руб. подрядным способом и собственными силами в размере 6358,6 тыс.руб., что составляет 38,8% от плана.

Предприятие платежеспособно и финансово-устойчиво. Экономическая ситуация на предприятии стабильна. Основной целью ОАО «СВК» является осуществление деятельности, приносящей прибыль.

Рассмотрим работу с персоналом. Среднесписочная численность сотрудников за 2015 год составило 414 человек. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Наименование показателя	План на 2013 г.	Факт за 2013 г.	% обеспеч.	План на 2014 г.	Факт за 2014 г.	% обеспеч.	План на 2015 г.	Факт за 2015 г.	% обеспеч.

Среднесписочная численность работников (без договорников и совместителей)	442	422	95,5	442	427	96,6	422	414	98,1
---	-----	-----	------	-----	-----	------	-----	-----	------

Как видно из таблицы 1 за 2013 год обеспеченность трудовыми ресурсами составила 95,5%, за 2014 год – 96,6% и за 2015 год составляет 98,1%. От процента обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами зависит качество выполняемой работы и предоставляемых услуг в сфере водоснабжения и водоотведения. За 2013 год 4,5%, за 2014 год 3,4% и 2015 год 1,9% обеспеченности трудовыми ресурсами расценивается как наличие свободных вакансий по категории «рабочие», отсутствие которых не сказывается на качестве оказываемых услуг.

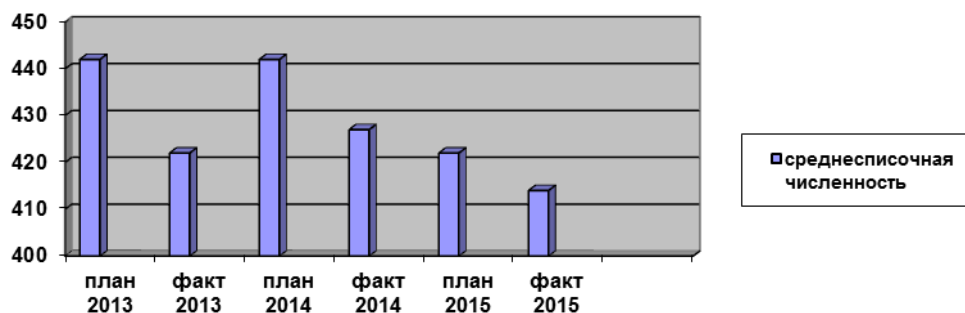


Рисунок 2 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Данные по оплате труда и численности приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Данные по среднесписочной численности и фонду заработной платы

Показатели	Факт за 2013 год	Факт за 2014 год	Факт за 2015 год
1. Фонд оплаты труда списочного состава, тыс.руб.	102266,0	118460,3	135443,8
- руководители, специалисты и служащие	38442,1	41785,8	47642,0
- рабочие	63823,9	76674,5	87801,8
2. Среднесписочная численность персонала (без договорников и совместителей) всего, в том числе:	382	378	388
- руководители, специалисты и служащие	87	88	87
- рабочие	295	290	301
3. Среднемесячная зарплата, руб.	22309	26116	29090
- руководители, специалисты и служащие	36822	39570	45634
- рабочие	18029	22033	24308

Среднемесячная заработная плата работников предприятия сложилась в размере 29090 руб. В 2015 году работникам предприятия выплачено вознаграждение по итогам работы за 2014 год. Трудовых споров не возникало. Решения о сокращении работников не принималось и, соответственно, массовых увольнений работников не было. Условия коллективного договора выполнены. Заработная плата работникам выплачивалась в установленные сроки.

Выручка на одного работающего по сравнению с отчетными данными за 2014 год увеличилась на 32,9 тыс.руб. или 4,3%. На увеличение выручки на одного работающего повлиял рост доходов.

Несмотря на увеличение в 2015 году должностных окладов работникам предприятия на 10%, средняя степень оплаты труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих осталась на уровне 2014 года и составляет: по водоснабжению 5,1; по водоотведению 4,7.

За 2015 год принято 50 человек, уволено 44 человека, в том числе по собственному желанию 28 человека и за нарушение трудовой дисциплины 4 человек (за 2014 год принято 65 человек, уволено 54 человека). Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему работников $K_{пр} = 50/388 = 0,129$ (2014 год - 0,172);

- коэффициент оборота по выбытию работников $K_{в} = 44/388 = 0,113$ (2014 год - 0,143);

- коэффициент текучести кадров $K_{тк} = (28+4)/388 = 0,082$ (8,2%) (2014 год - 8,5%).

Коэффициент оборота по приему работников и по выбытию уменьшился по сравнению с прошлым годом. Текучесть кадров за 2015 год по сравнению с 2014 годом также незначительно снизилась и составила 8,2%.

Среднемесячная заработная плата списочного состава (без договорников и совместителей) за 2015 год в целом по предприятию сложилась в размере 29090 руб., что выше предыдущего года на 2974 руб. или 11,4%.

Коммунальные службы в городе были созданы в 1951 году. Это был единый участок по обслуживанию котельных, бойлерных, наружных и внутренних сетей теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, водозаборов и очистных сооружений. Впоследствии цех «Водоканализации» был выделен в отдельную структуру. В 1970 году цех «Водоканализации» был передан городскому хозяйству, а в 1992 году было создано самостоятельное хозрасчетное предприятие МУП «Северский водоканал». С

1 июля 2006 года предприятие преобразовано путем акционирования в открытое акционерное общество «Северский водоканал» (ОАО «СВК»).

Таким образом, «Северский водоканал» является экономически стабильной и надежной организацией, однако на предприятии достаточно большой процент «текучки кадров», что характеризует данную организацию с негативной стороны. Большой процент смены персонала всегда оказывает негативное влияние на деловую репутацию компании. Увольнения по собственному желанию вызваны, прежде всего, низкой заработной платой, и на это мы никак повлиять не можем, однако способны предложить метод работы с неформальными группами, который способен изменить сложившуюся ситуацию в ОАО «СВК».

2.2 Система управления персоналом на предприятии ОАО «Северский водоканал»

Отдел кадров на предприятии является структурным подразделением в составе всей службы персонала. Хотелось бы отметить, что в ОАО «СВК» организационно-штатная структура отдела кадров определяется в первую очередь именно численностью сотрудников организации, а также утверждается решением генерального директора.

Что же касается начальника отдела кадров, то он является прямым именно начальником всех работников отдела. Он находится в подчинении у генерального директора.

Ключевым предназначением отдела кадров в ОАО «СВК» является организационное обеспечение всей кадровой работы в организации, претворение в жизнь стратегии в области персонала на предприятии.

Далее следует рассмотреть ключевые направления работы отдела кадров ОАО «СВК».

В организации именно долгосрочного планирования персонала не наблюдается. Однако штатное расписание разрабатывается, а также утверждается генеральным директором предприятия.

На сегодняшний день в ОАО «СВК» система отбора и подбора, а также найма персонала является удовлетворительной. Прием сотрудников осуществляется различными традиционными методами, а это, например, объявления в печати, а также на стенде организации. Часть сотрудников принимается именно по рекомендации уже работающих на водоканале.

Ключевые функции отдела кадров в процессе приема сотрудника на работу сводятся к предварительной беседе, а также направлению его на собеседование с руководителем структурного подразделения.

Если же заключение руководителя структурного подразделения является положительным, то отдел кадров начинает оформление всех необходимых документов, а также готовит приказ о приеме данного кандидата на работу.

Некоторым категориям сотрудников, в основном это инженерно-технический и экономический персонал устанавливается определенный испытательный срок. Однако, исходя из того, что за последние 2 года увольнения именно с формулировкой о том, что сотрудник не выдержал испытательный срок, не было, значит это лишь формальность.

На предприятии адаптацией сотрудников практически никто не занимается. Иногда принятому сотруднику назначается некоторый наставник, его кандидатура не утверждается формально.

При направлении сотрудников для повышения квалификации именно с отрывом от работы за ними сохраняется место работы, должность, а также средняя заработная плата. Хотелось бы отметить, что его труд оплачивается именно по более высокой квалификации.

Хотелось бы отметить, что увольнение сотрудников происходит именно в соответствии со всеми нормами трудового законодательства.

После рассмотрение ключевых направлений работы отдела кадров данного предприятия, можно сделать вывод, что работа данного структурного подразделения ведётся не системно, а именно ситуационно.

Далее следует рассмотреть систему мотивации, применяющуюся в ОАО «СВК».

Разряды, которые присвоены работникам, а также должностные оклады, которые установлены сотрудникам, указываются в контрактах или же договорах по организации. Данные документы вместе с документами о фактическом использовании всего рабочего времени дают основание бухгалтеру для расчета оплаты труда сотрудников, при этом не учитывается определенное качество труда.

Система оплаты труда, а также формы материального поощрения и размеры окладов (тарифных ставок), а также нормы труда устанавливаются директором предприятия. Они отражаются в соответствующих документах.

Тарифная система оплаты труда используется на рассматриваемом предприятии именно в повременно - премиальной форме.

Все должностные оклады сотрудникам компании устанавливаются именно в соответствии с тарифной 18-ти разрядной сеткой перечня профессий, а также должностей.

Пересмотр различных должностных окладов сотрудников производится только при внесении определенных изменений в уровень прожиточного минимума.

Сдельная форма оплаты труда применяется тогда, когда заработок рабочего при этом прямо зависит от количества и качества произведенной им продукции.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает выплату рабочим именно дополнительно к сдельной заработной плате, которая исчислена по расценкам, определенной премии за достижение индивидуальных, а также коллективных, как количественных, так и качественных показателей. Оплата труда считается материальным стимулированием на предприятии.

По результатам проведенного анализа были выявлены ключевые причины, которые мешают наиболее эффективному функционированию работы исследуемой организации:

1. Традиционный отдел кадров на сегодняшний день не принимает участия в разработке целостной стратегии управления персоналом, именно поэтому он просто не способен к выполнению определенных стратегических задач, стоящих перед предприятием

2. Работа кадровой службы на рассматриваемом предприятии ограничивается только техническим оформлением документов, которые связаны с такими операциями, как прием, увольнение, дисциплинарная практика и вертикальное управление централизованной кадровой функцией.

3. Система подбора и отбора, а также найма персонала как таковая просто отсутствует.

4. Практически полностью отсутствует система адаптации персонала предприятия.

5. Нематериальная мотивация практически отсутствует.

6. Неблагоприятный социально-психологический климат во всем коллективе.

7. Высокий уровень текучести кадров.

Можно говорить о том, что формальная организация ОАО «СВК» активно стремится к стиранию определенных личностных характеристик всех людей, применение их только в функциональных целях. Так, например, руководство компании больше интересуется, какие же функции выполняет, а также за что отвечает бухгалтер предприятия, а его личные характеристики стоят на определенном втором плане.

Ключевые задачи формальной организации ОАО «СВК» заключаются в наиболее рациональной организации выполнения ключевых целей, задач.

На рассматриваемом предприятии формальная организация создается именно по воле руководства. Однако, как только она создается, она становится уже социальной средой, а в ней происходит взаимодействие людей совсем не по предписаниям руководства компании.

Так, например, люди из разных формальных групп постоянно общаются за чашкой кофе, а также во время собраний и за обедом, после работы. Из определенных социальных взаимоотношений и рождается большое количество дружественных групп и неформальных групп, а они представляют именно неформальную организацию.

Исходя из определенных причин вступления в группу, которые были выявлены в широкоизвестном Хоторнском эксперименте, проведем анализ некоторых неформальных организаций в ОАО «СВК».

1. Принадлежность.

В компании сотрудники по большей части неформально общаются с теми, с кем они и работают каждый день. Это происходит потому, что у них достаточно много общего. Так, например, работнику бухгалтерии достаточно интересно общаться именно со своими коллегами, коллегами из смежного финансово-экономического отдела. Это происходит потому, что они намного лучше понимают друг друга, так как разговаривают на так называемом едином профессиональном «сленге».

2. Помощь.

В ситуации, когда новый сотрудник выходит на работу, например, в отдел бухгалтерии, то главный бухгалтер должен объяснить ему все задания. На протяжении всего выполнения новый сотрудник, как правило, не задает вопросов главному бухгалтеру. В данной ситуации он консультируется именно у своих коллег по бухгалтерии.

Определенную выполненную работу проверяет именно главный бухгалтер, он также спрашивает у нового работника, что ему было непонятно, а также комфортно ли было работнику в совершенно новом коллективе. С помощью выполнения своей работы, а также задавая вопросы коллегам, новый работник постепенно привыкает к коллективу.

На предприятии время перерыва на чай не является официально прописанным, однако работники отдела кадров пьют чай всегда в одно и то же время, а именно с 9.00 до 9.30.

Хотелось бы отметить, что общение с директором у работников среднего звена официально всегда формально, а это связывается с определенной спецификой предприятия. Именно поэтому стилем управления здесь является директивный или же авторитарный.

3. Общение.

Любой человек проводит существенную часть всей своей жизни именно на работе, поэтому такой процесс, как общение является ключевой характеристикой психологического комфорта человека. Определенной отличительной чертой данной компании являются так называемые династии сотрудников. То есть люди целыми поколениями работают в ОАО «СВК», а это означает, что они общаются в неформальной обстановке, например, об успехах своих детей.

4. Тесное общение, симпатия.

Любой из работников в своей бригаде или же в кабинете со своими коллегами общаются по своему прямому делу. Также общаются неформально, например, в столовой или же на перерывах. Здесь они занимаются обсуждением своих проблем, успехов, они советуются, а также обсуждают зарплату и прочее. Постепенно многие коллеги становятся также и хорошими друзьями, то есть они оказывают помощь друг другу, работают для достижения ключевой цели.

Нами была рассмотрена формальная и неформальная структура организации ОАО «СВК». На сегодняшний день ключевым для любого предприятия является именно человеческий ресурс. Для многих сотрудников именно психологический климат на предприятии является особенно приоритетным, иногда даже больше, чем зарплата.

Определенные неформальные отношения в компании оказывают существенное влияние на всю работу любой компании. Так, например, при конфликте одного структурного подразделения с другим, появляются различные дополнительные шумы, то есть работа компании снижается. Требуется проводить постоянный контроль неформальных организаций, а также отслеживать обстановку во всех неформальных группах. Руководству

нужно знать, кто же является неформальным лидером. Сегодня нужно уметь правильно управлять неформальными группами для достижения ключевой цели компании, так как это существенно увеличит эффективность работы всего предприятия, а также отдельного работника в частности. Можно сказать, что на предприятии ОАО «СВК» благодаря совместным мероприятиям формальные и неформальные группы редко входят в конфликты. Однако в организации не проводится постоянное отслеживание взаимодействия данных групп.

В целом, ОАО «СВК» является формальной организацией, как по своей структуре, так и по внутреннему содержанию. Это обусловлено историей нашей страны и местом расположения предприятия. Руководство предприятия практически не уделяет внимание неформальным отношениям. На предприятии используются в основном формальные методы управления.

3. Оценка степени влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал»

3.1. Анализ и итоги влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом в ОАО «Северский водоканал»

Сбор первичной социологической информации проводился при помощи анкеты. Анкета вручалась непосредственно респонденту. Она состояла из 23 закрытых вопросов с вариантами ответов. Анкеты заполнялись в присутствии анкетёра и возвращались ему сразу после заполнения.

Представление анализа результатов социологического опроса осуществляется в виде таблиц с процентным соотношением данных, полученных в результате использования простой номинальной шкалы.

Таблица 1 - Возраст

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
От 18 до 25	3	5
От 26 до 35	6	11
От 36 до 55	27	50
Старше 55	18	34

Основной процент опрошенных составили респонденты в возрасте от 36 до 55 и старше, что составило 84 % от общего числа сотрудников, участвующих в опросе. Данный высокий процент обусловлен спецификой данного предприятия.

Таблица 2 - Пол

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Мужской	0	0
Женский	54	100

Опрос проводился в середине рабочего дня, поэтому участниками были только сотрудники административного аппарата (бухгалтерия, отдел кадров и т.д.)

Таблица 3 - Образование

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Среднее специальное	9	16
Высшее	36	68
Два и более высших	9	16

Большинство респондентов имеет одно высшее образование (68%). Число опрошенных, имеющих два и более высших образования, составило 16%. А 4% респондентов имеют среднее специальное образование. Также каждый пятый респондент имеет 2 и более высших образования. Таким образом, в общем и целом уровень образования респондентов достаточно высок.

Таблица 4 - Должность

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Руководитель	9	17
Исполнитель	45	83

Среди опрошенных 17% респондентов занимают руководящие посты, остальные 83% являются исполнителями.

Таблица 5 - Определение неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Отношения, существующие в группах и организациях и формирующиеся на основе личных привязанностей	49	90
Отношения в группах и организациях, установленные в соответствии с нормами и правилами “официальной” системы власти	5	10

Практически все респонденты ответили верно на данный вопрос, что говорит о правильном понимании неформальных отношений.

Таблица 6 - Сталкивались ли в трудовой деятельности с неформальными отношениями

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
да	48	88
нет	6	12

Большинство респондентов (88%) в своей трудовой деятельности сталкивалось с неформальными отношениями, остальные 12% опрошенных ответили отрицательно на данный вопрос. Эти данные (12%) свидетельствуют о том, что люди не могут точно выделить формы неформальных отношений и понять, что к ним относится.

Таблица 7 - Главный фактор возникновения неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности	12	22
Неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений	12	22
Невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам	30	56

Большинство опрошенных (56%) выдвигают на первый план невозможность сведения отношений между людьми только к деловым

задачам. 22% опрошенных причину видят в невозможности стандартизировать всю совокупность трудовых отношений и столько же ставят на первый план неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений. Таким образом, все три вышеперечисленных критерия примерно в равной степени являются факторами возникновения неформальных отношений.

Таблица 8 - Участники неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
да	34	63
нет	20	37

Всего 63% опрошенных являются участниками неформальных отношений. Можно сделать вывод, что оставшийся процент респондентов не относят себя к участникам неформальных отношений, так как руководители данного предприятия не приветствуют такой вид отношений, данный вывод был сделан из анализа анкет руководителей. Восемь из девяти руководителей не считают нужным поощрять развитие неформальных отношений (см. таблица 14).

Таблица 9 - Смысл существования неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Для расширения общения	30	55
Увеличение поддержки со стороны сослуживцев	15	28

Эти отношения совершенно не нужны, можно обойтись лишь формальными отношениями	9	17
--	---	----

55 % опрошенных ответили, что неформальные отношения нужны для расширения общения. 28% респондентов уверены в том, что увеличение поддержки со стороны сослуживцев является главной целью формирования неформальных отношений. И всего лишь 17% не видят смысла в неформальных отношениях.

Таблица 10 - Заинтересованность сотрудников в развитии неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
да	36	67
нет	18	33

В развитии неформальных отношений на предприятии заинтересовано 67% опрошенных, что говорит о причастности людей к трудовой деятельности своей компании и повышению ее эффективности. Напротив, 33% респондентов не желают развивать неформальные отношения.

Таблица 11 - Влияние неформальных отношений на трудовую деятельность

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Да, конечно влияют	45	83

Нет, связь между трудовой деятельностью и неформальными отношениями отсутствует	9	17
---	---	----

83% опрошенных, уверены в том, что неформальные отношения непосредственно влияют на трудовую деятельность. И лишь 17% сказали, что нет никакой взаимосвязи между трудовой деятельностью и неформальными отношениями. Причем в эти 17% вошли люди, которые имеют среднее специальное образование. Это говорит о низком уровне знаний и неспособности понять роль неформальных отношений в организации.

Таблица 12 - Характер влияния неформальных отношений на трудовую деятельность

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Положительный, т.к. это улучшает климат внутри коллектива и положительно сказывается на трудовой деятельности	28	28
Отрицательный, т.к. это приводит к конфликтам	6	12
Двойственный, сочетание	20	60

отрицательного	и		
положительного			

Двойственное отношение сотрудников к восприятию неформальных отношений вызвано политикой предприятия, с одной стороны сотрудники считают, что они являются участниками неформальных отношений (см. таблица 8) и что неформальные отношения влияют на трудовую деятельность (см. таблица 11), но с другой стороны руководители не считают нужным развивать, и не поощряют данный вид отношений (см. таблицу 14).

Таблица 13 - Причины вступления в неформальные отношения

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Возникновение симпатии и общих интересов с другими работниками	36	67
Потребность в общении	15	27
Получение вознаграждения в виде дохода или престижа	3	6

Ответы на этот вопрос распределились достаточно неравномерно. Для большинства опрошенных (67%) главным фактором, толкающим людей к вступлению в неформальные отношения, является возникновение симпатии и общих интересов с другими работниками. 27% респондентов сказали, что основной причиной вступления в неформальные отношения является потребность в общении. И лишь 6% опрошенных указали на получение

вознаграждения в виде дохода или престижа, что не является движущей силой вступления в неформальные отношения.

Таблица 14 - Поощрение развития неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
конечно, это ведет к сплочению коллектива и улучшению трудовой деятельности;	12	22
нет, это приводит к возникновению конфликтов и снижению эффективности трудовой деятельности.	15(из них 8 руководителей)	27
Неформальные отношения должны возникать и развиваться самостоятельно	27	51

Преобладающее большинство респондентов (51%) уверены в том, что руководитель не должен вмешиваться в регулирование и поощрение развития неформальных отношений. Можно сделать вывод, что это обусловлено тем, что 8 из 9 руководителей считают, что неформальные отношения приводят к возникновению конфликтов и снижению эффективности трудовой деятельности, из чего следует такой небольшой процент положительных ответов (22%) о роли неформальных отношений на предприятии.

Таблица 15 - Количество рабочего времени, затраченного на неформальные отношения

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
От 1% до 10%	45	83
От 11% до 40%	9	17
От 41% до 70%	0	0
От 71% до 100%	0	0

От 1% до 10% рабочего времени тратят 83% опрошенных на неформальные отношения. 17% затрачивают от 11% до 40% рабочего времени. И ни один из опрошенных людей не затрачивает на неформальные отношения более 41% рабочего времени.

Таблица 16 - Отвлечение неформальных отношений от трудовой деятельности

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Нет, т.к. они, наоборот, способствуют упрощению работы и ведут к повышению эффективности трудовой деятельности;	12	22
Да, слишком много рабочего времени тратится впустую	15	27

Я не являюсь участником неформальных отношений	27	51
--	----	----

Большинство сотрудников ответило на данный вопрос, что они не являются участниками неформальных отношений (51%), что достаточно странно, так как число сотрудников работающих в одном кабинете составляет минимум три человека, причем это еще и женский коллектив. Двойственность и неопределенность респондентов в ответах вызвано влиянием руководства. Всего 22% считают, что неформальные отношения способствуют упрощению работы и ведут к повышению эффективности трудовой деятельности. И 27% согласны, что в результате неформальных форм общения слишком много рабочего времени тратится впустую.

Таблица 17 - Необходимость регулирования неформальных отношений в организациях

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Да, т.к. неформальные отношения тесно связаны с формальными и значительно влияют на трудовой процесс;	15	27
Нет, т.к. они не поддаются регулированию.	39	73

Среди опрошенных 73% респондентов сказали, что неформальные отношения не стоит регулировать, т.к. с их точки зрения они не поддаются регулированию. 27% уверены, что эти отношения необходимо и нужно регулировать. На самом деле умелое регулирование неформальных отношений может привести компанию к довольно высоким результатам. Главное вовремя и правильно организовать их.

Таблица 18 - Внимание руководства к регулированию неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Конечно, на нашем предприятии уделяется повышенное внимание регулированию неформальных отношений;	3	5
Нет, на предприятии есть другие наиболее важные задачи, которым необходимо уделять внимание;	30	55
Не знаю	21	40

В 5% случаев руководство компаний, в которых работают респонденты, уделяет внимание регулированию неформальных отношений. Большинство опрошенных (55%) указали на то, что в их организациях не ведется никаких работ по регулированию данных процессов. 40%

респондентов совершенно не знают о политике их компаний и мероприятиях, проводящихся в них.

Таблица 19 - Последствия неформальных отношений

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
К сплочению коллектива	26	49
К возникновению слухов, сплетен, конфликтов;	28	51
К повышению трудовой деятельности.	0	0

Среди опрошенных (49%) уверены в том, что последствием неформальных отношений является сплочение коллектива. И 51% респондентов сказали, что неформальные отношения приводят к возникновению слухов, сплетен, конфликтов. И никто не разделяет точку зрения, что неформальные отношения ведут к повышению трудовой деятельности. Таким образом, данные результаты подтверждают двойственное и негативное отношение сотрудников предприятия к феномену неформальных отношений.

Таблица 20 - Необходимость развития и поддержки дружеского общения с коллегами вне работы

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Да	48	88
Нет	6	12

По результатам данной таблицы мы видим, что у сотрудников данного предприятия существует необходимость в неформальных отношениях (88%), однако так как руководство не одобряет развитие и поощрение неформальных отношений на предприятии, сотрудники предпочитают общаться с коллегами больше вне работы, чем на рабочем месте.

Таблица 21 - Необходимость поддержания постоянного тесного общения с руководителем

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Да	9	16
Нет	15	27
Да, но до определенной степени	30	57

Половина отрицательных ответов на данный вопрос были даны руководителями (7 из 15). Сотрудники наоборот считают, что общение с руководителем необходимо до определенной степени (57%), постоянного тесного общения (16%).

Таблица 22 - Посещение корпоративных мероприятий

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Да	36	67
Нет	0	0
Иногда	18	33

Корпоративные мероприятия на предприятии проводятся. 67% сотрудников посещают их всегда, 33% иногда. Это свидетельствует о том, что сотрудники нуждаются в неформальных отношениях, что подтверждается результатами следующей таблицы.

Таблица 23 - Оценка времени, проведенного на корпоративных мероприятиях

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Число опрошенных, в %
Бесполезная трата времени и денег	3	5
Как возможность приобретения новых знакомств	6	12
Как возможность общения с коллегами в неформальной обстановке и развитие дружеских отношений	30	55
Разнообразить будни и только	15	28

Подавляющее большинство (55%) оценивают время проведенное на корпоративных мероприятиях как возможность общения с коллегами в неформальной обстановке и развитию дружеских отношений. Данной точки зрения придерживаются как рядовые сотрудники, так и большинство руководителей.

Любой человек, входя в новый служебный коллектив, неизбежно становится участником двух видов отношений: формального и неформального.

Неформальные отношения в служебном коллективе – это личные взаимодействия между членами организации, основанные на принятии или непринятии личных качеств сослуживцев без учета их формального статуса. Неформальные отношения служат для подтверждения значимости личности человека, потребности в уважении и принятии со стороны других людей.

Другая важнейшая роль неформальных отношений в трудовом коллективе - адаптация к правилам и законам служебного коллектива.

Целью данного исследования было установление влияния формальных и неформальных отношений на управление персоналом на предприятии ОАО «СВК». В процессе проведения исследования поставленная цель была успешно выполнена.

В результате проведенного анализа о влиянии формальных и неформальных отношений в организации на управление персоналом, мы пришли к следующим результатам: большинство опрошенных правильно понимают определение неформальных отношений и сталкивались с ними в процессе трудовой деятельности, однако всего 63% опрошенных считают себя участниками неформальных отношений, оставшийся процент респондентов не относят себя к таковым.

Руководители данного предприятия не приветствуют неформальный вид отношений, восемь из девяти руководителей не считают нужным поощрять и развивать неформальные отношения, так как считают, что есть другие наиболее важные задачи, которым необходимо уделять внимание. Руководители предпочитают ограничиваться только формальными отношениями и формальными методами управления, так как опасаются негативного влияния неформальных отношений (сопротивление переменам, решениям руководства, и распространение слухов, «вирусов» нелояльности персонала и неформальное лидерство).

Данная позиция руководства влияет и на мнение сотрудников, всего 28% считают, что неформальные отношения положительно влияют на трудовую деятельность. 51% респондентов сказали, что неформальные отношения приводят к возникновению слухов, сплетен, конфликтов и в тоже время у 88% сотрудников существует необходимость в данном виде

отношений. Двойственность и неопределенность сотрудников предприятия в вопросе неформальных отношений подтверждается таблицами восемь и шестнадцать (в восьмой таблице 63% сотрудников считают себя участниками неформальных отношений, а в шестнадцатой 51% уже не считают). Данное неопределенное отношение сотрудников к восприятию неформальных отношений вызвано политикой предприятия, с одной стороны сотрудники считают, что они являются участниками неформальных отношений и что неформальные отношения влияют на трудовую деятельность, а также испытывают необходимость в данном виде отношений. Но поскольку руководство не одобряет развитие и поощрение неформальных отношений на предприятии, а придерживается только формальных отношений, сотрудники предпочитают общаться с коллегами неформально больше вне работы, чем на рабочем месте или скрыто от руководства. Данный вывод сделан из личного общения с респондентами.

Вывод: негативное отношение руководства и ориентация на формальные отношения и формальные методы управления не способствует развитию неформальных отношений на предприятии. Сотрудники предприятия находятся в замешательстве и не имеют четкой позиции, что в итоге дало такие неоднозначные результаты. Неформальные отношения на предприятии ОАО «СВК» носят ярко выраженный скрытый характер.

Внедрения неформальных отношений на предприятии приводит к сплочению коллектива, более интенсивной и эффективной трудовой деятельности. Неформальные отношения формируют не просто дружеские отношения в коллективе, но повышают лояльность сотрудников, как к самой работе, так и к руководству в случае конфликтных ситуаций.

Однако необходимо грамотное управление этим процессом, поскольку любая лояльность базируется на определенном запасе прочности, кредите

доверия, растеряв который, руководство рискует быть не услышанным даже в самые ответственные моменты. Вместо этого на ОАО «СВК» мы наблюдаем полную неопределенность в отношении неформальных отношений: руководство не поощряет и не запрещает неформальные отношения, сотрудники делают вид, что не участвуют в неформальном общении.

3.2. Рекомендации по использованию неформальных отношений в ОАО «Северский водоканал».

Таким образом, поскольку более 80% респондентов в целом дали ответы в пользу необходимости неформального общения и совместного проведения досуга с коллегами, мы можем заключить, что, по мнению основного персонала, стимулирование неформального общения оказывает позитивное влияние для функционирования организации. Следовательно, имеет смысл не только поощрять неформальное общение между коллегами, но даже финансировать мероприятия, стимулирующие такое общение между сотрудниками, а также с руководством. Наиболее известным и эффективным в этом плане является тренинг построения команды - teambuilding, на проведение которого некоторые, преимущественно западные компании выделяют довольно крупный бюджет.

Основной идеей тимбилдинга является повышение уровня взаимодействия между работниками организации для увеличения эффективности командной работы путем совместного решения задач и преодоления трудностей.

Тимбилдинг является одним из инструментов менеджмента и осуществляется при помощи методов практической психологии, которые

активизируют умственную и физическую деятельность сотрудников. Задания, выполняющиеся при проведении тимбилдинга, помогают сотрудникам раскрыть скрытый потенциал, обрести уверенность в себе и своих силах, повысить самооценку и перешагнуть через собственные страхи. Помимо этого тимбилдинг используется для того, чтобы помочь новому сотруднику как можно быстрее адаптироваться в новом коллективе, а так же для выявления и разрешения внутренних конфликтов и проблем сотрудников организации.

В качестве одного из инструментов процесса командообразования можно отметить проведение ежедневных собраний-планерок, данную процедуру тимбилдинга следует организовывать совместно для всех категорий персонала, что сформулирует у работников представление об организации как о единой системе. Проведение собрания наиболее оптимальным способом – задача руководителя, которому необходимо оценить запросы, желания, привычки сотрудников.

Тимбилдинг может быть направлен как на обучение руководителей, так и на проведение мероприятий для всего коллектива.

Тимспирит (от английского «team spirit» - «командный дух») – это разнообразные корпоративные праздники, тематические вечера с конкурсами и концертами, способствующими в неофициальной атмосфере знакомству всех сотрудников между собой, их сплочению, увеличению доверия. Наличие корпоративных мероприятий становится неотъемлемой частью большинства компаний. Наиболее значимые праздники принято отмечать к кругу сотрудников, проводить интересно время, отвлекаясь от рабочих проблем.

В первую очередь, корпоративные мероприятия – это великолепное средство снять напряжение в коллективе, неформально пообщаться с коллегами и начальством, улучшить настроение сотрудников компании и в

конечном итоге – повысить качество труда. Недаром корпоративные мероприятия, организация которых была ранее прерогативой владельцев международных корпораций, так прочно вошли в жизнь каждого российского офиса.

Одной из задач корпоративной вечеринки является смена обыденной, монотонной офисной обстановки. Задумайтесь: третью часть трудоспособной жизни мы проводим на работе. Ежедневно сталкиваемся с одними и теми же людьми, с которыми нас часто связывают только профессиональные отношения. Конфликты, срывы, накопившаяся усталость – это такая же сторона рабочей жизни, как и радость от серьезных заказов и успешных проектов. Корпоративные мероприятия – это отличный повод расслабиться, отдохнуть от трудовых будней, увидеть своих коллег с другой стороны. Вовремя организованная корпоративная вечеринка может погасить все конфликты и по произведенному эффекту сравнится с полноценным отпуском целого отдела.

Общение в непринужденной обстановке даст сотрудникам возможность лучше узнать друг друга. Возможно, именно за бокалом шампанского, или за игрой в бильярд сотрудники разговаривают по душам и объявляют перемирие.

В современных российских компаниях к корпоративным мероприятиям больше относятся как к некой устоявшейся традиции - устраивать крупномасштабные события не чаще чем 1 - 2 раза в год по случаю Нового года или дня рождения компании. Однако для проведения неформальных встреч коллег существуют альтернативные варианты, например, более часто можно проводить менее бюджетные торжественные дни, цель которых - подвести определенные итоги, отметить или закрепить успех по завершении какого-либо проекта, работы, плана, преодоления кризиса, реорганизации, слияния, значительных изменений и т.д. Поэтому главная часть мероприятия

может носить несколько официальный характер, но в то же время она позволяет участникам обмениваться эмоциями и впечатлениями от проделанной работы и ее результатов, располагает к непринужденному общению, что нивелирует формальность данного мероприятия. В завершении официальной части мероприятия, как правило, устраивается небольшой фуршет, коктейль, барбекю, шведский стол.

Другая альтернатива – периодическое совместное проведение досуга после работы. Подобные мероприятия более доступны и не менее эффективны. В некоторых компаниях совместные проведения после или вне рабочего времени лишь частично спонсируются работодателем. Причем компания может вовсе не финансировать такого рода мероприятия, которыми могут быть: боулинг, бильярд, сауна, бассейн, культурные программы, пейнтбол, спортивные мероприятия и многие другие, а взять на себя лишь организацию их проведения. Основная идея - предоставить сотрудникам возможность совместного времяпрепровождения вне формальной обстановки. Наше исследование показало, что около 60% респондентов положительно относятся к подобным мероприятиям, а почти половина опрошенных ответили, что с удовольствием проводят свободное время с коллегами независимо от необходимости дополнительной платы.

Приведенные выше рекомендации в первую очередь нужно применить, к руководству ОАО «СВК», так как предложенные нами идеи не принесут никакого результата, если мнение руководящего состава по отношению к неформальным отношениям не поменяется. Во вторую очередь нужно работать с персоналом. Руководители должны избавиться от страхов, что неформальное общение с подчиненными может привести к негативным последствиям (слухи, сплетни и т.д.), в то же время сотрудники должны избавиться от страха перед своими руководителями. В качестве еще одного варианта выхода из сложившейся ситуации, авторы предлагают обратиться

свое внимание, руководству и сотрудникам на курсы по повышению квалификации и переподготовки в Томском политехническом университете. Наиболее подходящими для руководителей будут программы «Психологический менеджмент» и «Профессиональные компетенции менеджера» из блока по менеджменту, а для сотрудников мог быть полезны и информативны программы «Управление занятостью» и «Организация работы кадровой службы и основы трудового права» из блока по управлению персоналом. В будущем мы бы порекомендовали проведение совместного обучения руководителей и персонала, но на первом этапе целесообразней будет являться раздельное обучение.

Так же поставленная нами проблема может быть поставлена шире. Для успешного внедрения предложенных нами рекомендаций, нужно изменить формализованную ситуацию всего города Северска, вызванную его специфической историей и настоящей действительностью.

Заключение

Согласно поставленным целям и задачам, в данной дипломной работе была раскрыта сущность формальных и неформальных отношений на примере изучения отечественного и зарубежного опыта, выяснена роль формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО «Северский водоканал».

Анализируя теоретические разработки и изучая отечественный и зарубежный опыт о сущности формальных и неформальных отношений мы пришли к заключению, что в настоящее время в российских организациях больше внимания уделяется изучению и развитию формальных отношений, в отличие от неформальных. На практике же идеальным состоянием организации является такое состояние, когда формальные и неформальные отношения максимально совпадают друг с другом. Такое совпадение отношений создает высокий уровень сплоченности во всем коллективе, а также дает существенный производственный эффект.

Проведенное исследование о роли формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО «СВК» показало, что данное предприятие является формальной организацией, как по своей структуре, так и по внутреннему содержанию. Руководство предприятия практически не уделяет внимание неформальным отношениям. На предприятии используются в основном формальные методы управления. С целью выявления существующих проблем и потребности в применении методов формального и неформального управления, был проведен исследовательский анализ, при помощи социального опроса в виде анкетирования. Анкета включала в себя 23 закрытых вопроса. В ней приняли участие, как руководители, так и рядовые сотрудники всего 54 человек от 23 до 65 лет, из них 9 руководителей и 45 рядовые сотрудники.

По результатам опроса, проведенного по данной анкете, был сделан вывод, что негативное отношение руководства и ориентация на формальные отношения и формальные методы управления не способствует развитию неформальных отношений на предприятии. Сотрудники предприятия находятся в замешательстве и не имеют четкой позиции, что в итоге дало такие неоднозначные результаты. Неформальные отношения на предприятии ОАО «СВК» носят ярко выраженный скрытый характер.

Рекомендации включают в себя такие мероприятия как тимбилдинг, который может быть направлен как на обучение руководителей, так и на проведение мероприятий для всего коллектива. Основной идеей тимбилдинга является повышение уровня взаимодействия между работниками организации для увеличения эффективности командной работы путем совместного решения задач и преодоления трудностей; тимспирит, который может быть направлен на создание «командного духа» и курсы по повышению квалификации и переподготовки в ТПУ.

Таким образом, реализация рекомендаций о необходимости неформального общения и совместного проведения досуга с коллегами позволит создать благоприятный климат на предприятии, а так же сможет закрепить сотрудников на их рабочих местах, и позволит при затрате минимума ресурсов добиться максимальной эффективности предприятия ОАО «Северский водоканал».

Основной вывод работы заключается в том, что на ОАО «Северский водоканал» главная роль отведена формальным отношениям, а неформальные отношения носят скрытый характер. Мы считаем, что при создании нормальных отношений между формальным и неформальным управлением на предприятии создается такой микроклимат, который способствует улучшению деятельности предприятия. Не учитывая этого, в

коллективе может создаться нездоровая обстановка, которая приведет к стихийным и неуправляемым волнениям, а порой и к забастовкам, что в конечном итоге может привести к остановке производства и смене руководителей предприятия разного ранга.

Список использованных источников

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
2. Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: «Взгляд изнутри» // Социологические исследования, 2005. №2. С. 12-19.
3. Алиев В.Г. Теория организации: учебник. М.: Экономика, 2010. 429 с.
4. Ананьев В. А. Основы психологии здоровья // Концептуальные основы психологии здоровья. Книга 1. СПб.: Речь, 2006. 289 с.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 256 с.
6. Бехтерев С. Отношение сотрудников к организации: классификация и способы улучшить это отношение [Электронный ресурс]: Корпоративный менеджмент. М.: Альт-Инвест, 1998-2016. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/approach.shtml> (дата обращения: 22.05.2016)
7. Бобровских А.В. Неформальные экономические отношения в современной России. М.: Наука, 2004. 103 с.
8. Быков О. Неформальные отношения на работе: за и против [Электронный ресурс]: HRMagazine. Электрон. журн. 2006-2016. URL: http://www.hrm.ua/article/neformalnie_otnosheniya_na_rabote_za_i_protiv (дата обращения: 26.03.2016)
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник.5-е изд., стер. М.: Магистр : ИНФРА-М, 2014. 576 с.
10. Гагаринская О.Ю., Калмыкова Е.В., Мюллер. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 238 с.

11. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом, 2011. №4. С.
12. Гуркин А. Настольная книга руководителя организации. Правовые основы. М.: ЮСТИЦИНФОРМ, 2015. 512 с.
13. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 736 с.
14. Деркач А.И. Формальные и неформальные структуры организации [Электронный ресурс]: НаучФорум. М.: МЦНО, 2016. URL: <http://nauchforum.ru/node/4906> (дата обращения: 13.03.2016)
15. Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. ... канд. психол. наук. СПб.: ОПТУ, 2011. 280 с.
16. Доминяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу, 2011. №4. С. 34-40.
17. Дятлов А.В. Социальные ресурсы развития российского общества: дис. ... док. социол. наук. Ростов н/Д.: РГУ, 2011. 268 с.
18. Зайцева Т. В. Управление человеческими ресурсами как результат институционализации совместной деятельности // Вестник Орловского государственного университета, 2011. № 4. С. 17–29.
19. Зайцева Т. В. Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал), 2012. № 30. С. 1–18.
20. Калашников К. Роль и место теорий лидерства и командообразования [Электронный ресурс]: Управление персоналом. Электрон. журн. 2001-2016. № 6. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1520> (дата обращения: 05.04.2016)
21. Канджеми Дж.П. Психология современного лидерства: Американские исследования. М.: Когито-Центр, 2006. 288 с.

22. Карартиян З.О. Неформальные отношения в административных организациях. Ростов н/Д.: ЮРИУ РАНХиГС, 2015. 155 с.
23. Карартиян З.О. Конструирование неформальных отношений в административной среде // Электронный вестник Ростовского социально - экономического института, 2014. №1. С. 127-131.
24. Клеман, К. Неформальные практики российских рабочих Текст. /К. Клеман // Социс. 2003. - №5. - С.62-72.
25. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография // Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 156 с.
26. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2014. 544 с.
27. Курилова Ю. В неформальные отношения легко войти... А вот выйти как? [Электронный ресурс]: Управление персоналом. Электрон. журн. 2001-2016. № 15. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3701> (дата обращения: 05.04.2016)
28. Лытуньска А.А. Анализ адекватности ответов респондентов, полученных в углублённом пилотаже // Социологические исследования. 2007. № 4. С. 158-166.
29. Макарин А.В. Формальные и неформальные отношения в политико - управленческих структурах современной России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Политология. Международные отношения, 2008. № 4. С. 33-42.
30. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2008. 710 с.
31. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 848 с.
32. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1996. 296 с.

33. Радченко А.В., Смирнов Э.А. Теория организации. М.: ГУУ, 2007. 248с.
34. Рольф ван Дик. Преданность и идентификация в организации. Х.: Гуманитарный центр, 2011. 140 с.
35. Романов П. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. С.: СГУ, 2010. 190 с.
36. Р. Мередит Белбин. Типы ролей в командах менеджера. М.: Гиппо, 2003. 240 с.
37. Сарган Г. Н. Тренинг командообразования. Спб.: Речь, 2005. 187 с.
38. Семёнов П.И. В бой идут одни секретарши? Жертвами внутрикорпоративных офисных войн становятся даже боссы // Новые известия. № 23 . 2006. С.2-3.
39. Снежко С.В., Тавокин, Е.П. Неформальные отношения и лояльность персонала организации // Человек. 2009. №4. С.120-123
40. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. М.: ИНФРА-М, 2014. 299 с.
41. Стаут Л.У. Управление персоналом. М.: Добрая книга. 2006. 563с.
42. Степанов С. С. Популярная психологическая энциклопедия. М.: ЭКСМО. 2005. 672 с.
43. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: КноРус, 2013. 624 с.
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2009. 272 с
45. Фролов С.С. Социология организации. М., 2011. 386 с.
46. Харский К. Ценностное управление для бизнеса. 2010. 289 с.
47. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб. - метод. пособ. / 2-е изд., К.: МАУП, 2003. 280 с.

48. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. М.: Социология, 2002. 301 с.
49. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.

Приложение А

(справочное)

Анкета

Уважаемые работники!

Обращаюсь к Вам с просьбой принять участие в нашем анкетировании. Данное исследование представляет собой исключительно научный интерес и предполагает полную анонимность. Анкета предполагает выявление влияния неформальных отношений на трудовую деятельность. Будьте, пожалуйста, искренни и внимательны при ответах на данные вопросы.

Заранее Вам благодарна!

Инструкция по заполнению.

Обведите выбранный ответ в кружок. В каждом вопросе данной анкеты Вы можете выбрать не более одного, наиболее подходящего Вам, пункта. Если вопрос не относится к Вашей должности или компетенции, просто пропустите его.

1. Ваш возраст:

А) От 18 до 25;

Б) От 26 до 35;

В) От 36 до 55;

Г) Старше 55.

2. Ваш пол:

А) Мужской;

Б) Женский.

3. Ваше образование:

А) Среднее специальное;

Б) Высшее;

В) Два и более высших.

4. Занимаемая Вами должность:

А) руководитель;

Б) исполнитель.

5. Что вы понимаете под неформальными отношениями?

А) отношения, существующие в группах и организациях и формирующиеся на основе личных привязанностей;

Б) отношения в группах и организациях, установленные в соответствии с нормами и правилами «официальной» системы власти.

6. Сталкивались ли вы в своей трудовой деятельности с таким явлением как неформальные отношения?

А) да;

Б) нет.

7. Что, на ваш взгляд, является главным фактором возникновения неформальных отношений?

А) невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;

Б) неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;

В) невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам.

8. Являетесь ли вы участником неформальных отношений?

А) да;

Б) нет.

9. Как Вы думаете, для какой цели нужны неформальные отношения?

А) для расширения общения;

Б) увеличение поддержки со стороны сослуживцев;

В) эти отношения совершенно не нужны, можно обойтись лишь формальными отношениями.

10. Заинтересованы ли сами сотрудники в развитии неформальных отношений?

А) да;

Б) нет.

11. Как вы думаете, оказывают ли влияние неформальные отношения на трудовую деятельность?

А) да, конечно влияют;

Б) нет, связь между трудовой деятельностью и неформальными отношениями отсутствует.

12. Если вы ответили на предыдущий вопрос утвердительно, то какой характер носит влияние неформальных отношений на трудовую деятельность?

А) положительный, так как это улучшает климат внутри коллектива и положительно сказывается на трудовой деятельности;

Б) отрицательный, так как это приводит к конфликтам;

В) двойственный, сочетание отрицательного и положительного.

13. По вашему мнению, почему люди вступают в неформальные отношения?

А) возникновение симпатии и общих интересов с другими работниками;

Б) потребность в общении;

В) получение вознаграждения в виде дохода или престижа.

14. Нужно ли поощрять развитие неформальных отношений?

А) конечно, это ведет к сплочению коллектива и улучшению трудовой деятельности;

Б) нет, это приводит к возникновению конфликтов и снижению эффективности трудовой деятельности;

В) неформальные отношения должны возникать и развиваться самостоятельно.

15. Сколько рабочего времени Вы тратите на неформальные отношения?

А) от 1% до 10%;

Б) от 11% до 40%;

В) от 41% до 70%;

Г) от 71% до 100%.

16. Отвлекают ли Вас неформальные отношения от трудовой деятельности?

А) нет, так как они, наоборот, способствуют упрощению работы и ведут к повышению эффективности трудовой деятельности;

Б) да, слишком много рабочего времени тратится впустую;

В) я не являюсь участником неформальных отношений.

17. Необходимо ли регулировать неформальные отношения в организациях?

А) да, так как неформальные отношения тесно связаны с формальными и значительно влияют на трудовой процесс;

Б) нет, так как они не поддаются регулированию.

18. Уделяет ли внимание руководство вашего предприятия регулированию неформальных отношений?

А) конечно, на нашем предприятии уделяется повышенное внимание регулированию неформальных отношений;

Б) нет, на предприятии есть другие наиболее важные задачи, которым необходимо уделять внимание;

В) не знаю.

19. К каким последствиям приводят неформальные отношения?

А) к сплочению коллектива;

Б) к возникновению слухов, сплетен;

В) к повышению трудовой деятельности.

20. Нужно ли развивать и поддерживать дружеское общение с коллегами вне работы?

А) да;

Б) нет.

21. Как Вы считаете, нужно ли поддерживать постоянное тесное общение с руководителем?

А) да;

Б) нет;

В) да, но до определенной степени.

22. Посещаете ли Вы корпоративные мероприятия?

А) да;

Б) нет;

В) иногда.

23. Как Вы оцениваете время, проведенное на корпоративных мероприятиях?

А) бесполезная трата времени и денег;

Б) как возможность приобретения новых знакомств;

В) как возможность общения с коллегами в неформальной обстановке и развитие дружеских отношений;

Г) разнообразить будни и только.

Приложение Б (обязательное)

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР Роль формальных и неформальных отношений в управлении персоналом ОАО "Северский водоканал"

Объем оригинальности – 80.4 %

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 19.6 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Ссылка	Источник	Процент заимствования	Итого
[36]	http://yak.ed.gov.ru/common//img/uploaded/files/ZaytsevaTV.d...	Интернет (Антиплагиат)	0.29%	0.29%
[37]	http://www.prazdnuem.ru/articles/corporative.phtml	Интернет (Антиплагиат)	0.29%	0.29%
[38]	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002746000/rsl01002746...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.27%
[39]	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002344000/rsl01002344...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.25%
[40]	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004872000/rsl01004872...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.25%
[41]	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005498000/rsl01005498...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.07%	0.24%
[42]	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002854000/rsl01002854...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.21%
[43]	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005089000/rsl01005089...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.2%
[44]	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005452000/rsl01005452...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.17%
[45]	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005092000/rsl01005092...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.13%
[46]	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003316000/rsl01003316...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.11%
[47]	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002328000/rsl01002328...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.09%	0.09%
[48]	http://www.char.ru/374/316020.htm	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.09%
[49]	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003347000/rsl01003347...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.09%
[50]	http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2010/21.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.08%

Оригинальные блоки: 80.4%
 Заимствованные блоки: 19.6%
 Заимствование из "белых" источников: 0%
 Итоговая оценка оригинальности: **80.4%**

Страницы: 1 2 Все

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Деркач Алёна Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

