

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А.В.

Подпись  _____

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВАНИИ КИБЕРНЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА»**

Выполнила:

Лоханова К.А., группа УП-41

Подпись  _____

Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись  _____

Самара

2017

Оглавление

Введение.....	4
1. Социально – психологический климат как категория.....	7
1.1. Основные понятия и определения.....	7
1.2. Обзор методов изучения социально – психологического климата в коллективе.....	12
1.3. Создание социально – благоприятного климата в коллективе	19
1.4. Кибернетический подход в управлении социально – психологическим климатом в коллективе	29
2. Краткая характеристика компании Филиал ООО «Нестле Россия» и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований.....	33
2.1. Организационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия».....	33
2.2. Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия».....	40
2.3. Анализ состояния коллектива методом наблюдения	43
2.4. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований	46
3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по гармонизации социально-психологического климата в коллективе компании Филиал ООО «Нестле Россия»	48
3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов.....	48
3.2. Анализ итогов исследования социально-психологического климата в коллективе, выявление "проблемных" полей и разработка кибернетической схемы	56
3.3. Разработка "Дерева целей" и "Корня дерева" в сфере управления социально-психологическим климатом в коллективе.....	59
Заключение	62
Список литературы	66
Приложения	69
Приложение 1. Модель компетенций «Нестле»	
Приложение 2. Пример опросного листа по социометрии	

- Приложение 3. Определение индекса групповой сплоченности Сишора
- Приложение 4. Таблица оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф.Фидлеру
- Приложение 5. Организационная структура компании Филиал ООО "Нестле Россия"
- Приложение 6. Пример письма на электронную почту "Утренний кофе"
- Приложение 7. Бланк благодарности «Сказать спасибо-просто!»
- Приложение 8. Анкета – корпоративная культура
- Приложение 9. Построение основ корпоративной культуры
- Приложение 10. Анкета. Оценка социально-психологического климата в группе. Автор Макарова Л.В.
- Приложение 11. Кибернетическая схема управления социально - психологическим климатом в организации

Введение

В развитии общества в начале третьего тысячелетия произошли настолько глубокие социальные изменения, что человеку из недавнего прошлого современный социум мог бы показаться какой-то иной, совершенно неземной цивилизацией. При этом он был бы потрясен не столько вещными атрибутами жизни современных людей, как бы они ни были непривычны и сложны, сколько самим устройством общественной системы.

В современных условиях развития организаций, когда Россия осуществляет переход к инновационной экономике, эффективность деятельности любой организации определяется большим количеством факторов как внешних, так и внутренних. Несомненно, внешние факторы оказывают влияние на экономическое развитие организации, но также необходимо учитывать и воздействие внутренних факторов, которые организация может контролировать и приспособлять для достижения своих целей. Прежде всего это формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, условия, в которых сотрудники взаимодействуют, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Это санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места.

Огромное значение имеет и характер взаимоотношений между сотрудниками, и то настроение, которое доминирует в рабочей группе. Для обозначения психологического состояния группы используется такое понятие как «социально-психологический климат».

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;

- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Актуальность данной проблемы определяется прежде всего возросшими требованиями к уровню социально-психологической включенности людей в коллектив, в их трудовую деятельность. Формирование социально-психологического климата в коллективе - это прежде всего задача проявления психологического и морального потенциала как личности, так и общества в целом, создания наиболее полного образа жизни людей. Совершенствование социально - психологического климата в трудовом коллективе является одним из наиболее важных условий борьбы за повышение качества выпускаемой продукции и рост производительности труда.

В настоящее время идёт активная перестройка всех сфер общества, изменяются факторы, оказывающие влияние на деятельность организации, набирает обороты глобализация мировой экономики. Особенно остро ощущается потребность в создании благоприятного социально - психологического климата внутри организации.

Если руководители стремятся достичь цели организации, то именно поэтому одной из актуальных и первостепенных задач, стоящих перед руководством организации, является управление созданием благоприятного социально - психологического климата, стимулирующего профессиональное развитие отдельной личности, использование ее потенциала, обеспечивающего высокую работоспособность коллектива в целом.

В настоящее время климат в коллективе является актуальным фактором оптимизации профессиональной деятельности группы. Динамика социально-психологических процессов, составляющих климат, существенно зависит от того, в каких условиях они протекают: в условиях конфликта или сотрудничества.

Проблема формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе занимает одно из ведущих мест в системе управления организацией. И здесь необходимо решать три неразрывно связанные

проблемы: улучшение группового и организационного климата; необходимые изменения моделей руководства и лидерства; изучение и применение конструктивных моделей разрешения конфликтов на всех уровнях функционирования организации.

Нестабильность экономического состояния организации, финансовые трудности и так далее не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, так как руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, то есть другим функциям.

Цель работы: изучить социально - психологический климат в коллективе компании Филиал ООО «Нестле Россия» и разработать предположения по его гармонизации.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы формирования социально - психологического климата в организации;
2. Рассмотреть социально-психологические факторы, стимулирующие эффективность профессиональной деятельности в коллективе;
3. Проанализировать состояние социально-психологического климата на примере компании «Нестле».
4. Разработать инструментальные средства для эксперимента исследований.
5. Найти резервы в гармонизации социально - психологического климата в коллективе.

Объект: социально-психологический климат в коллективе.

Предмет: исследование социально-психологического климата в компании Филиал ООО «Нестле Россия».

1. Социально – психологический климат как категория

1.1. Основные понятия и определения

Рабочий коллектив – это один из самых важнейших ресурсов, находящийся в распоряжении любой организации и ее руководства.

Человеческий ресурс – это та основа, на которой строится организация, система производственно - трудовых взаимоотношений.

Успех коллективу обеспечивает нормальный морально – психологический климат в нем. Благоприятный социально – психологический климат в коллективе обеспечивает работоспособность его членов, взаимную поддержку в достижении целей организации, сплоченность коллектива [1].

Коллективное достижение целей приводит к получению высоких результатов в деятельности организации, к обеспечению ее высокой эффективности. Коллективом называется разновидность социальной общности и совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих ее членами с точки зрения других.

Формирование и совершенствование социально – психологического климата организации – это постоянное практическое направление деятельности руководителей любого ранга. Создание благоприятного социально – психологического климата организации является не только ответственным делом, но и творческим процессом, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть наиболее вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива [2].

Кроме того, социально – психологический климат организации служит показателем отношений, сложившихся в организации, их состояния, а также их изменения под влиянием социального и научно – технического прогресса.

В.М. Шепель определяет психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающих на основе

близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих (рис.1):

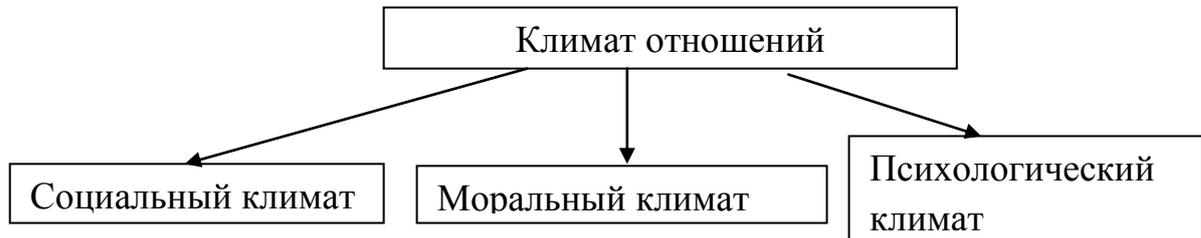


Рисунок 1. Климат отношений: его составляющие

Существует целый ряд факторов, определяющих благоприятный социально – психологический климат в коллективе:

- глобальная макросреда – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей;
- локальная макросреда, то есть организация, в структуру которой входит трудовой коллектив;
- физический микроклимат, санитарно – гигиенические условия труда;
- удовлетворенность работой. Большое значение имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой;
- характер выполняемой деятельности;
- организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели;
- психологическая совместимость.

В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения, и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе. В сложной системе взаимоотношений, взаимодействий в первичном трудовом коллективе люди занимают определенные позиции, основанные на их неофициальном личном авторитете. Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения [3].

Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально – психологических свойств.

К свойствам работников организации, оказывающим положительное влияние на формирование социально – психологического климата организации, относятся: принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность (в межличностных и межгрупповых отношениях), общительность, культура поведения, тактичность.

Социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. В психологии часто употребляются схожие категории: "социально-психологический климат", "морально - психологический климат", "психологический климат", "психологическая атмосфера коллектива". Наиболее употребительно понятие "социально-психологический климат" [5].

Часто суть социально-психологического климата сводят к следующим психологическим явлениям: состоянию коллективного сознания; отражению особенностей взаимодействия людей; эмоционально-психологическому настрою группы; психологическому единству членов группы; взаимоотношениям в группах и коллективах. Целесообразно отметить, что среди основных факторов социально-психологического климата называют отношения людей и условия совместной деятельности. Считают также, что социально-психологический климат - это система норм, обычаев и значений, преобладающих в данной группе людей. Климат выражается способом зависимости членов группы или коллектива друг от друга, а также способом зависимости людей от совместно выполняемых функций или задач.

Социально-психологический климат - это комплексное эмоционально-психологическое состояние профессионального коллектива, отражающее степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности. Социально-психологический климат выражает общий

настрой и степень удовлетворенности работников организацией личного труда, отношениями с другими сотрудниками и общим уровнем организованности в подразделении или службе. Такой настрой сотрудников причинно обусловлен внутриорганизационными, внутрисистемными факторами и относительно нейтрален по отношению к внесистемным влияниям (контактам с клиентами, формам проведения досуга, семейным и бытовым факторам).

Социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентаций, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу).

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов, как условий трудовой деятельности [6].

Отношение одного человека оказывает влияние на отношение общающегося с ним другого. Таким образом, формируется эмоциональная взаимозависимость, которая включает в себя чувства, эмоции, мнения, настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовой настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный — резко снижает трудовую мотивацию.

Состояние социально-психологического климата — один из ведущих показателей работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением,

успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью.

Чтобы определить качество социально-психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально-психологического климата Б. Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения — отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения — эмоционального и предметного.

Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным — отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.

Помимо этого, подчеркивает Б. Д. Парыгин, социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Таким образом, структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

— высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

— принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов [7].

1.2. Обзор методов изучения социально – психологического климата в коллективе

Метод — систематизированная совокупность шагов, действий, которые нацелены на решение определённой задачи или достижение определённой цели.

Востребованность и популярность исследований социально-психологического климата в коллективе обусловлена тенденцией к усложнению взаимоотношений и росту требований к профессиональности сотрудника.

Неблагоприятные отношения могут стать причиной высокой текучести кадров, повышению уровня конфликтности, снижения эффективности труда и в целом ухудшения репутации организации. Зачастую руководитель замечает лишь перечисленные последствия, но не догадывается о причинах их возникновения. Бывают случаи, когда руководитель не видит истинных причин ухудшения работы коллектива и не торопится их исправить, направляет усилия не в то направление, что, разумеется, не приводит к улучшению ситуации. Поэтому руководителю организации важно изучать текущее состояние социально-психологического климата и на основе результатов исследования принимать необходимые меры по его улучшению.

Поскольку проявления психологического климата многообразны как в поведении людей, так и в различных системах их отношений, постольку не

существует и не может существовать какой-то единой методики исследования психологического климата. Практически все известные социальной психологии методики применяются в исследовании психологического климата. Социальный психолог в каждой конкретной ситуации творчески подходит к составлению набора методик. Он может комбинировать при этом методику наблюдения, интервью, социометрию, различные способы диагностики группы, специальные приемы установления стиля руководства. Профессиональная подготовка психолога, работающего на предприятии, тем и отличается, что он в состоянии сам определить необходимый набор методических средств исследования.

В практике исследований социально-психологического климата используются следующие методы: социометрический, ролевые игры, интервью, тестирование, наблюдение, эксперимент, анкетирование.

Наиболее распространенными методиками изучения межличностных отношений являются следующие методы (рис. 2).



Рисунок 2. Классификация методов изучения социально-психологического климата в коллективе

Социометрический - метод структурного анализа малых групп. Социометрия означает измерение межличностных отношений в группе. Самым известным представителем социометрического метода является американский психиатр, социальный психолог Якоб Морено (1892-1974). Основное внимание Я. Морено сконцентрировал на психологических взаимоотношениях людей в небольших группах. При разработке социометрической методики им были

использованы экспериментальные методы, некоторые постулаты психоанализа и теории ролей.

Система социометрии Я. Морено основана на пяти теоретических положениях:

1. Распределение симпатии-антипатии между людьми связано с существованием невидимых, нематериальных сгустков эмоциональной энергии, простейших единиц чувства, которые направлены от индивида к индивиду.

2. Человек не может существовать без взаимодействия с другими людьми, которое осуществляется на двух уровнях: спонтанном и реальном. Спонтанным является уровень, на котором находятся лица, с которыми данный индивид хотел бы вступить в контакт. Реальный представлен теми, кто действительно является эмоциональными партнерами. Социальная общность представляет собой социальный атом, а каждая личность - ядро этого атома, где собираются воедино многочисленные роли, связанные с существованием других участников. Вскрыть эти структуры позволяет разработанные Я. Морено тест ролей, психодрама, социодрама.

3. Закон социальной гравитации устанавливает, что сплочённость группы прямо пропорциональна влечению участников друг к другу и обратно пропорциональна влечению пространственной дистанции между ними.

4. Социологический закон - высшие формы коллективной ориентации развиваются из простейших.

5. Социодинамический закон отмечает, что в любой группе человеческие привязанности распределяются неравномерно: большая часть эмоциональных явлений приходится на немногих индивидов (звезды), большинство участников оказываются эмоционально обездоленными (социометрический пролетарий). Увеличение размеров группы еще более усиливает эту непропорциональность. Изменить это может только социометрическая революция.

На основе изложенных принципов Я. Морено разработал социометрический тест, суть которого заключается в измерении чувств симпатии-антипатии, проявляющихся в межличностных отношениях. Он позволяет дать количественную оценку выборов индивидов в отношении друг к другу в процессе определенного вида деятельности.

Социометрический метод применяется для исследования межличностных и межгрупповых отношений и для изучения структуры малых групп с целью их улучшений.

Многолетняя практика позволила выработать систему требований к проведению социометрического опроса.

- Социометрический опрос можно проводить в коллективах (малых группах), члены которых имеют опыт совместной работы не менее 6 месяцев.

- Размер исследуемой группы не должен превышать 12-15 человек.

- Выбранный критерий, по которому проводится опрос, должен быть однозначно понимаемым всеми членами группы.

- Опрос должен проводиться посторонним лицом.

Процедура социометрического опроса состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный - на котором определяется проблема, формулируются цели, задачи исследования, определяется объект, изучаются его социально-демографические характеристики.

2. Социометрическая разминка - установление прямого контакта с членами группы, определение содержания социометрического критерия.

3. Опрос, включающий инструктаж респондентов, раздачу социометрических карточек, их заполнение, сбор.

4. Обработка и анализ полученной информации.

Социометрический тест является разновидностью опроса, в основе которого лежит социометрический критерий.

Взаимоотношения, между членами группы выясняются на основе следующих процедур:

- выбор;

- выраженное желание сотрудничать с другими;

- отклонение - отрицательный выбор - выраженное нежелание индивида сотрудничать с другими;

- опускание - оставление одним индивидом другого без внимания.

Социометрический критерий - это вопрос, основным содержанием которого является выражение отношения к члену группы в какой-либо из ситуации.

При проведении социометрических опросов применяются самые различные типы критериев:

- производственные критерии - используются для исследования межличностных отношений в производственной деятельности. Это вопрос типа: «С кем бы Вы хотели выполнять производственное задание?»

- непроизводственные критерии - к ним относятся вопросы типа: «Кого бы Вы пригласили на свой день рождения?»

- прогностические критерии - это вопрос типа: «Как Вы считаете, кто из членов группы выберет Вас в качестве напарника?»

Правила выработки критериев следующие:

- В содержании критерия должны отражаться взаимоотношения между членами коллектива.

- В социометрическом критерии должна отражаться ситуация выбора партнера.

- Критерий не должен ограничивать возможности опроса.

- Критерии должны быть значимыми и описывать конкретную ситуацию.

Одним из самых распространенных в социологических исследованиях является метод опроса.

Опрос - это метод сбора первичной информации, основанный на непосредственном (интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии исследователя и опрашиваемого. Ведущее положение опроса среди других методов сбора первичной социологической информации объясняется тем, что

вербальная информация богаче, образней других видов информации и позволяет выяснить не только факты, но и мнения, чувства, мотивы, относящиеся как к настоящему, так и к прошлому, и к будущему. Информация, полученная при опросе, более надежна, легче поддается формализации. Опросы классифицируются по самым различным основаниям.

По характеру взаимосвязей социолога и респондента опросы различают на заочные (анкетные) и очные (интервью). По степени формализации - на стандартизированные (проводятся по заранее подготовленному плану) и нестандартизированные (свободные). По частоте проведения опросы делятся на одноразовые и многократные. Специфическими видами опроса являются социометрический и экспертный опрос.

Широко распространенным методом исследования, позволяющим в короткие сроки получить значительную по объему информацию, является анкетный опрос.

Рассмотрим еще один наиболее распространенный метод выявления мнений, суждений, оценок членов коллектива - метод анкетного опроса.

Анкетный опрос - это такой вид опроса, над которым исследователь теряет контроль в момент раздачи или рассылки анкет или опросных листов. Основными компонентами анкетного опроса являются: социолог, анкета и респондент. Анкетный опрос имеет своей основной целью получение определенных количественных показателей, совокупно характеризующих составляющие социально-психологического климата производственной группы в основных его проявлениях в сфере группового сознания. При этом каждую из этих составляющих можно выразить следующими показателями.

1. С помощью групповой оценки состояния данной характеристики (например, оценки отношения руководителя к подчиненным и оценки отношения подчиненных к руководителю), полученной на основе индивидуальных оценок.

2. С помощью групповой оценки удовлетворенности состоянием данной характеристики (например, взаимоотношениями с руководителем группы)

Анкета - это определенная система вопросов, связанных с задачами исследования. Анкета состоит из нескольких частей. На первом месте стоит вводная часть. В ней указывается, кто проводит опрос, с какой целью, дается инструкция по заполнению анкеты, указывается способ возврата заполненных анкет. Вводная часть анкеты чаще всего располагается на титульном листе.

На втором месте стоит паспортика, в которой содержатся вопросы для выяснения социально-демографических характеристик респондентов (пол, возраст, образование, профессия, семейное положение). Часто паспортика дается в конце анкеты. Затем следуют контактные вопросы. Их цель - заинтересовать респондента. После контактных вопросов идут основные. Их содержание определяется целями исследования. На последнем месте стоят заключительные вопросы. Эти вопросы должны снимать психологическое напряжение. В начале анкеты помещаются наиболее простые вопросы, не вызывающие затруднений у респондентов и создающие желание участвовать в исследовании. Этим задачам в наибольшей степени соответствуют вопросы о фактах [23,26].

К середине анкеты сложность вопросов постепенно нарастает. В среднюю часть включают вопросы, которые обеспечивают получение информации по теме исследования. Завершают основную часть более легкие вопросы, которые преследуют цель уточнить информацию, проконтролировать ответы на наиболее важные вопросы.

При составлении анкеты применяются различные виды вопросов. Вопросы классифицируются по ряду важнейших признаков: содержание, функции, структура, форма.

По содержанию вопросы подразделяются на две большие группы: вопросы о фактах и событиях и вопросы об оценках и мнениях.

По функциям различают четыре типа вопросов: основные, фильтрующие, контактные, контрольные.

Основные вопросы предназначены для получения информации о социальных фактах, фильтрующие вопросы - для отсеивания некомпетентных

респондентов. Функция контрольных вопросов уточнить правильность ответов на основные вопросы. Контактные вопросы позволяют установить доброжелательные отношения между исследователем и респондентом.

В зависимости от структуры вопросы бывают открытые и закрытые. В открытых вопросах респондент сам формулирует ответ. В закрытых содержится перечень вариантов ответов, и опрашиваемый выбирает тот ответ, который для него приемлем. Выделяют три разновидности закрытых вопросов:

1) «да - нет»;

2) альтернативные, предполагающие выбор одного ответа из перечня возможных;

3) вопросы-меню, позволяющие респонденту выбрать одновременно несколько ответов.

Существует множество методик, измеряющих состояние психологического климата в коллективе.

К примеру, методика цветописи заключается в изучении эмоциональных состояний человека, которым соответствуют определенные цветовые оттенки. По оценке цветов, выбранных испытуемыми, определяется эмоциональное состояние работника и эмоциональная атмосфера коллектива в целом.

Сущность методики анализа значимых ситуаций заключается в изучении реакции членов группы, преобладающей в той или иной ситуации. Исследователь ежедневно регистрирует в дневнике произошедшие события и поведение в коллективе, берет интервью, проводит беседы [10,32,33].

1.3. Создание социально – благоприятного климата в коллективе

Каждому руководителю, перед которым стоит задача обеспечения слаженной работы коллектива, хочется повысить уровень удовлетворенности сотрудника работой.

Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать. В связи с этим перед руководителем стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления социально – психологически климатом.

Благоприятный психологический климат способствует продуктивной трудовой деятельности, повышает работоспособность и мотивацию персонала, тогда как в отсутствие такового можно столкнуться с известным в мировом менеджменте понятием итальянской забастовки, когда человек на рабочем месте буквально следует своим должностным инструкциям, не выходя за их рамки.

Руководителям важно уделять внимание психологическому состоянию работников внутри коллектива, а также слаженности их взаимодействия для достижения целей всей организации [11].

Ключевые факторы, влияющие на формирование в коллективе благоприятного психологического климата (рис.3). Миссия и перспективы развития компании. Пример индикаторов наличия данного фактора:

- любой сотрудник может дать уверенный ответ на вопрос о целях компании и о своих личных целях на год;
- цели структурного подразделения определяются руководителем подразделения совместно с сотрудниками, а не единолично;
- ежегодно для ключевых сотрудников компании проводятся выездные конференции по подведению итогов года и постановки целей на следующий год.

Сотрудники понимают и принимают миссию компании, разделяют ее стратегические цели и точно знают, как ежедневная работа приближает организацию к их достижению. Цели и задачи компании являются для сотрудников важными и интересными [12].

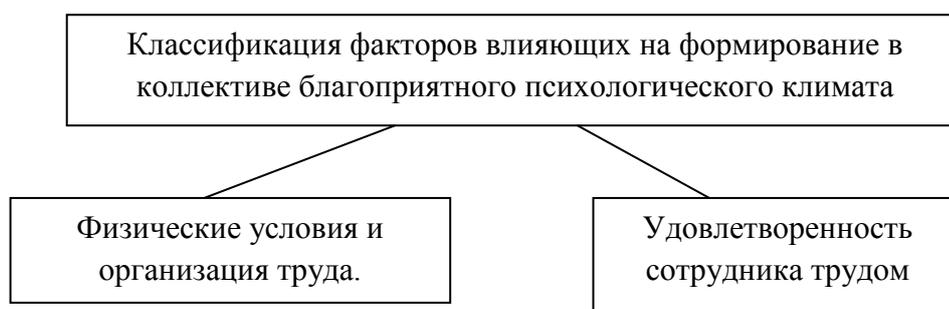


Рисунок 3. Классификация факторов влияющих на формирование в коллективе благоприятного психологического климата

Физические условия и организация труда. Пример индикаторов, сообщающих о наличии данного фактора:

- при проектировании офиса и рабочих мест учитываются пожелания сотрудников;
- в компании отлажены и продуманы бизнес – процессы;
- информационные потоки направлены вниз, вверх и по горизонтали.

Каждый сотрудник имеет доступ к любой информации, необходимой ему для решения рабочих задач.

Как скажется на настроении персонала постоянное отсутствие на складе канцтоваров (ручек, файлов, папок и прочих необходимых для работы принадлежностей) по причине того, что «поставщик не доставил», и приобретение всего этого за свои деньги? А если рабочее место расположено прямо под кондиционером, или сотрудник является одним из пяти менеджеров по работе с клиентами банка, а кнопка открывания двери находится именно под его столом? К сожалению, таких примеров, порой совершенно абсурдных, очень много. И сколько бы руководители не возмущались: «Они что, маленькие, не могут сказать о неудобстве, обязательно доводить ситуацию до конфликта!», порой ничего не меняется (говори, не говори). А потом кто-то удивляется тому, что сотрудники недовольны компанией.

Удовлетворенность сотрудника работой. Пример индикаторов, свидетельствующих о наличии данного фактора:

- сотрудники выполняют свою работу и рассказывают о ней с энтузиазмом;

- сотрудники по итогам оценки, совместно с руководителем и специалистом HR – отдела составляют индивидуальный план развития на год, что позволяет им всегда быть в курсе того, какой шаг в их развитии будет следующим;

- компания реализует проекты по развитию персонала, проводит ротацию.

Иерархия мотивов у всех сотрудников разная, поэтому руководителю важно понимать, какая именно работа нужна каждому из них: кому-то – интересная, кому – то – «с вызовом», кто-то мечтает о карьере и счастлив делать работу, которая находится в зоне ответственности коллеги или руководителя, а кому-то нужна спокойная и постоянная трудовая деятельность. Располагая такими сведениями, руководитель старается распределить весь объем стоящих перед подразделением задач в соответствии с особенностями сотрудника, его сильными и слабыми сторонами. Некоторые руководители учитывают психотип человека и его иерархию мотивов. Однако бывает так, что работник вынужден выполнять рутинные обязанности, и это дается ему с трудом. В такой ситуации общая атмосфера в команде, поддержка, а иногда и помощь коллег являются важными составляющими, повышающими удовлетворенность человека от выполнения несвойственной ему работы.

Организация и координация руководителем совместной деятельности.

Пример индикаторов, свидетельствующих о наличии данного фактора:

- в организации развита культура доверия. Действия менеджеров не расходятся со словами, это обуславливает доверительное отношение к ним со стороны работников;

- персонал свободно обсуждает с руководителями рабочие проблемы, высказывает разные точки зрения;

- существует система адаптации, в рамках которой новый сотрудник проникается целями организации и начинает испытывать ответственность за их достижение, с помощью наставника осознает, что успех или неудача

организации зависят от каждого сотрудника, занимающего ту или иную должность.

Если все перечисленные факторы высоко оцениваются сотрудниками, то в коллективе складывается благоприятная атмосфера доброжелательная и продуктивная.

Если результаты не соответствуют ожиданиям руководителя, необходимо проанализировать, какие факторы мешают формированию социально – психологической совместимости членов коллектива, устранить существующие препятствия, уделить внимание развитию соответствующих коммуникаций и лояльности сотрудника к организации и руководителю, ведь развитие и поддержание психологического климата, прежде всего, находится в руках руководителя. От того, как он взаимодействует с работниками, какова степень их информативности, зависит результат работы всего предприятия. В итоге получается взаимоувязанные процессы: управление – создание и поддержание психологического климата – получение результатов [13,21].

Руководитель должен обладать такими качествами, как ответственность, высокий управленческий профессионализм, уважительное и заботливое отношение к сотрудникам и коллегам. Они служат залогом создания атмосферы взаимопонимания и поддержки, эффективной работы в команде и достижения поставленных целей. Сегодня специалисты разрабатывают типовые модели компетенций, позволяющие сотрудникам быть успешными, например, на менеджерских позициях. Наличие модели компетенций – своего рода единой системы координат оценивания – дает возможность согласовывать критерии подбора и оценки менеджеров со стратегией компании, нанимать и продвигать тех сотрудников, чей потенциал максимально соответствует ее потребностям, повышая этим эффективность принимаемых кадровых решений. (Приложение 1)

Многочисленным исследованиям подвергались самые разные коллективы (в сфере бизнеса, спорта, студенческие, педагогические), и всегда прослеживались одни те же закономерности. Высокая включенность

руководителя в жизнь коллектива снижает уровень напряженности и эмоциональной неустойчивости у сотрудников, положительно коррелирует с их добрыми взаимоотношениями. В то же время позитивное отношение к руководителю снижается параллельно с ростом недоверия между сотрудниками [14,34].

Таким образом, одна из основных задач руководителя – создать условия, в которых люди работали бы более энергично, сплоченно, с большей отдачей, гордились бы своим трудом, то есть сформировать и поддерживать позитивный психологический климат в коллективе. Как это сделать?

Шаг первый. Оценка состояния психологического климата в коллективе. Существуют разные варианты диагностики психологического климата в коллективе с целью его изменения и совершенствования. Можно выбрать абсолютно любой метод, наиболее подходящий для конкретной организации, или использовать одновременно несколько методов для получения более полной картины. Рассмотрим некоторые из них.

Социометрия. Социолог Джордж Морено изобрел достаточно простой в исполнении, но вполне точный диагностический метод, позволяющий собрать достоверную информацию о межличностных и межгрупповых отношениях.

Сначала организатор исследования (им может быть специалист HR-службы или сам руководитель) формирует для сотрудников коллектива четыре вопроса (Приложение 2), два из них должны быть направлены на раскрытие межличностных отношений. На каждый вопрос дается не более трех вариантов ответов. Важно, чтобы все сотрудники отдела (подразделения, компании) приняли участие в опросе. При сборе анкет нужно проверить, все ли бланки подписаны, поскольку для рисования социограммы необходимо понимать, кто именно кого из коллег выбрал.

Далее в ходе анализа полученных данных определяются:

- центральные, наиболее влиятельные члены группы (авторитетный член группы и неформальный лидер);

- группировки (взаимные пары), объединяющие людей (выбравшие друг друга);
- отверженные или изолированные группой (им уделяют особое внимание);
- не совпадающие по знаку связи между отдельными членами группы (например, сотрудник А выбрал сотрудника Б как эксперта, а Б написал, что никогда не обратился бы к А профессиональной помощью).

Определение индекса группой сплоченности Сишора. Сплоченность группы может проявляться по-разному. Она выражается в эмоциональной притягательности взаимно привязанности членов группы, их стремление к сохранению группой целостности, единстве целей и ценностей каждого. Высокий уровень сплоченности коллектива способен существенно повысить эффективность своей организации, поэтому такой показатель очень важен при оценке психологического климата компании.

Исследование по методике Сишора включает пять вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы оцениваются в баллах согласно приведенным в скобках значениям: максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5 баллов. (Приложение 3)

При проведении исследования не надо указывать в бланке баллы.

Количественный анализ групповой сплоченности:

- 15 баллов и выше – высокий уровень развития;
- 12-15 баллов – уровень выше среднего;
- 7-11 баллов – средний уровень;
- 4-6 баллов – уровень ниже среднего;
- 4 балла и ниже – низкий уровень.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф.Фидлеру. Данная методика используется для оценки психологической атмосферы. Анонимное обследование повышает ее надежность. Такой метод рекомендуется использовать в паре с социометрией или методикой Сишора. В опросной таблице (Приложение 4) приведены противоположные по смыслу

пары слов, с помощью которых каждый сотрудник должен описать атмосферу в отделе (подразделении, компании). Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре будет поставлена галочка, тем более выражен этот признак в коллективе.

Ответ по каждому из десяти пунктов сотрудники компании оценивают слева направо в диапазоне от 1 до 8 баллов. Чем левее расположена галочка, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению респондента.

На основании индивидуальных профилей диагност (организатор исследования) создает средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Шаг второй. Создание и поддержание психологического климата в коллективе. Каждому руководителю важно знать, как создать и поддерживать психологический климат. В зависимости от ситуации в отделе (подразделении, компании) и результатов диагностики выбирается последовательность действий и применения методик.

Знакомство сотрудников независимо от продолжительности их совместной работы. Организованное руководителем знакомство позволяет людям лучше узнать друг друга, задать вопросы, на которые не всегда хватает времени на работе, сплотить коллектив, снять напряжение в отношениях. Очень важно, чтобы в проведении командообразующих мероприятий участвовали все сотрудники.

Социальными психологами доказано: чем лучше люди в коллективе знают друг друга, понимают и принимают особенности каждого, тем выше групповая сплоченность, выступающая «некоей результирующей сил или мотивов, побуждающих индивидов к сохранению членства в данной конкретной группе». В дальнейшем по итогам процедуры знакомства привлекательность коллектива в глазах каждого сотрудника и взаимопомощь резко увеличиваются.

Существует много вариантов знакомства, например, интервью или самопрезентация [16].

Для проведения интервью все сотрудники, принимающие участие в процедуре знакомства, разбиваются на пары и общаются, друг с другом в течение четырех минут (по две минуты на человека). Тема общения: «Не про работу». Первый вопрос должен начинаться со слов: «Давно хотел тебя спросить...».

Очень важно, чтобы в мероприятии участвовали сотрудники всего отдела. Руководитель (для поднятия его авторитета и доверия к нему) и HR-менеджер обязательно должны принимать участие в выполнении этого упражнения. Обычно в ходе интервью общение происходит по нарастающей: сначала людям сложно найти темы и начать откровенничать, а под конец их не оторвать друг от друга.

Существует много разных вариантов самопрезентации. Например, можно составить коллаж про себя (все делают одновременно); выпустить стенгазету о самых ярких событиях своей жизни (каждый делает дома); провести собственную презентацию. После этого все «знакомятся» друг с другом. Процедура знакомства очень простая: по желанию либо с помощью жеребьевки определяется порядок проведения самопрезентации. На рассказ о себе каждому дается пять – семь минут. После этого все желающие задают выступающему вопросы. Можно записать выступления и выложить их на внутренний портал компании. Поскольку командообразующие мероприятия чаще всего проходят в рамках определенной структуры или подразделения, такой вариант может усилить кросс-функциональные связи и познакомить друг с другом сотрудников разных филиалов, занимающихся одним функционалом.

Обсуждение факторов, которые помогут создать позитивный психологический климат в коллективе. После процедуры знакомства важно обсудить, что именно понимается под психологическим климатом в коллективе и нужно ли данному подразделению работать над ним. На этом этапе важно, чтобы все сотрудники подразделения ответили на вопросы: что такое

психологический климат в коллективе и нужен ли приятный психологический климат этому коллективу? Отрицательный ответ работник должен обосновать, а положительный – пояснить: зачем всему коллективу и ему самому нужен позитивный психологический климат; что лично он готов сделать для поддержания позитивного психологического климата в коллективе; какие, по его мнению, факторы влияют на благоприятный психологический климат в коллективе.

Правила и нормы совместной работы. Такие правила устанавливаются для того, чтобы сотрудникам подразделения было легче работать друг с другом. С правилами и нормами совместной работы должны быть согласны все члены коллектива. Создать такие правила можно с помощью методики «Незаконченные предложения». В данном случае составление правил проводится в три этапа: сначала каждый сотрудник индивидуально дает пояснения типа: «Мне будет комфортно работать в этой команде, если...»; потом сотрудники подразделения объединяются в мини – группы и составляют общие правила совместной работы; на заключительном этапе заслушивается мнение каждого сотрудника, идет обобщение всей информации. В итоге создается документ «Правила совместной работы группы» [17,20].

Способы поддержания благоприятного психологического климата.

Комфорт на рабочем месте – очень важный фактор. Нужно, чтобы сотрудники ощущали заботу о себе. Значение имеет каждая мелочь, поэтому целесообразно заблаговременно выяснить пожелания каждого по поводу комфорта на работе: обустройства рабочего места, наличия комнат отдыха, переговорных. В каждом коллективе есть умельцы, которые рисуют, вышивают, плетут из бисера. Украшенный ими офис становится уютным. Креативность – хороший советчик руководителю в развитии позитивного психологического климата.

Также эффективный способ поддержания позитивной атмосферы – создание в компании традиций и ритуалов, порождающих у сотрудников чувство стабильности, единения с коллегами (для каждого работника,

независимо от расположения его рабочего места или выполняемого функционала) [18].

1.4. Кибернетический подход в управлении социально – психологическим климатом в коллективе

Использование формализованных методов и общенаучных понятий в социальных теориях подчас вызывает возражения. Обычно ссылаются на специфику социальных феноменов в сравнении с природными объектами. Это справедливое указание, не учитывать которое нельзя. В то же время социальная специфика, выражающаяся в исключительной сложности общественных связей и отношений, отнюдь не исключает, а наоборот, предполагает обращение к количественным закономерностям [19].

К. Маркс считал, что "наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой". Примечательно, что основатель теории научного социализма требовал этого не для естественных наук, но, как это следует из многих контекстов, для общественных. Хорошо известно, что К. Маркс имел явное намерение придать своей экономической теории математическую форму. Это становится понятным особенно в современных условиях. В методологическом отношении у общественных наук много общего с другими науками, и они обязаны постоянно совершенствовать методы исследований, язык и логику рассуждений. Надо также иметь в виду, что математика и кибернетика - не общественные науки, а общенаучные дисциплины и их результаты не всегда применимы в неадаптированном виде в таких общественных науках, как, например, политическая экономия или исторический материализм. Математика и кибернетика не могут в полной мере отобразить специфику той или иной общественной дисциплины. Вместе с тем фундаментальный вывод о том, что основой для исследования общественных

явлений может быть лишь социальная теория, вовсе не означает, что кибернетические средства неэффективны. Г. Клаус подчеркивает: "Общественные отношения носят, конечно, кибернетический характер, однако, в этой области существуют особенности, присущие только одному обществу, - особенности, которые, если кибернетические абстракции хотят быть правильными, необходимо также соответственно учитывать".

Таким образом, одной кибернетики недостаточно для того, чтобы объяснить общественные факты, но вместе с тем она служит дополнительным средством, позволяющим социальному знанию лучше и точнее отображать реальность.

Круг идей кибернетики превратился ныне в рабочий аппарат, применяемый в технике, биологии, медицине, социологии и других науках: он претерпел при этом большое внутреннее развитие. Важно отметить, что "отец кибернетики" Н. Винер считал вполне законным приложению ее идей и методов к общественной сфере. Н. Винер при этом замечал, что общественные науки представляют собой испытательную среду, малопригодную для апробирования идей кибернетики, гораздо худшую, чем биологические науки. Однако "это отнюдь не означает, что идеи кибернетики неприменимы к социологии и экономике. Это скорее означает, что, прежде чем применять эти идеи в столь аморфной сфере, они должны быть испытаны в технике и биологии".

Кибернетика как наука, обладающая потенциалом средств и методов количественного познания, оказывает существенную помощь в социальном познании. Это и понятно: не принимая во внимание количественные (информационно-кибернетические) отношения, реально существующие во всех общественных сферах, нельзя адекватно познать закономерности развития общества. Методологическое обоснование кибернетического подхода в социальном познании возможно лишь с учетом философского принципа системности и системного подхода. В связи с этим кажется целесообразным остановиться на вопросе о соотношении философии, кибернетики и общей теории систем, насколько это необходимо для настоящего анализа.

Материалистическая диалектика по праву рассматривается как философская основа системных исследований. Подчеркивается, что "немаловажную роль в становлении и развитии системного подхода сыграли объективные тенденции сближения естественных и общественных дисциплин, потребность в более точном и квалифицированном описании социально-экономических процессов". Известно, что К. Маркс в контексте целостного общественного анализа на каждом шагу культивировал системное мышление. Под системным мышлением понимается прежде всего такой теоретический подход, который - исходя из традиционного философского положения "целое больше, чем сумма его частей" - ставит задачу объяснить структуру, способ функционирования и движение целого. Впрочем, существуют и иные интерпретации понятия системы и соответственно системного подхода. Философский принцип системности выступает в рамках диалектического и исторического материализма как преемник сущностных форм исследования, как высшая форма современного качественного анализа.

Таким образом, необходимо различать философский принцип системности и системный подход. По мнению В. Н. Садовского, философские идеи системности, целостности, структурности, универсальности связей объектов действительности, выступающие в форме принципа системности, представляют собой важный аспект философской методологии, существенную грань диалектического метода.

Как отмечают Б. В. Бирюков и Е. С. Геллер, "идуший от кибернетики системный подход - который поэтому лучше называть системно-кибернетическим подходом - в науках о человеке и обществе вносит немаловажный вклад в реализацию требования "строгости", "точности" исследования". Кибернетика в общем и целом абстрагируется от вещественного содержания систем, стремится сформулировать общие для них законы управления, организации и информационных связей. При этом структура рассматриваемых систем связана со сходством и различием законов их организации. Объективной основой такого подхода служит материальное

единство качественно разнородных явлений, проявляющееся в аналогии и изоморфизме (гомоморфизме, модельном отношении) их структуры и функционирования, в сходстве (или прямом совпадении) описывающего их математического аппарата.

Кибернетика - наука о сложных системах управления и связи, которые проявляются на разных уровнях движения, в том числе и на уровне общественных отношений. Поэтому многие науки так или иначе имеют отношение к процессам управления но лишь кибернетика изучает законы управления и связи преимущественно в том плане, в каком они обуславливают единство динамики, функционирования и развития машины, живого организма и социальной структуры (рис. 4.).

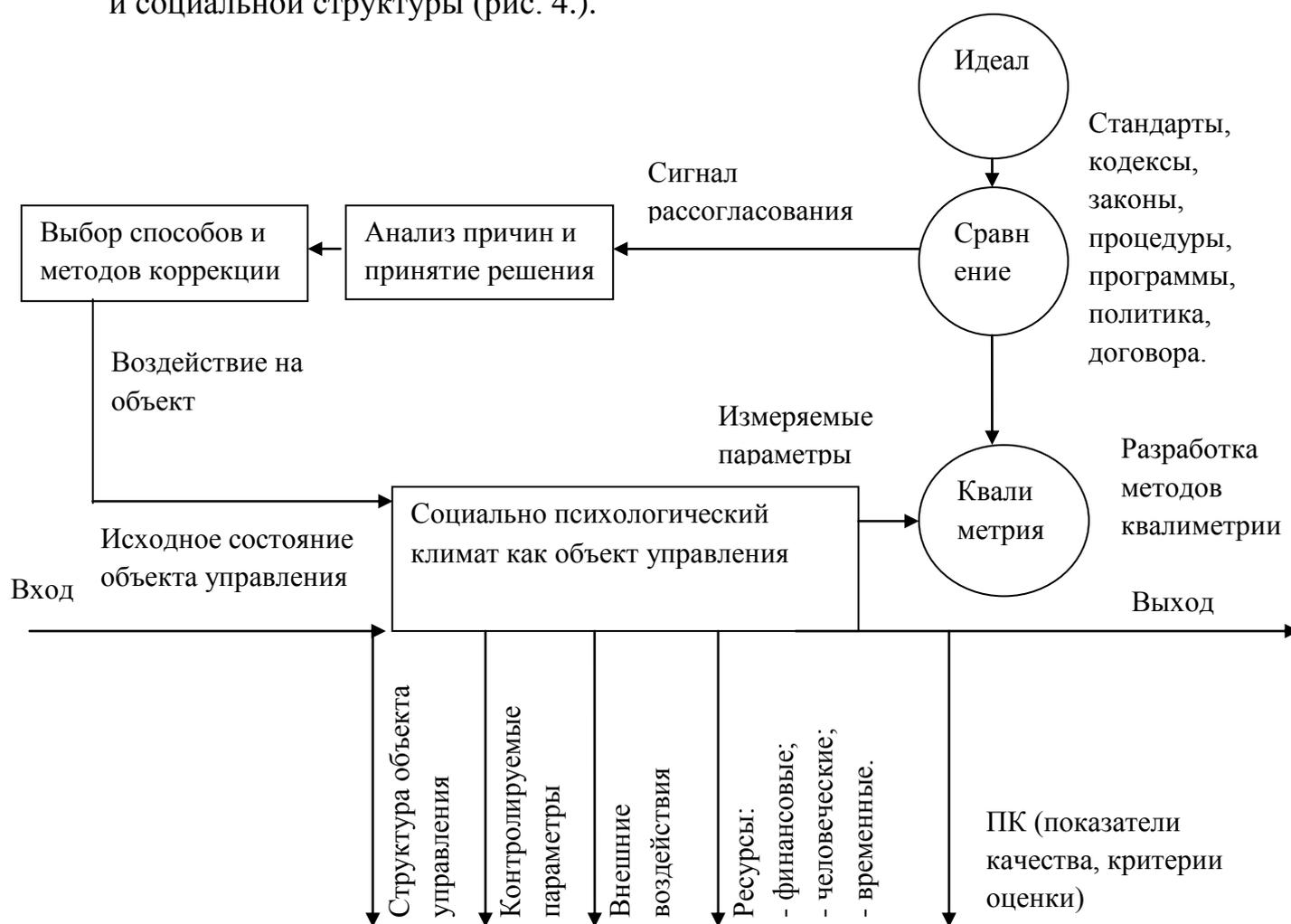


Рисунок 4. Кибернетическая схема управления социально-психологическим климатом

2. Краткая характеристика компании Филиал ООО «Нестле Россия» и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований

2.1. Организационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия»

«Нестле» — швейцарская компания, крупнейший в мире производитель продуктов питания и напитков. Также «Нестле» специализируется на выпуске кормов для домашних животных, фармацевтической продукции и косметики. Главный офис компании находится в швейцарском городе Веве. Кредо «Нестле» — делать жизнь лучше, предлагая потребителям только качественные продукты.

Отношения «Нестле» с Россией имеют давнюю историю. Компания поставляла свою продукцию в Россию уже в конце XIX века, когда петербургский торговец Александр Венцель подписал эксклюзивный контракт с Генри Нестле на поставку молочной муки *Farine Lactée* на территорию Российской Империи.

В 2016 году «Нестле» отмечает 150-летний юбилей со дня основания компании в Швейцарии. Сегодня «Нестле» является лидером российского рынка в большинстве категорий, где присутствует её продукция: растворимый кофе, кофе-системы и кофе-капсулы, кулинария, готовые завтраки и каши быстрого приготовления, мороженое, детское питание. Кроме того, компания занимает сильные позиции на рынке кондитерских изделий, детского питания и кормов для домашних животных.

Многолетний успех «Нестле» в России был достигнут благодаря стратегии осуществления долгосрочных инвестиций в местное производство, разработке продуктов, отвечающих традиционным вкусам потребителей, активному продвижению товарных знаков, постоянному развитию сетей сбыта, а также использованию местного сырья и компонентов.

Деятельность компании осуществляется в рамках концепции корпоративной социальной ответственности «Создание общих ценностей». Ее суть заключается в создании ценностей не только для акционеров, но и для общества в целом. В качестве приоритетных областей для социальных инвестиций выбраны питание, развитие сельских областей и управление водными ресурсами.

«Нестле» производит растворимый кофе, минеральную воду, шоколад, мороженое, бульоны, молочные продукты, детское питание, корм для домашних животных, фармацевтическую продукцию и косметику.

Ассортимент продукции «Нестле» за время существования компании насчитывает более 2000 товарных знаков продуктов широкого потребления.

В России «Нестле» контролирует следующие предприятия (рис.5).

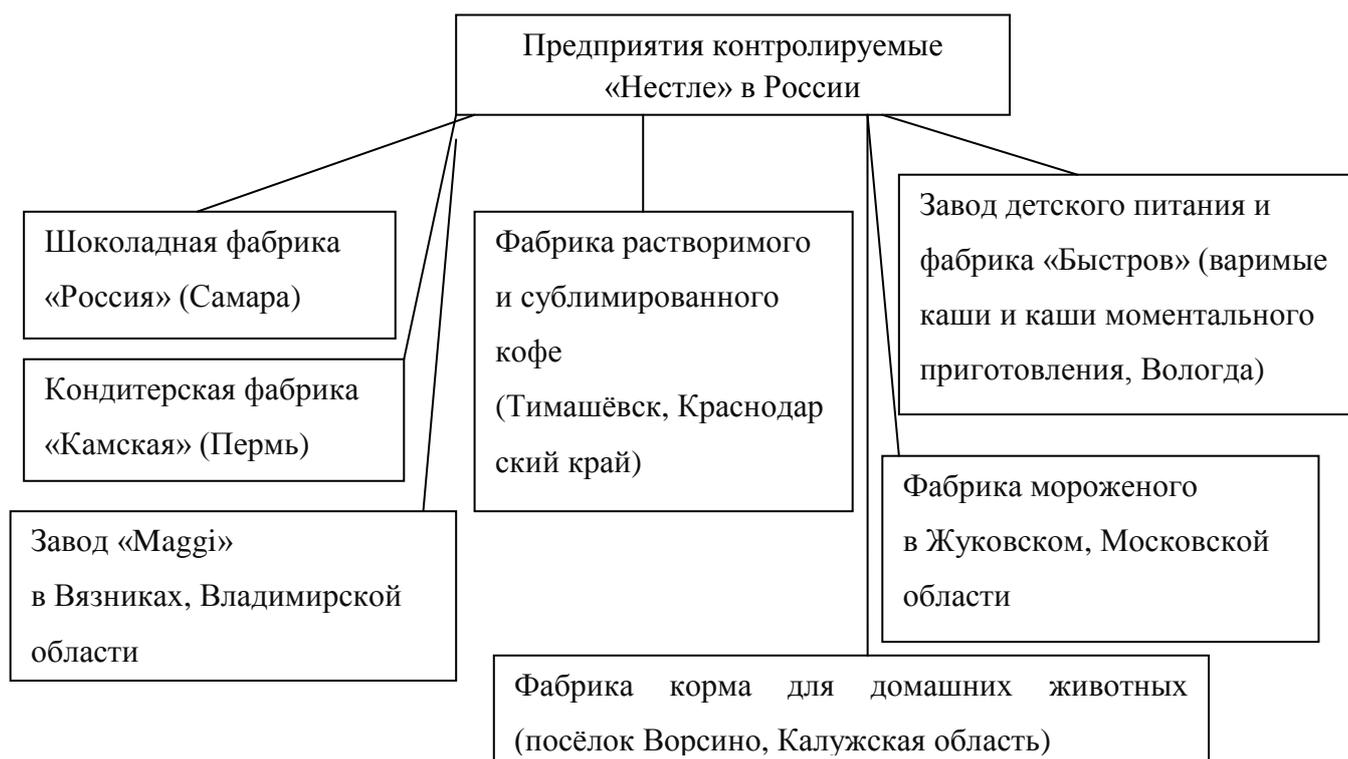


Рисунок 5. Предприятия контролируемые «Нестле» в России

Правильное питание и здоровый образ жизни – стратегические направления развития компании «Нестле». Чтобы потребители могли делать осознанный выбор в пользу продуктов питания и напитков, которые полезны для здоровья. «Нестле» стремится повысить качество жизни, производя

продукты, которые отличаются лучшим вкусом и оптимальной питательной ценностью.

С первых дней существования компании ее стратегия основывается на производстве продуктов питания, которые обеспечивают здоровье и благополучие потребителей. В последние годы принципы правильного питания и здорового образа жизни приобретают в обществе все большую актуальность и значимость. «Нестле» строит свою стратегию на убеждении: информация о питательных свойствах продукта и желание вести здоровый образ жизни в конечном итоге будут определять спрос потребителей. В своем стремлении улучшить качество жизни руководствуются результатами научных изысканий. Кроме того, цель – это воспитать понимающего, осведомленного и сознательного покупателя.

Создание общих ценностей. Ценности для «Нестле»: глубокое понимание пищевой ценности продуктов и вопросов здоровья, плодотворное сотрудничество с заинтересованными сторонами, предоставление им информации о новинках и обновлениях существующих продуктов, повышение репутации и признания брендов, рост лояльности потребителей, долгосрочные перспективы роста.

Ценность для общества: широкий доступ к безопасным, высококачественным, питательным продуктам, произведенным ответственной компанией, более полные знания о правильном питании и здоровом образе жизни, лучшее понимание того, как продукция «Нестле» может стать частью сбалансированного рациона питания.

Из Принципов деятельности компании «Нестле»:

- Права человека и условия труда.

Права человека в нашей коммерческой деятельности. Компания полностью поддерживаем принципы Глобального договора ООН по правам человека и охране труда и стремимся быть примером в отношении соблюдения прав человека и права на труд в нашей коммерческой деятельности.

- Сотрудники.

Лидерство и личная ответственность. Люди являются ключом успеха. Компания с уважением относится друг к другу и ожидает, что все сотрудники будут руководствоваться чувством личной ответственности.

В компании работают компетентные мотивированные люди, которые уважают ценности, которые «Нестле» предоставляет равные возможности для развития и продвижения по службе, защищая их личные данные.

Безопасность и здоровье на рабочем месте. «Нестле» стремится к предотвращению несчастных случаев, травм и заболеваний, связанных с работой, и защите наших сотрудников, подрядчиков и всех третьих лиц, работающих с нами.

Соблюдение прав человека. Обеспечение соблюдения требований законодательства и внутренних правил. Компания «Нестле» в своей коммерческой деятельности руководствуется принципами добросовестности, честности и справедливости, а также неукоснительного соблюдения требований законодательства.

Принципы деятельности компании «Нестле» представляют собой основу корпоративной культуры компании и определяют наши ключевые обязательства перед акционерами.

Именно Принципы управления и лидерства компании «Нестле», а также Кодекс делового поведения составляют необходимый фундамент, базис, на котором строится бизнес.

Кодекс делового поведения компании гласит: «Нестле» и ее сотрудники строго подчиняются требованиям законодательства. Отступление от соблюдения действующих норм и положений законодательных актов, недопустимо ни при каких обстоятельствах. Кроме того, сотрудники компании обязаны строго соблюдать внутренние правила и нормы, применяемые к конкретным ситуациям. Наличие подобных внутренних требований является характерной чертой нашей компании. В ряде случаев внутренние нормы и

правила «Нестле» могут ограничивать то, что допускается местным законодательством» [35].

Организационная структура – это документ, схематично отображающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Изучив организационную структуру предприятия ООО «Нестле» и проанализировав ее, я получила следующие данные (рис 6.).

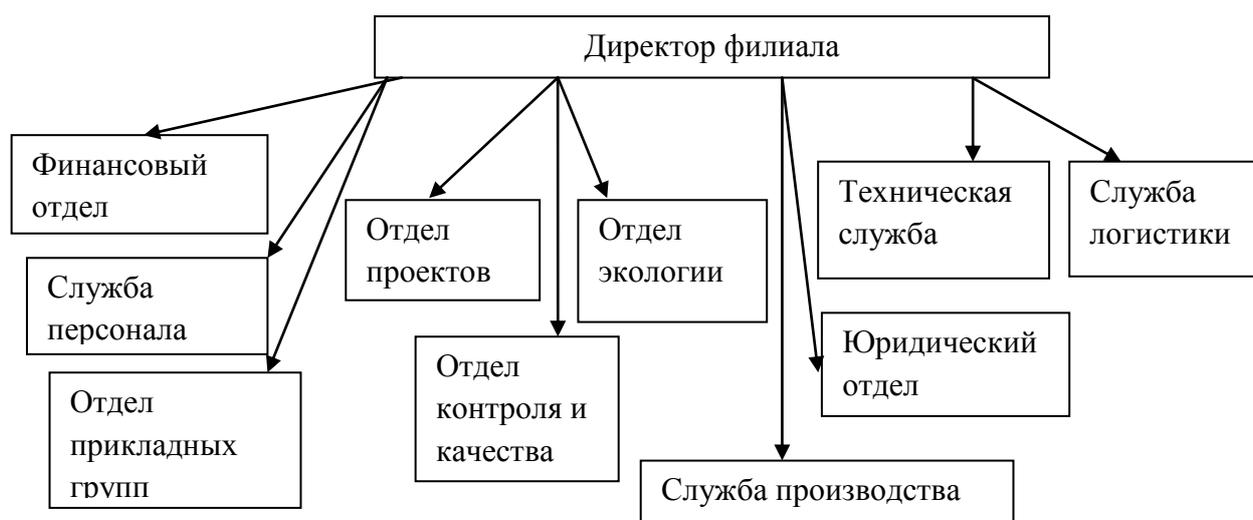


Рисунок 6. Организационная структура предприятия «Нестле»

Подробная организационная структура представлена в (Приложение 5).

Организационная структура компании базируется на географическом принципе, который предполагает ответственность менеджеров на местах за ведение дел, в то время как главное руководство удерживает в своих руках планирование и контроль.

Главными функциями продуктовых директоров является определение глобальных и региональных рыночных стратегий относительно отдельных продуктов, поиск идей новых продуктов и инициирование их разработки, обеспечение обмена информацией о продуктах среди регионов и рынков и предоставление в исключительных случаях оперативной помощи тем рынкам, которые в ней нуждаются. Кроме того, продуктовые директора разрабатывают руководящие указания в области определения фабричных марок, места сбыта продукта, упаковки, рекламы.

Финансовый отдел - обеспечивает эффективное создание и использование финансовых ресурсов, а также организация и контроль.

Служба персонала обеспечивает: подбор персонала, кадровое администрирование, оценку эффективности работы, планирование развития, оценку потенциала, организацию внутреннего обучения рабочих, подготовку на смежные профессии, обучение специалистов и рабочих во внешних учебных центрах, организацию производственной практики студентов, внешние связи со сторонними организациями, организацию делопроизводства и архивное хранение документов, регистрацию иностранных граждан, прием, регистрацию, организацию отправки корреспонденции, взаимодействие с профсоюзом, устный и письменный перевод, планирование меню и закуп продуктов для приготовления блюд, ценообразование и калькуляцию на продукцию собственного производства, формирование и выполнение бюджета столовой, организацию уборки, вывоз отходов и снега с территории фабрики, работу бельевой фабрики, гардеробов и приемной фабрики, содержание парка легковых автомобилей.

Отдел прикладных групп разрабатывает и внедряет инновации (новый продукт).

Юридический отдел обеспечивает правовое сопровождение деятельности филиала.

Отдел контроля и качества занимается планированием, контролем качества. Разрабатывает, внедряет мероприятия по качеству.

Техническая служба обеспечивает техническое обслуживание (плановое, профилактическое).

Отдел проектов занимается строительством и реализацией проектов.

Отдел экологии, охраны труда, промышленно - пожарной безопасности обеспечивает соблюдение требований охраны труда. Служба логистики занимается материально-техническим обеспечением производства, транспортировкой, хранением продукции.

Служба производства занимается производством продуктов питания (кондитерские изделия + напитки).

Все географические регионы, включая базовый (швейцарский) рынок, равноправны в организационном плане. Такая организация является эффективной для «Нестле» и других компаний с подобными продуктовыми линиями и рынками конечных потребителей.

Успех и стабильность любой крупной компании во многом зависят от профессионализма тех, кто в ней работает. Именно поэтому компания «Нестле» считает своих сотрудников своим главным конкурентным преимуществом. В офисах компании и на предприятиях компании «Нестле» в 81 стране мира работают более 280000 человек. В компании «Нестле» создана сильная корпоративная культура, опирающаяся на принципы, обязательные для выполнения всеми сотрудниками «Нестле», независимо от занимаемой должности.

В «Нестле» убеждены, что сила компании заключается в тех людях, которые в ней работают. Ничто не может быть достигнуто без приверженности сотрудников и их энергии - качеств, которые делают работающих в ней людей ценным активом компании. Они создают продукты питания, потребителями которых являются различные категории граждан почти в каждой стране мира - от малышей до людей пожилого возраста. Поэтому в своей работе они должны быть чрезвычайно внимательны и профессиональны: они несут ответственность за благополучие и здоровье своих потребителей. Каждому сотруднику компания предоставляет возможность сделать свой вклад в улучшение и укрепление результатов ее деятельности, а также в собственное развитие путем открытого обмена информацией и активного сотрудничества.

Умение выслушать точку зрения сотрудника и отреагировать на нее - один из принципов компании в отношении персонала. Знание корпоративной культуры дает работодателю возможность сделать условия работы более привлекательными для сотрудников, равно как и позволяет отслеживать прогресс в рабочей атмосфере.

2.2. Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия»

Квалификационная структура персонала объединяет в себе характеристики персонала как экономического ресурса организации (распределение по профессиям и уровню квалификации) и индивидуальные особенности, обеспечивающие результативность и эффективность труда. Квалификационная структура компании Филиал ООО «Нестле Россия» представляет собой распределение по гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу работы и состоит из следующих категорий работников: управленческий персонал, специалисты, вспомогательный персонал, работники производства. Процент управленческого персонала находится в норме. Ключевая роль отводится специалистам производства, которые составляют примерно 77 % от общего числа сотрудников.

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией. Профессия – это:

- комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности;
- вид трудовой деятельности, определяемый целью и характером трудовых функций (экономист, инженер, врач).

Таким образом, профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и накопления опыта работы в конкретной области (рис. 7).

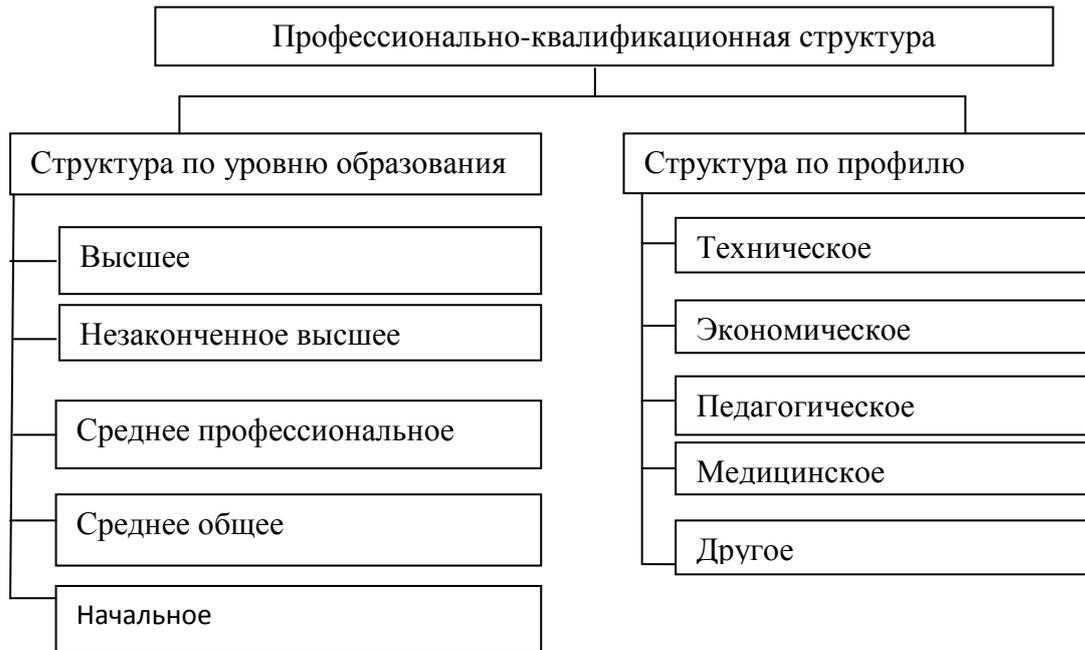


Рисунок 7. Профессионально-квалификационная структура персонала
Структура рабочих мест и профессионально-квалификационная структура работников должны соответствовать друг другу.

Изучив квалификационную структуру, я получили следующие данные:



Рисунок 8. Квалификационная структура по гендерному признаку

В результате полученных данных можно сделать вывод, что в штате сотрудников компании численность женского состава (52%) преобладает над численностью мужского состава (48%).

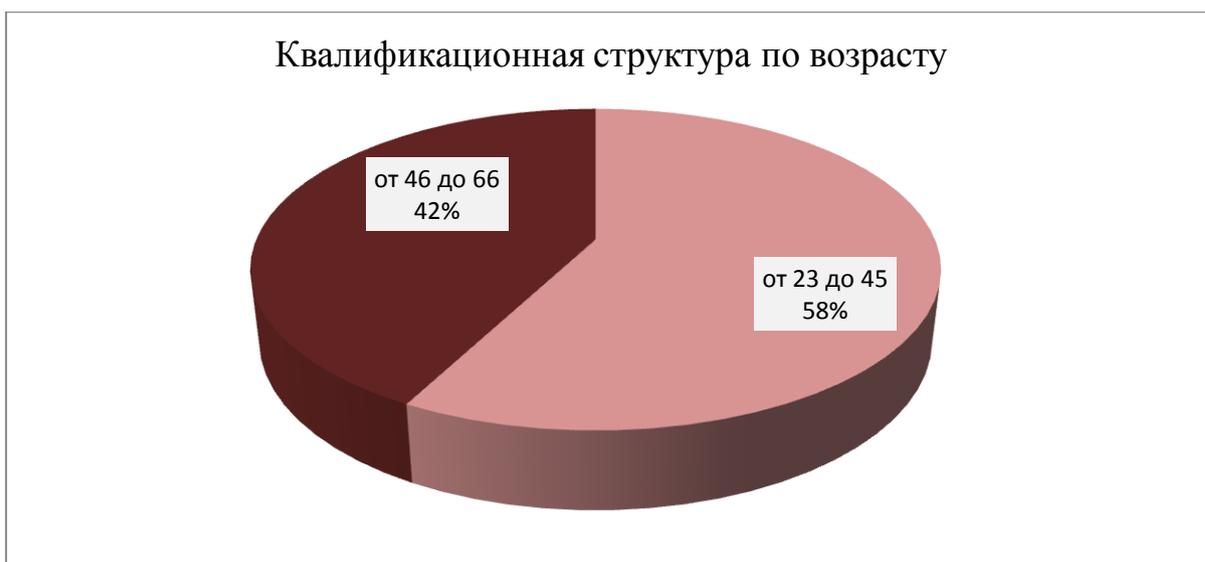


Рисунок 9. Квалификационная структура предприятия по возрасту

В результате полученных данных можно сделать вывод, что преобладающий возраст работающих в организации от 23 до 45 лет составляет 58%.



Рисунок 10. Квалификационная структура предприятия по образованию

Из диаграммы мы видим, что в организации «NESTLE» преобладают сотрудники со средним специальным образованием (42%).



Рисунок 11. Квалификационная структура предприятия по стажу работы

Квалификационная структура показывает нам, что в организации более опытными являются мужчины.

Компания «Нестле» уделяет большое внимание кадровому составу, отдавая предпочтение молодым и эффективным сотрудникам. Однако следует обратить внимание на то, что значительное число сотрудников имеет недостаточный стаж работы, что требует повышенного внимания к повышению квалификации этих сотрудников.

2.3. Анализ состояния коллектива методом наблюдения

В современных условиях персонал приобретает для организации все большую важность, ведь именно от него во многом зависит эффективность ее функционирования.

Значимость социально-психологического климата определяется тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и

их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные [27].

Для гармонизации социально-психологического климата в компании «Нестле» используют следующие способы (рис.12).

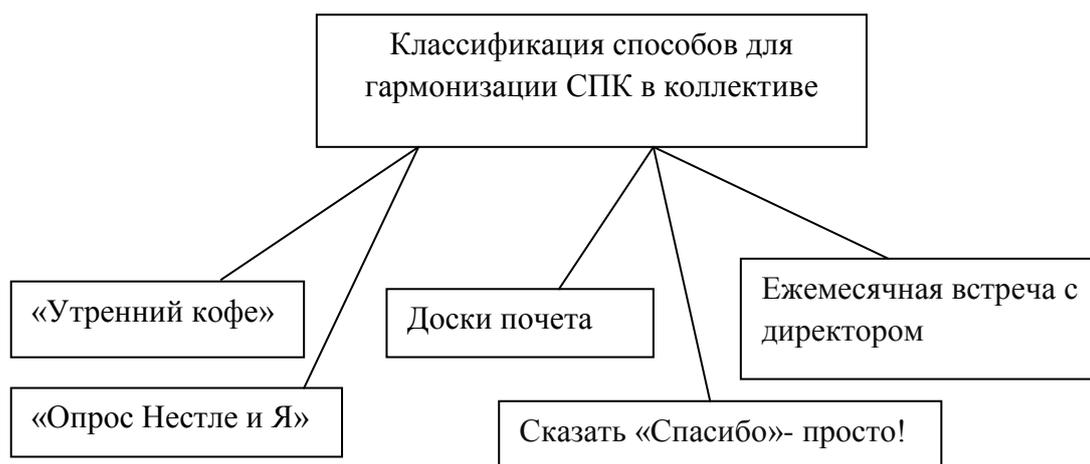


Рисунок 12. Классификация способов для гармонизации СПК в коллективе

- «Утренний кофе», это когда каждому сотруднику перед началом рабочего дня на электронную почту приходит письмо с пожеланиями на рабочий день (Приложение 6);

- «Опрос Нестле и Я», проводится анонимный опрос среди сотрудников компании, для выявления неудовлетворенности трудом, а также слабых и сильных сторон организации, которые нужно развивать и улучшать;

- Доски почета, стенд с именами и фотографиями сотрудников. Доски почета и подобные им инструменты признания – весьма эффективны в работе с

персоналом. Деньги деньгами, но каждому человеку требуется внимание и тепло. К тому же для многих важно, чтобы об их трудовом вкладе в общее дело знали, и не только непосредственные руководители и коллеги.

- Ежемесячная встреча с директором;

- Сказать «Спасибо»- просто! Сотрудники могут выразить благодарность, своим коллегам взяв бланк с определенной компетенцией, заполнить его и положить в ящик «Почта Нестле». Еженедельно проводятся итоги, и подсчитывается наибольшее количество благодарностей. Бланк представлен в (Приложении 7).

Компания «Нестле» ориентирована на достижение корпоративных целей по росту и прибыли, но в то же время ценит индивидуальный вклад каждого сотрудника. На ежегодной основе в компании проводится оценка эффективности работы сотрудников (Performance Evaluation), позволяющая определить и зафиксировать выполнение целей всех сотрудников в течение года. На совместных встречах у сотрудников и их линейных руководителей есть возможность открыто обсудить результаты года, дать и получить обратную связь и узнать рейтинг эффективности работы. На основе данного рейтинга происходит пересмотр заработной платы сотрудников. Постоянные инвестиции в обучение, с одной стороны, дают людям возможность развивать свои профессиональные навыки и знания и постоянно увеличивать доходы, а с другой стороны - обеспечивают «Нестле» профессиональными кадрами. Именно поэтому вопросам развития и обучения персонала компания уделяет большое внимание. Сотрудники «Нестле» имеют возможность участвовать в программах обучения, которые необходимы им для развития профессиональных компетенций и навыков.

В коллективе отдела кадров преобладание благоприятного климата. В этом коллективе товарищеская атмосфера. Члены коллектива хорошо знают друг друга, им нравится общаться друг с другом на работе, а также и в неформальной обстановке. На работу они приходят с бодрым и рабочим настроением.

2.4. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований

Экспериментальные исследования – это один из основных способов получения научных данных. В их основе лежит эксперимент, который представляет собой научно поставленный опыт в условиях, позволяющих следить за его ходом, управлять им и воссоздать при необходимости. Цель эксперимента – проверка теоретических предположений, а также более широкое и глубокое изучение предмета исследования [29].

Целью экспериментальных исследований является:

- оценка среды и уровня сформированности корпоративной культуры;
- оценка удовлетворенности трудом;
- оценка морально психологического климата в коллективе;

Для проведения эксперимента были выбраны следующие методы (см. табл. 1):

№	Цель исследования	Метод	Инструментальные средства
1	Оценка уровня сформированности корпоративной культуры	Социологические исследования	Анкета
2	Оценка морально психологического климата в коллективе	Опрос	Анкета Макаровой Л.В.

Таблица 1. Выбор инструментальных средств для экспериментальных исследований

Результаты экспериментальных исследований приведены в 3 главе.

3. Экспериментальные исследования и разработка предложений по гармонизации социально-психологического климата в коллективе компании Филиал ООО «Нестле Россия»

3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов

Оценка уровня корпоративной культуры в организации. Корпоративная культура предприятия — это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации [24].

В ходе исследования было опрошено контингент сотрудников, которым была дана анкета (Приложение 8).

Результат опроса сотрудницы Стрельниковой.

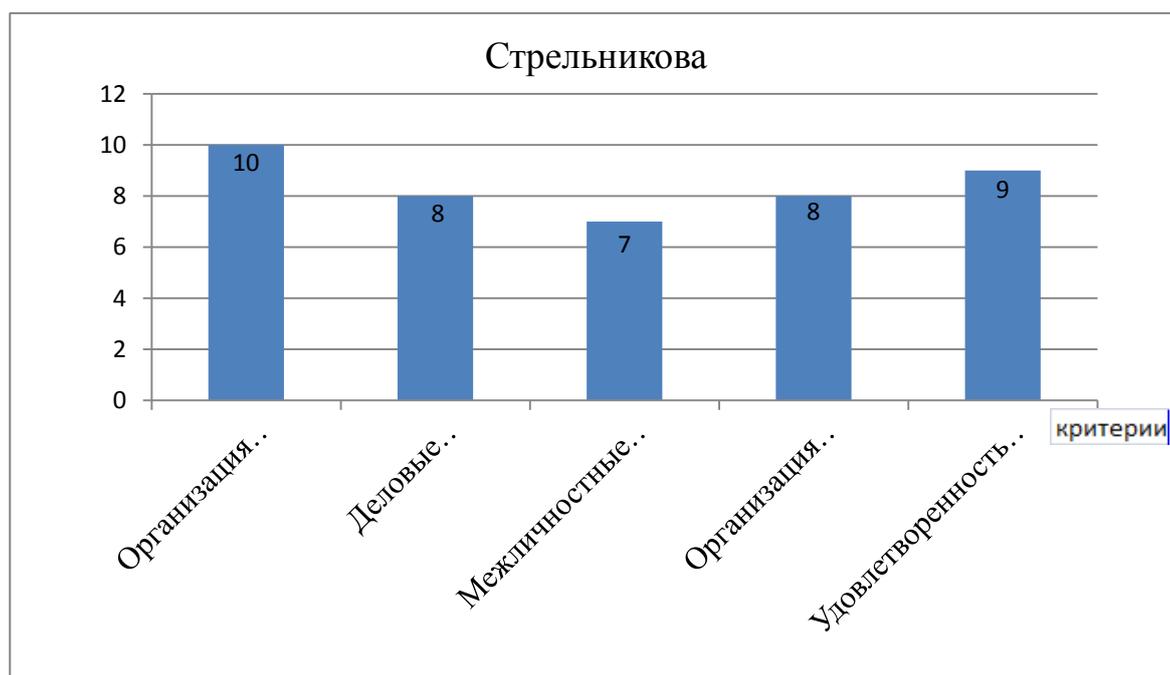


Рисунок 13. Результат опроса сотрудницы Стрельниковой

У данного работника наблюдается стабильный рейтинг в работе. Общая оценка составляет 8.2 балла.

Результат опроса сотрудницы Абдулиной

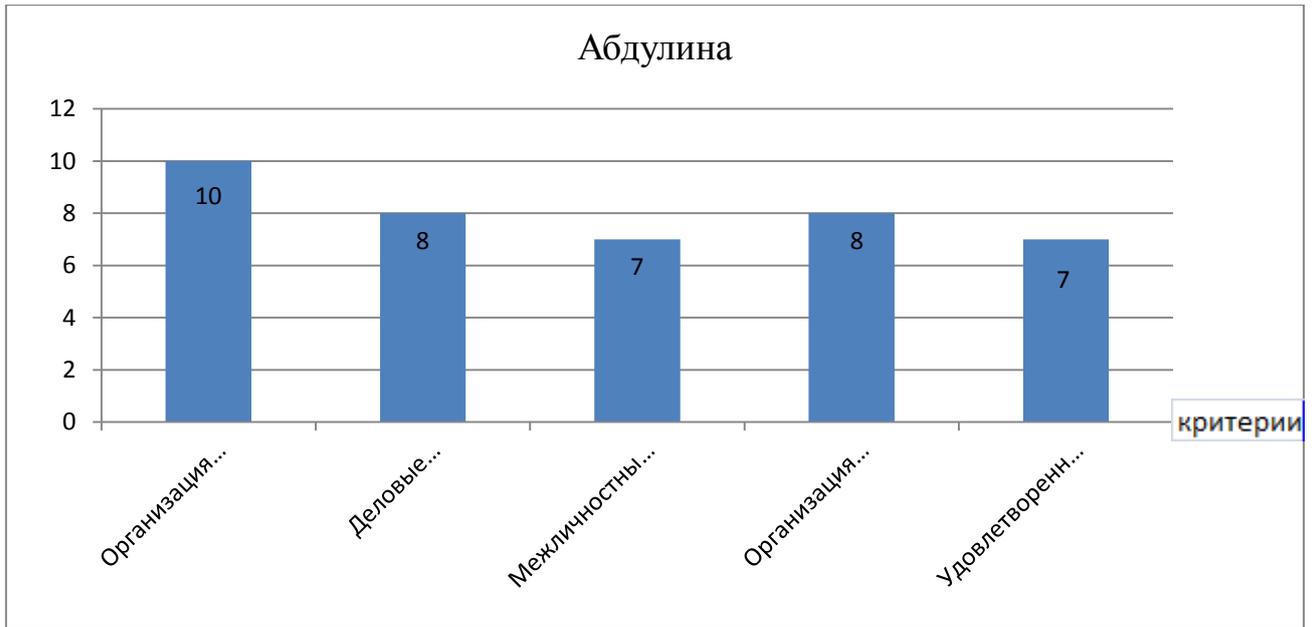


Рисунок 14. Результат опроса сотрудницы Абдулиной

У данного работника наблюдается стабильный рейтинг в работе. Общая оценка составляет 8 баллов.

Результат опроса сотрудника Краснова

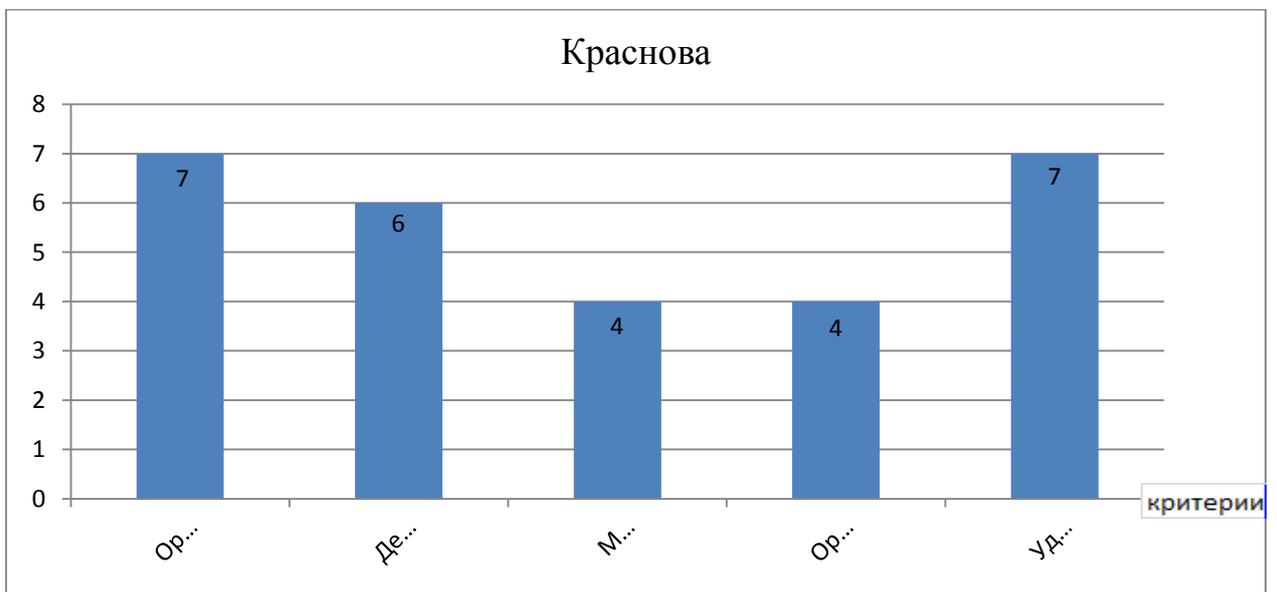


Рисунок 15. Результат опроса сотрудника Краснова

Из гистограммы видно, что у данного работника есть проблемные поля: В-система коммуникаций; Г-взаимоотношения; Отсутствие сильной и качественной коммуникации приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам компании, именно эту тенденцию можем наблюдать в данной организации. Коммуникации, без сомнения, должна быть

двухсторонней. Важно отметить, что основы коммуникации реализуются в компании, но их необходимо развивать. Для благоприятного климата рекомендуется разрабатывать систему психологического отбора персонала. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном учреждении. Общий балл составляет 5.6 баллов.

Результат опроса сотрудницы Беловой

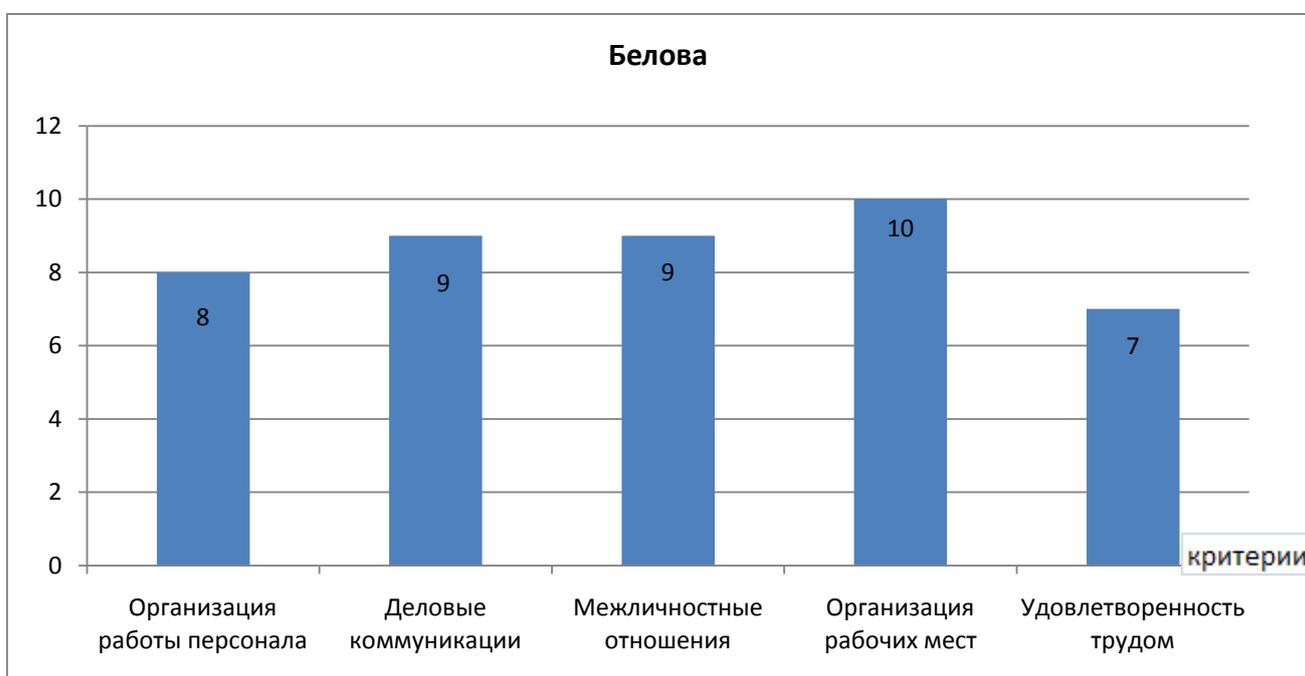


Рисунок 16. Результат опроса сотрудницы Беловой

У данного работника наблюдается стабильный рейтинг в работе. Общая оценка составляет 8.6 балла.

Результат опроса сотрудницы Цветковой

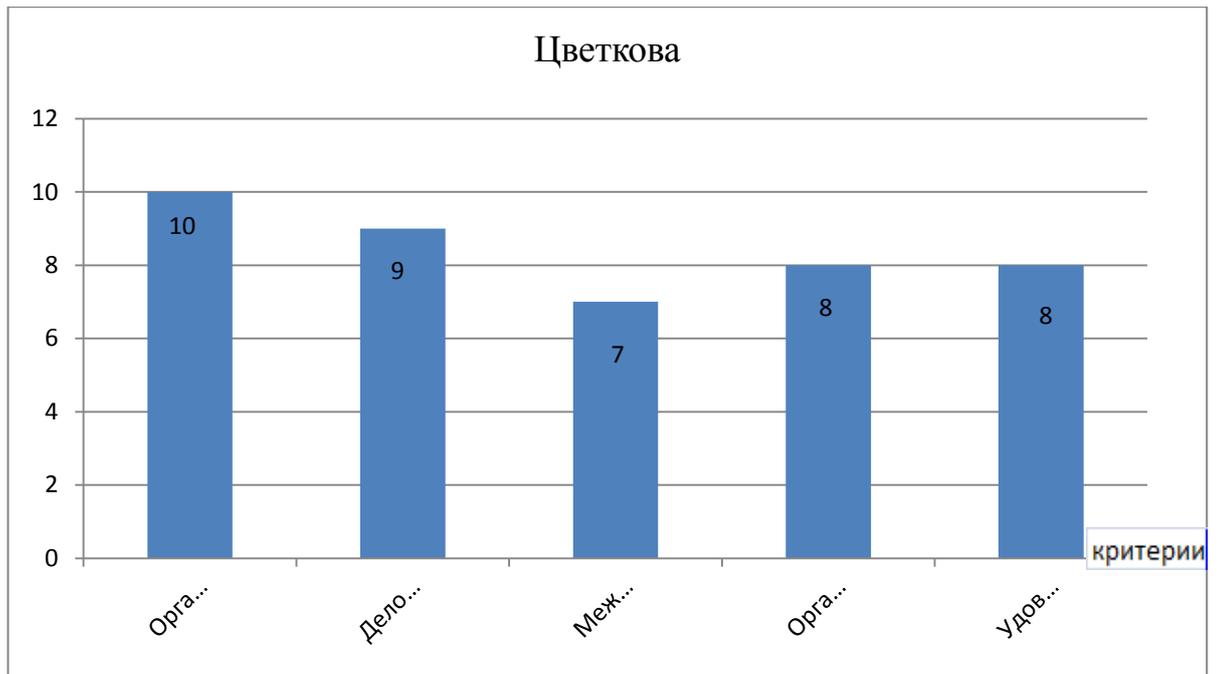


Рисунок 17. Результат опроса сотрудницы Цветковой

По приведенным результатам анализа опроса респондента Цветковой проблемных полей не выявлено. Общая оценка составляет 8.4 балла.

Интегральная оценка всех пяти опрошенных респондентов представлена на гистограмме

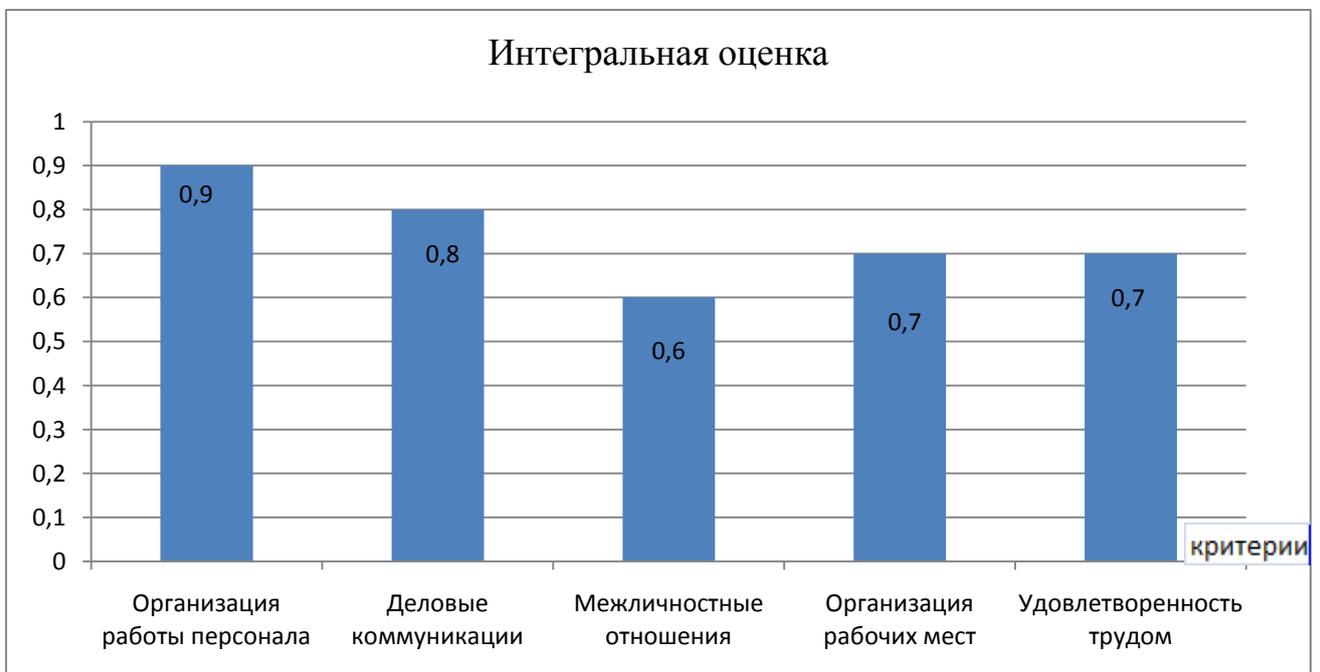


Рисунок 18. Рисунок. Интегральная оценка результата анализа всех пяти опрошенных респондентов

Общая оценка составляет 0.7 баллов.

Сотрудники удовлетворены своей работой, а также межличностными отношениями в коллективе и взаимоотношениями руководителя и подчиненных, они считают атмосферу в коллективе дружеской и товарищеской, а также считают свой коллектив сплоченным: объединенным "корпоративным духом", общими целями, нормами поведения, общими ценностями; этому способствовало проведение различных корпоративных мероприятий (Приложение 9).

Оценка социально - психологического климата в коллективе. В рамках исследования был проведен опрос, направленный на изучение социально-психологического климата в трудовом коллективе. В исследовании принимали участие отдел кадров. Которым была предоставлена анкета: оценка социально-психологического климата в коллективе, автор Макарова Л.В.(Приложение 10).

Результат анализа опроса сотрудника Стрельниковой

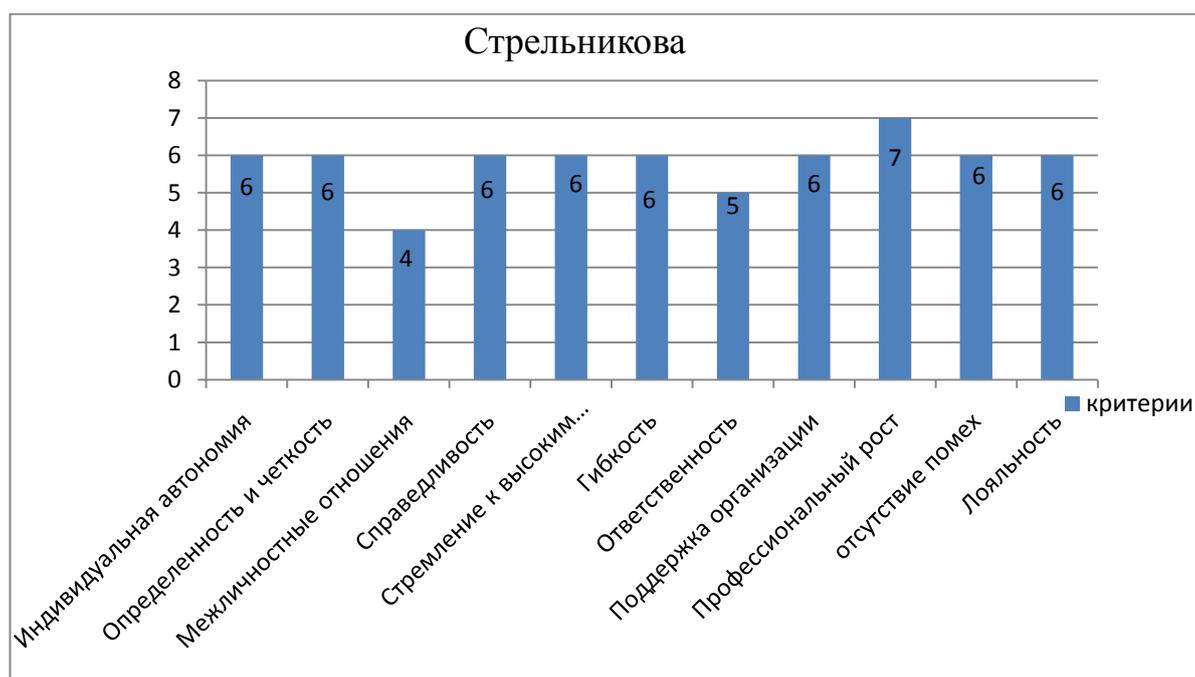


Рисунок 19. Результат анализа опроса сотрудника Стрельниковой

По результатам гистограммы видно, что сотрудник не удовлетворен межличностными отношениями. Одни и те же условия вполне устраивают одного человека и абсолютно не устраивают другого. На психологическом уровне удовлетворенность выражена соотношением субъективной оценки того, что человек отдает учреждению, и того, что он получает взамен. К числу

факторов, препятствующих формированию положительного психологического климата, относятся конфликты, или "климатические возмущения". Социально-психологический конфликт большинством специалистов рассматривается как резкое обострение противоречий, возникающих в сфере непосредственного общения людей. Данная проблема решается путем улучшения климата в коллективе. Индекс составляет 0.8.

Результат опроса сотрудника Абдулиной

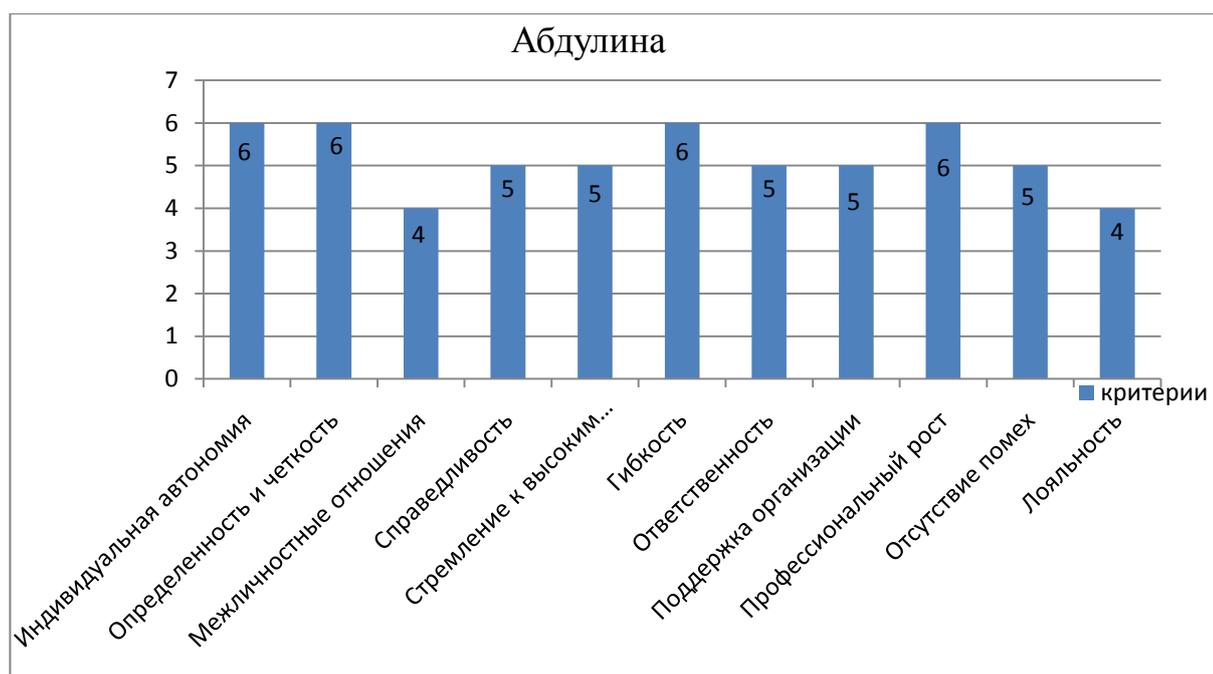


Рисунок 20. Результат опроса сотрудника Абдулиной

По данной гистограмме видны следующие проблемные зоны: - межличностные отношения; - уровень лояльности. Проблему межличностных отношений можно улучшить с помощью разработки системы психологического отбора персонала. Подбор более эффективных сотрудников не только по профессиональным показателям, но и по социально-психологическим, позволит максимально использовать личностный потенциал сотрудника для деятельности организации. Одним из направлений дальнейшей работы также является создание комнаты психологической разгрузки. Такая структура позволит оперативно предупреждать и решать проблемы в области организационной психологии.

Что касается проблемной зоны уровня лояльности, то здесь можно применить следующие инструменты:

- 1) развитие корпоративного СМИ;
- 2) развитие соревновательного элемента

1. Развитие корпоративного СМИ позволяет улучшить коммуникативные связи с руководством, развить чувство причастности, гордости за организацию у работников, акцентируя на внимательном отношении к личности работника.

2. Соревнование – это элемент, с одной стороны, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, с другой – позволяющих руководству выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им. Индекс результата составляет 0.7.

Результат опроса сотрудника Красновой

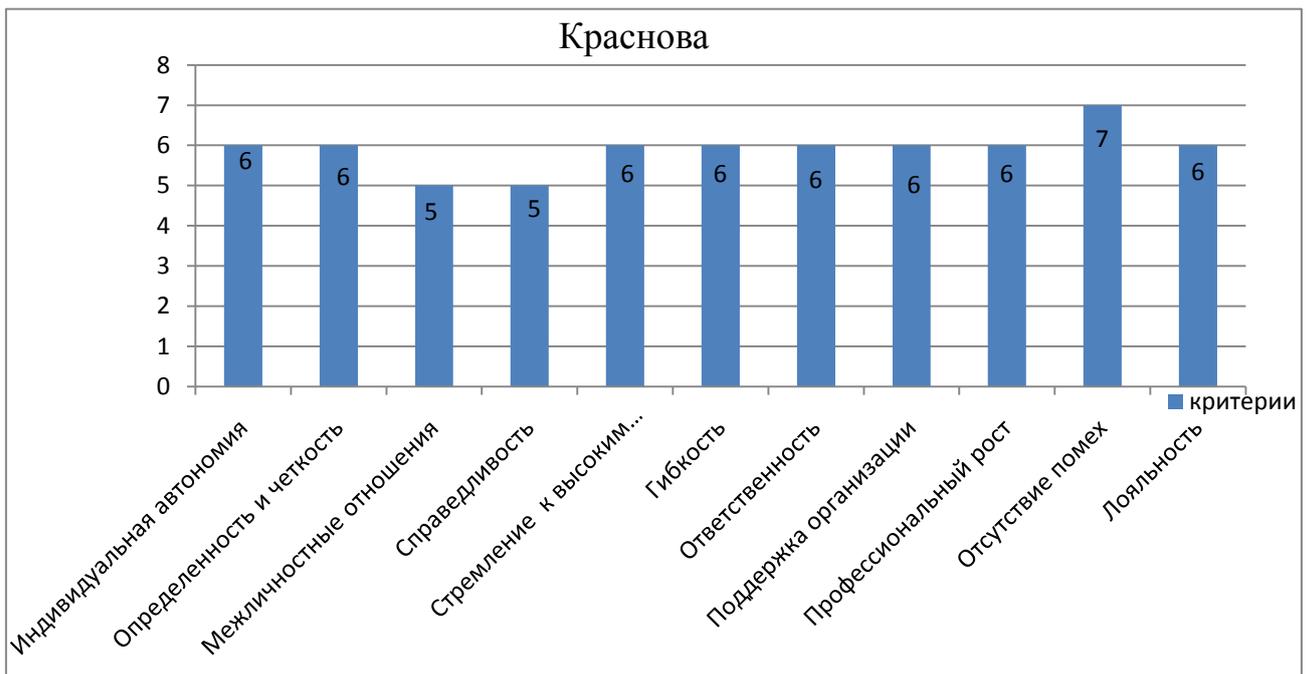


Рисунок 21. Результат опроса сотрудника Красновой

Индекс результата составляет 0.8.

Результат опроса сотрудницы Беловой

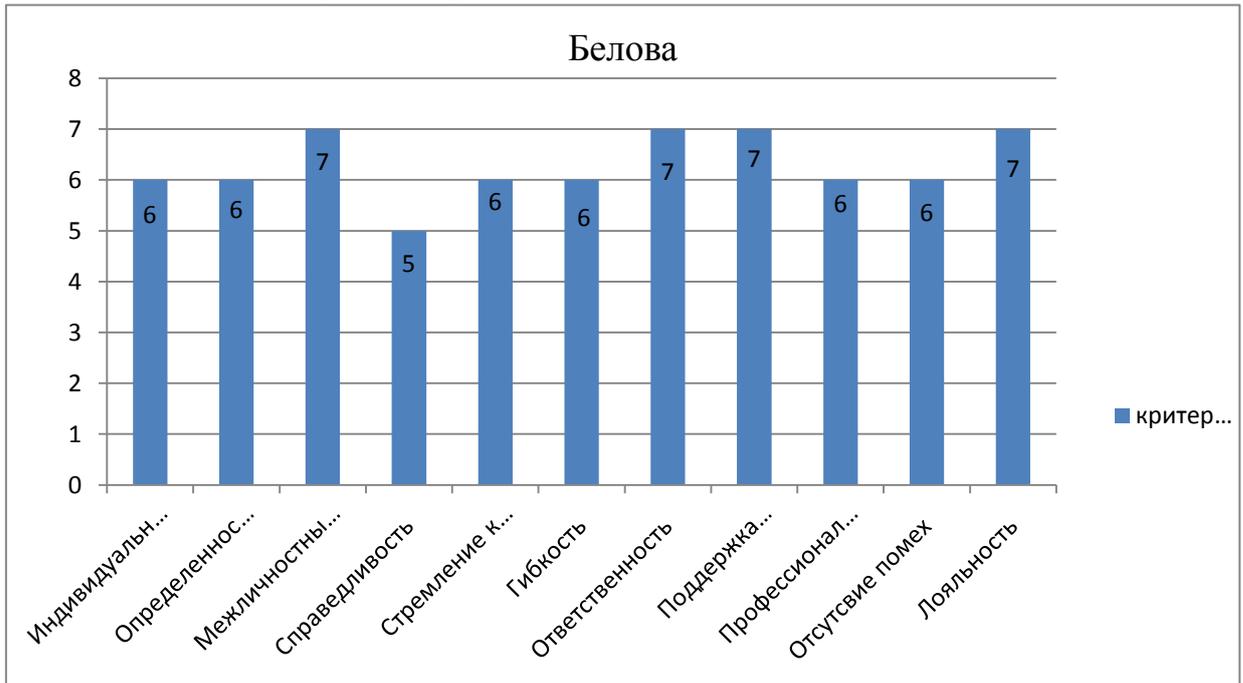


Рисунок 22. Результат опроса сотрудницы Беловой

Индекс результата составляет 0.8.

Результат опроса Цветковой

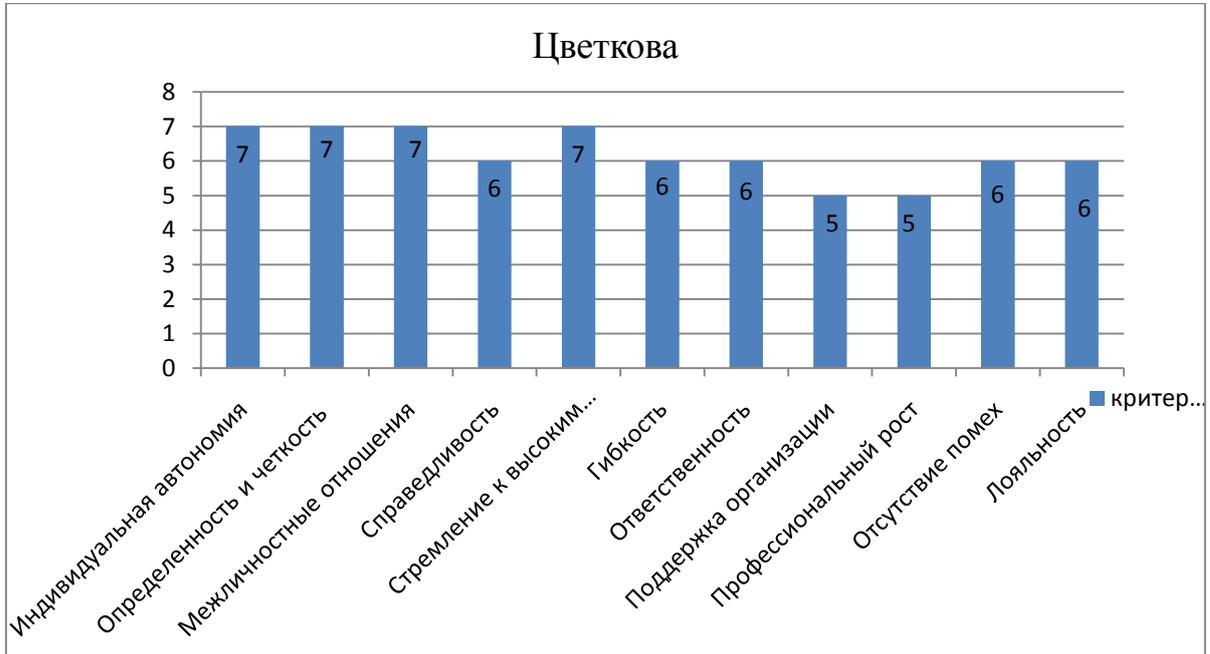


Рисунок 23. Результат опроса сотрудницы Цветковой

При анализе эмоционального компонента отношения к коллективу было установлено, что в отделе кадров большинство респондентов высказали положительное отношение к коллективу. Роль, которую играет коллектив в

жизни каждого человека, трудно переоценить: в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, принадлежности к группе; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные заслуги.

Индекс результата составляет 0.8.

Общий результат опрошенных респондентов

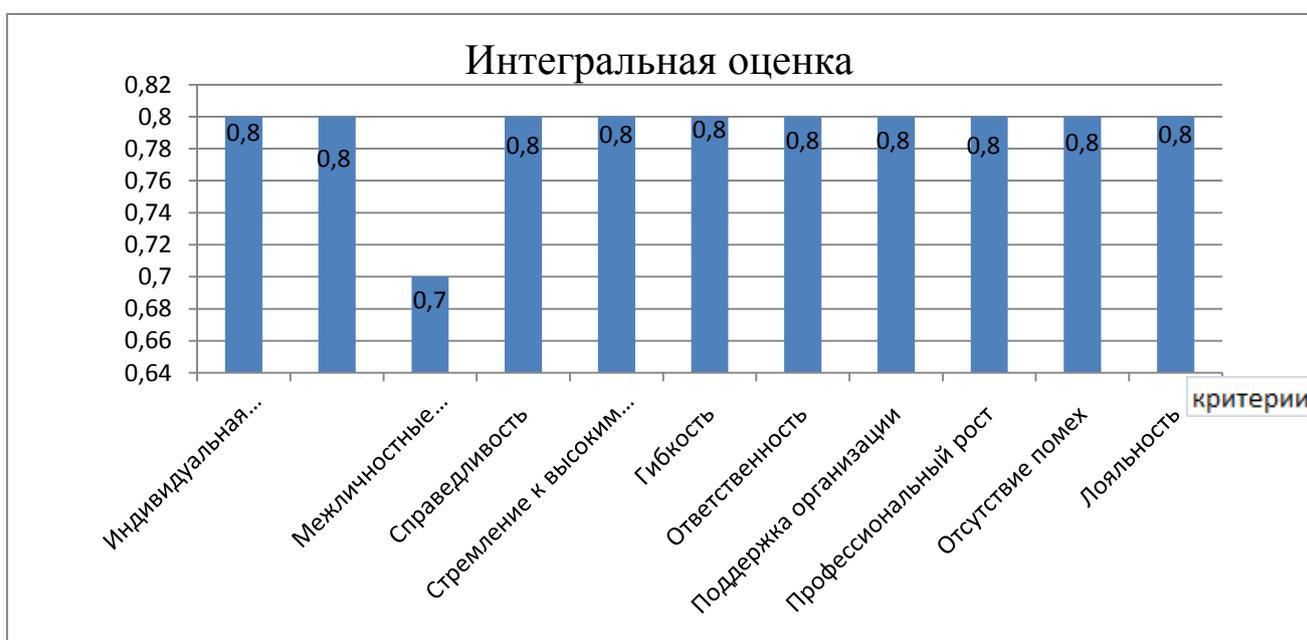


Рисунок 24. Общая оценка результата опроса

3.2. Анализ итогов исследования социально-психологического климата в коллективе, выявление "проблемных" полей и разработка кибернетической схемы

Из полученных результатов опроса оценки уровня корпоративной культуры видно, что есть проблемные поля: - система коммуникаций; -

взаимоотношения; Отсутствие сильной и качественной коммуникации приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам компании, именно эту тенденцию можем наблюдать в данной организации. Коммуникации, без сомнения, должна быть двухсторонней. Важно отметить, что основы коммуникации реализуются в компании, но их необходимо развивать. Для благоприятного климата рекомендуется разрабатывать систему психологического отбора персонала. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном учреждении.

Сотрудники удовлетворены своей работой, а также межличностными отношениями в коллективе и взаимоотношениями руководителя и подчиненных, они считают атмосферу в коллективе дружеской и товарищеской, а также считают свой коллектив сплоченным: объединенным "корпоративным духом", общими целями, нормами поведения, общими ценностями; этому способствовало проведение различных корпоративных мероприятий.

По результатам оценки морально психологического климата в коллективе видно, что есть проблемные поля: - не удовлетворенность межличностными отношениями; - уровень лояльности; Одни и те же условия вполне устраивают одного человека и абсолютно не устраивают другого. На психологическом уровне удовлетворенность выражена соотношением субъективной оценки того, что человек отдает учреждению, и того, что он получает взамен. К числу факторов, препятствующих формированию положительного психологического климата, относятся конфликты, или "климатические возмущения". Социально-психологический конфликт большинством специалистов рассматривается как резкое обострение противоречий, возникающих в сфере непосредственного общения людей. Данная проблема решается путем улучшения климата в коллективе.

Проблему межличностных отношений можно улучшить с помощью разработки системы психологического отбора персонала. Подбор более эффективных сотрудников не только по профессиональным показателям, но и по социально-психологическим, позволит максимально использовать личностный потенциал сотрудника для деятельности организации. Одним из направлений дальнейшей работы также является создание комнаты психологической разгрузки. Такая структура позволит оперативно предупреждать и решать проблемы в области организационной психологии.

Что касается проблемной зоны уровня лояльности, то здесь можно применить следующие инструменты:

- 1) развитие корпоративного СМИ;
- 2) развитие соревновательного элемента

1. Развитие корпоративного СМИ позволяет улучшить коммуникативные связи с руководством, развить чувство причастности, гордости за организацию у работников, акцентируя на внимательном отношении к личности работника.

2. Соревнование – это элемент, с одной стороны, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, с другой – позволяющих руководству выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им.

При анализе эмоционального компонента отношения к коллективу было установлено, что в отделе кадров большинство респондентов высказали положительное отношение к коллективу. Роль, которую играет коллектив в жизни каждого человека, трудно переоценить: в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, принадлежности к группе; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные заслуги.

Кибернетика – это общая теория управления, применимая к объекту любой природы, любым системам (техническим, биологическим, социальным). Рождение кибернетики принято связывать с именем Норберта Винера – профессором Гарвардского университета (США) [8,9]. Значительный вклад в развитие кибернетики внесли Уильям Росс Эшби (биокибернетика) и Клод Элвуд Шеннон (теория информации).

Н. Виннер разработал управление с обратной связью.

Сущность управления сводится к тому, чтобы в соответствии с поставленной целью, за конечный промежуток времени, привести систему из одного состояния в другое и сохранить это состояние.

Главные достоинства применения кибернетики в управлении (особенно в социальных системах):

1. Кроме общих рассуждений методологического характера, кибернетика дисциплинирует, структурирует и систематизирует мысль.

2. Предполагает формализацию процессов и создание аппарата для их количественного измерения. Еще Д.И. Менделеев указывал: «Наука начинается с тех пор, как начинают измерять».

Реальный эффект кибернетики, системного подхода и им подобных общенаучных направлений заключается в проникновении новых идей и принципов в современное научное мышление.

В основе кибернетики лежит информация. Источником всякой информации является наблюдение, активный и пассивный эксперименты, имеющие большой арсенал методов и средств, к которым относятся, в том числе, предметное и психологическое тестирование, социологические опросы, интервью, экспертная квалиметрия, социометрия, assessment – технология. Обобщенная типологическая универсальная кибернетическая схема управления приведена в (Приложении 11).

3.3. Разработка "Дерева целей" и "Корня дерева" в сфере управления социально-психологическим климатом в коллективе

Несмотря на исключительную важность категории «цель», в настоящее время нет достаточно завершеного общенаучного представления о ее сущности. Представление о сущности этой категории дадим путем интеграции воззрений ученых, опубликованных в литературных источниках.

В. Даль определяет цель как конечное желание, стремление, намерение.

«Цель» - начало и конец дела, побуждение; за ним следует средство, способ, а вершит дело конец, достижение цели» [15].

В.Г. Афанасьев считает, что цель – это будущее состояние системы, к которому она стремиться. Цель – это и конечный результат, продукт, ради получения которого создается система [4].

К.К. Платонов определяет цель как заранее осознанный планируемый результат человеческой деятельности. Ю.И. Черняк отмечает, что цели – это планы, выраженные в виде результатов, которые должны быть достигнуты [25].

Цели – это связь настоящего с будущим и обратная связь будущего с настоящим [31].

Остановимся на следующем определении цели:

Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. Здесь человек понимается в широком смысле (от президента, министра, губернатора до отдельного исполнителя). Наряду с категорией «цель» широко используется ее производные: целеустремленность, целенаправленность, целеобусловленность, целесообразность, целепологание.

Целепологание: цель и полагать, то есть думать, считать, предполагать.

Целепологание обусловлено активной позицией человека, сознательно поставленными ориентирами его действий во взаимодействии с окружающей средой.

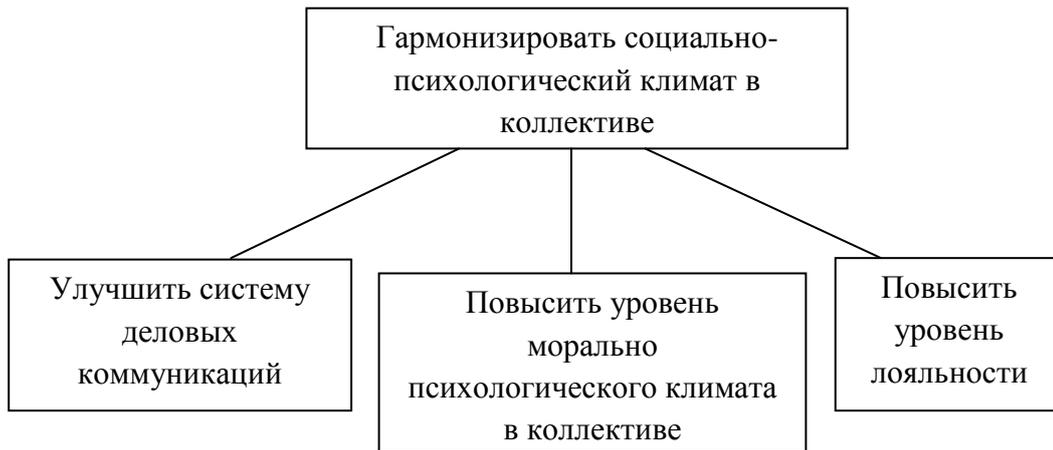
Любая организация, как правило, стремится к достижению не одной, а нескольких целей. При этом возможно противоречие между целями разных типов, разных уровней, разных временных интервалов. Для того, чтобы на этапе планирования увязать между собой различные цели и задачи, многие руководители используют «Дерево целей» и «Корень дерева». «Корень дерева» - это цели, трансформируемые в задачи.

Основная идея здесь заключается в том, что сначала определяется цель самого высшего порядка (так называемая цель 1 – го уровня или глобальная цель), а затем уже на ее основе, определяются цели 2,3 и далее уровней, чтобы выделить конкретные цели и задачи, достижение которых позволит, в конечном итоге, достичь глобальную цель.

«Дерево целей» четко показывает соотношение целей и задач. Для целей первого уровня цели второго уровня являются задачами. В свою очередь, для цели второго уровня цели третьего уровня являются задачами.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации [22].

"Дерево целей" компании Филиал ООО "Нестле Россия"(рис.25).



1. Создание благоприятного пространства для общения

2. Улучшение уровня информационных потоков

3. Улучшение обратной связи

1. Повышение уровня этики общения

2. Улучшение системы психологического отбора персонала

3. Улучшение методики налаживания взаимоотношений

1. Развитие соревновательного элемента.

2. Развитие корпоративного СМИ.

3. Повышение уровня причастности сотрудников к главным механизмам работы компании

Рисунок 25. "Дерево целей" компании «Нестле»

Одной из главных стратегических целей компании Филиал ООО "Нестле Россия" является улучшение морально психологического климата в коллективе.

Для достижения этой цели необходимо поставить более мелкие цели, такие как:

1. Профессиональная компетентность.
2. Обратная связь.
3. Уровень лояльности.
4. Морально психологические качества.

Выполнив, поставленные цели компания улучшит благоприятное пространство в коллективе [18].

Заключение

Таким образом, установлено, что социально-психологический климат — это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решение общих задач коллектива.

Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе. Традиционно выделяют следующие факторы: санитарно-гигиенические условия труда, удовлетворенность работников, характер деятельности, психологическая совместимость и характер коммуникаций.

Анализ теоретических подходов к изучению сущности и процессов формирования социально-психологического климата в коллективе организации, позволяет сделать следующие выводы.

Внимание к проблемам социально-психологического климата оправдано тем, что трудовой коллектив как организованная общность отражает все общественные изменения. И от их настроения в конечном итоге зависит социальная атмосфера в организации.

Социально-психологический климат - это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе

деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда [28].

Социально-психологический климат или психологическая атмосфера очень точно отражают существо проблемы: невозможность эффективной профессиональной деятельности без создания благоприятного психологического климата в коллективе. «Подобно тому, как в одном климате растение может расцвести, а в другом зачахнуть, человек может испытывать внутреннюю удовлетворённость и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно потеряться в другом».

Данная аналогия позволяет определить характерные особенности социально-психологического климата: во-первых, это одна из важнейших сторон жизнедеятельности коллектива; во-вторых, этот климат неодинаков в разных коллективах; в-третьих, он оказывает различное влияние на каждого из членов коллектива; в-четвёртых, его влияние сказывается на психологическом самочувствии членов коллектива.

Список литературы

1. Андреева Г.М. Психологический климат в коллективе. М.: 1989.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 1989.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
4. Афанасьева В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980.
5. Бодалёв А.А., Столин В.В. Общая психодиагностика. - СПб.: Изд-во «Речь», 2000.
6. Бездольный А.В. Луковников Н.Н. О социально-психологическом климате в коллективе // Деньги и кредит. - 1994. - №7.
7. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983.
8. Винер Н. Кибернетика или управление и связь с животным миром. М.: Наука, 1983.
9. Винер Н. Кибернетика и общество. М.: Иностранная литература, 1958.
10. Глебов С.Т. Формирование социально-психологических взаимоотношений в коллективе. – М.: Лаборатория книги, 2012.
11. Гришин Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. М.: Лениздат, 1990.
12. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. Издательство Московского университета, 1987.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М.: 1996.
14. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2000.
15. Даль Толковый словарь живого великорусского языка в 4 – х томах. М.: Гом – издат, 1955.

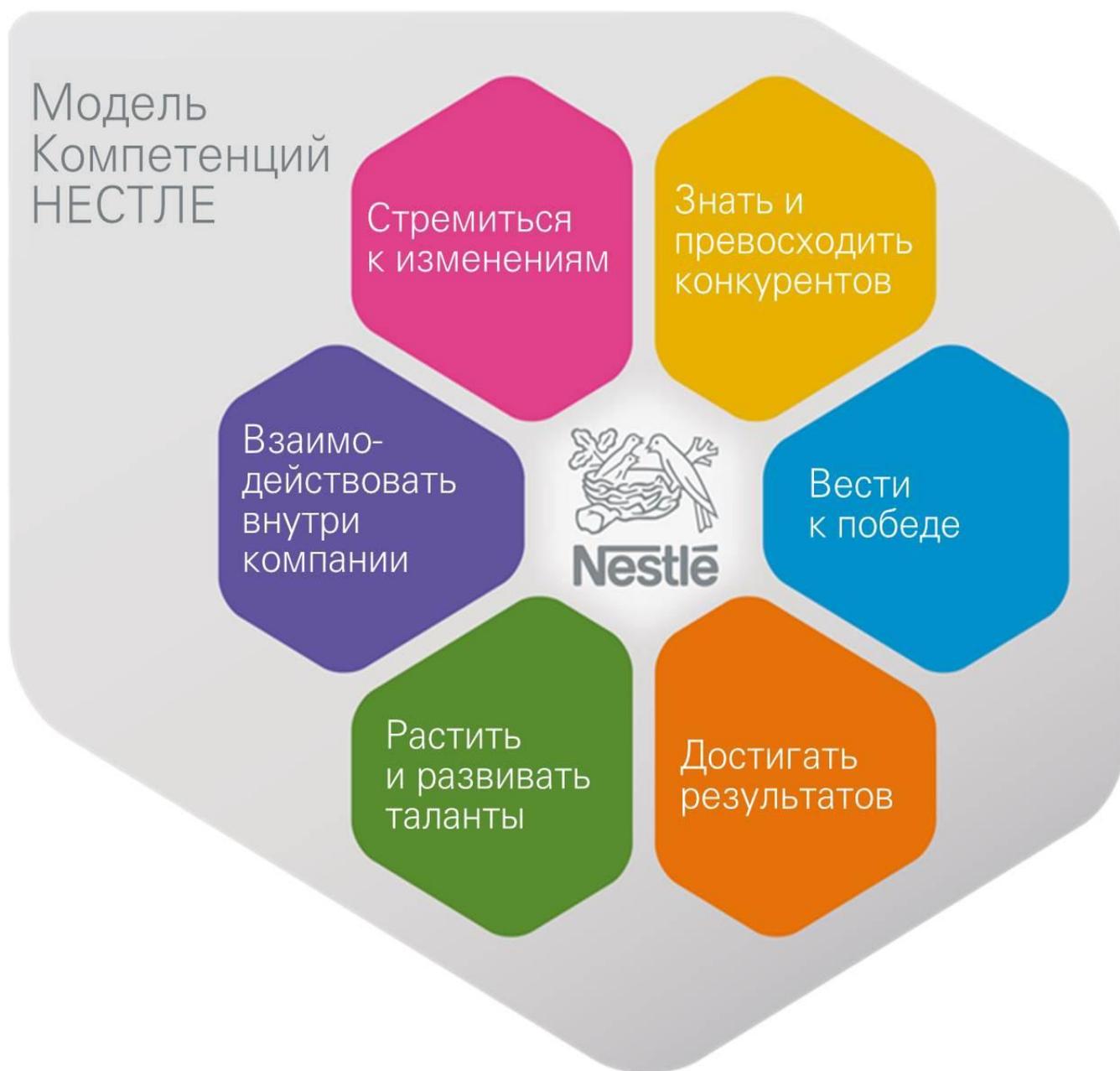
16. Донцов А.И. Психология коллектива. М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1984.
17. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2003.
18. Зуев Т.К. Социально-психологические методы управления и особенности их применения в торговой организации. – М.: Лаборатория книги, 2010.
19. Ковалев А.Г. Коллектив и социально – психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978.
20. Корсакова А. А. , Захарова Т. И. Организационная культура: учебное пособие. Учебное пособие. М.: Издат. Центр ЕАОИ, 2008.
21. Куликов Л.В. Психологическое исследование: методические рекомендации по проведению. - СПб., Речь, 2001.
22. Л.В. Макарова. Целепологание и управление по целям. Методическое пособие Самара 2017.
23. Незоренко Т. К. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе. – М.: Лаборатория книги, 2010.
24. Парыгин Б.Д. Социально психологический климат коллектива: пути и методы изучения./ Под ред. В.А. Ядова. Л.: Изд-во «Наука», 1982.
25. Платонов К.К. О системе психологии. М.: Мысль, 1979.
26. Пырьев Е. А. Психология труда: учебное пособие. Учебное пособие. М.: Берлин: Директ – Медиа, 2016.
27. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. психология управления: Учеб. пособие. – Ростов –на – Дону: Феникс, 1997.
- 28.Тарасенко В. В. Логика и методология управления : книга для руководителя: Учебное пособие для студентов, по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015.
29. Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально – психологические аспекты управления коллективом. М.: 1993.

30. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
31. Черняк Ю.И. Системный анализ управления экономикой. М.: Экономика, 1975.
32. Справочник по управлению персоналом. МЦФЭР кадры. Журнал российской HR- практики. №6`13.
33. Справочник по управлению персоналом. МЦФЭР кадры. Журнал российской HR- практики. №9`15.
34. Справочник по управлению персоналом. МЦФЭР кадры. Журнал российской HR- практики. №11`14.

Интернет - источники

35. Официальный сайт компании «Нестле Россия» <http://www.nestle.ru/>

Модель компетенций «Нестле»



Пример опросного листа по социометрии

Фамилия, имя, отчество _____

1. Назовите, пожалуйста, троих человек из отдела, с которыми Вы согласились бы работать в тесном взаимодействии: _____

2. Назовите, пожалуйста, троих человек из отдела, с которыми Вы приятно было бы провести свободное время: _____

3. Назовите, пожалуйста, троих человек из отдела, которые работают наиболее профессионально: _____

4. Назовите, пожалуйста, двоих сотрудников отдела, наиболее достойных повышения в должности: _____

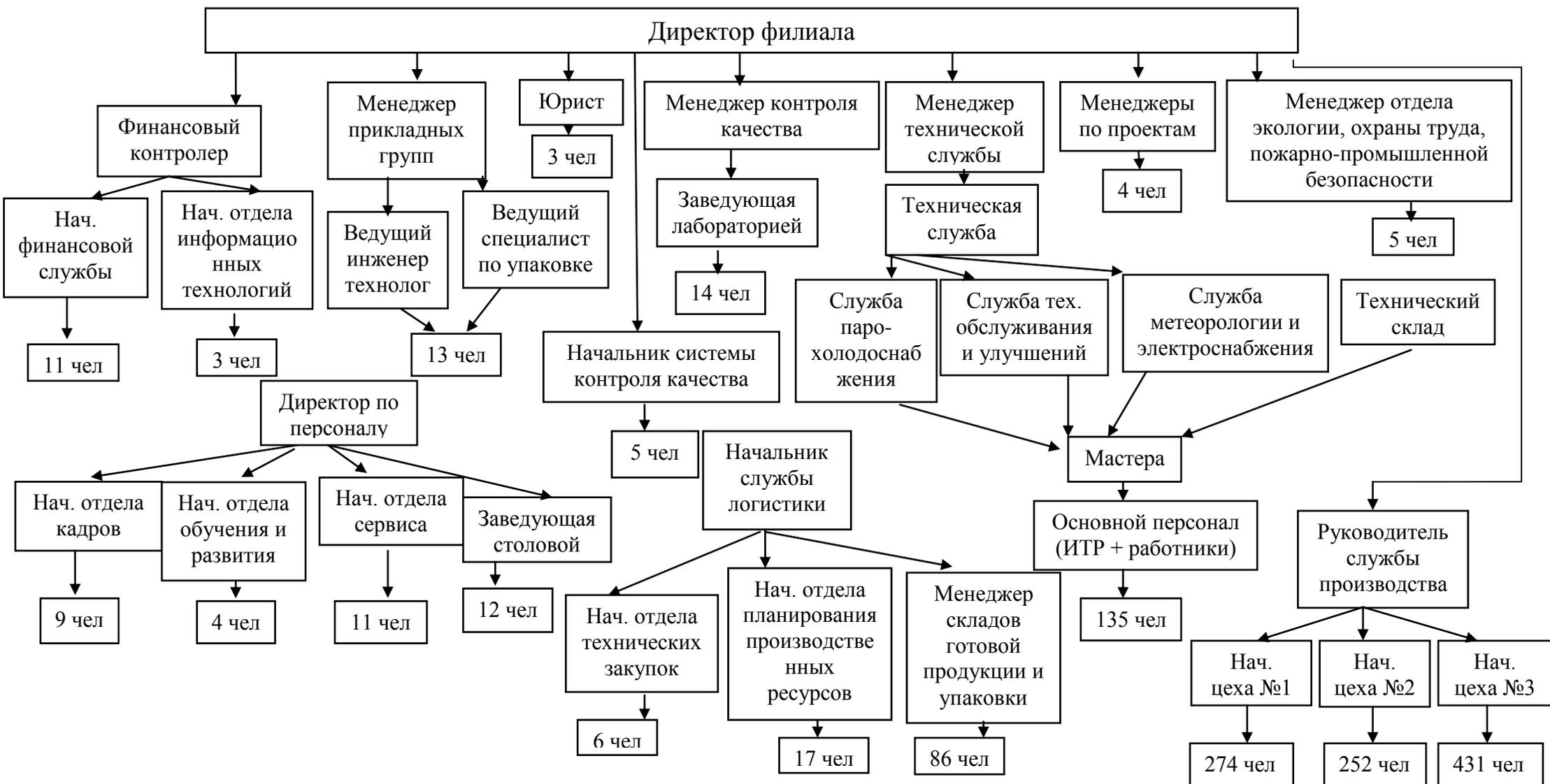
Благодарим Вас за участие в работе!

Определение индекса групповой сплоченности Сишора

1. Как бы Вы оценили свою принадлежность к группе?
 - а) Чувствую себя членом группы, частью коллектива (5).
 - б) Участвую в большинстве видов групповой деятельности (4).
 - в) Участвую в одних видах группой деятельности и не участвую в других (3).
 - г) Не чувствую себя членом группы (2)
 - д) Живу и существую отдельно от группы (1).
 - е) Не знаю, затрудняюсь ответить (1).
2. Хотели бы вы перейти в другую группу без изменения прочих условий?
 - а) Да, очень хотел бы (1).
 - б) Скорее перешел бы, чем остался (2).
 - в) Не вижу никакой разницы (3).
 - г) Скорее остался бы в своей группе (4).
 - д) Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
 - е) Не знаю, затрудняюсь ответить (1).
3. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?
 - а) Лучше, чем в большинстве коллективов(3).
 - б) Примерно такие же, как в большинстве коллективов(2).
 - в) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
 - г) Не знаю(1).
4. Каковы взаимоотношения Вашей группы с руководством?
 - а) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 - б) Примерно такие же, как в большинстве коллективов (2).
 - в) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
 - г) Не знаю (1).
5. Каково отношение к работе в Вашем коллективе?
 - а) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 - б) Примерно такие же, как в большинстве коллективов (2).
 - в) Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

г) Не знаю (1).

Организационная структура компании Филиал ООО "Нестле Россия"



Приложение 6

Пример письма на электронную почту «Утренний кофе»

Пусть этот день будет не просто очередным днем, в череде серых будней, а запомнится ярким голубым небом, теплым ласковым ветром, чьей-то доброй улыбкой или просто красивой песней, услышанной где-то.



Бланк благодарности «Сказать спасибо-просто!»

СКАЗАТЬ «СПАСИБО» – ПРОСТО!



Уважаемые коллеги!

Рады сообщить, что теперь поблагодарить своих коллег имеют возможность не только сотрудники с доступом к электронной почте и интернету!

Сказать «СПАСИБО» тем, с кем вы работаете, стало еще проще благодаря обновленному стенду «ПРОСТО СКАЗАТЬ СПАСИБО», который появился перед входом в производство.

Чтобы поблагодарить своего коллегу, достаточно выполнить три простых действия:

- 1) Выберите бланк по цвету компетенции, за которую вы хотите поблагодарить сотрудника;
- 2) Заполните его;
- 3) Положите заполненный бланк в ящик «Почта Нестле» в правом верхнем углу стенда.

Еженедельно будут подводиться итоги с информацией по службам, которые получили наибольшее количество благодарностей.

ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПОЗНАКОМИТЬСЯ С НОВЫМ СТЕНДОМ И СКАЗАТЬ «СПАСИБО» СВОИМ КОЛЛЕГАМ ПРЯМО СЕЙЧАС!

Построение основ корпоративной культуры



Приложение 10

Анкета. Оценка социально-психологического климата в группе. Автор Макарова Л.В

Инструкция: предложенные утверждения касаются разных сторон, характеризующих Вашу рабочую группу. Вы должны сделать выбор по предложенной шкале на основании реального положения дел в Вашей группе. Данные оценки нужно занести в таблицу.

Шкала оценки. Баллы

Таб. 1

Полностью согласен	Согласен в целом	Согласен до некоторой степени	Затрудняюсь ответить	Слегка не согласен	Умеренно не согласен	Абсолютно не согласен
7	6	5	4	3	2	1

В нашей группе существуют:

Таб. 2

№ п/п	Признак	Балл
1	Индивидуальная автономия и самостоятельность в действиях, руководитель верит в способности и индивидуальные возможности сотрудников и дает возможность спокойно людям работать.	
2	Определенность и четкость в управлении. Перед сотрудниками поставлены четкие цели и задачи, определены функции, разработаны должностные инструкции; у руководителя с подчиненными постоянная обратная связь.	
3	Хорошие межличностные отношения.	
4	Справедливость и последовательность вознаграждений; отсутствуют случайность и манипулирование; полная адекватность успешности деятельности системе вознаграждений.	
5	Стремление к высокому уровню достижений; отсутствие благодушия и удовлетворенности же при высоком уровне достижений.	
6	Гибкость, новаторство, постоянное развитие в	

	деятельности	
7	Высокий уровень делегирования полномочий и ответственности. Руководитель, наделяя людей ответственностью, делегирует им адекватные ответственности полномочия.	
8	Поддержка, уровень заинтересованности организации в сотруднике как при решении проблем делового характера, так и при решении личных проблем, не связанных непосредственно с работой.	
9	Возможность профессионального роста (горизонтальная карьера) и продвижение по службе (вертикальная карьера).	
10	Отсутствие помех в работе вследствие косности и бюрократизма.	
11	Чувство гордости за организацию, лояльность и преданность ей.	

Обработка результатов:

Рассчитывается индекс социально-психологического климата в группе по формуле:

$$J_{cnk} = \frac{\sum_{n=1}^{11} \sum_{k=1}^{k_{\max}} \alpha_{nk}}{11 \cdot k_{\max} \cdot 7}$$

$$11 \cdot k_{\max} \cdot 7$$

Где n – параметры оценки;

k_{макс} - максимальное число опрошенных;

α_{nk} – оценка в баллах k-ым членом группы n – го параметра по семибалльной шкале.

Считается, что в группе хороший социально-психологический, климат если $J_{\text{колл}} \geq 0,8$.

Это означает, что группа обладает высокой социально-психологической зрелостью, что присуще сложившемуся коллективу.

В противном случае необходимо выявить существующие проблемы и разработать программу по их решению.

Кибернетическая схема управления социально – психологическим климатом в организации

