

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА
Кафедра государственного и муниципального управления

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
канд. юрид. наук
А.В.Ларионов
14 / 12 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

ОПТИМИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНО-НЕФОРМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила
магистрант 3 курса
заочной формы обучения

Е.А. Сафонова

Научный руководитель
кандидат социологических наук, доцент
кафедры ГМУ

В.Ф. Мамонтова

Рецензент
директор ГКУ ЯНАО
«Приют в МО Красноселькупский р-н»

Е.Ф. Бирюкова

г.Тюмень, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. Формальные и неформальные отношения как часть системы управления организацией..... | 9 |
| 1.1. Основные понятия, факторы и отношения в системе управления организацией..... | 9 |
| 1.2. Характеристика и критерии оценки формально-неформальных отношений в государственной организации..... | 22 |
| ГЛАВА 2. Оценка эффективности системы управления путем анализа формально-неформальных отношений в государственной организации на примере ГКУ ЯНАО Приют в МО Красноселькупский р-н..... | 56 |
| 2.1. Оценка эффективности существующей системы управления в государственной организации на примере ГКУ ЯНАО Приют в МО Красноселькупский р-н..... | 56 |
| 2.2. Способы и методы повышения эффективности системы управления государственной организации на примере ГКУ ЯНАО Приют в МО Красноселькупский р-н..... | 82 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 94 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ..... | 101 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1..... | 110 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2..... | 112 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3..... | 113 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4..... | 115 |

ВВЕДЕНИЕ

Тема исследования обусловлена необходимостью поиска новых управленческих технологий для обеспечения эффективной деятельности организаций в условиях изменяющихся социальных трудовых отношений. Многих современных руководителей интересуют методы и техники, дающие возможность создавать в своей организации устойчивые формы совместной работы отдельных индивидов, ориентированных на достижение общей цели, и лучше, если эти цели совпадают с целями учреждения. Именно такие мотивированные сотрудники составляют главное конкурентное преимущество преуспевающих организаций, именно их профессиональная деятельность на улучшение, рост и развитие учреждения позволяет обеспечить лидерские позиции как в периоды роста, так и в сложных условиях экономического кризиса. В наши дни, когда все организации стремятся к оптимизации своих финансовых средств, наиболее актуальным вопросом становится вопрос о возможности замены материального вознаграждения на другие нематериальные методы стимулирования сотрудников. В этом смысле важен поиск нового инструментария управления персоналом, который позволит наиболее эффективно задействовать потенциал социальных ресурсов организации, становится особенно актуальным. С этим так же связано внедрение технологий мониторинга мнения работников с целью повышения удовлетворенности работой и обеспечения обратной связи, распространение корпоративных мероприятий и тренингов по командообразованию, совместное проведение досуга сотрудниками после работы. Подчас управленческие решения, основанные на властных и административных возможностях, не приносят существенного результата. И тогда правильная стратегия введения и развития социальных сетей внутри организации, создания инициативных групп и команд, смягчения формализованной структуры организации приводит к росту личностного и профессионального самосознания и потенциала работников и как следствие

повышает качество принимаемых решений и количество достигнутых целей предприятия.

Целью данного исследования является изучение формальных и неформальных отношений, их роль в деятельности современной государственной организации, влияние таких отношений на деятельность организации, и их оптимизация для эффективной деятельности организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. определить основные формы управления персоналом в государственной организации;
2. определить методы повышения эффективности управления организации;
3. выявить факторы, влияющие на работу персонала в организации;
4. проанализировать формально-неформальные отношения персонала в конкретной организации.

Объектом исследования в данной научно-исследовательской работе является система управления государственной организации. Предметом исследования являются формально-неформальные отношения государственной организации.

Теоретическая база в изучении неформальных отношений обширна и носит междисциплинарный характер.

Неформальные отношения исследовались в рамках различных наук: социальной психологии, экономики, социологии управления, социологии организаций, экономической психологии и трудового права.

Среди зарубежных исследователей неформальных отношений можно выделить Р. М. Белбина, изучающего теорию ролевого поведения людей и их взаимодействия в команде,¹ Э. Мэйо который изучал влияние человеческого фактора на производительность труда,² а также Т. Питерса и Р. Уотермана,

¹ Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. 3-е изд. -Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. С.185-188.

² Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. L., 1949.P. 385.

³ выделяющие неформальные отношения как основу формирования корпоративной культуры. А также Р. Берта, выдвинувшего теорию структурных дыр,⁴ и Г. Каца, рассматривающего неформальные отношения как основу доверия в управленческом взаимодействии.⁵ На данном этапе в научных работах неформальным отношениям особо выделяют позитивную роль и социальные функции, которые создают предпосылки для их исследования как социального ресурса управления организации.

Исследованием неформальных отношений в отечественной социологии занимались по следующим основным направлениям:

- 1) А.И. Пригожин, П.В. Романов, Л.Г. Почебут, Б.З. Мильнер, С.Ю. Алашеев, и др.⁶ - изучение неформальной организационной структуры, т.е. рассматриваются социальные ресурсы как возможность обусловленная социальными позициями и институциональными предписаниями,
- 2) П.Н. Шихирев, В. Радаев, Н.Е. Тихонова, А.Н. Чураков, Т.А. Нестик⁷ рассматривали неформальные отношения как основы для социальных сетей и сетевых коммуникаций,

³ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2008. С.158.

⁴ Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1992.

⁵ Katz H. Shifting Gears: Changing Labor Relations in the United States Automobile Industry. Cambridge: MIT Press, 1985.

⁶ Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003; Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995; Романов П.В. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. - Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2000; Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: Инфра, 2008; Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2000.

⁷ Шихирев П.Н. Социальные сети как сфера формирования социального капитала в обществе и организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2003. - № 9. - С. 40-51; Шихирев П.Н. Новое в менеджменте: от управления физическим капиталом к управлению капиталом социальным // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2003. - № 7. - С. 6-17; Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу. Под ред. В.В. Радаева. - М.: РОССПЕН, 2002; Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор неравенства / Общественные науки и современность. - 2004. - № 4. - С. 24-35; Чураков А.Н. Анализ социальных сетей // Социологические исследования. - 2001. - № 1. - С. 109-121, Нестик Т.А. Развивал, организацию через развитие социальных сетей: роль кадровой службы // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2004. - № 7.

- 3) Д.С. Клементьев⁸ - исследование неформальных отношений как составной части самоорганизации системы внутриколлективного регулирования,
- 4) Т.И. Заславская, З.Т. Голенкова, В.А. Ядов, А.В. Дятлов⁹ - занимались вопросами значимости социальных ресурсов в развитии предприятий.

В то время как за рубежом исследователи неформальных отношений М. Арчер, А. Турен, У. Бек выделяют деятельный подход¹⁰ – как способность общества к развитию, реализующуюся через устремления и активность отдельных индивидов.

Среди отечественных социологов, существуют те, которые предлагают многообразие подходов к пониманию формально-неформальных отношений и видам профессиональной деятельности, влияющих на них. Так же часто определяют взаимосвязь формально-неформальных отношений с рабочим режимом, условиями труда и текучести кадров, продуктивностью производства и труда.

Довольно популярны и обсуждаемы практические вопросы неформальных отношений в периодических изданиях, однако в работах этого типа фактически отсутствуют предложения и разработки по методологии поддержания таких отношений либо отрицания их.

Встречаются и прикладные статьи, отмечающие позитивную роль неформального общения и как основного фактора эффективного управления.

Теоретическую основу исследования составили принципы социологии управления, психологии управления и идеи гуманистической социологии,

⁸ Клементьев Д. С. Социология управления. - М.: МАКС Пресс, 2006. 586с.

⁹ Дятлов А.В. Социальные ресурсы развития российского общества: Дис. ... док. соц. наук: 22.00.04. - Ростов н/Д., 2005. 208с.; Заславская Т.И. Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год / Под общ. ред. Т.И. Заславской. -М.: Логос, 1999. 382с.; Заславская Т.Н. Социетальная трансформация российского общества. - М.: Дело, 2002. 458с.; Голенкова З.Т. Динамика социоструктурной трансформации в России // Социологические исследования. - 1998. - № 10. - С. 77-84; Ядов В.А. Социальный ресурс индивидов и групп как их капитал: возможность применения универсальной методологии исследования реального расслоения в российском обществе / Кто и куда стремится вести Россию? Акторы макро-, мезо- и микроуровней современного трансформационного процесса. - М.: МВШСЭН, 2001. 528с.

¹⁰ Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии / Пер. с французского Е.А.Самарской. Ред. пер. М.Н. Грецкий. М.: Научный мир, 1998. 587с.; Archer M. Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory. Cambridge, 1988. 758с.

обосновывающие прагматическую ценность индивида, рассматриваемого как важнейший ресурс развития системы управления. Помимо общей теории управления настоящему исследованию способствовали теоретические аспекты таких управленческих концепций, как инновационный менеджмент, управление человеческими ресурсами, и также некоторые положения теорий организации и психологии организации, в рамках которых разрабатывались принципы управленческого взаимодействия.

Следует отметить, что процесс управленческого взаимодействия в настоящее время недостаточно теоретически разработан, так как не полностью определены факторы, влияющие на выбор того или иного типа взаимодействия. В том числе не выявлена зависимость отношений от интересов субъектов системы управления, что подчеркивает актуальность исследований субъекто-объектных отношений в социологии управления.

В процессе сбора необходимой первичной информации применялись методы качественного анализа документов, выборочного анкетирования и интервьюирования.

Научная новизна настоящего исследования состоит в том, что впервые проведено комплексное исследование неформальных отношений в ситуациях управленческого взаимодействия в социальной сфере на базе анализа существующих теоретических знаний и полевого социологического исследования в трудовом коллективе государственной организации.

Теоретические положения, высказанные в данной работе, могут быть использованы при дальнейшем изучении проблематики оптимизации формально-неформальных отношений как фактора, влияющего на эффективность деятельности организации при управленческом взаимодействии.

Практическая значимость выпускная квалификационная работа определяется тем, что в результате исследования особенностей неформальных отношений между руководителями и подчиненными государственной организации были определены актуальные направления оптимизации

потенциала неформальных отношений в качестве дополнительного стимула для повышения эффективности деятельности данных организаций.

Отдельные положения выпускной квалификационной работы могут быть использованы в учебном процессе в преподавании дисциплин "Социология управления", "Социологии организации", "Инновационный менеджмент" и "Стратегический менеджмент", "Разработка управленческих решений", "Исследование систем управления", "Управление организационными изменениями", а также при разработке специального учебного курса по тематике формальных и неформальных отношений и различных аспектов управленческого взаимодействия.

ГЛАВА 1. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Основные понятия, факторы и отношения в системе управления организацией

При создании и развитии организации одной из сложных задач является построение эффективной системы управления. При этом нужно определить главные элементы, составляющие систему управления организацией, какие функции они выполняют.

В современной литературе существует много учебно-методических и научно – исследовательских работ по изучению системы управления, в связи с этим можно встретить разнообразие терминов и понятий определяющих систему управления. Однако для руководителей организаций должно существовать единое мнение, каждому компоненту должно быть дано точное и полное определение.

Управление - это система, в которой есть два слагаемых элемента: управляемый объект и управляющий субъект, в которой управляющий субъект имеет интерес, используя управляемый объект как средство его реализации. Потребность в управлении, таким образом, проявляется при вариативности процесса и/или поведения и наличии интереса к достижению определенной цели (результата)¹¹.

Существует определение понятия «управление» - как и организации процесса, которая имеет: определенную модель (форму) и потому может иметь границы по отношению к другой модели организации; сферу и поле для реализации различных факторов управления; центр принятия решений и систему, обеспечивающую сопряженный характер всех действий.¹² Значит

¹¹ Митин А. Н. Управление переносит будущее в настоящее: монография. Екатеринбург: УрГЮА, 2010. С. 4.

¹² Кириллов Л. Г., Емельянова Т. Э. Конструируем управление. Челябинск: Книга, 2004. С. 36.

управленческая деятельность - это специфическая разновидность трудового процесса, предметом и продуктом которого является информация, а результатом - управленческое решение.¹³

В своей работе С.М. Хан делает вывод, что «содержание управленческого труда составляют прогнозирование и постановка цели, анализ и обобщение собранной информации, принятие решений, их осуществление и контроль исполнения».¹⁴

Р.С. Хакимов полагает: «Управление необходимо возникает там, где появляется потребность в кооперации, т. е. в простом соединении различных общественных элементов»¹⁵. Другими словами, создавая некую социальную общность, управленческое воздействие тем самым создает и зависимость между объединенными элементами, придавая им функционал и иерархичность. Но при этом любая общность даже самая элементарная требует выделения субъекта управления, того стимула который организовывает и упорядочивает действия отдельных элементов общности.

В том числе Г.В. Атаманчук утверждает, что управление является социально опосредованным воздействием, то есть определяется общественными свойствами и субъективными факторами.¹⁶ Где появляется общность людей, которые стремятся своей деятельностью достичь неких результатов, возникает и процесс управления

Сходятся во мнениях А.М. Омаров и Ю.В. Пенюв - управление представляет собой систематически осуществляемое сознательное, целенаправленное воздействие на общественную систему в целом или ее отдельные звенья на основе присущих этой системе объективных

¹³ Митин А. Н. Психология управления : учебник. Екатеринбург : ПироговЪ, 2007. С. 17.

¹⁴ Хан С. М. Управленческие отношения социализма. М.: Мысль, 1982. С. 22.

¹⁵ Хакимов Р. С. "Народный федерализм": к постановке вопроса // Известия Самарского научного центра РАН. 2009. №6-1. –С.207.

¹⁶ Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций. М.: Омега-Л, 2006. С. 41, 56.

закономерностей и тенденций, ориентированной на достижение целей управления и эффективное функционирование и развитие.¹⁷

Управление по своей природе является одной из форм социального регулирования, имеющего целенаправленность или принципы целеполагания, которое осуществляет организацию всех процессов на достижение намеченных планов и направлено на результативность; при этом оно реализуется при помощи целостной системы средств и методов.¹⁸

Сначала для такой ясности нужно обозначить компоненты, составляющие систему управления организации, которые в свою очередь основаны на результатах деятельности данного учреждения. Существует мнение, что основными подсистемами являются техническая, административная (управленческая) и человеческая, или личностно-культурная. Но есть и другой научный взгляд на количество подсистем, выделяющий всего две: управление деятельностью и управление людьми. При этом управление деятельностью формируется из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля выполнения заданий. Подсистема управления человеческими ресурсами включает в себя такие понятия как кадровая политика, профессиональное обучение, адаптация и мотивация сотрудников.

Исследователи выделяют по-разному структуру и определяют всевозможные подсистемы управления организации при этом можно обратить внимание на тот факт, что многие авторы определяют человеческие ресурсы как одну из значимых составляющих частей системы управления, что не является случайным. Обеспечение трудовыми или человеческими ресурсами - основная задача любой организации была и остается: привлечение человеческих ресурсов (рабочей силы), рациональное использование,

¹⁷ Пеню Ю. В. Управление трудом в условиях многоукладной экономики: Правовые проблемы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 2003. С. 7.

¹⁸ Алексеев С. С. Теория права. М.: БЕК, 1995. С. 209-210.

необходимая подготовка, создание условий для повышения их эффективности.

Чаще всего под системой управления понимают организационную структуру, как лишь аппарат управления, но исследователи в большинстве своем определяют её как взаимосвязь между элементами, имея в виду:¹⁹

- взаимосвязь объекта и субъекта управления, то есть «конструкция» организационной структуры;

- соподчиненность отдельных звеньев управленческого аппарата, иерархия, выполняющая функции и задачи управления;

- элементы системы, имеющие устойчивые целостные свойства системы;

- состав значимых элементов, их права и обязанности, взаимосвязи, позволяющие осуществлять управленческие задачи;

- распределение полномочий, ответственности между субъектами управления.

В ряде работ рассматривается понятие организационной структуры и взаимосвязь организационно-производственной и организационной структур. Существуют исследователи, которые выделяют информационные связи и взаимоотношения как основные элементы в организационной структуре. Тем не менее, системный подход определяет организацию как процесс воздействия на объект управления субъектами управления, цели и задачи которого задает орган управления.

Так, роль системы управления организации заключается в определении существующего положения организации на данный момент, разработка алгоритма по достижению наилучшего результата и воздействие на все ресурсы организации для выполнения всех задач и функций. Из этого следует, что реализация управляющего воздействия и есть цель всей системы

¹⁹ Пеню Ю. В. Управление трудом в условиях многоукладной экономики: Правовые проблемы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 2003. С. 17.

управления. На основе имеющихся ресурсов организации и целей поставленных перед ней, можно определить и функции системы управления.²⁰

1. Определение ключевой идеи деятельности организации, то есть сформулировать ключевое направление и сущность организации;

2. Целеполагание для всей организации, то есть определить генеральную цель, миссию организации, стратегические цели и задачи;

3. Создание системы планирования исполнения целей и задач, включающих в себя стратегическое, производственное, инвестиционное планирование и т.д.;

4. Организация исполнения планов и проектов, состоящая из разработки механизма исполнения управленческих решений, выдача планово-контрольных заданий и координация деятельности сотрудников и их групп и прочие.

5. Установление обратной связи, которая направлена на оценку исполнения целей и задач, планов и проектов, контроль и управленческий учет и отчетность, в том числе оценка качества систем, процессов, и т.д.;

6. Формирование условий для самоорганизации индивидов и их групп направлена на: разработку организационной структуры, включающая систематизацию порядка и форм полномочий, ответственности каждого из сотрудников, определение порядка оплаты труда, форм материального и нематериального стимулирования, норм поведения, внутрифирменных стандартов, традиций, обычаев.²¹

То на что руководитель стремится воздействовать путем принятия и исполнения управленческих решений – участники деятельности, система целей, система планов – являются объектами управления. И функции исполняются всеми участниками управленческого процесса также путем

²⁰ Магданов Павел Васимович Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144). –С. 56-62.

²¹ Магданов Павел Васимович Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144). –С. 56-62.

определенного воздействия, при этом они используют определенные методы управления, чтобы добиться выполнения поставленных целей и задач.

Из этого делаем вывод, что функционирование любой организации происходит на основании целенаправленной деятельности определенных индивидов. Которые в свою очередь создают совокупность правил и процедур, нормы поведения и прочие, что и формирует систему управления организации. Эти правила и процедуры обеспечивают выполнение указанных выше функций системы управления организацией.

Системность же и заключается во взаимосвязи всех компонентов управления - если организация может позволить себе дорогостоящие оборудование, но персонал не заинтересован в привлечении клиентов, то становится вопрос об эффективности управления данной фирмы. Наличие ресурсов не даёт гарантии в увеличении прибыли, а вот качественная система управления отражается на росте показателей организации.

Замечено, что при отличных достижениях двух элементов системы управления, когда третий дает неблагоприятный или ниже среднего результат, то именно он становится решающим при оценке, влияющим на эффективность всей системы. И как следствие организация становится неконкурентоспособным, что в свою очередь особенно губительно для прибыли и роста экономики этой организации.

Также стоит добавить, что правила и процедуры обеспечивают исполнение функций и задач управления закрепляются за всеми субъектами управления особым образом. В каждой организации существуют официальные документы, где расписано такое распределение. Можно найти и законодательные и внутрифирменные нормативные документы, закрепляющие порядок, форму и объем управленческих функций, полномочий и ответственности за конкретным субъектом управления. К таким документам, в частности, относятся:

- устав организации и другие внутренние акты, в которых описаны функции, порядок работы и полномочия органов управления и внутреннего контроля;

- регламенты управленческих процессов, например, процессов стратегического планирования, бюджетирования;

- трудовые договоры с лицами, исполняющими функции;

- правила внутреннего порядка, регламенты служебного поведения и т.д. закрепляющие нормы поведения, корпоративные традиции, форму одежды и прочие.

Также некоторые исследователи подчеркивают тот факт, что понятия система управления и административный аппарат не тождественны. Так как руководитель не является единственным субъектом управления, даже при всех его властных возможностях и многофункциональности. Любой сотрудник, отвечающий за качество и количество выполняемых работ, несет на себе управленческие функции. Прежде всего, нужно отметить, что система управления - это механизмы, которые воспроизводят управляющее воздействие на объекты управления для достижения поставленных задач.

Следует выделить ключевые элементы системы управления и факторы их эффективности.²²

1) Целеполагание. На всех уровнях организационной структуры должны быть обозначены цели и задачи иерархии, для всех процессов и проектов, поэтому должны существовать разработанные процедуры и регламенты планирования, при этом с различной перспективой развития, например краткосрочные и долгосрочные, стратегические и оперативные.

2) Планирование. Каждый субъект управления должен уметь правильно планировать, так как от этого зависит и результативность всей организации.

²² Сафонов К. Б. Тенденции гуманизации управленческих отношений и проблемы мотивации персонала // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. №1. –С.23-25

3) Мотивация персонала. Как отмечают и теоретики и практики разнообразные виды материального и нематериального стимулирования способны как повышать, так и понижать эффективность системы управления. Современные руководители стали больше обращать внимание на причины, влияющие на результативность, ответственность и творческий подход своих сотрудников. При этом они руководители стали применять и новые нематериальные подходы к стимулированию и мотивации, в том числе и индивидуальные, что качественно меняет отношение работников к своему делу. В организациях появляются социальные программы и возрождаются трудовые советы.²³

4) Внутренний контроль. Обязательна и оценка состояния управляемых объектов и всех подсистем для своевременной корректировки целей и задач, планов и процессов.

5) Информационно-аналитическая подсистема. Аналитические и информационные системы для любого современного учреждения стали обязательным составляющим. Скорость и точность стала значимым требованием к эффективной работе системы управления.

Отдельно взятый элемент системы управления официально должен быть закреплен положением, уставом, регламентом, инструкцией, сводом правил или другим документом, утверждающим за ним определенные функции управления.

Система управления определяется многими авторами как функциональная возможность руководителя реализовывать цели управления. При этом система управления должна быть «живой», в постоянном поиске управленческих проблем, должна быть «гибкой» – уметь подстраиваться под изменяющиеся современные реалии, должна быть мобильной – готовой к быстрой разработке вариантов и исполнению управленческих решений.

²³ Сафонов К. Б. Тенденции гуманизации управленческих отношений и проблемы мотивации персонала // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. №1. –С.23-25

Итак, система управления - это особый социальный регулятор, представляющий собой систему юридических принципов и соответствующих ей правил поведения (норм), установленных управляющим субъектом с целью упорядочения организационных отношений путем закрепления за их участниками относительно равных и справедливых масштабов свободы (субъективных прав).²⁴

Систему управления стоит также рассматривать как договоренность группы людей, специалистов по осуществлению некоторой деятельности на определенных условиях, по существу, социальный договор между индивидами. Условия же определяют организационную структуру, выполняемые функции управления, должностные обязанности и ответственность сторон на всех уровнях организационной иерархии.

Эффективность же системы управления зависит в этом случае от того, как четко и ясно будут распределены управленческие функции и задачи, и насколько они осознаны всеми сотрудниками, каждый из которых имеет право, наделен полномочиями и волен решать задачи и функции опираясь не только на официальные правила, но и на свои личные взгляды, ценности и стремления. Это означает, что каждый руководитель на любом уровне иерархии должен иметь высокий уровень доверия, и доверять своим исполнителям. В организации, где нет доверия между сотрудниками и руководителем, система управления не может быть эффективной.²⁵

Исследователи акцентируют свое внимание на том обстоятельстве, что наличие ответственного, опытного и квалифицированного управленческого персонала не определяет эффективность системы управления. Самые технически-продвинутые организации могут отставать по всем результатам деятельности. Если плохо выстроена система управления, то ни один талантливый менеджер, ни один способный сотрудник и тем более никакая

²⁴ Теория государства и права : курс лекций / под ред. Н. И. Матузова, А. В. Малько. М., 2001. С. 725.

²⁵ Кузнецова М. Н. Факторы, влияющие на эффективность системы управления организацией // Вестник ВГТУ. 2012. №10-1.-С.115.

инновационная программа развития не поможет в повышении эффективности. Даже если учитывать то, что руководители и ответственные работники выстраивают эту систему управления и соответственно пользуются ею в работе и опираются на ее подсистемы.²⁶

Из этого следует вывод, что эффективная система управления - та система, при которой достигается наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее дальнейшую работоспособность и рост. Наилучший результат возможен при оптимальной организации системы, когда каждый элемент управления функционирует в соответствии с поставленными задачами, что зависит от субъектов управления, их осознанием всей сложности и ответственности возложенной на них. Процессы все налажены и не дают сбоев. Результатом же деятельности системы управления – является совокупность управленческих решений, принятых на основе оценки настоящего состояния объекта управления, сделанных выводов и дальнейшие управленческие воздействия, нацеленные на результативность и рост всех подсистем управления. В связи с этим эффективность системы управления складывается из таких факторов как:

-своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи);

-функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих процессов (качество субъекта управления);

-своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия);

- долговременное развитие управляемого объекта или процесса.²⁷

Рассмотрим второй пункт, являющийся одним из ключевых факторов эффективности системы управления.

²⁶ Панамарева О. Н., Бажина Д. В. Критерии эффективности управления организацией как социальной системой // Общество: политика, экономика, право. 2012. №1. –С.110

²⁷ Магданов П.В.// Система управления организацией: понятие и определение//ВЕСТНИК ОГУ №8 (144)/август`2012//

Из вышесказанного можно сделать вывод, что развитие сотрудников организации, вовлеченность их в процесс управления, а также развитие организационной культуры на предприятии играет не самую последнюю роль в системе управления организацией.

Поэтому появились новые тенденции в развитии управления человеческими ресурсами, как составной части организационных ресурсов (наряду с финансовыми и инновационными), и как фактора, имеющего значимое влияние на эффективность деятельности всей организации. В связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном понимании системы управления появляется такая функция как развитие потенциала персонала, улучшение межличностных отношений коллектива, выбор новых методов мотивации. Данная функция качественно отличается от привычной кадровой составляющей управления, основанной на отборе и передвижении персонала, таки образом исследователи стали выделять обособленное направление системы управления.

Целенаправленное воздействие на сотрудника организации как на одного из двигателей прогрессивного движения этой организации к намеченным целям, ориентация на возможности и интересы сотрудника как на потенциал носителя творческой и инновационной инициативы – рассматривается управлением как фактор эффективности всей организации.

На данный момент в теоретических исследованиях и практических материалах выделяют два основных направления менеджмента к управлению персоналом в организации - это технократический и гуманистический подходы.

В том случае, когда управление человеческими ресурсами основано на технократическом подходе, то кадровый состав и манипуляции с ним продиктованы потребностями технической составляющей организации, то есть численность работников определяется из количества техники, при подборе кадров с интерес заостряется только на наличии профессиональной

квалификации индивида и их расстановка сотрудников осуществляется только на основе организационных задач.

В связи с тенденциями социального развития всех без исключения социальных институтов, в управлении появился гуманистический подход к роли персонала в организации. Данный подход ориентируется на потребностно-мотивационную сферу человека, как значимую единицу системы управления.²⁸ В процессе деятельности организация применяет современные методы по мотивации персонала, в качестве основного инструмента по повышению эффективности и производительности труда сотрудников. Ключевой задачей руководителя в данном направлении считается применение современных практик по созданию лучших условий для стимулирования и мотивации.

Гуманизация организации предполагает привлечение интереса сотрудников к решаемым проблемам, к участию в принятии управленческих решений и, следовательно, через оптимизацию личностных амбиций сотрудника и наложение их на цели организации, реализуются планы учреждения, повышается лояльность сотрудников, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности в целом. : повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.²⁹

При таком подходе большое внимание оказывается учету интересов работника как личности, то и система управления опирается на положения социологии, физиологии и психологии труда.

Управление человеческими ресурсами, переходя от технократического подхода к гуманизации, использует социально-психологических факторы влияния на человека, оптимизирует мотивационные ресурсы, тем самым

²⁸ Зайцева Т.В. Мотивационный потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2009. № 4. С. 58.

²⁹ Лобанова А. М. «Управление персоналом» // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - N 7. - С. 14

обеспечивает рост продуктивности, инновационности труда и эффективности деятельности организации.

Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные им принципы управления людьми призывали к учету желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении.

Социальная ориентация управления в настоящее время не остановила своё развитие и меняет задачи и приоритеты всей системы управления.

На смену приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- повышение новаторской, творческой и организаторской активности персонала.

Новые подходы к системе управления организацией и ее подсистемам во многом связаны с изменениями в обществе и в качестве трудовой жизни. Работник воспринимается как значимая единица влияния на всю деятельность организации. Стремление к самовыражению, к реализации творческого, новаторского потенциала, к признанию может стать одним из факторов успешной деятельности организации. Что является одной из причин такого пристального внимания исследователей системы управления и факторов ее эффективности.

1.2. Характеристика и критерии оценки формально - неформальных отношений в государственной организации

Теоретическая база в изучении формально-неформальных отношений обширна и носит междисциплинарный характер: изучения проводились в рамках социологии управления, трудового права, социологии организаций, и социальной психологии. Наиболее часто неформальные отношения были предметом исследования в работах по социологии и социальной психологии при изучении разных типов малых групп, существующих в организации.

Изучение роли формально-неформальных отношений и их оптимизация как фактора влияния на эффективность труда - относительно новое направление в сферах менеджмента, управления персоналом и социологии управления. Поэтому представленные на сегодняшний день теоретические и в меньшей степени практические изыскания в большей части имеют слабую эмпирическую доказательную базу. Многие аспекты данного явления остались вне поля зрения исследователей.

При создании трудового коллектива, все субъекты и объекты управления подчинены организационной структуре и системе трудовых отношений, которая обычно закрепляется официально (чаще всего и письменно) в правилах, регламентах, должностных инструкциях и приказах руководителя, уставах и положениях учреждений. Но взаимодействуя, люди создают и определенную социальную среду, где каждый индивид проявляет свои личностные характеристики неофициально - и совсем не связанные с существующей формальностью своей организации.

Следует определить различия между формальными и неформальными отношениями.

Формальные отношения - это отношения, обусловленные какими-то обязательствами, определенные утвержденными регламентами, правилами и нормами, не имеющие в основе своей эмоциональных проявлений и выражающих чувства индивидов данных отношений. Это значит, что такое

общение формируется не взаимным желанием индивидов, а автоматически воспроизводимые из установок данных руководством или обществом – официально или письменно.

Неформальные отношения не укладываются в существующие формальные правила и нормы, а складываются на основе личных качеств и интересов индивидов. В этом случае личностные отношения противопоставляются отношениям формальным. Смысл неформальности заключается в том, что эти отношения вне условностей и без правил, то есть основаны на личных взглядах и увлечениях, личных отношениях, личных эмоциях и чувствах. И чаще всего руководитель не может установить момент их начала и завершения, так как этот процесс спонтанный и предсказуем только конкретным индивидом, его желанием или интересами.

Формальные формы управления – проявляются в распоряжениях, указаниях, разрешениях, приказах, в том числе назначениях на должности или ответственных, и требование исполнения поставленных задач, и прочие. Неформальными формами управления руководители пользуются для эффективного влияния на работника и его деятельность такими приемами как беседа, убеждение, просьба к сотруднику. Современный директор или начальник все чаще прислушивается к тренерам и консультантам по командообразованию, и все больше понимает значимость неформального отношения к сотрудникам. Коллектив становится активнее, самостоятельнее, проявляет творческий и инновационный потенциал, чувствуя поддержку руководителя, его доброжелательное и внимательное отношение.

Следовательно, в системе управления неформальные отношения дополняют формальные структуры при необходимости. При решении управленческих задач появляются и такие ситуации, решение которых основывается только на неформальных отношениях. Творческая и инновационная составляющая многих производств предполагает особого отношения и стимулирования, что в свою очередь влияет на качество и развитие труда этой организации. В таком случае, позитивная мотивация, в

том числе социально-психологическая предполагает создание неформальных структур управления. Можно заставить исполнить, трудно заставить человека творить. Такие неформальные отношения в управленческих взаимодействиях возникают как некая альтернатива формальной организованности, упорядоченности, официальности и согласованности.

По определенным причинам стремление руководителя к формализованности приносит некоторые преимущества, такие как: чёткость выполнения задач, контроль, в том числе за исполнением требований, повышение ответственности и дисциплины, особенно где требуется автоматизм в работе, оперативность и своевременность решений. Формальность, отсутствие творчества работники воспринимают негативно - понижается лояльность к организации, что ведет к поиску другого учреждения с более комфортными условиями для работников. Для организации в этом случае формализованность создает убытки.

Признаками формализованной системы управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения, такие как:³⁰

1. Приказ, регламент, различные положения и уставы (административные рычаги воздействия),
2. контроль исполнения поставленных задач и целей,
3. учет только тех факторов работы, которые прописаны в конкретном плане.

Из этого следует, что формализованное управление имеет следующие функции:

1. определение четких функциональных границ, прав и обязанностей субъектов управления,

³⁰ Панамарева О. Н., Бажина Д. В. Критерии эффективности управления организацией как социальной системой // Общество: политика, экономика, право. 2012. №1. –С.110

2. четкое определение статусов и разграничение должностей (по иерархии),
3. системность всех подразделений и других составных частей организации,
4. связь различных подразделений с ее общими целями
5. разделение труда и функций согласно определенной иерархии

Признаками неформальной системы управления, основанные на неформальных отношениях между всеми субъектами управления, являются:

1. комфортный социально-психологический климат в коллективе (взаимопомощь, взаимоуважение, личная заинтересованность в деле,
2. общность индивидуальных или коллективных ценностей
3. проявление лидерских качеств (появление так называемых неформальных лидеров)

По мнению С.Ю. Алашеева и А.Ю. Сторожука функциями неформальных отношений в управлении можно назвать:³¹

1. реализация общих интересов. И тут главная задача руководителя направить общий интерес таких отношения на реализацию выгодных для предприятия задач.
2. защита от чрезмерного давления администрации, например, выполнение сверхурочной работы сотрудниками в более психологически комфортном настроении и т.п.
3. повышение скорости обмена информации между сотрудниками.
4. облегчение коммуникаций между сотрудниками или подразделениями, в том числе налаживание взаимопомощи при решении, как задач организации так и личных;
5. наращивание и сохранение корпоративных ценностей и традиций;

³¹ Алашеев, С. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри / С. Алашеев // Социол. исследования. 1995. № 2. С. 12 - 15. Сторожук Андрей Юрьевич Неформальные отношения в структуре социальной организации // Известия ВГПУ. 2008. №3. С.69-71.

6. признание сотрудника как личности, уважение и идентификация с данной организацией;

7. повышение лояльности работников к организации, повышение удовлетворенности, обретение уверенности и спокойствия (что очень важно для творческих коллективов, для создания инновационных технологий, которые в свою очередь создают конкурентоспособность организации и ее развитие);

8. адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

В понимании формального и неформального отношения в системе управления могут проявляться различные тенденции изменения их сочетания.

Существуют объективные границы усиления как формального управления так и неформального управления в рамках определенной организации. В том случае, когда одна из форм управления переходит границы допустимого, то и вся система управления оказывается в кризисной ситуации, что может привести к большим убыткам организации. Но если руководитель уравнивает и находит баланс формального и неформального управления, то гармонично строится развитие коллектива. Построить необходимое сочетание невозможно без глубокого понимания всех факторов активизации деятельности человека в конкретных условиях, что также требует исследования, особенно тех ценностей, преобладающих в данном коллективе. Главным фактором изучающим все сочетания формального и неформального управления считается методология управления, определяющая необходимость использования научного, системного анализа в управлении.

Отечественные и зарубежные ученые проводя исследования неформальных отношений в учреждениях и организациях выделяют два уровня анализа— социетальный и корпоративный.³²

Отношения в неформальном формате проявляют себя в первую очередь как следствие поведение работников, отражающие их культурный опыт, приобретенные ценности, традиции и сформированные нормы поведения, с другой стороны как фактор взаимодействия субъектов управления организации, отражающие их межличностные отношения поверх должностных и, влияющие на формализованную деятельность организации.

Каждый сотрудник вступая в неформальные отношения, при этом участвует в деятельности учреждения, то есть взаимодействует с другими индивидами, тем самым передает остальным свой социальный опыт, в виде культурных ценностей и традиций, в виде социокультурных норм и представлений, Тем самым работники в процессе столкновения с другими индивидами перенимают то, что те используют в своей повседневной жизни и бытовой практике, Это взаимопроникновение социокультурных артефактов (норм и представлений) изучает анализ социетального уровня.

Из этого можно сделать вывод, что не только объективные параметры, такие как цели и задачи организации, и прочие составляют деятельность по управлению организацией. Исследователи подтверждают, что сложившийся тип или форма управления имеют значение для всей системы управления, так и параметры социокультурной сферы, например, деловая культура, национальная культура труда и прочие.

Неформальные отношения и их влияние на экономику учреждения или организации стали изучаться во многих странах. Например, немецкие исследователи в своих работах пытались опровергнуть теорию классической политической экономии. А.Смит и Д. Рикардо занимались масштабным

³²Барсукова С.Ю., Карачаровский В. В. Социология организаций. Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления.// Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Том VII. № 3 - с.100-115

изучением исторических материалов, чтобы доказать зависимость экономики от социальной составляющей. Социальная среда не имея тесной связи с формальными структурами, но влияет на выполнение формальных задач и на статус производства. Неформальные структуры создают так называемую внеэкономическую основу деятельности организации. Немецкий экономист Фридрих Лист был одним из последователей и в своих трудах развивал эту идею, идею влияния неформальных структур на производительность самого предприятия.³³

Исследование данной теории продолжили, но уже с религиозной точки зрения в своих произведениях: М. Вебер в эссе «Протестантская этика и дух капитализма», Л. Brentano в исследовании «Этика и народное хозяйство в истории» и др. прочие. Некоторые авторы подходили к теме неформальных структур с исторической и с правовой стороны, также пытались объяснить эффективность экономики организации рассматривая социальные ресурсы общества как основу для позитивного движения коллективов к цели.

Данная теория получила свое продолжение в изучении уже в сфере экономики. В том числе Д. Норт, противопоставлял этапы развития стран Северной и Южной Америки, и доказывал на их примере недейственность и недостаточность формальных норм при их переносе в среду с различной культурой и ценностями.³⁴ Было выявлено, что при изменении законодательства, т.е. формальных норм, но не имеющих подготовленной основы – временем и опытом заработанную (традициями, историей) тяжело приживаются к старым реалиям и могут быть отчуждаемыми обществом, а так же нести отрицательный эффект.

В области исследования неформальных отношений в сфере труда как следствие теоретико-методологических работ проводились и эмпирические, такие как изыскания О.И. Шкаратана с построением «культурного портрета»

³³ Барсукова С.Ю., Карачаровский В. В. Социология организаций. Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления.// Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Том VII. № 3 - с.100-115

³⁴ Там же

работников организаций³⁵, исследования Г. Хофштеда о кросс-культурах, В.М. Гаськова³⁶ о межкультурных контактах в многонациональных корпорациях, структурные исследования Н.И. Лапина, психометрических техники К. Касыновой и Л. Собчик.³⁷

Таким образом, при социетальном уровне анализа неформальные отношения в организациях рассматриваются учеными как модель взаимодействия, как модель социального и культурного обмена и заимствования опыта одних индивидов другими и воспроизводящими это как данность в деятельности организации³⁸.

Для анализа корпоративного уровня разбираются типы неформальных отношений и их происхождение полагаясь на особенности самих организаций. Данным образом исследуется специфика присущая данной организации в отношении мотивации ее коллектива, условия труда в данной организации, на ряду с этим рассматривается система неформальных структур, существующая помимо формальных отношений. В том числе, корпоративный уровень анализа основывается на тщательно разборе межличностных отношений и связей между всеми сотрудниками коллектива, отношения не установленные ни одним регламентом или прописанным правилом в организации. С этой точки зрения организация рассматривается как сложный процесс регулирования множества интересов всех участников системы управления.

Акцент на неформальные структуры в управлении организацией (т. н. социокультурный поворот) возрастает с хотторнских исследований Элтона Мэйо в 20-х гг. XX века. Своими изысканиями Э. Мэйо открыл влияние на

³⁵ Карачаровский В. В., Шкаратан О. И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Социология. Этнология. 2002. №1. С.58.

³⁶ Гаськов, В. М. Управление системой профессионального образования / В. М. Гаськов. М.: ИРПО, 2001. С.283.

³⁷ Собчик, Л.Н. Диагностика индивидуально-типологических свойств межличностных отношений / Л.Н. Собчик. - Практическое руководство СПб: Речь, 2003. С.56.

³⁸ Барсукова С.Ю., Карачаровский В. В. Социология организаций. Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления. // Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Том VII. № 3 - с.100-101.

эффективность и качество труда существенных факторов, выходящие за пределы экономических, основанных на социальном взаимодействии работников и на социально-психологических взаимоотношениях в организациях.³⁹ Его эксперименты на предприятии дали непредвиденные результаты, подтверждающий теорию о том, что не материальные, внеэкономические факторы, а неформальные стали влиять на производительность коллектива. Так улучшение графика и освещенности рабочего места на основе сотрудничества работников с управленцами повлияло на настрой и отношение к работе участников исследования, и как следствие повысило результативность труда

Как отмечает Барсукова С.Ю. в своей научной статье⁴⁰ в каждой организации администрация должна понимать, что каждый индивид связан с так называемой малой группой, группой вместе работающих людей, и Э. Мэйо подчеркивал, что эти люди являются представителями каких-либо обычаев или традиций, носителями социальных или культурных обязанностей или привычек. Основываясь на теорию «человеческих отношений» Э. Мэйо многие авторы продолжали исследование неформальных отношений, изучали синергию малых групп, занимались диагностикой неформального лидерства, а современные менеджеры взяли это все на вооружение в своих организациях. Также Барсукова С.Ю. исследуя неформальные группы, подчеркивает их происхождение от межличностных отношений. Она выделяет их преимущество в функции - удовлетворять социальные и психологические потребности индивидов, и при этом не имеющих никакой связи с формальными целями и задачами предприятия или организации. Следовательно они создают так называемые группы по интересам, когда общие ценности, взгляды и т.д. объединяют разных людей в общности, при

³⁹Карачаровский В. В., Шкаратан О. И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Социология. Этнология. 2002. №1. С.56

⁴⁰ Барсукова, С.Ю. Приватизация и трудовые отношения: от единого и общего - к частному и разному / С.Ю. Барсукова, В.И. Герчиков. Новосибирск, 1997. С.12 - 18.

этом наличие или отсутствие официальных связей не обязательно, важнее присутствие социально-психологического единства.

Помимо этого существуют и другие направления в изучении неформальных отношений в организации. В индустриальной социологии прочно утвердился подход рассмотрения неформальных структур как метода компенсации отсутствия или неприемлемости формальных способов для достижения определенного эффекта на сотрудника организации. Здесь неформальные отношения индивида или группы используются «в интересах» или для реализации определенной цели коллектива или сотрудника. Такой подход разрабатывали отечественные социологи С.Алашеев, П. Романов, В. Кабалина, И. Козина,⁴¹ проводящие исследования методом case-study на различных предприятиях, изучая неформальные отношения и их влияние на трудовые отношения. В своих трудах они приходили к таким выводам, что неформальные структуры проникают во все виды трудовой деятельности. В каждом коллективе преобладают (или присутствуют) неформальные или даже личные договоренности касаясь вопросов распределения обязанностей и ролей между работниками, режима и оплаты труда, карьерного продвижения и много другого.⁴² Также отмечается, что и прием на работу нового сотрудника происходит на основе рекомендаций или пожеланий по неформальным каналам.⁴³ Неформальные связи и сотрудничество с руководством влияют и на размер оплаты труда и на назначения премиальных выплат сотрудникам.⁴⁴ В том числе и взыскания с работника за нарушения каких-либо обязанностей или другие негативные последствия формально

⁴¹ Алашеев, С. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри / С. Алашеев // Социол. исследования. 1995. № 2. С. 12 - 15.; Романов П.В. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. – Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2000; Кабалина, В.И. Инновации в постсоветской промышленности: монография / под редакцией В.И. Кабалиной. - Сыктывкар: изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000. 325с.

⁴² Козина И. М. Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе // Социологические исследования. 2007. № 8. С. 35.

⁴³ Романов П.В. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. – Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2000. С.75

⁴⁴ Основы социального управления: Учебное пособие/А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. Под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высшая школа, 2001. С.12.

прописанные в каждой организации, становятся предметом торга в неформальных сделках.

Данные договоренности составляют целую систему персональных зависимостей, основанных на неформальных структурах, заставляя трудовые отношения работать по особому, качественно отличаясь от формальной системы взаимоотношений, где прописан каждый шаг сотрудника, его полномочия, обязанности и функции, его отнесенность к определенному структурному подразделению и подчиненность по иерархии должностей.⁴⁵

Современные исследователи выделяют неформальную подсистему поверх формальной структуры, которая развивается на основе связей и отношений в группах, не по заданной траектории или заранее спланируемому проекту, а на системе ценностей и идеалов, общих взглядов и договоренностей, только этой группе присущих норм поведения и отношений⁴⁶.

Следует отметить, что существуют различные теоретико-методологические подходы и взгляды на теорию организации, которые по-своему объясняют суть организации и предлагают свои управленческие стратегии и свое видение формально-неформальных отношений в организации. Выделим четыре концептуальных группы подходов:⁴⁷

- механицистские;
- феноменологические;
- конфликтные;
- системно-ориентированные.

Механицистские представления появились в начале индустриального развития стран Западной Европы. Механицизм в теории организации стал известным благодаря «классической школы управления» Фредерика Тейлора

⁴⁵ Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: "Взгляд изнутри" //Социологические исследования. 1995. №2. С. 19.

⁴⁶ Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: Инфра, 2008. С. 86.

⁴⁷ Климов А.Г. Неформальные отношения в социализации первичной группы (методологические и методические вопросы социологического изучения): Дис.... канд. социол. наук. М.: МГУ, 1994. С. 62.

и Г. Форда - организация и управление в этом подходе описывается с точки зрения «часового механизма», где формализованность, точность и четкость работы каждой из частей является основой основ и подавляет любое движение к несогласованности и неформальности.⁴⁸ Также стоит отметить советского исследователя А.К. Гастева⁴⁹, который разрабатывал систему научной организации труда военизированного типа, где каждое действие сотрудника было строго регламентировано.

Использование неквалифицированных работников на предприятиях повлияло на появление в теории организации механицизма, но в конце двадцатых годов XX в. произошли изменения в социальной сфере. Увеличение количества работников умственного труда вызвало интерес к изучению социально-психологических факторов влияния на эффективность производства. Как следствие исследователи начинают рассматривать потребности работника, как в более комфортных психологических условиях, так и в мотивации труда. Сотруднику организации приписывают все более сложную модель поведения и наконец неформальные отношения с социокультурным происхождением (ценности, традиции, нормы поведения). Работник как субъект управления становится более сложной фигурой, которая с одной стороны имеет свои взгляды и опыт, передаваемые неформальным образом своим коллегам, и тем самым имеет влияние на ход развития событий, а с другой стороны человек попадает сам под влияние окружающего его коллектива и руководства. В настоящее время механистический подход принимает существование неформальных структур в организации и возможного их влияния на результативность деятельности. Но основа методологического положения данного подхода остается прежней и организация считается полностью регламентированной системой, субъекты которой работают по четко спланированному алгоритму. При этом всю социокультурную парадигму внутренних и внешних взаимоотношений и

⁴⁸ Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Дашков и К, 2008. С. 94.

⁴⁹ Гастев А.К. Трудовые установки. М., 1973. С. 105.

спецификой имеющих влияние на организацию и ее деятельность механизм воспринимает как набор задач, к которому можно подобрать конкретное управленческое решение, четко его спланировав. Исследователи механицистских концепций поддерживают идею того, что только административный ресурс устанавливает курс движения всей организации, в том числе и существующие неформальные структуры. И если данные структуры вмешиваются в деятельность учреждения, то руководитель должен подчинить их общему алгоритму или плану.

Существует и такой подход в теории организации, который выдвигает неформальные отношения как доминанту над формализованными правилами и планами. Феноменологическая концепция дает право сотрудникам использовать и корректировать формальные установки и правила в пользу своего поведения и реализации интересов коллектива. Регламенты и предписания подчиняются правилам поведения и реалиям, в которых живут и взаимодействуют индивиды, создающие ее сами на основе своих представлений и опыте. Взгляды социального развития организации находят продолжение в идеях С. Роббинса, С. Райта и А. Петтигрю.⁵⁰ Отметим, что деятельность в организации не подвержена функционированию на основе приказов, уставов и прочих формально установленных правил, но трудовые отношения выстраиваются на индивидуальном восприятии каждого сотрудника какой-либо деятельности или взаимоотношений с которыми сталкивается. В этой структуре управленцы организации занимаются больше установлением тех неформальных отношений и их мотивов, которые доминируют и направляют деятельность. Все послы руководителя воспринимаются субъективно и социально-переосмыслено каждым индивидом, а спустя какое-то время это восприятие становится уже изначально верной реальностью.

⁵⁰Robbins S.P. Essentials of Organizational behavior. N.J.: Pearson Prentice Hall, 2005. P. 143.

Феноменологическая концепция предполагает очень долгое развитие самой организации и сложное управление ее деятельности, связанное с непостоянством мнений, основанных на различие традиций и других социокультурных норм живущих в данном коллективе. С этим связана и трудность в целеположении деятельности и ее коррекции в нужном направлении, руководитель должен быть в тесном взаимодействии с неформальными структурами и возможными неформальными лидерами.

Конфликтный подход в теории организации реализуется в двух концепциях – «согласуемого порядка» и неомарксистской.⁵¹ Сутью концепции «согласуемого порядка» является влияние конкретной группы на все трудовые отношения, с целью достижения своей выгоды, при этом используются неформальные отношения, которым может способствовать и руководить, преследуя свои интересы. Некоторые авторы, например, Дж. Пфеффер и Г. Саланчик выдвигают идею об эффективности деятельности в сложившейся ситуации из нужности этого предприятия заинтересованным структурам.⁵² Специфике выбора вида деятельности подвержена и результативность организации. Все субъекты управления должны подстраиваться под выбранную цель, доминирующей группы. В этом смысле организация может терять внешнюю эффективность, но для внутренних структур иметь большую ресурсную, экономическую и прочую выгоду, и внутри организации тем самым вызывать конфликты между коалициями за контроль над управлением.

Методологической базой этих неомарксистской концепций принято считать идеи К. Маркса - о борьбе за доминирование. Организация становится территорией выражения властных амбиций конкретных индивидов или группы, при этом остальные работники становятся заложниками

⁵¹Барсукова С.Ю., Карачаровский В. В. Социология организаций. Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления. // Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Том VII. № 3 С.115

⁵² Пфеффер Дж., Саланчик Дж. Социальный контроль организации // Теория организации : хрестоматия. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. С.118.

иерархического строя должностей и неформальных договоренностей приближенных индивидов к руководящим структурам. Ресурсы организации и экономические и человеческие подчинены интересам господствующей группы. Э. Райт выдвинул теорию об управленческой эксплуатации⁵³ и основываясь историческим прошлым описал четыре типа трудовых отношений. Последний из которых является самой развивающийся. Формальные нормы и правила стали инструментом определяющим роли в трудовых отношениях, главенствующая из которых отдается менеджерам. Разделение работников также выражается и в обладании большими знаниями и навыками, так определенная квалификация делает одного работника выше по статусу над другим. В этой связи неформальные отношения помогают персоналу улучшать свое положение – договариваться о каких-либо побряжках, а управленцам – скрывать явное преимущество, в обоих случаях она ослабевает эксплуатационную составляющую управленческих решений.

Появились и такие концепции, которые определяли функции организации как в первую очередь защитные и адаптационные, помогающие приспособливаться каждому участнику трудовых отношений и само учреждение привыкать к новым условиям. Т. Парсонс развивал данное концептуальное направление,⁵⁴ кто доказывал существование неформальных регуляторов обеспечивающие признание формальных норм и порядка в организации. В том числе каждый сотрудник и каждая созданная неформальная группа должна иметь общность в своих идеях, быть ее носителем и генератором для реализации такой функции как легитимация нормативного поведения и формального порядка, что осуществляет цельность и непоколебимость организации перед внешним миром.

⁵³ Wright E.O. *Approaches to Class Analyses*. — Cambridge: Cambridge University Press, 2005. P.108.

⁵⁴ Парсонс Т. *Система современных обществ*. М.: Аспект пресс, 1997. С. 188.

Концепцию институционального изоморфизма развивали П. ДиМаджио и У. Пауэла.⁵⁵ Организация представлялась как система подверженная изменениям со стороны внешней и принимающая эти новые для себя формы и образцы поведения. Внутренняя структура учреждения ассимилировалась, повторяя все виды деятельности, примеряя на себя правила поведения, ценности, традиции и прочие, присущие внешним социальным формам. Подражание считается нормой, и новая стратегия поведения организации становится нормативно-одобренная ее членами.

Интересна и телеологической логика концепции, разработанная В.В. Щербиной и развиваемая И. Адизесом. Организация имеет предопределенный цикл существования, который она проходит по некоторым фазам (от рождения до зрелости и смерти).⁵⁶Полученный большой эмпирический опыт доказал, что неформальные структуры проявляются в организации на фазе развития, в момент высокой гибкости социальных сил. При этом управленцы расширяют сферу контроля, пытаясь зафиксировать внутренние процессы, из-за чего теряют ту самую адаптивность и организационную изменчивость, приспособляемость к внешним факторам, что влияет на конкурентоспособность и разрушает подъем (активность) социальных сил. Если руководитель замечает эту зависимость, то начинает возрождать неформальную структуру, чем стимулирует новый подъем организации.

Из вышесказанного можно сделать вывод, убежденность в том, что неформальные структуры в организации являются недостатком и несут лишь убытки, чего следует избегать – основа первых теорий организации. Система управления формировалась как процесс для поддержания формального механизма организации, что в свою очередь подавляло любую неформальную составляющую в деятельности. Но с появлением нового типа сотрудников,

⁵⁵ Димаджио П., Пауэлл У. В., Юдин Г. Б. Новый взгляд на «Железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. №1. – С.34-56.

⁵⁶ Щербина В. В. Социальные теории организаций. М.: Ин-фра-М, 2000. С.189-190.

имеющих качественное образование, высокую квалификацию и имеющих свои требования к условиям труда, стала и развиваться теория управления организацией, предлагая систему привлечения таких сотрудников, мотивирования и учета неформальной структуры как на социетальном, так и на корпоративном уровнях анализа. Стоит отметить, что в современных научных трудах роль и влияние неформального фактора в организации и управлении не умоляется, а продвигается и с большей интенсивностью вводится в практическое применение.

Школа психологии и человеческих отношений доказала что человеческие ресурсы являются основными компонентами деятельности всей организации и имеют значительное влияние на эффективность организации. Данная школа сформулировала понятие неформальной структуры.⁵⁷

Неформальные отношения – это отношения между людьми, которые постоянно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, при этом такие отношения невозможно спрогнозировать, так как они появляются по велению индивида, исходя из его симпатий, интересов или выгод.⁵⁸ Следовательно, предметом специального исследования считается социокультурные ценности индивидов, нормы поведения, характер, настроение, убеждение и многое другое. Что в свою очередь стало основой доктрины «человеческих отношений»:⁵⁹

- Свободное информационное поле, как коммуникационная система организации, где каждый работник получает информацию о деятельности и планах организации, а также передает руководству информацию о требованиях сотрудников;

⁵⁷ Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. №3. С.98.

⁵⁸ Свидин Н. А. Анализ подходов к категориям "формальные", "неформальные" и "внеформальные" организационные отношения и их место в системе организационных отношений // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. №55. С.285.

⁵⁹ Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. L., 1949. 385p.

- Психологические консультации. При организации должен быть свой штат психологов, с обращениями к которому сотрудник может прийти в любое время.

- Привлечение работников к управлению организации - создание мероприятий, где каждый сотрудник может высказать свое мнение, поделиться опытом, внести коррективы, обсудить план работы, там где можно почувствовать свою важность, ответственность и причастность в принятии управленческих решений.

- Взаимодействие с неформальными группами организации. Формальные структуры организации создаются по воле руководства. Неформальные группы появляются поверх формальной организации по таким важным причинам как взаимопомощь, чувство принадлежности, защита общих интересов.

При неформальной взаимодействии человек удовлетворяет индивидуальные потребности, снижает психологическую напряженность то, что в рамках формальной организации не решить. Чем больше организация, тем больше существующих в ней неформальных структур. В каждой из них создается своя иерархия, ставятся задачи, цели и нормы поведения, а также устанавливаются лидеры, которые могут не совпадать с формально назначенными. И что важно неформальные отношения оказывают большое влияние на эффективность деятельности формальной организации.

При проведении Хоторнского эксперимента ученые установили тот факт, что неформальные организации осуществляют контроль над своими последователями. Они закрепляют свои ценности, нормы приемлемого и неприемлемого поведения.⁶⁰

Американский социолог Мери Паркер Фоллетт продвигала идею о необходимости глубокого изучения социальных и психологических факторов, влияющих на управление, исследование проблемы восприятия «власти» и

⁶⁰ Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. №3. С.98.

«авторитета», «интеграция работающих и подлинная гармония интересов».⁶¹ Она доказывала теорию о том, что психологические и социальные аспекты имеют важное воздействие на эффективность деятельности всего коллектива организации. Также Фоллетт поднимала вопрос о «конструктивном конфликте», говоря о том, что конфликты нарастают там где существуют нерешенные проблемы, и их надо воспринимать как «нормальный процесс».

Фоллетт считала, что взаимоотношения руководителя с сотрудниками должны строиться не на прописанных правилах и регламентах, а подстраиваться под определенную рабочую ситуацию.⁶²

Элтон Мэйо, исследовал факторы, влияющие на выработку рабочих, и открытие новых методов производительности труда. Им были сделаны следующие научные открытия:⁶³

- Система управления организацией должна строиться на основе «человеческих отношений», то есть социальных и психологических факторов. Э. Мэйо научно доказал доминирование психосоциального фактора над формальной структурой организации.

- Отношения между работниками и руководителем имеют влияние на весь процесс производства; при этом руководитель ответственен в создании морального климата в коллективе.⁶⁴

В том числе исследователи отметили влияние контроля, его интенсивность со стороны руководителя оказывает воздействие и на эффективность и самостоятельность персонала. Такая тенденция побудила ученых рассмотреть более детально и стили руководства.⁶⁵

Кроме экономических (материальных) потребностей, у каждого человека есть и социальные потребности, что доказал Э.Мэйо в своих изысканиях,⁶⁶

⁶¹ Цит. по: Дорошок Е. Л. Социальная коммуникация: социально-философский Аспект стратегии управления // Вестник ЧелГУ. 2008. №10. С.78-84.

⁶² История менеджмента: учеб. Пособие / под ред. А.И.Кравченко. – М.: Академический проект, 2002. С.560.

⁶³ Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. L., 1949. P.38.

⁶⁴ Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учеб. для вузов / А.В. Бусыгин. М.: Финпресс, 2000. С.108.

⁶⁵ Гончаров, В.И. Основы менеджмента / В.И. Гончаров. Минск: Современная школа, 2006. С.281.

⁶⁶ Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. L., 1949. P.385.

активизировав интерес других теоретиков и практиков к данному явлению. Систематически стали выстраиваться и применяться знания о человеческом поведении для совершенствования организационной эффективности. Любая организация существует и основывает свою деятельность на формальных нормах, что в свою очередь создает предсказуемую систему действий. Другими словами деятельность организации - это процесс регламентированных взаимоотношений всех субъектов управления, которые могут быть построены и на неформальных отношениях – отношениях не принятых организационным порядком, не прописанные ни в каких нормативах и правилах, при этом дополняющие формализованную систему и являясь источником ее роста и развития. Стоит отметить, что данные отношения возникают на основании самой сущности и социальной природы человека. Отношения неформального формата отражают все социокультурное разнообразие конкретного коллектива, транслируя «свою идентичность, противопоставляя общему – особенное».⁶⁷

Исследуя неформальные структуры в организации ученые выделяли их различные типы и формы. А.И. Пригожин в своей работе определил разницу возникновения неформальных отношений: ⁶⁸ существуют отношения основанные на достижении целей организации, но и существуют отношения имеющие в основе своей социально-психологические аспекты. Как правило они возникают при продолжительном общении сотрудников и при совместной длительной работе одного коллектива, при этом сотрудники имеют общие взгляды, ценности или интересы. Чаще всего такие отношения имеют продолжение и вне организации.

В связи с этим выделяют два вида неформальных отношений: производственно ориентированные и личностно ориентированные.⁶⁹

⁶⁷ Карартинян З. О. Типология неформальных отношений // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2013. №2. С.30.

⁶⁸ Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. С.218.

⁶⁹ Пикулин Д.П. Неформальные образования в организационных структурах управления проектами: Дис.канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2001. С. 18.

Ряд авторов занимались тщательным изучением отношений, которые совпадают с целью деятельности организации, прорабатывали определение и статус таких отношений.

А.И. Пригожин отмечал тот факт, что исследования производственно ориентированных отношений не проводятся, а если и существуют такие, то они проходят как один из элементов изучаемой системы неформальных отношений вообще. Он подчеркивал, что такие «неофициальные» отношения существуют в формальной организации, и появляются спонтанно и кратко срочно, до достижения целей деятельности формальной организации⁷⁰.

Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская определяют неформальные отношения как личностно ориентированные:⁷¹ «Различные неинструментальные формы межличностного общения», т.е. межличностная коммуникация не основанная на достижении какой-либо цели, а скорее ради самого общения.⁷² Личностно ориентированные отношения возникают на основе субъективных связей между людьми и отражают их общность в интересах, в социальных и культурных понятиях, схожесть эмоциональности и совместимость личностных характеристик.

М.А. Петров предложил рассмотреть неформальные отношения с точки зрения законности, выдвигая две степени: как противозаконные и как законные.⁷³ Противозаконные выражаются в договоренности с целью нарушения трудового законодательства или формальных правил, таких как коррупция, неофициальное распределение прибыли, а также, фаворитизм.

М. Борден и Г. Левингер разработали классификацию неформальных отношений по временному признаку:

а) скоротечные, отношения определенные конкретной ситуацией, и как правило связаны с предметом или достижением конкретной цели ситуации;

⁷⁰ Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. С.223

⁷¹ Дубовская Е.М., Кричевский Р.Л. Психология малой группы. М.: Аспект Пресс, 2001. С.318

⁷³ Петров М.А. Неправовые практики и неформальные отношения как формы функционирования института предпринимательства: Дис. канд. социол.наук: 22.00.03. СПб.: 2005. С.54

б) отношения, ориентированные на систематическую взаимосвязь, основанные на периодичности проявления;

в) "межличностная конвергенция", отношения, которые отражаются в устойчивости симпатии, интересов, предпочтении к партнерам⁷⁴.

Исследователь неформальных отношений С.Ю. Алашеев выдвинул свою типологию, которая ориентируется на длительность существования неформальных отношений:⁷⁵

1. Ситуационно ориентированные отношения – скоротечные, разовые отношения, непосредственно связанные с ситуацией. К ним относятся разовые нарушения технологических или дисциплинарных требований (плохие условия труда, задержка общественного транспорта). С помощью таких отношений решаются проблемы срочного характера, текущие.

2. Периодические зависимости - систематические негласные договоренности, создающие взаимоотношения сотрудника с руководителем или сотрудниками. С.Ю. Алашеев подчеркивает, что основа таких отношений связана с попустительством со стороны руководителя, когда возникают нарушения формальных норм или правил, и при этом не официального наказания⁷⁶. Складываются данные зависимости и на почве проявления отношений между сотрудниками или руководителя к сотруднику приятельского или доверительного типа. В том числе при личном обращении вышестоящего сотрудника, с целью выполнения наиболее ответственного поручения или сверхурочного задания. При этом сотрудник, чьи законные права нарушаются с точки зрения формально прописанных норм, взаимно претендует на выполнение тоже каких-либо услуг, или особые привилегии.

⁷⁴Цит. по: Карартинян З. О. Типология неформальных отношений // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2013. №2. С.30-35.

⁷⁵ Алашеев, С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри / С.Ю. Алашеев // Социол. исследования. 1995. № 2. С.12-15.

⁷⁶ Алашеев, С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: взгляд изнутри / С.Ю. Алашеев // Социол. исследования. 1995. № 2. С. 15.

Такие неформальные отношения – зависимости М.А. Петров разделяет на принудительные, доверительные и компромисс⁷⁷.

3. Устоявшиеся нормы поведения – существуют в организациях уже длительной историей. К ним можно отнести традиции, обычаи, негласные правила, привычки, многие из которых влияют на весь трудовой ритм коллектива, как например, чаепитие, перерыв ровно в 11.00 часов, непрописанный ни в каких правилах учреждения.

При возникновении таких отношений как периодические зависимости довольно трудно выявить, поскольку протекают внутри взаимодействия двух индивидов.

Тем не менее укоренившиеся нормы поведения и взаимодействия всех индивидов организации определяют образ жизни всего учреждения, так как имеют постоянный характер. Проявления устоявшихся неформальных отношений за пределами рабочего процесса, обычно присущи, например, в проведении корпоративных мероприятий, совместных походах, тренингах. - Данные мероприятия укрепляют связи и отношения в организации как между сотрудниками одного уровня, так и между руководством и подчиненными.

Карантиян З. О. делит неформальные отношения на контролируемые и неконтролируемые. Обычно неконтролируемые неформальные отношения носят скрытый характер от всего коллектива

Человек, попадая в формальные структуры, окруженный субординациями и координациями, начинает испытывать недостаток в информации и контактах. Горизонтальные рабочие связи строятся на отношениях между сотрудниками и неформальные отношения компенсируют формальные процессы.

Это значимый факт, так как трудовые отношения зависят от достижения взаимопонимания между сотрудниками, индивидами и, следовательно,

⁷⁷ Петров М.А. Неправовые практики и неформальные отношения как формы функционирования института предпринимательства: Автореферат Дис.... канд. социол.наук: 22.00.03. СПб.:Речь. 2005. С.54

функционирование всей организации зависит напрямую от человеческих отношений.

По характеру взаимодействия вертикальные неформальные отношения делятся на типы: патерналистские, партнерские и командные.

В современной управленческой практике уже известны примеры результативного сочетания командообразования с неформальными структурами. Успешность современных организаций заключается в упрощенной и гибкой структуре, построенной на взаимодействии межфункциональных команд.

В настоящее время командные неформальные отношения выполняют ряд значимых функций в организации, обеспечивая эффективное взаимодействие сотрудников, поэтому так часто данная практика стала использоваться⁷⁸.

Некоторые исследователи обращали особое внимание на роль и потенциал неформальных отношений в системе управления организацией. Во многих научных трудах подчеркивается определяющая функция неформальных отношений, определяющая в решении сложных задач организации и коллектива, а также налаживании личностных контактов в деловой среде, управленческом сообществе, например для влияния на определенные круги этого общества или для поиска новых инвесторов.

З.О. Карартиян в своей работе выделяет несколько значимых ролей неформальных структур, которые влияют на результативность всего коллектива. Влиять на сотрудников - значит влиять на социально-психологический климат, на лояльное отношение к организации.⁷⁹

Одна из функций неформальных отношений – компенсирующая. То есть способность таких отношений компенсировать то, что невозможно достичь с помощью установленного нормативного порядка. В данном случае неформальные структуры облегчают решение управленческих задач:

⁷⁸ Карартиян Завен Оганесович Роль неформальных отношений в организации // Научная мысль Кавказа. 2013. №4 (76). С.181.

⁷⁹ Карартиян Завен Оганесович Роль неформальных отношений в организации // Научная мысль Кавказа. 2013. №4 (76). С.183.

оперативная работа сотрудников, быстрая передача нужной информации, за счет вовлечения всех сотрудников в управленческие процессы.

Еще одна роль уже личностно ориентированных неформальных отношений заключается в удовлетворении социальных потребностей индивидов, которое не может обеспечить ни одна формальная структура. В том случае, если неформальные отношения отвечают требованиям индивида в признании, в общении, в уважении, то и отношение к самой организации становится положительным и тем самым повышается и результативность труда⁸⁰.

Интеграционная роль неформальных отношений помогает объединить сотрудников занимающих разные иерархические ступени в единую организационную структуру, улучшить их взаимодействие. Что способствует улучшению взаимодействия и результативности всего трудового процесса⁸¹. Так, на некоторых предприятиях проводятся внутренние семинары, круглые столы между сотрудниками разных отделений для обмена опытом, для решения вопросов взаимодействия и решения структурных проблем.⁸²

Стоит отметить и коммуникативную роль неформальных отношений, которая обеспечивает быстрый внутриорганизационный процесс коммуникации. Доказано, что чем лучше неформальные отношения в организации, тем достовернее и полнее информация доходит до получателя, так как она приходит напрямую к адресату. Формальная же система коммуникации передает всего 20% от всей совокупности информации, что показывает ее малоэффективность⁸³.

Таким образом, коммуникации являются фундаментом социальных систем, будь то общество в целом или отдельная организация. В. В. Бганцев определял коммуникативность «как свойство, обуславливающее

⁸⁰ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс. 2000. 278 с. С. 212.

⁸¹ Климов А.Г. Неформальные отношения в социализации первичной группы (методологические и методические вопросы социологического изучения): Дис.... канд. социол. наук. М.: МГУ. 1994. С. 62.

⁸² Клепкин В. Межотдельные коммуникации // The Chief. 2006. № 5.(6)

⁸³ Страхов М.В. Роль коммуникаций в инновационном развитии предприятия // Дискуссия. 2016. №1 (64). С.103.

конфигурацию процессов в микроэкономической системе»⁸⁴. С усилением воздействия формально-неформальных отношений на инновационное развитие экономики организации, по мнению П. Стивена Роббинза, обуславливает следующие потребности организации⁸⁵:

- 1) в информации (которая устраняет лакуны знаний относительно какого-либо объекта);
- 2) в общении (которое помогает в сплочении вокруг организации целевых групп);
- 3) в эффективной обратной связи.

В том числе, В. В. Бганцев отмечал, что эффективность системы управления зависит от потенциала внутриорганизационной коммуникации, включая в это понятие не только внутренний обмен информацией, но и складывающиеся формально-неформальные отношения всех сотрудников, который связан с «обеспечением интеграции, устойчивости, динамики развития и выживаемости организации и ее структуры»⁸⁶.

Неформальные отношения в организации выполняют также роль консолидации, другими словами занимаются сплоченностью сотрудников для большей продуктивности их общей деятельности. Важно, чтобы работники понимали цели и задачи своей деятельности, и стремились к ее реализации, так же должно быть понимание того, что сообща можно достичь большего эффекта. Сработанность сотрудников должна строиться на основе идейной общности, интереса к процессу выполнения работы, максимального взаимопонимания и взаимодействия. Многие организации уловили преимущества данной роли и организуют проведение тренингов и других мероприятий на сплочение и командообразование своих коллективов⁸⁷. В данном случае учитывается степень совместимости людей, которая основана

⁸⁴ Бганцев В.В. Организационный потенциал диалогических коммуникаций // Бизнес. Общество. Власть. 2011. № 6. С. 85

⁸⁵ Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. С.348.

⁸⁶ Бганцев В.В. Организационный потенциал диалогических коммуникаций // Бизнес. Общество. Власть. 2011. № 6. С. 85.

⁸⁷ Там же.

на психологическом и эмоциональном сочитании сотрудников при их взаимодействии, что руководитель должен также учитывать при приеме сотрудников на работу или назначении на должность. Психологи определяют характерные признаки, например конфликтных работников, которых не рекомендуют назначать на ключевые должности, эмоциональный комфорт сотрудников имеет немаловажный эффект на работоспособность.

Укрепление сплоченности и совместимости может быть процессом одновременным или независимым друг от друга, но как отмечают многие исследователи, действие от него распространяется на весь коллектив, который теперь обретает уверенность и спокойствие, и на всю трудовую деятельность, которая становится эффективнее.

Для каждого руководителя важна легкость вхождения нового сотрудника в трудовой ритм, скорость приобщения к новой для него деятельности, в этом случае значима адаптационная роль неформальных отношений. При этом сам руководитель может способствовать такому процессу, создав принцип наставничества в организации - когда самый опытный и общительный сотрудник становится проводником новичка. Неформальные отношения помогают найти «союзника» среди большого разнообразия людей особенно в современном мире, где смешаны все национальности и другие социальные макроструктуры (культуры, ценности, религиозные взгляды и прочие) - тем самым смягчается вливание сотрудника в новую систему и на психологическом уровне и на уровне организационных требований⁸⁸.

В таких многонациональных коллективах неформальные отношения выполняют аксиологическую роль, которая занимается сохранением многонациональных норм и ценностей, социальных и иных особенностей персонала, но и заставляет придерживаться ценностей и корпоративной культуры организации.⁸⁹

⁸⁸ Обозов Н.Н. Совместимость и сработываемость людей. СПб. Облик, 2000. С.212.

⁸⁹ Страхов М.В. Потенциал управления неформальными коммуникациями в современной организации // Дискуссия. 2015. №8 (60). С.90.

Существует и нормативная роль неформальных отношений, которая негласные правила, обязывает исполнять всех сотрудников, например, такие как определенная форма одежды или форма приветствия.

Некоторые авторы отмечают тот факт, что неформальные отношения могут иметь и негативные проявления, такие как конфликтность. И при этом важна роль руководителя, который должен вовремя погасить нарастающее деструктивное поведение коллектива. Исследователи подчеркивают важность контроля над неформальными отношениями, как фактора воздействия на эффективность всей деятельности учреждения, в том числе предполагается и отрицательное влияние.

Превращение группы из механически собранных вместе людей в единый рабочий коллектив является также функцией действующих неформальных отношений в государственной организации. Такие преобразования являются производной от функции формирования межфункциональных команд. Апробация вводимых изменений первоначально в формате неформальных отношений, а затем использование и закрепление в формальной организационной структуре – являет собой инновационную функцию неформальных отношений.

Важно выделить и креативную роль неформальных отношений, которые обеспечивают благоприятную среду для творческого раскрытия коллектива и создают условия для формирования новаторских идей. Так раздвигая жесткие формальные рамки, руководитель способствует созданию и выявлению способностей и созидательной жилки своих сотрудников, получать экспертные мнения по организационным вопросам.

Как отмечают некоторые авторы, что неформальные отношения обладают высокой степенью спонтанности, тяжело их определить и контролировать.

Стоит отметить, что в организациях с творческой составляющей появляется неформальный лидер, который в силу своих личностных характеристик признается всеобщим мнением коллектива. Именно поэтому

такой лидер становится аккумулятором и транслятором мнений большинства сотрудников, образовавших вокруг него неформальную группу. Связь с неформальной группой должна быть организована через ее лидера. Руководитель обнаружив такое явление, имеет возможность через данного лидера оптимизировать формально-неформальные отношения и направить их на эффективность деятельности своей организации.

Эффективность функционирования любой организации зависит от ее персонала, его сплоченности, нацеленности на результат. Поведение персонала в организации обусловлено наличием лидера, который особым образом выстраивает отношения в коллективе и с коллективом. Проблема лидерства в организации и ее влияния на формирование организационной культуры является в настоящее время особенно актуальной, поскольку на смену прежнему поколению управленцев приходит новое, обладающее качественно иным менталитетом, и, следовательно, необходимо применять другие методы формирования организационного поведения.

В организации обязательным элементом управления является лидерство, которое определяется возможностью влиять на все процессы, происходящие в ней. Лидерство зависит от статуса лица, обеспечивающего влияние. В соответствии со статусом лидерство может быть формальным и неформальным. В идеале руководитель организации является реальным лидером, который четко формулирует цели и задачи деятельности трудового коллектива, влияет в нужном ему направлении на поведение сотрудников.

В процессе взаимодействия руководителя с коллективом формируется субъективный образ своего руководителя в сознании подчиненных. О характере данного образа можно судить по степени авторитетности этого руководителя в коллективе.

Авторитет - это общественное признание личности, оценка людьми соответствия субъективных качеств руководителя объективным требованиям его деятельности. Несоответствие многих качеств личности специфике деятельности ведет к тому, что у руководителя отсутствует авторитет в

коллективе. Напротив, соответствие этих характеристик способствует росту авторитета руководителя. Как правило выделяют три формы авторитета руководителя: формальный, моральный и функциональный. Первая форма характеризует официальный авторитет, две последних - психологический авторитет. Формальный авторитет зависит от набора властных полномочий, которые руководителю дает занимаемый им пост. Моральный авторитет основан на мировоззренческих и этических качествах руководителя. Компетентность руководителя в соответствующем виде деятельности и его деловые качества определяют функциональный авторитет.⁹⁰

В теории организационного поведения эти два понятия: руководство и лидерство разграничивают, однако не противопоставляет друг другу. Руководство - это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем - посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм. Лидерство - процесс внутренней социально-психологической самоорганизации. Управление взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива в этом случае осуществляется на основе индивидуальной инициативы отдельных участников взаимодействия в процессах совместной деятельности. Если с руководством связаны правовые и административные функции управления на основе закрепленных за каждым руководителем властных полномочий, то с лидерством - психологическое влияние данного лица в коллективе.

Руководитель коллектива опирается на делегированные ему официальные полномочия и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера - признание его права на руководство членами коллектива.⁹¹

⁹⁰ Сафина Д.М. Влияние лидера на формирование организационной культуры // Актуальные проблемы экономики и права. - 2011. - №4. - С. 208-211.

⁹¹ Е. В. Слепцова, К. Овезова Проблемы лидерства в организации и их влияние на управление поведением персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №9. – С.178

Неформальный лидер вводит и поддерживает стандарты допустимого коллективного поведения или неприемлемые формы поведения членов коллектива.

А установив нормы и правила поведения, неформальный лидер направляет поведение каждого члена коллектива, заставляя его следовать стандартам группового поведения. Лидер осуществляет мотивацию с помощью неформальных методов, невербально или вербально, высказывая свою оценку действий члена группы. Феномен лидерства заключается в том, что к нему добровольно и не всегда вполне осознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего коллегу или его деятельность.

В своей работе С.С. Андрейкин выделял три варианта взаимодействия неформальных отношений и формальных организационных структур. Во-первых, он предложил интеграцию функций неформального лидера и руководителя организации, как способ включения неформальных методов в рамки формальных правил организации. Второй вариант основан на взаимодействии менеджера и лидера, с разделением их функций, то есть реализация управленческих решений на основе или с привлечением неформальных структур, что позволяет стимулировать творчество и отбирать полезные новации. Третий способ – конфликтное сосуществование двух систем, при котором доминирование формальной структуры, грозит больше негативными последствиями.⁹²

При расхождении целей руководства и неформальных лидеров, повышается конфликтность в организации, ухудшается лояльность сотрудников и как следствие понижается работоспособность всего учреждения⁹³.

⁹² Андрейкин, С. С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении : дис. ... канд. филос. наук : 22.00.08 / С. С. Андрейкин. М., 2008. С. 148.

⁹³ Быстрянец С.Б., Гусев К.А., Лосев С.А. Внутрифирменные связи с общественностью и управление конфликтами. Дискуссия. 2010. №10 (58). С.89.

В этой связи стоит отметить, что на взаимодействие и сочетание формально-неформальных отношений в организации имеет такой фактор как стиль и искусство управления. Именно от профессиональных способностей, опыта, человеческих качеств и зависит как руководитель будет выстраивать систему управления деятельностью, воздействовать на коллектив и в какой мере влиять на сочетание формальных и неформальных отношений в своей организации. От того, как воспринимает менеджер информацию получаемую от коллектива, как он выстраивает процесс обратной связи, видит ли он реакции сотрудников, зависит и сам процесс влияния на коллектив, корректна ли оценка состояния, в которой находится организация и, следовательно, от этого зависит правильность и необходимость выбранных управленческих решений.

Необходимо отметить динамику оптимизации неформальных отношений, как фактора эффективности деятельности организации:

1) Признание позитивного влияния неформальных отношений на деятельность организации, понимание того, что формальные отношения нерезультативны при отрицании и устранении неформальных;

2) Учет опыта, мнения, профессионального взгляда коллектива на управленческие решения, поощрение тех, которые нацелены на эффективность деятельности организации. Взаимодействие с неформальным лидером;

3) Оценка влияния принимаемых решений, и особенно на неформальные отношения и недопущение негативных последствий такого влияния.

4) Привлечение сотрудников и неформальных лидеров в процесс принятия важных управленческих решений, что само собой устраняет или ослабляет их сопротивление принятым решениям.

5) Систематическое достоверное информирование сотрудников организации, что способствует уходу от искаженной информации (слухов).

Анализ теоретических подходов и практических исследований разных авторов позволяет сделать вывод, что рациональное управление формально-

неформальные отношениями между сотрудниками, обеспечивая новые эффективные способы взаимодействия, которые являются социальными ресурсами организации, и в свою очередь влияют на результативность деятельности, обеспечивают качественную реализацию идей и целей организации.

Результативная и эффективная деятельность учреждения невозможна без создания определенной организационной структуры, соответствующей выбранной стратегии, без определения целей и задач. Но кроме официально принятых нормативов в организациях спонтанно возникает комплекс норм, которые по мере возрастания роли профессиональной культуры, специализации и степени личностной свободы неизбежно выделяются в структуру, имеющую определенную независимость, и действующую поверх официально принятой – формальной⁹⁴.

При этом важно отметить, что если формальные отношения в различных организациях имеют многочисленные общие черты, но говоря о неформальных - в каждой отдельной организации складывается особенная конструкция таких взаимодействий.

Потенциал неформальных регуляторов деятельности организации и их место в управленческой практике переосмысливается в различных теоретико-методологических подходах по-разному.

Неформальные отношения обеспечивают генерацию новых идей и предложений, проявления и более полное раскрытие творческого и новаторского потенциала сотрудников, благодаря отсутствию в рамках таких отношений жестких регламентов, формализованных норм и правил. Так, переориентация должностных обязанностей и расширение поля деятельности сотрудников, наделение их дополнительной ответственностью позволяет руководству оценить неявные способности сотрудников. А привлечение коллектива к обсуждению решений проблем организации, позволяет

⁹⁴ Каратинян Завен Оганесович Роль неформальных отношений в организации // Научная мысль Кавказа. 2013. №4 (76). С.181.

директору узнать мнения большего количества людей о данной проблеме и способах ее решения.

В данной главе также проведены сравнительный анализ и сопоставление различных аспектов управления формально-неформальными отношениями в современной организации. Сделан вывод о том, что развитие формально-неформальных отношений является существенным фактором для внутреннего и внешнего развития современной государственной организации. Описаны необходимые условия для достижения эффективной деятельности коллектива – это создание социально-психологического комфорта для проявления творческого и инноваторского потенциала, обеспечение баланса формально-неформальных отношений.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ АНАЛИЗА ФОРМАЛЬНО-НЕФОРМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ГКУ ЯНАО ПРИЮТ В МО КРАСНОСКЛЬКУПСКИЙ Р-Н

2.1. Оценка эффективности существующей системы управления на примере ГКУ ЯНАО приют в МО Красноселькупский р-н

Данная выпускная квалификационная работа, выполняется на основе анализа управленческой деятельности Государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Социальный приют для детей и подростков в муниципальном образовании Красноселькупский район». Объект исследования, ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» является учреждением по социальному обслуживанию населения. Организация работает с льготными категориями граждан и с несовершеннолетними, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, предоставляет социальной услуги в разных формах (полустационарной, стационарной) обслуживания и занимается социальным сопровождением семей с детьми, с целью профилактики социального неблагополучия. Это в настоящее время достаточно востребованная организация, это подтверждается общими тенденциями развития социальной помощи незащищенным слоям населения.

Первоначально учреждение создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 года N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», на основании Постановления Администрации Красноселькупского района. С 2015 года было проведено преобразование Приюта в государственное казенное учреждение. Учредителем стал Департамент социальной защиты населения Ямало – Ненецкого автономного округа. Изменилась и структура Приюта, так как были созданы отделения (структурные подразделения): приемно-

консультативное, стационарное, отделение дневного пребывания несовершеннолетних, отделение профилактики правонарушений и безнадзорности несовершеннолетних, отделение психолого-педагогической помощи, отделение социально-медицинской помощи. Сокращенное наименование государственного учреждения – ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н». Учреждение является некоммерческой организацией.

Правовое обеспечение управленческой деятельности в ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» строится в соответствии с законодательством Российской Федерации, а в частности в соответствии с Федеральным законом «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» от 28.12.2013года № 442-ФЗ,⁹⁵ и в том числе с Постановлением Правительства ЯНАО «О порядке предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг» от 25.12.2014года № 1087-П,⁹⁶ на основании которых занимается предоставлением следующих видов социальных услуг населению: социально-медицинские, социально-бытовые, социально-психологические, социально-правовые, социально-трудовые, социально-педагогические, услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов, срочные социальные услуги.⁹⁷

Деятельность данной государственной организации осуществляется как непосредственно, так и во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, государственными органами ЯНАО,

⁹⁵ Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации", ст.20 // "Собрание законодательства РФ", 12.03.2018, N 11, ст. 1591. (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018)

⁹⁶ Постановление Правительства ЯНАО «О порядке предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг» от 25.12.2014г. № 1087-П [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 03.04.2018г.).

⁹⁷ Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации", ст.20 // "Собрание законодательства РФ", 12.03.2018, N 11, ст. 1591 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018)

исполнительными органами государственной власти муниципального образования Красноселькупский район. Функции и полномочия Учредителя распространяются в части утверждения Устава учреждения и вносимых в него изменений, назначения на должность и освобождение от должности руководителя учреждения, утверждения государственного задания, а также иных полномочий, установленных настоящим Уставом и действующими нормативными правовыми актами, осуществляет Департамент социальной защиты населения ЯНАО.

Характер и объем взаимосвязей органа управления с различными местными сообществами: ведется совместная работа с Отделом пенсионного фонда РФ в Красноселькупском районе, с ОМВД России по Красноселькупскому району, паспортно-визовой службой, ГБУЗ ЯНАО Красноселькупской Центральной районной больницей, Отделом Опек и попечительства Управления образования Администрации МО Красноселькупского района, Фондом социального страхования и т.д. (по предоставлению списков льготников, по вопросам законности предоставления мер социальной поддержки, по вопросам регистрации по месту жительства и т.д.). Проводится работа с общественными организациями, с Воскресной школой при Храме Василия Мангазейского, с Обществом ветеранов труда и прочие. ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» находится в тесном взаимодействии с Администрацией с. Красноселькуп и районной, районным Советом депутатов и практически всеми организациями сельской и районной инфраструктуры, расположенными на территории района.

Государственное казенное учреждение вправе иметь штамп, бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему. Учреждение от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Государственное учреждение приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Финансовое обеспечение деятельности казенного учреждения осуществляется за счет средств федерального бюджета и на основании бюджетной сметы. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность несет Учредитель.

Казенное учреждение несет ответственность, установленную законодательством Российской Федерации, за результаты своей деятельности.

В Уставе организации прописаны следующие цели деятельности:

1. Социальное обслуживание граждан в автономном округе,
2. Выявление и устранение причин, послуживших основанием ухудшения условий жизнедеятельности граждан, снижение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности

Также организация осуществляет следующие виды деятельности, определенные Уставом:

1. Осуществление профилактики обстоятельств, обуславливающих нуждаемость несовершеннолетних детей в социальном обслуживании, в том числе профилактики безнадзорности и беспризорности;
2. Оказание содействия в подаче заявления несовершеннолетним или его законными представителями в департамент о предоставлении социального обслуживания, а также в разработке индивидуальной программы предоставления социальных услуг;
3. Предоставление социальных услуг несовершеннолетним детям и их семьям в соответствии с индивидуальной программой предоставления социальных услуг в стационарной и полустационарной формах социального обслуживания;
4. Предоставление срочных социальных услуг;
5. При необходимости оказание несовершеннолетним детям и их законным представителям содействия в предоставлении медицинской, психологической, педагогической, юридической, социальной помощи, не

относящейся к социальным услугам (социальное сопровождение), в том числе в рамках реализации законодательства в сфере профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;

6. Обеспечение защиты прав и законных интересов несовершеннолетних детей;

7. Участие в проведении социологических опросов и мониторинговых исследований в сфере социального обслуживания граждан;

8. Апробация методики и технологии в сфере социального обслуживания;

9. Участие в реализации государственных программ РФ, государственных программ автономного округа, ведомственных целевых программ в сфере социального развития, семейной и демографической политики, в том числе региональных программ социального обслуживания

Учреждение вправе осуществлять следующие виды приносящей доходы деятельности:

- предоставление дополнительные социальные услуги за плату несовершеннолетним детям и их родителями или иными законными представителями.

Медицинское обслуживание предоставляется на основании лицензии № ЛО-8901-000802 от 06.07.2015 года на осуществление медицинской деятельности.

Цели и задачи учреждения достигаются в тесном взаимодействии с Администрацией села Красноселькуп, Администрацией Красноселькупского района и практически всеми организациями и органами профилактики, расположенными на территории района.

Для оценки эффективности основной деятельности организации приведем данные о количестве зачисленных несовершеннолетних на социальное обслуживание (на полустационарное и стационарное формы обслуживания) - получателей социальных услуг за последние три года:

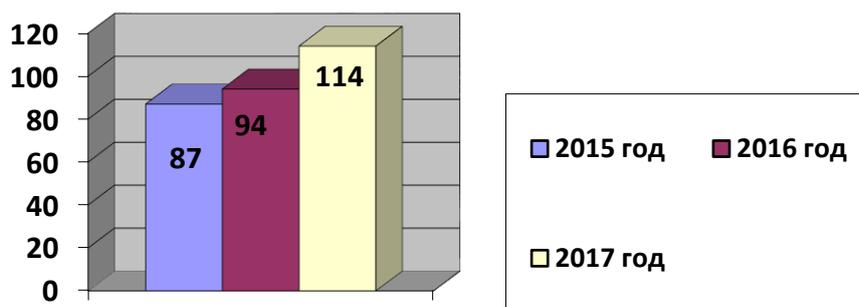


Рис. 2.1. Количество получателей социального обслуживания (по годам)

По диаграмме видно, количество обращающихся граждан за социальным обслуживанием увеличивается с каждым годом: с 2015 по 2017 оно выросло на 23%, то есть каждый год происходит рост в среднем на 10%. Это говорит о том, что организация имеет постоянное стабильное развитие, но интенсивного роста нет.

Также стоит определить динамику роста и развития по количеству предоставленных услуг по трем годам:



Рис. 2.2. Количество предоставленных социальных услуг (по годам)

Количество обратившихся граждан на социальное обслуживание, в том числе повлияло и на увеличение количества предоставленных социальных услуг с каждым годом: с 2015 по 2016 года количество услуг возросло на 6,9% (+3804). Но резкое уменьшение в 2017 году связано не с уменьшением количества получателей как мы видим по предыдущей диаграмме. Данное

сокращение основано на изменении нормативно-правовых актов в июле 2017 года, в которых многие виды услуг поменяли свою кратность предоставления в меньшую сторону. В связи с этим обстоятельством с середины 2017 года количество услуг предоставляемых учреждением подсчитывалось по новым стандартам, что в конце года дало низкие показатели.

Структура учреждения имеет линейно-функциональный характер: возглавляет учреждение директор - Бирюкова Елена Фёдоровна, следующим звеном является заместитель директора по воспитательной и реабилитационной работе – Иванов Алексей Радиевич, а затем происходит деление на структурные подразделения в соответствии с определенными функциональными направлениями деятельности, каждое из которых имеет свои четко определенные конкретные задачи и обязанности. (Приложение 1)

Отделения (структурные подразделения) состоят из руководителей, осуществляющих координацию их деятельности, и специалистов, непосредственно занимающихся работой по своему виду деятельности.

Штатная численность Социального приюта составляет 39 штатных единиц. Структура учреждения состоит из 6 отделений, занимающихся основной деятельностью организации, общей численностью 24 специалиста:

1. приемно-консультативное отделение,
2. стационарное отделение,
3. отделение дневного пребывания несовершеннолетних,
4. отделение профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних,
5. отделение социально-медицинской помощи,
6. отделение психолого-педагогической помощи.

Схема структуры организации указана в приложении 2.

Существуют и недостатки линейно - функциональной структуры организации:

-дублирование функций руководителя в процессе управленческой деятельности;

- разногласия между линейными и функциональными службами;
- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными службами.

Вертикальное разделение менеджеров играет немаловажную роль в системе управления организацией, что предполагает разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Создавая уровни управления вертикальное разделение труда создает эффект централизации. Руководитель организации большую роль уделяют кадровой политике, так как наблюдается такое явление как «текучесть кадров». Из общей численности сотрудников, большую часть занимает молодежь – это 38%, в возрасте от 25 до 35 лет. В том числе сотрудники в возрасте от 35 до 48 лет – 32% от общей численности, а от 48 до 61 года – 30% сотрудников. Средний возраст работников 33-45 лет.

Многие предприятия неохотно берут на работу молодых неопытных выпускников ВУЗов, но что стоит отметить, директор ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» считает необходимым приглашать молодежь на вакантные места, так как она имеет преимущество в работе с детьми: активность, легкая приспособляемость к новым обстоятельствам, обучаемость. И тем более, руководитель прививает в учреждении тенденцию наставничества, когда опытные коллеги способствуют адаптации новых сотрудников в организации. Поддерживаемые молодые специалисты проявляют инициативу и стремятся к профессиональному росту. Руководство лояльно относится к стремлению своих сотрудников продолжать обучение, но к выездным семинарам и курсам относится скептически.

За последнее время 11 сотрудников повысили свой профессиональный уровень:

- 5 сотрудников прошли профессиональную переподготовку, заместитель руководителя – курсы повышения квалификации по теме «Эффективное управление организациями социального обслуживания в современных условиях»;

- 8 специалистов – курсы повышения квалификации, в целях совершенствования профессиональных навыков и соответствия их современным технологиям работы по комплексному обслуживанию и защите прав детей, профилактике жестокого обращения с детьми, с использованием ресурсов организаций дополнительного профессионального образования и образовательных организаций высшего образования.

В настоящий момент в учреждении сотрудники (специалисты):

- 13 (54,2%) - имеют высшее профессиональное образование;
- 10 (45,8%) – среднее профессиональное образование;

За последние три года, процедуру аттестации прошли 10 сотрудников, из них: 2 – на первую категорию и 24 - на соответствие занимаемой должности. 50% (12 из 24) от общего количества специалистов и руководителей, имеют квалификационную категорию, из них: 8,3% – высшую, 8,3% – первую и 33,4% – вторую. Мероприятия по организации аттестации всех сотрудников проходит каждые 5 лет работы.

Коммуникационный процесс в управлении ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» осуществляется в формах оперативного совещания и непосредственного взаимодействия с руководителями отделений.

ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» является государственной структурой департамента социальной защиты населения ЯНАО и поэтому кадровым планированием занимается непосредственно Департамент социальной защиты населения ЯНАО.

Учитывая современные тенденции, стоит отметить, что мотивация сотрудников идет по нескольким направлениям. Материальная мотивация - повышение стимулирующих выплат - чем лучше результат работы и качество предоставленных услуг, тем больше размер стимулирующих выплат, премий.

Процесс управления персоналом в учреждении строится на основе Трудового кодекса РФ, Постановлении правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 29 декабря 2016 года N 1253-П «Об утверждении отраслевого положения об оплате труда работников организаций социального

обслуживания, находящихся в ведении Ямало-Ненецкого автономного округа».

В целом процесс управления персоналом организован недостаточно эффективно. За последние три года учреждение покинуло 30 сотрудников разных уровней, количественное соотношение можно увидеть на диаграмме:

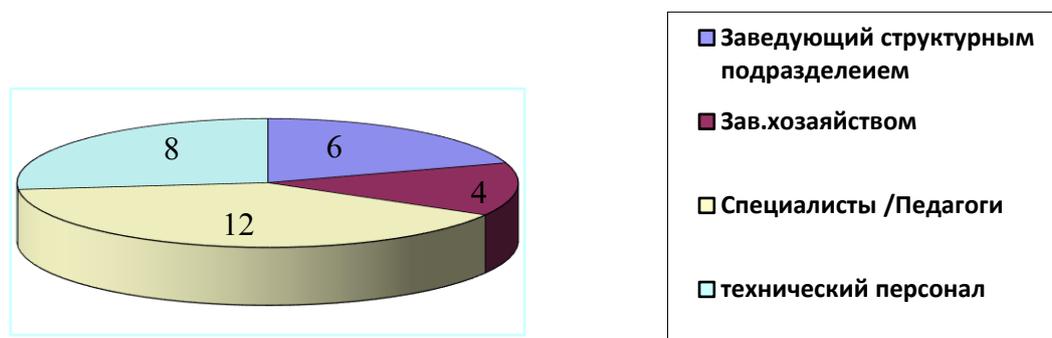


Рис. 2.3. Количество уволившихся сотрудников за последние три года

На данный момент в организации 5 вакантных мест.

Руководитель ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» использует смешанный (демократический и авторитарно-правовой) стиль управления. Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных. Такие руководители добиваются средних результатов по обоим направлениям. Стиль управления в данном учреждении характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Но при этом руководитель не считается с мнением коллектива, только по очень важным производственным вопросам, районного или регионального масштаба, принимает редко во внимание коллегиальные решения. Информирование по важным коллективным вопросам проводится не регулярно и часто не своевременно. Общение с подчиненными проходит в форме приказов, наставлению, но периодически используются просьбы, пожелания, рекомендации, также поощрения за качественную и оперативную работу очень редки. Руководитель стимулирует

благоприятный психологический климат в коллективе только перед большими мероприятиями, когда нужно отстаивать честь учреждения (например, в окружном конкурсе), учитываются интересы только отдельных подчиненных, отношение к сотрудникам неровное - существуют «любимчики», «приближенные», пользующиеся авторитетом руководителя для достижения личных интересов.

Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные. В ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» управленческие решения принимаются единолично и редко коллегиально.

Каждый сотрудник имеет свою должностную инструкцию. И только руководители структурных подразделений имеют возможность вынести свои предложения на рассмотрения руководителя по улучшению работы организации и качества предоставления услуг.

Социально-психологический климат в ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» можно охарактеризовать как неблагоприятный.

Данный климат характеризуется пессимизмом, общение связано с недоверием сотрудников к руководителям и их решениям, чувством тревоги, психологического дискомфорта и всеобщего уныния, взаимная поддержка чувствуется только внутри неформальных групп, теплотой и вниманием в отношениях, межличностной симпатией, открытостью коммуникации, уверенностью, возможностью свободно мыслить. При этом руководитель не связывает пессимистический настрой коллектива со стилем и методами управления. За последний год отмечается снижение интеллектуального и профессионального роста сотрудников.

В коллективе дружеские отношения между работниками учреждения, взаимное уважение и полное доверие к друг другу. Можно отметить взаимопомощь в трудных ситуациях и при выполнении совместных заданий.

Конфликтные ситуации в учреждении случаются довольно редко, но все же имеют место быть. Самый распространенный тип конфликта - это

межличностный. Чаще всего они направлены против тех сотрудников, которые имеют большую поддержку руководителя, так называемые «любимчики», которые пользуются своим влиянием. Остальные сотрудники воспринимают это как социальную несправедливость.

Руководитель организации старается не допускать возникновения больших конфликтов, директивным способом, в большинстве случаев не проявляет своего интереса и не вмешивается в конфликтные ситуации сотрудников. В основном, источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Управленческий процесс в ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н»: в большей степени используется иерархическая модель управления. Ее основной принцип характеризуется следующими особенностями:

- каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником);

- только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

Модели сетевого управления используются намного реже и предназначены для планирования и управления сложными комплексами работ, направленными на достижение определенной цели в заданные сроки.

Деятельность учреждения полностью зависит от людей, которые работают в нем, т.к. самая главная деятельность организации связана с населением – это поиск клиентов (получателей услуг), предоставление услуг качественно и в срок. Не каждый человек может работать специалистом по социальной работе, психологом, социальным работником или педагогом по работе с трудными подростками, так как это чрезвычайно сложный в психологическом плане труд. В ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» работают люди, прошедшие все стадии формирования деловых качеств, необходимых данной деятельности; к примеру, многие заведующие

структурных подразделений (отделений) начинали свою деятельность в организации либо педагогами либо социальными работниками. Но психологический климат коллектива не стабильный, постоянная критика руководства разрушает позитивные веяния, не принятие неформального лидера угнетает сотрудников, так как они не могут полноценно влиять на улучшение своей деятельности, что, конечно же, сказывается на результатах деятельности учреждения. По словам сотрудников можно понять, что только демократизация стиля управления поможет в процветании учреждения, деятельность которого связано с творчеством.

Опрос, проведенный с целью выявления неформальных структур и удовлетворенности работников, доказывает результаты наблюдения за коллективом и слова сотрудников. 80% работников хотели бы сменить место работы, связанное с психологической усталостью и нереализованностью ожиданий позитивных перемен. Неформальные отношения связаны с желанием сотрудников «найти отдушину», так как формализованные отношения не позволяют решать проблемы коллектива. Как отмечают психологи, творческие люди и педагоги, работающие с населением чаще других подвержены эмоциональному выгоранию. А доверительные отношения в коллективе дарят позитивный настрой и хорошее настроение.

Под неформальными отношениями Д.П. Пикулин описывал как: «неформальные образования, складывающиеся в организациях для решения проблемных задач, которые затрудняются или даже не способны решить структуры формальные, т.е. действующие на нормативно-правовой основе».⁹⁸

Для соблюдения комплектности анализа необходимо выявить все факторы, влияющие на эффективность управления персоналом в целом и производительность труда в частности. Мы видим выход в расширении исследования социальных факторов. Анализ социальных факторов может быть произведен не на основе данных отчетности, а с помощью применения

⁹⁸ Веснин В. Р. Теория организации и организационного поведения: учебник. Москва: Проспект, 2014. С.470.

методов статистики мнений, то есть с использованием неформализованного интервью и анкетированием.

Исследования, посвященные изучению вопроса влияния формально-неформальных отношений на результативность организации, проведенное в учреждении социального обслуживания ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н» показало, что неформальные отношения проявляются на практике в двух разновидностях, цель которых либо совпадает с целью формальной структуры; либо не совпадает с целью формальной структуры.

Предметом настоящего исследования стала сфера неформального взаимодействия двух основных субъектов системы управления государственной организации — работников и работодателей.

Целью исследования является изучение неформальных отношений в современных государственных организациях, а именно: условий их существования, причины происхождения, степени распространенности отношений, и взаимосвязи неформальных с формальными отношениями.

Для проверки гипотетических положений настоящего исследования авторами был разработан специальный инструментарий, на основе которого было проведено неформализованное интервью и анкетный опрос работников государственной организации. Количество сотрудников данной организации 38 человек, из них опрошенных — 36 чел., время опроса — осень 2018 г. Респонденты представляли все уровни организационной структуры (иерархии). Вопросы анкеты для количественного исследования формировались на основе предварительно проведенного качественного опроса экспертов, а в ходе пилотажного исследования удалось выявить недостатки анкеты и откорректировать ее вопросы. Анкетирование было дополнено наблюдением, результаты которого также носят качественный характер. Анкета содержала 14 вопросов открытого и закрытого типа. Вопросы касались существования формальных и неформальных правил и договоренностей в организациях; надежности неформальных

договоренностей; официальных и неофициальных отношений с начальством и между коллегами; степени распространенности неформальных отношений; возможности использования служебного положения в личных целях; значения личных связей для успешного трудоустройства и карьерного роста; неформального общения с коллегами вне работы и прочие.

Первыми вопросами были о знании сотрудниками закрепленных уставом целей и задачей учреждения, что является официальным источником знаний для сотрудников. О главной миссии учреждения сотрудники знают все абсолютно, но об источниках информации ответы были разделены на две части: первая категория, в которую входят в основном заведующие структурным подразделением и педагоги – черпают знания из официальных источников – от руководителя и из совещаний при нем, вторая же часть сотрудников в большинстве своем подчиненные специалисты и технический персонал получают информацию неформальным способом, и при этом многие подчеркивают не нужность и не продуктивность планерок и совещаний как источника информации и способа коммуникации.

Данная тенденция подчеркивает, что либо сами мероприятия являются малоэффективными как элементы управления либо их функции искажены – они неинформативны, нелогичны и т.д., что в свою очередь также влияет на эффективность управления организацией. Нужно проанализировать тот факт, что сотрудники предпочитают получать информацию неформальными методами и игнорировать формальные (32% сотрудников не посещает эти мероприятия в принципе). Стоит отметить, что сотрудники считают неформальные отношения как необходимый и важный элемент трудовой деятельности. Потенциал управления неформальными коммуникационными потоками в деле практически не используется руководством организации.

Формальные же каналы коммуникации не пользуются таким эффектом и качеством, а неформальные каналы распространения информации в современных организациях довольно разнообразны. Они различаются по технологиям и видам осуществления коммуникации. Можно утверждать, что

формальные коммуникации достаточно четко регламентированы и хорошо контролируются руководством предприятий. Руководитель же не обращает на неформальные коммуникации внимание, поэтому они практически никак не регламентированы. Руководство организаций уделяет им внимание в минимальной степени. Значительная часть данных, передающихся по неформальным каналам, напрямую касается рабочих моментов. Это подтверждает тот факт, что неформальное общение служит средством компенсации при недостаточно полной официальной информации. Но подчеркнем важность того, что создание эффективных каналов коммуникаций позволяет минимизировать издержки системы управления, связанные с недоверием к руководству, потерей лояльности к организации и удержать на рабочих местах ценные кадры, а как мы наблюдаем в последний период, возросло количество увольняющихся сотрудников.

Далее, в ходе опроса сотрудников исследуемой организации выяснялось у наших респондентов, насколько часто в их организации соблюдаются формальные и неформальные договоренности. Большинство сотрудников (72%) подчеркнули, что неформальные договоренности в их организациях соблюдаются обеими сторонами взаимодействия не реже, а иногда и чаще, чем формальные.

В то же время работники отмечают, что придают большее значение неофициальным договоренностям с начальством или коллегами, чем официальным правилам.

Отметим также тенденцию положительного отношения сотрудников к неформальным договоренностям или даже предпочтения их в реализации своей деятельности. Работники отмечают такие достоинства неформальных договоренностей как:

- 1) Быстрое решение проблем/задач- 52%
- 2) Качественное решение проблем/задач- 30%
- 3) Комфортнее /удобнее (отсутствие формальных препятствий/разногласий и пр.)-13%

В исследуемом коллективе существуют устоявшиеся неформальные отношения как и во многих любых трудовых коллективах, когда несколько лет подряд основной состав продолжает трудовую деятельность. На определенных этапах развития этой трудовой группы неформальные отношения приобретают привычную форму взаимоотношений, которая создаёт трудовой ритм. А установившиеся за несколько лет нормы поведения и взаимодействия определяют образ жизни в организации, поскольку существуют на постоянной основе.

Интересен тот факт, что в организации сотрудники поддерживают неформальные отношения и с руководителем, часть работников подтвердили, что пользуются хорошими отношениями для достижения своих личных интересов. Некоторые прокомментировали это с необходимостью отгулов, например, 1 сентября или днем рождения. Существуют и сотрудники, которые при возможности пользуются неформальными отношениями для влияния на назначение премиальных и стимулирующих выплат – 11% (от общего количества сотрудников). Остальные работники знают данную ситуацию, но предпочитают полагаться на свои профессиональные качества, и работать ответственно и качественно. Коллектив воспринимает серьезно и в равной мере обязательно выполняет требования как приказов и регламентов, правил, так и обязательны для выполнения и неформальные договоренности, что говорит об устоявшихся формально-неформальных отношениях. Отдельный пункт анкетирования посвящен документу «Правила внутреннего трудового распорядка», где прописаны правила поведения сотрудников при выполнении своих обязанностей, так и в общении со своими клиентами (получателями социальных услуг), описывается форма одежды приемлемая для учреждения. Все сотрудники знакомы с этими официальными правилами, но многие подчеркивают, что приходится отступать от данных постулатов, что касемо общения с коллегами и с гражданами – 65% . Так как многие граждане обращаются в социальную организацию в не самый лучший период своей жизни, то в связи с этими обстоятельствами люди ждут от сотрудников

сочувствия, сопереживания и соучастия в их проблемах, помощи и в психологическом, моральном плане – в этом случае не срабатывает ни один искусственный регламент общения, ни одно формальное правило поведения. Работникам приходится вступать в неформальные отношения с обратившимися людьми.

Одним из основных недостатков организации, заключается в специфике работы, та атмосфера, в которой работники находятся большую часть времени, педагоги и психологи, специалисты общаются с неблагополучными семьями, с несовершеннолетними с деструктивным или девиантным поведением, вследствие чего работники устают как физически, так и морально. В конце рабочего дня многие сотрудники становятся очень раздраженными и утомленными – их производительность труда резко падает.

Руководитель организации редко или совсем не использует нематериальные виды поощрения – похвала, одобрение, лестные отзывы или благодарность за проведенные мероприятия, но при этом ежедневно критикуя и порицая любое незначительное движение сотрудников также негативно сказывается на их внутреннем состоянии.

Что также имеет отрицательный эффект на результативность труда данного коллектива. Для достижения целей и решения задач, стоящих перед учреждением, необходимо проводить большую работу по формированию коллектива единомышленников, находящихся в зоне собственного развития, работающих в атмосфере единых ценностных отношений к личности. Каждый руководитель влияет на эффективность управления коллективом, применяя те или иные теории менеджмента на собственной практике, но не каждый делает правильный выбор стиля и методов управления.

Для выявления факторов влияющих на работоспособность сотрудников государственной организации было проведено анкетирование. Специалистам был задан вопрос о том, какой из факторов самый значимый при трудоустройстве в социальное учреждение. Стоит отметить, что при интервьюировании корреспонденты подчеркивали важность реализации

своего творческого потенциала на работе - 72%. Характеристика индикатора мотивации говорит об ориентации сотрудников не только на содержательные аспекты труда, но и на социальный эффект от их труда. Основной причиной как профессиональной деятельности отмечается также и возможность реализовать свои знания и опыт (71%). Кроме того, среди основных причин указана «возможность сделать что-то полезное для людей» (56%). Возможность общаться с людьми также является одной из важных сторон профессиональной деятельности сотрудников социальной организации (37%). При этом для всех сотрудников учреждения не зависимо от занимаемой должности одним из стимулов профессиональной деятельности является благоприятная атмосфера в коллективе, хорошие отношения с руководителем. Значимость же оплаты труда и наличие стимулирующих выплат имеет также высокий показатель (42%), но здесь большинство работников отмечающих данный пункт входят в категорию низкооплачиваемых, работники с низкой квалификацией. Что также подтверждает наблюдение и опрос. По мнению сотрудников социальной организации, низкий уровень заработной платы является одной из основных непривлекательных сторон данной сферы. Разница в оплате труда между педагогическими работниками и заведующими структурными подразделениями очень разнится, связано это с государственной поддержкой социальной сферы на федеральном и окружном уровне, и складывается такая ситуация, что руководители отделений получают заработную плату меньше в 2 раза, чем свои подчиненные. Это затрудняет мотивацию менеджеров и как следствие многие покидают данную должность, в том числе проявляется сложность и в привлечении новых квалифицированных специалистов и руководителей, что в свою очередь приводит к дисбалансу как организационных так социально-психологических факторов.

Эти неблагоприятные факторы затрудняют рост и развитие государственного учреждения. Особое значение приобретает необходимость переориентации системы управления на актуализацию скрытых способностей

и творческого потенциала, на выявление возможного потенциала в развитии неформальных структур в современных государственных организациях.

Как показало исследование, неформальные отношения для сотрудников имеют большое значение. Вопрос об необходимости развивать в организации неформальные структуры дал также положительную динамику, которую мы видим в диаграмме:

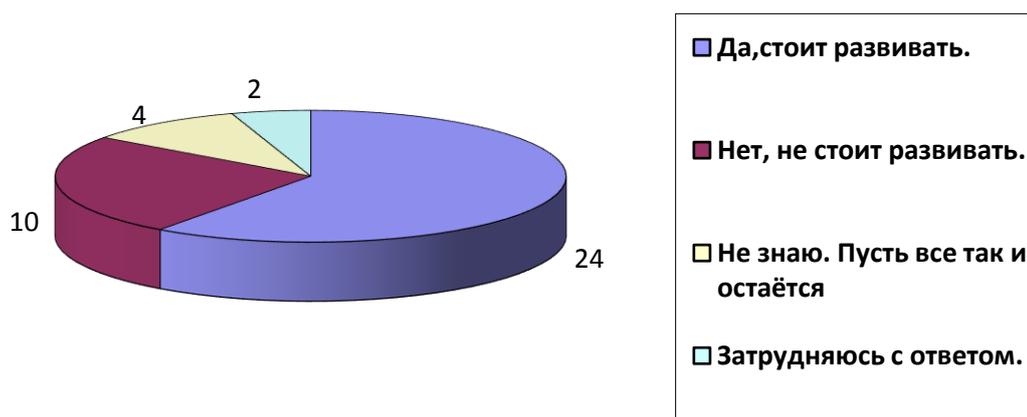


Рис. 2.4. Динамика ответов на вопрос: "Как вы считаете, стоит ли развивать неформальные отношения в вашем учреждении?"

Большее половины работников дали положительный ответ. В этой организации сотрудники готовы к переменам, они ждут положительных эмоций от этих перемен. Неформальные отношения в современной организации выполняют часть значимых ролей в деле обеспечения эффективной совместной работы сотрудников. Их ценность для организации определяет особую роль неформальных отношений как социального ресурса, способного влиять на поведение людей, и руководитель должен понимать, что они влияют и на лояльность сотрудников по отношению к организации.

Одна из причин возникновения неформальных отношений - необходимость компенсировать ограниченность формальной организации. В этом заключается основная роль неформальных отношений - компенсирующая. Эта роль присуща в первую очередь производственно ориентированным неформальным отношениям, возникающим как следствие

нарушения установленного нормативного порядка, что часто сознательно допускается субъектом управления. Они обеспечивают для организации возможность облегчать управленческую нагрузку, более быстрое и эффективное взаимодействие людей и отделов организации, вовлечение исполнителей в процесс решения производственных задач, быстрое движение информации. Как отмечают сами сотрудники организации им проще пользоваться неформальными договоренностями в реализации своих трудовых функций, это большой показатель в 86% от общей численности работников.

По классификации С.Ю. Алашеева,⁹⁹ в исследованной организации неформальные отношения в целом относятся к устоявшейся форме социальной коммуникации и действий. Работники не задумываются о том, что регулярно воспроизводимые ими действия не являются формализованными. Чаще всего это относится к коммуникации, к обмену информации. Сотрудники предпочитают получать или передавать служебную информацию, используя неформальными коммуникациями, например, при передаче смены одна сотрудница другой официальный отчет о проделанной работе и запланированных мероприятиях превращает в неформальный разговор, при этом эмоционально-окрашенный.

Основными формами проявления неформальных отношений, которые могут влиять на достижение формальной цели в исследованной организации, являются следующие.

Адаптационная форма проявления, связана с появлением новых членов в коллективе. В данной организации официально не закреплена ни в одном документе такая функция как наставничество, хотя директор ее поддерживает. И если в организации появляются новые работники, то неформально один сотрудник либо часть коллектива берет на себя ответственность за его

⁹⁹ Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: "Взгляд изнутри" //Социологические исследования. 1995. №2. С. 18.

обучение. Следует отметить, что основным мотивом обучения и содействия новому сотруднику у работников выступает в первую очередь стремление помочь нуждающемуся в этом.

Однако, некоторые сотрудники утверждают, что помогают из-за чувства ответственности за общее дело, скажем так, чтобы работа наладилась быстрее и качественнее. Что доказывает еще раз, неформальная структура имеет компенсирующую функцию, то есть успешно помогает там, где формальная объективно не покрывает отношения, возникающие в процессе адаптации нового сотрудника.

Также неформальное общение проявляется и в форме взаимопомощи. Работники исследуемой организации регулярно помогают друг другу в процессе исполнения ими своих обязанностей. Такая взаимопомощь осуществляется как в форме совета и консультации, так и в форме подмены коллеги, если он отсутствует на своем рабочем месте по каким-либо причинам. В отличие от адаптации, где работники, вступая в неформальные отношения, руководствуются личностными мотивами, в таких ситуациях они преимущественно исходят из общего интереса в достижении поставленной цели организации. Часть работников размышляют о том как их работа социально-значима, то есть руководствуется социальным эффектом от тех действий, которые они совершают для общества. Руководитель чаще всего поддерживают либо лояльно это принимает, пока успешно достигаются поставленные перед организацией цели.

Стоит отметить и еще одно проявление неформальных отношений: в исследуемой государственной организации часто работа связана с творчеством, поэтому сверхурочная работа считается чем-то естественным. При этом руководитель чаще всего игнорирует её и никак не учитывает в конечной оплате работника, однако в устной форме декларируется, что компенсация будет в виде отгулов или премий. Отгулы, как выяснилось, берут, но очень редко, потому что работники боятся заявлять о своих правах либо просто обеспокоены выполнением своей работы точно в срок.

Очевидная перегруженность обязанностями по некоторым должностям создает постоянную сверхурочную работу для сотрудников. Неформальные отношения в этой ситуации снижают риски, вызванные неэффективным разделением полномочий в организационной структуре. Впечатляет то, что работники берут работу домой или остаются после окончания рабочего дня, мотивируя это заинтересованностью в самом процессе исполнения возложенных на них обязанностей. С учетом того, что заработная плата невысокая и не учитывает указанные переработки, следует предположить, что основной причиной, по которой работники продолжают исполнять возложенные на них обязанности, являются именно неформальные отношения и желание помочь своим коллегам в достижении цели.

Разновидностями проявления таких устоявшихся неформальных отношений, не связанных с рабочим процессом, могут быть периодические корпоративные мероприятия, совместное времяпровождение коллег вне работы, тренинги, которые цементируют именно связи и отношения в организации как между сотрудниками одного уровня, так и между руководством и подчиненными. В данной организации существует негласная традиция – поздравление именинников и юбиляров, а также призеров, даже если они защищали на каких либо конкурсах честь не коллектива, а личные достижения, что является инициативой неформальной группы коллектива. При этом неформальная традиция нашла поддержку со стороны руководителя, который теперь официально стал присутствовать, поддерживать и лично поздравлять. Такая тенденция стала одним из факторов сближающих и стимулирующих коллектив на позитивные отношение к организации.

Неформальные отношения компенсируют недостаток в контактах, который испытывают сотрудники, попадая в организационные структуры, пронизанные формальной субординацией и координацией. Эти связи и отношения между сотрудниками, не относящиеся к рабочему процессу, впоследствии ложатся в основу горизонтальных рабочих связей.

Это важно, т.к. результативность профессионального взаимодействия во многом обусловлена человеческими отношениями сотрудников, следовательно, последние влияют на эффективное функционирование всей организации

Неформальные отношения в исследуемой организации проявляются и в других процессах, связанных лишь косвенно с достижением формальной цели. Такими процессами являются разрешение различного рода конфликтных ситуаций и восприятие работником собственной работы. Кроме того, в структуре существует неформальный лидер, активно участвующий в работе коллектива, статус и функции которого существенно превышают формально установленные для его должности. Многие сотрудники советуются по рабочим моментам в основном именно с неформальным лидером. Некоторые сотрудники имеют с ним уже дружеские, а не товарищеские отношения, поэтому сформировалась малая неформальная группа, с которой остальные работники пытаются поддерживать неформальные хорошие отношения. В ходе анкетирования проведенного по выявлению отношения сотрудников к неформальным структурам, результаты показали, что ровно половина работников придает значимость неформальным отношениям и договоренностям, что именно они помогают процессу реализации трудовых процессов. Это касается и реализации полномочий официальных, при организации больших мероприятий, когда неформальные договоренности способствуют достижению наилучших результатов.

В заключение хотелось бы привести еще один результат анкетирования, который показывает более точную (социально-психологическую) картину, что происходит в коллективе изучаемой организации:

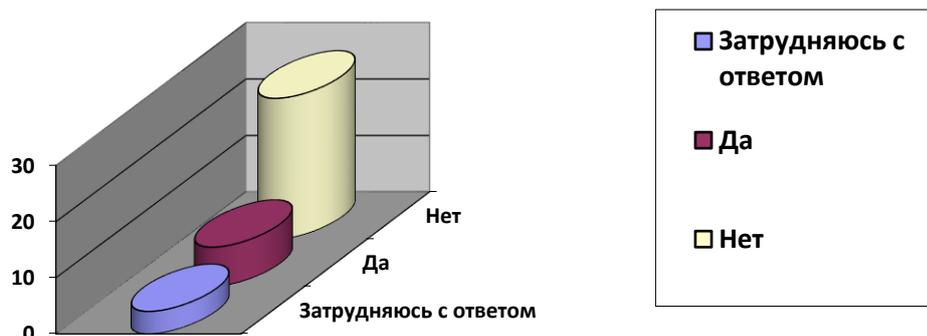


Рис. 2.5. Динамика ответов на вопрос «Вы бы посоветовали своим знакомым трудоустроиться в ваше учреждение?»

Полученные данные отражают такое понятие как лояльность сотрудников к организации, как мы видим по диаграмме тенденция отрицательная. Как отмечает ряд авторов, лояльность является одним из значимых показателей эффективности управления человеческими ресурсами, как фактора влияющего на результативность деятельности этой организации. Общие тенденции, выявленные в ходе исследования, позволяют утверждать, что нет достаточных оснований говорить о безусловно низкой эффективности системы управления исследуемой государственной организации, хотя негативные тенденции присутствуют.

Необходимо отметить, что недостатки формальной структуры организации заменяются проявлениями неформальных структур, что подтверждается количественными и качественными показателями исследования. В том числе, выявлен факт отсутствия формирования благоприятных условий, которые способствовали бы рациональному использованию творческих и новаторских способностей сотрудников. Что отражается на продуктивности деятельности работников и их лояльности к организации.

В связи с этим следует создать модель развития формально-неформальных отношений в организации и установить климат социально-психического комфорта. Стоит признать существенную роль человеческих ресурсов в системе управления организации.

2.2. Способы и методы повышения эффективности системы управления организации на примере ГКУ ЯНАО приют в МО Красноселькупский р-н

Все те негативные факторы, которые существуют в организации, не являются фундаментальными. Многие факторы можно минимизировать или нивелировать. Большой влияние на этот процесс может оказать - активное развитие принципов корпоративного менеджмента способствует достижению высоких результатов. Но при этом стоит учитывать наличие действенных ресурсов социального управления, которое построено на признании главенствующей роли человеческого фактора в деятельности организации. Также перед руководством должна стоять задача по выработке новых и эффективных способов и методов управления человеческим потенциалом в организационной структуре в соответствии с потребностями и особенностями коллектива данной организации.

Ряд авторов настаивает на необходимости «учитывать широкий спектр личностных характеристик человека, формирующих его отношение к своим трудовым обязанностям и отношение к среде, в которой он работает».¹⁰⁰ Практическое применение концепций социального управления предусматривает создание условий гуманизации системы управления и развитие формально-неформальных отношений. Что в свою очередь предполагает устранение противоречий между управляющей подсистемы организации и управляемой, акцентировать управленческое воздействие на развитие индивидуальных и личностных характеристик и потенциалов человеческих ресурсов. Стоит переосмыслить такие процессы как стратегическое целеполагание, принятие и реализация управленческих решений. Так, в рамках традиционного подхода существует жесткое разграничение полномочий в коллективе, определяемое в соответствии с

¹⁰⁰ Гаранина О.Д., Федяшов А.А. Гуманизация управленческой деятельности // Вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 203. С. 128.

формальными должностными статусами. В такой ситуации руководство принимает решения и передает их для исполнения подчиненным. Контрольные функции также всецело сосредоточены в руках менеджмента, а проведение в коллективе дискуссии по проблемам совершенствования деятельности организации в целом и отдельных ее аспектов, как правило, не предполагается.

Гуманистический подход отказывается от жесткого разграничения полномочий в коллективе, реализуя практику социального управления и способствуя развитию формально-неформальных организационных отношений. Данный подход предоставляет широкие возможности для вариативного решения существующих управленческих проблем.¹⁰¹ Очевидно, что подобный подход к управлению не может быть основан на формализованном взаимодействии и регламентированной управленческой иерархии. Соответственно, это порождает отказ или уменьшение уровня формализации организационных отношений. При этом руководитель перестраивает систему полномочий и функций менеджмента. Работники должны получить возможность участвовать в процессах принятия управленческих решений, иметь возможность устанавливать цели и задачи развития организации.

Для реализации этого подхода руководитель организует проведение мероприятий, направленных на формирование у сотрудников коллектива корпоративной идентичности, лояльности к организации и укрепление их командного духа: мастер-классов, деловых игр, мозговых штурмов и т. п. Чаще всего в данные мероприятия приглашаются и представители администрации учреждения – по средством чего можно осуществить трансформацию существующей системы управленческого взаимодействия. Коллектив получает реальную поддержку для раскрытия своего творческого

¹⁰¹ Гаранина О.Д., Федяшов А.А. Гуманизация управленческой деятельности // Вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 203. С. 128

потенциала и возможность поделиться своими новаторскими идеями и предложениями по модернизации их деятельности.

Это способствует не только как фактор гуманизации системы управления данной организации, но и как один из методов установления и поддержания обратной связи между сотрудниками и управленцами, что является частью трансформации организационного взаимодействия.

Так как один из важнейших факторов повышения эффективности деятельности организации считается развитие неформального взаимодействия, то ее оптимизация начинается с уменьшения жесткой регламентации осуществляемых действий сотрудников. Соответствующие условия повышают ответственность - сотрудники по собственной инициативе вырабатывают и поддерживают систему межличностных отношений и взаимодействий, что в свою очередь открывает коллективу простор для творчества. Социально-психологический комфорт создает условия для открытого обмена идеями, мыслями, планами, что создает новаторскую среду для совместного поиска решений и их воплощения в деятельности. Все это является проявлениями гуманистического подхода в системе управления.

Стоит отметить, сотрудники государственной организации являются еще и объектом осуществления целенаправленной социальной политики государства. Реализация государственных полномочий, ответственность возложенная на коллектив – позволяет каждому сотруднику почувствовать свою востребованность, реализовать заложенный в нем личностный потенциал и выполнить свой социальный долг. Культивируя данные понятия в государственной организации, можно обеспечить ей высокую конкурентоспособность и популярность трудоустройства.

Руководитель должен обратить внимание на значительное число факторов, к которым относятся тип организации и сфера ее деятельности, при переходе организации на систему социального управления и полагающаяся на процессы гуманизации. Следует учитывать и текущую фазу жизненного цикла организации, количественный и качественный состав коллектива и

накопленный опыт взаимодействия с персоналом. Например, исследуемая организация ориентирована на привлечение наибольшего количества клиентов (получателей услуг) и предоставление социальных услуг качественно – следовательно, управленческие решения должны обеспечивать и стимулировать появление новых технологий и практик, реализация которых позволит поддерживать на должном уровне уникальность предоставляемого продукта (услуги) и тем самым повышать конкурентоспособность и как следствие влиять на эффективность осуществляемой деятельности. Поэтому руководитель должен быть заинтересован в улучшении системы управления и наилучшем преобразовании формально-неформальных отношений. Учитывая потребности и личностные характеристики своих сотрудников как индивидов, руководитель должен планомерно расставлять приоритеты управленческого взаимодействия. С накоплением опыта руководитель должен перерасти в координатора или фасилитатора, который только подсказывает направление движения своего коллектива и вносит некоторые поправки в деятельность самоорганизованных индивидов.

Прежде всего, нужно обратить внимание на внутрикорпоративную атмосферу в коллективе - снять нарастающую напряженность. Для того чтобы сделать ее более разряженной необходимо давать сотрудникам время восстановить силы после общения с большим количеством граждан. Что касается, неформальных групп в коллективе, то они сами по себе не несут негативных последствий, но из-за них, как уже отмечалось, могут возникать различные конфликты. Необходим тщательно-проработанный план по влиянию на лояльность сотрудников, что требует особого внимания со стороны менеджеров.

Одним из наиболее эффективных способов борьбы с этим негативным явлением - организация тренингов на командообразование, мероприятия различного типа на сплочение работников - спортивные мероприятия, совместный выезд на природу, проведение торжественных вечеров, и так далее. Это укрепляет неформальные связи и отношения в организации как

между сотрудниками одного уровня, так и между руководством и подчиненными, быстрее находят компромиссы и решения сложных задач. Неформальные отношения компенсируют недостаток в контактах, который испытывают сотрудники, попадая в организационные структуры, пронизанные формальной субординацией и координацией. Эти связи и отношения между сотрудниками, не относящиеся к рабочему процессу, впоследствии ложатся в основу горизонтальных рабочих связей.

Это важно, т.к. результативность профессионального взаимодействия во многом обусловлена человеческими отношениями сотрудников, следовательно, последние влияют на эффективное функционирование всей организации.

Так же для более эффективной работы сотрудников и повышения их производительности труда, необходимо выработать план по нематериальному стимулированию сотрудников, такие как благодарности, чествование или гранты на реализацию творческого потенциала. В связи с тем, что организация постоянно развивается, следует организовывать обучающие семинары и тренинги по повышению квалификации.

Современная рыночная экономика диктует условия, при которых основным детерминантом эффективности организации становится способность в полной мере задействовать потенциал располагаемых человеческих ресурсов. Создание корпоративной среды, благоприятной для личностного развития сотрудников, способствует реализации собственных креативных начинаний и инновационных идей работника. Первоочередная задача любого руководителя связана с обеспечением условий для достижения подобных целей, всецело находящихся в русле организационной стратегии. Руководителю требуется переосмыслить всю систему управления организацией, в том числе и человеческими ресурсами. Стоит заняться поиском новых путей взаимодействия с представителями коллектива, признать существование неформальных лидеров. Как следствие, должны произойти значимые изменения в структуре организационных отношений,

начаться тенденция к гуманизации всей системы управления. Появление в управлении социальных методов регулирования деятельности всей государственной организации. При этом, гуманизация стимулирует раскрытие в каждом из сотрудников творческого потенциала, повышение ответственности и самостоятельности и дальнейшее распространение на рост устойчивости и адаптивности организационной структуры в целом.

Одним из направлений гуманизации формально-неформальных отношений в системе управления можно считать перераспределение полномочий между управляющей и управляемой подсистемами. В последующем, должно произойти постепенное стирание границ между этими двумя элементами, а на смену иерархии, устанавливается горизонтальная кооперация. С точки зрения некоторых исследователей это должно дать каждому сотруднику право на автономию в совершаемой им деятельности, а так же «повысить степень реализации адаптивного потенциала организации в целом». ¹⁰² На практике такое партисипативное управление означает участие в принятии управленческих решений всех сотрудников, желающих повлиять на успешное решение поставленных задач. Что в свою очередь требует полного переосмысления системы взаимодействий и процессов движения управленческой информации.

Ж.Т. Тощенко в своей работе утверждает, что участвуя в обсуждениях и имея влияния на управленческие решения, у работников появляется сильнейшая мотивация к дальнейшей работе в организации и улучшении её деятельности, с чем нельзя не согласиться. ¹⁰³ Чувствуя свою причастность сотрудники организации перестают отделять индивидуальные цели и устремления от организационных. Таким образом, практическая реализация принципов партисипативного управления, находящаяся в русле гуманизации формально-неформальных отношений в системе управления позволяет,

¹⁰² Сафонов К.Б. Некоторые направления гуманизации отношений в системе «Человек - организация» // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. №9. С.10.

¹⁰³ Тощенко Ж. Т. Социология управления. М., 2011. С.186.

учитывая интересы всех вовлеченных сторон, всемерно повысить эффективность осуществляемой деятельности.¹⁰⁴

Помимо прочего, следует обратить внимание на применение современных социальных технологий, позволяющих обновить и оптимизировать систему организационных отношений. Так, стоит признать необходимость в создании действенных механизмов обратной связи. Уважение индивидуальности каждого члена коллектива, признание его в качестве носителя неповторимых характеристик и уникальных особенностей станет одной из возможных регулирующих принципов формально-неформальных отношений. Которые в свою очередь станут принципами самоорганизации, принципами корпоративной этики.

Следует правильно выстроить внутрикорпоративную коммуникацию, как один из элементов формально-неформальных отношений между сотрудниками, таким образом чтобы она решала важные задачи и потребности организации на данный момент: повышение лояльности работников; формирование у сотрудников чувства идентичности себя с организацией; координация работы различных подразделений; сопровождение преобразований, введение новых технологий в организацию; поощрение участия работников в принятии решений; формирование корпоративной культуры и развитие корпоративных принципов и традиций; укрепление горизонтального взаимодействия; сопровождение антикризисных мероприятий; адаптация недавно принятых сотрудников; пропаганда корпоративных ценностей; повышение прозрачности управленческих решений и др.

Организационные отношения развиваясь должны снизить формализацию осуществляемого управленческого взаимодействия, адаптировать данные процессы к потребностям работников. Тем самым данные изменения должны изменить и социально-психологическую среду коллектива, превратив ее в

¹⁰⁴ Сафонов К.Б. Некоторые направления гуманизации отношений в системе «Человек - организация» // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. №9. С.11.

комфортную для деятельности и творчества, а это в свою очередь весьма благотворно скажется и на производительности и эффективности труда каждого из сотрудников.

Содействие обществу в решении стоящих перед ним проблем является главной задачей любой государственной организации.

В данном случае можно наглядно проследить тесную взаимосвязь корпоративных, индивидуальных и социальных интересов. Так, для организации в целом важно, чтобы осуществляемая деятельность была эффективной и прибыльной, сотрудники при этом заинтересованы в удовлетворении своих потребностей, а для общества, помимо прочего, необходимо сохранение стабильной социальной и экологической обстановки. Учет интересов, относящихся ко второй и третьей группам, можно считать одним из направлений гуманизации, поскольку в этом случае акценты смещаются в сторону социальных аспектов деятельности организации. Стоит признать важным факт пересмотра существующих систем управления. В том числе необходимо осознать важность обновления формально-неформальных отношений в системе управления. При этом необходимо стремиться учитывать реальные интересы сотрудников, воспринимать их в качестве равноправных партнеров по конструктивному диалогу.

Одним из ключевых факторов в системе управления организацией являются оптимизация регулирования организационных отношений. От успешности решения данной задачи напрямую зависит эффективность существующей системы менеджмента, результативность организации в целом. Нужно в полной мере осознавать и принимать особенности располагаемых человеческих ресурсов, как одну из значимых составляющих системы управления. Из чего следует, что важно задействовать способы и методы гуманизации отношений в данной системе. На практике необходимо использовать принципы партисипативного управления, корпоративной этики, корпоративной социальной ответственности. Реализация подобного комплексного подхода к оптимизации формально-неформальных отношений

на современном этапе является залогом успешности организации, ее роста и развития, соответствие системы управления организацией требованиям времени.

Большинство руководителей государственных организаций к неформальному управлению относятся отрицательно, считая его результатом плохо выстроенной системы управления. Но неформальные отношения являются естественным проявлением сущности каждого индивида, но при оптимальном регулировании неформальные структуры способны положительно влиять на результативность всей деятельности государственной организации. Отрицательное отношение к неформальным проявлениям взаимодействия сотрудников ведет к упущению эффективных факторов влияния на продуктивность деятельности и развитие профессионального потенциала коллектива.

Современная теория управления и социология управления считает необходимым использовать неформальные отношения, построенные в организации, в интересах официального управления. Оптимизация формально-неформальных отношений как фактора эффективности деятельности государственной организации, требует выполнения следующих шагов к преобразованию: во-первых, признать неформальные отношения в коллективе и сочетать их с формальными отношениями. Во-вторых, прислушиваться к мнению участников неформальных отношений (сотрудников), как к главным элементам системы управления организации.

Далее создавать условия для формирования чувства общности среди сотрудников, и не предпринимать действий, которые могут оказать отрицательное влияние на неформальные структуры. Для оптимизации неформальных отношений как фактора влияния на эффективность деятельности открыть доступность к официальной информации и к участию в принятии управленческих решений.

Со стороны руководства следует обратить внимание на развитие неформального управления, следует организовать внедрение такого

компонента, как корпоративная культура. Это система материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной средах, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Созданием искусственных ценностей в рамках идеологии развития учреждения при проведении тренинга по командообразованию работники приучаются определять особенности и отличительные качества организации. Тренинги воспитывают бережное и уважительное отношение к коллегам, моделируют нестандартные и конфликтные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия, прививают принципы и организационные нормы роста и развития.

Используя все эти способы и методы, и стремясь к развитию формально-неформальных отношений в системе управления, в организации сформируется благоприятный психологический климат, что позволит ей более эффективно развиваться.

В ходе анализа системы управления деятельности ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н», как и во многих государственных организациях утверждаются правила и процедуры, создаются формальные структуры организации, а действенными являются неофициальные, неформализованные структуры. Руководитель создал вокруг себя систему управления в виде иерархии из множества специалистов и нижестоящих менеджеров; проводятся собрания, оперативные совещания, пишутся протоколы. Но управленческие решения выносятся единолично, без привлечения и учета мнения сотрудников по решаемой проблеме. Такой классический подход к системе управления неприемлем к современным организациям, но, к сожалению, наблюдается в ряде российских учреждений. В государственной организации было выявлены негативные тенденции, такие как текучесть кадров, низкий рост продуктивности деятельности, наличие конфликтных ситуаций между

сотрудниками. Для выявления факторов влияющих на работоспособность сотрудников государственной организации было проведено анкетирование.

Вопросы касались формальных и неформальных правил, существующих в организациях, возможности использования служебного положения в личных целях, значения личных связей для успешного трудоустройства и карьерного роста, официальных и неофициальных отношений по горизонтали и по вертикали, соблюдения договоренностей и др. Обобщая результаты анализа, можно утверждать, что в российских государственных организациях неформальные отношения, распространяя свое влияние на формальные нормы и правила, нередко являются основой трудовых отношений. Неформальные отношения часто сознательно не афишируются, не признаются руководством организации, но и не отодвигаются, а используются как давно сложившиеся связи. Поэтому сами работники и руководитель не могут их четко разделить. Тем не менее в организациях формально-неформальные отношения используются и в достижении целей деятельности организации (являются производственно – ориентированными неформальными отношениями) и в реализации личных целей.

Формы проявления и существования неформальных структур распространяются на самые различные области трудовых отношений. Неформальные отношения имеют определенные функции, например, адаптационная и компенсирующая, которые имеют положительное влияние на результативность деятельности коллектива организации. Но для достижения лучших результатов стоит оптимизировать трудовые отношения. Правильно выстроенные и направленные на достижение целей системы управления формально-неформальные отношения влияют на рост и развитие всей организации. Но при этом важно и переосмыслить саму систему управления – направить ее на развитие человеческих ресурсов организации, как важного элемента системы, применить гуманистический подход в формировании организационной структуры. При этом, гуманизация стимулирует раскрытие в каждом из сотрудников творческого потенциала, повышение

ответственности и самостоятельности и дальнейшее распространение на рост устойчивости и адаптивности организационной структуры в целом. В ходе исследования было разработано несколько практических рекомендаций по совершенствованию системы управления, в том числе по оптимизации формально-неформальных отношений как фактора эффективности деятельности государственной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новые подходы к системе управления организацией и ее подсистемам во многом связаны с изменениями в обществе и в качестве трудовой жизни. Работник воспринимается как значимая единица влияния на всю деятельность организации. Стремление к самовыражению, к реализации творческого, новаторского потенциала, к признанию может стать одним из факторов успешной деятельности организации. Что является одной из причин такого пристального внимания исследователей системы управления и факторов ее эффективности.

Многие авторы подчеркивают важность роли социальных ресурсов в системе управления как определяющую основные тенденции развития всей организации. Во многом именно от того какое управленческое воздействие оказывает руководитель на сотрудников, на столько и будет эффективна деятельность организации. На современном этапе, искусство управления человеческими ресурсами становится решающим условием, которое способствует обеспечению конкурентоспособности организаций и результативности их деятельности. Возникает прямая зависимость эффективных трудовых отношений от созданных благоприятных условий труда. При этом, исследование показало, что формально-неформальные отношения могут являться социальным регулятором, дополнительным способом для достижения определенных целей системы управления, могут давать дополнительные функциональные возможности организации.

Теоретическая база в изучении формально-неформальных отношений обширна и носит междисциплинарный характер: изучения проводились в рамках социологии управления, трудового права, социологии организаций, и социальной психологии. Наиболее часто неформальные отношения были предметом исследования в работах по социологии и социальной психологии при изучении разных типов малых групп существующих в организации.

Изучение роли формально-неформальных отношений и их оптимизация как фактора влияния на эффективность труда - относительно новое направление в сферах менеджмента, управления персоналом и социологии управления. Поэтому представленные на сегодняшний день теоретические и в меньшей степени практические изыскания в большей части имеют слабую эмпирическую доказательную базу. Многие аспекты данного явления остались вне поля зрения исследователей.

При создании трудового коллектива государственной организации, все субъекты и объекты управления подчинены организационной структуре и системе трудовых отношений, которая обычно закрепляется официально (утверждаются письменно) в правилах, регламентах, должностных инструкциях и приказах руководителя, уставах и положениях учреждений. Но взаимодействуя, люди создают и определенную социальную среду, где каждый индивид проявляет свои личностные характеристики неофициально - и совсем не связанные с существующей формальностью своей организации.

Итак, формальные отношения - это отношения, обусловленные какими-то обязательствами, определенные утвержденными регламентами, правилами и нормами, не имеющие в основе своей эмоциональных проявлений и не выражающих чувства индивидов данных отношений. Это значит, что такое общение формируется не взаимным желанием индивидов, а автоматически воспроизводимые из установок данных руководством или обществом - официально или письменно.

Неформальные отношения не укладываются в существующие формальные правила и нормы, а складываются на основе личных качеств и интересов индивидов. В этом случае личностные отношения противопоставляются отношениям формальным. Смысл неформальности заключается в том, что эти отношения вне условностей и без правил, то есть основаны на личных взглядах и увлечениях, личных отношениях, личных эмоциях и чувствах. И чаще всего руководитель не может установить момент

их начала и завершения, так как этот процесс спонтанный и предсказуем только конкретным индивидом, его желанием или интересами.

Формальные формы управления – проявляются в распоряжениях, указаниях, разрешениях, приказах, в том числе назначениях на должности или ответственных, и требование исполнения поставленных задач, и прочие. Неформальными формами управления руководители пользуются для эффективного влияния на работника и его деятельность такими приемами как беседа, убеждение, просьба к сотруднику. Современный директор или начальник все чаще прислушивается к тренерам и консультантам по командообразованию, и все больше понимает значимость неформального отношения к сотрудникам. Коллектив становится активнее, самостоятельнее, проявляет творческий и инновационный потенциал, чувствуя поддержку руководителя, его доброжелательное и внимательное отношение.

Следовательно, в системе управления неформальные отношения дополняют формальные структуры. При решении управленческих задач появляются и такие ситуации, решение которых основывается только на неформальных отношениях. Творческая и инновационная составляющая многих организаций предполагает особое отношение и стимулирование, что в свою очередь влияет на качество и развитие труда этой организации. В таком случае, позитивная мотивация, в том числе социально-психологическая предполагает создание неформальных структур управления. Можно заставить исполнить, трудно заставить человека творить. Такие неформальные отношения в управленческих взаимодействиях возникают как некая альтернатива формальной организованности, упорядоченности, официальности и согласованности.

Ряд авторов подчеркивает, неформальные отношения могут быть источником дополнительной мотивации для работников в условиях несовершенства существующей организационной системы; способствовать изменению ориентации работников с процесса на результат, что повышает их заинтересованность в работе и достигаемых результатах; повышать уровень

социально-психологического комфорта в коллективе, что прямо влияет на лояльность сотрудника к своей организации и работе. Следовательно все перечисленные факторы благоприятно воздействуют и на результаты его деятельности в данной организации. Развитие формально-неформальных отношений является существенным фактором для внутреннего и внешнего развития современной государственной организации.

Описаны необходимые условия для достижения эффективной деятельности коллектива – это создание социально-психологического комфорта для проявления творческого и инноваторского потенциала, обеспечение баланса формально-неформальных отношений, функционирование способствующих обмену накопленных знаний и опыта сотрудников, единая информационно - коммуникационная среда, для свободного обмена мнениями на формальном и неформальном уровне. Кроме того, неформальное общение способствует укреплению взаимоотношений и имеет неоценимое значение в урегулировании конфликтных ситуаций. В результате сделан вывод о том, что управление неформальными структурами необходимо, так как позволяет существенно сократить время на обмен информацией, устранить коммуникационные барьеры, повысить эффективность обратной связи, укрепить корпоративные ценности, что положительным образом влияет на результативность управленческих решений и успешность деятельности организации в целом. Эффективность управления связана с использованием неформальных отношений, позволяющих обеспечивать интеграцию, устойчивость системы управления, гибкость и адаптивность организационной системы.

Во второй главе данного исследования была проведена попытка анализа системы управления деятельности ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н». Как и во многих государственных организациях утверждаются правила и процедуры, создаются формальные структуры организации, а действенными являются неофициальные, неформализованные

структуры. Для выявления факторов влияющих на работоспособность сотрудников государственной организации было проведено анкетирование.

Вопросы касались формальных и неформальных правил, существующих в организациях, возможности использования служебного положения в личных целях, значения личных связей для успешного трудоустройства и карьерного роста, официальных и неофициальных отношений по горизонтали и по вертикали, соблюдения договоренностей и др. Обобщая результаты анализа, можно утверждать, что в российских государственных организациях неформальные отношения, распространяя свое влияние на формальные нормы и правила, нередко являются основой трудовых отношений. Неформальные отношения часто сознательно не афишируются, не признаются руководством организации, но и не отодвигаются, а используются как давно сложившиеся связи. Поэтому сами работники и руководитель не могут их четко разделить. Тем не менее, в организации неформальные отношения используются и в достижении целей системы управления и реализации всей деятельности.

Например, адаптационная форма проявления, связана с появлением новых сотрудников в коллективе. В данной организации официально не закреплена ни в одном документе такая функция как наставничество. Но работники берут на себя ответственность помогать новому работнику для успешного и быстрого налаживания процессов работы.

Также неформальное общение проявляется и в форме взаимопомощи. Работники исследуемой организации регулярно помогают друг другу в процессе исполнения ими своих обязанностей. Такая взаимопомощь осуществляется как в форме совета и консультации, так и в форме подмены коллеги, если он отсутствует на своем рабочем месте по каким-либо причинам. Что для системы управления является большим «плюсом» - отсутствием потерь.

Формальные же правила, по словам работников организации, чаще всего остаются без должного внимания, и даже игнорируются. Формальная сторона управления не справляется с функциями стимулирования и мотивации, из-за

чего растет напряженность в коллективе, участились увольнения работников как высших должностей так и низших, неэффективны и способы решения конфликтных ситуаций. На вопрос «Вы бы посоветовали своим знакомым трудоустроиться в ваше учреждение?» - больше половины работников дали отрицательный ответ, что свидетельствует о низком уровне лояльности к организации. Многие говорят о желании сменить место работы. Данные негативные тенденции показывают несостоятельность существующей системы управления, что доказывает необходимость переосмысления и внесения преобразований в организационную структуру.

В соответствии с поставленной целью исследования, необходимо сказать, что возможными механизмами оптимизации неформальных отношений в управленческом процессе социальной организации являются:

Во-первых, включение структуры неформальных отношений в формальную структуру организации с целью придания ей гибкости и подвижности, с целью стимулирования работников, и решения конфликтных ситуаций.

Во-вторых, привлечение сотрудников к решению управленческих задач, в том числе брать во внимание мнение и опыт работников, как одного из главных компонентов системы управления организации.

Далее создавать условия для формирования чувства общности среди сотрудников, и не предпринимать действий, которые могут оказать отрицательное влияние на неформальные структуры. Для оптимизации неформальных отношений как фактора влияния на эффективность деятельности, со стороны руководства следует организовать внедрение такого компонента организационной структуры, как корпоративная культура. Это развитие системы материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной средах, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Созданием искусственных ценностей в рамках идеологии

развития учреждения при проведении тренинга по командообразованию работники приучаются определять особенности и отличительные качества организации. Тренинги воспитывают бережное и уважительное отношение к коллегам, моделируют нестандартные и конфликтные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия, прививают принципы и организационные нормы роста и развития.

Используя все эти способы и методы, и стремясь к развитию формально-неформальных отношений в системе управления, в организации сформируется благоприятный психологический климат, что позволит ей более эффективно расти и развиваться.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации", ст.20 // "Собрание законодательства РФ", 12.03.2018, N 11, ст. 1591. (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018)
2. Постановление Правительства ЯНАО «О порядке предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг» от 25.12.2014г. № 1087-П [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 03.04.2018г.).
3. Алексеев С. С. Теория права./С.С. Алексеев. – М.: БЕК, 1995. – 224с.
4. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. -М.- 2002
5. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой: [концепция безусловного успеха]/ Д. Адаир ; пер. с англ.: Ю. Гольдберг, М. Анфимов. - Москва: ЭКСМО, 2007. - 656 с.- ISBN 5-699-14569-9
6. Алашеев С.Ю. Неформальные отношения в процессе производства: "Взгляд изнутри" //Социологические исследования. - 1995.- №2. - С. 12-19.
7. Андрейкин С.С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении //Управление корпоративной культурой. - 2015.- 02(26). – С.110-128.
8. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций. - М.: Омега-Л, 2006. - 586с.
9. Барсукова, С. Ю Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления/ С. Ю. Барсукова, В. В. Карачаровский //Журнал социологии и социальной антропологии. - 2004. - Т. 7, № 3. - С. 99-115.
10. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. - 3-е изд. -Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. - 240 с.

11. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // ВЭПС. –2007. –№3. – С.91-103.
12. Быков В. М. Роль внутрифирменных коммуникаций в обеспечении эффективности труда.//Управление корпоративной культурой. - 2015.- 02(26). – С.118-128.
13. Гаранина О.Д., Федяшов А.А. Гуманизация управленческой деятельности // Вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. – № 203. – С. 128-134.
14. Гарднер Г. Искусство и наука влияния на взгляды людей / Г. Гарднер; пер. с англ. А. Н. Свирида ; ред. Э. В. Крайников. – 2008г. – 258с.
15. Голенкова З.Т. Динамика социоструктурной трансформации в России // Социологические исследования. - 1998. - № 10. - С. 77-84
16. Димаджио П., Пауэлл У. В., Юдин Г. Б. Новый взгляд на «Железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. – 2010. - №1. – С.34-56.
17. Дорошок Е. Л. Социальная коммуникация: социально-философский Аспект стратегии управления // Вестник ЧелГУ.- 2008. - №10. – С.78-84.
18. Дубровина О. И. Психология труда. /. - М.: МАКС Пресс.- 2011. – 582с.
19. Дятлов А.В. Социальные ресурсы развития российского общества: Дис. ... док. соц. наук: 22.00.04. - Ростов н/Д., 2005. – 208с.
20. Зайцева Т.В. Мотивационный потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). - 2009. - № 4. - С. 42-58.
21. Заславская Т.И. Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год / Под общ. ред. Т.И. Заславской. – М.: Логос, 1999. – 382с.;
22. Заславская Т.Н. Социетальная трансформация российского общества. - М.: Дело, 2002. – 458с.;

23. Исаева Е. В. Основные направления исследования эффективности партнерских отношений / Е. В. Исаева. - (Маркетинг: методы, формы, исследования) //Маркетинг. – 2010. - № 3 (112). - С. 39-51. - ISSN 0869-3722.
24. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом// Мир науки, культуры, образования.- 2014.- № 3. - С.382-384
25. Карартинян З. О. Роль неформальных отношений в организации // Научная мысль Кавказа. – 2013. - №4 (76). - С.181-183.
26. Карачаровский В. В., Шкаратан О. И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. Социология. Этнология. - 2002.- №1. – с.56-68.
27. Кириллов Л. Г., Емельянова Т. Э. Конструируем управление. - Челябинск: Книга, 2004. – 368с.
28. Клементьев Д. С. Социология управления. – М.: МАКС Пресс, 2006.- 258с.
29. Климов А.Г. Неформальные отношения в социализации первичной группы (методологические и методические вопросы социологического изучения): Дис.... канд. социол. наук. – М.: МГУ, 1994. - 126 с.
30. Козина И. М. Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе // Социологические исследования. - 2007. - № 8. - С. 35-44.
31. Коттер Дж.П. Впереди перемен. – М.: ЗАО «Олим-Бизнес», 2003. – 458с.
32. Кузнецова М. Н. Факторы, влияющие на эффективность системы управления организацией // Вестник ВГТУ. - 2012. - №10-1.-С.115-128.
33. Курилова, Ю. (директор по персоналу компании). В неформальные отношения легко войти... А вот выйти как?/ Ю. Курилова; беседовала Н. Матюшина. - (Неформальные отношения): А вот выйти как? //Управление персоналом. - 2014. - № 15 (307). - С.31-35

34. Куртиков Н. А. Психология и социология управления / Н. А. Куртиков. - М.: МАКС Пресс, 2005. -498с.
35. Лобанова А. М. «Управление персоналом» // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - N 7. - С. 14-22
36. Ляшенко, Ю. Что сделать, чтобы сотрудники стали инициативнее, относились к работе с душой? Привнесите неформальность в общение руководителей с ними/ Ю. Ляшенко; коммент. Е. Чижика, О. Скобенниковой, А. Саратовцева. - (Эффективность персонала). - (Психология управления): Привнесите неформальность в общение руководителей с ними //Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 3 (март). - С.36-44
37. Магданов П. В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ. – 2012. – №8 (144). –С. 56-62.
38. Машницкая Г. В. Как повысить эффективность корпоративной культуры и сделать ее инструментом достижения целей компании.// Менеджмент сегодня.- 2016.- 01(91). –654с.
39. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/Элизабет Мерманн. — Москва : Проспект, 2015. – 755с.
40. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра, 2008. – 658с.
41. Митин А. Н. Управление переносит будущее в настоящее: монография. - Екатеринбург: УрГЮА, 2010. – 465с.
42. Митин А. Н. Психология управления: учебник. - Екатеринбург: ПироговЪ, 2007. – 517с.
43. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / пер. с англ. А. Боковикова. - М.: Академический Проект, 2001. – 384с.
44. Муджиков Н.Л. Неформальные отношения в контексте управленческого взаимодействия: На материале социологического исследования предприятий строительного комплекса Республики Калмыкия: Дис.... канд. социол. наук.36.00.06. – Волгоград, 2006. - 184 с.

45. Муздыбаев К. Психология ответственности/К. Муздыбаев. . — Москва : Проспект, 2010. — 380с.
46. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе. — Москва: Русайнс, 2015. — 152 с. — ISBN 978-5-4365-0434-6.
47. Нестик Т.А. Развивать организацию через развитие социальных сетей: роль кадровой службы // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2004. — № 7. —С.15-24.
48. Никифоров Г.С. Позитивная психология менеджмента: монография / Г.С. Никифоров, под ред. — Москва : Проспект, 2017. — 319 с. — ISBN 978-5-392-21110-4.
49. Основы социального управления: Учебное пособие/А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. Под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высшая школа, 2001. — 812с.
50. Павлова Г.Ю. Сервисная деятельность: учебное пособие/ Г.Ю. Павлова. - Москва : КноРус, 2015. --175 с. -ISBN 978-5-406-00811-9.
51. Паль Л. фон Тайны скрытого управления людьми /Л. фон Паль, П. Одинцов. - М.: Аспект пресс,. -2007.- 458с.
52. Панамарева О. Н., Бажина Д. В. Критерии эффективности управления организацией как социальной системой // Общество: политика, экономика, право. - 2012. - №1. —С.110-124.
53. Парсонс Т. Система современных обществ. - М.: Аспект пресс, 1997. - С. 16-24.
54. Парсонс Т. О социальных системах / Пер. с англ.; под ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. - М.: Академический Проект, 2002. - С. 695-696.
55. Пенов Ю. В. Управление трудом в условиях многоукладной экономики: Правовые проблемы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - СПб.,2003. — 287с.

56. Пешкова О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации // Молодой ученый. - 2012. - № 7. - С. 118-128.
57. Поляков Д. Эффективное взаимодействие с персоналом: как добиться взаимности? // Управление человеческим потенциалом.- 2005.- №4(04) –С.25-38.
58. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология/ СПб.: Речь.- 2000. –358с.
59. Пригожин А.И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003. – 458с.
60. Пригожин А.И. Современная социология организаций/ М.: Интерпракс.- 1995. – 258с.
61. Розов С. П. Управление подсознанием/С. П. Розов. – М.: МЦФЭР, 2008. –456с.
62. Романов П.В. Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. – Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2000. –257с.
63. Руднев Е. А. Организационные и неформальные способы профессионального развития руководителей и персонала/ Е. А. Руднев //Народное образование.- "Издательский дом "Народное образование".-2012.- №10.- С. 150-155
64. Сафонов К.Б. Некоторые направления гуманизации отношений в системе «Человек - организация» // Общество: социология, психология, педагогика. -2016. -№9. -С.10-21.
65. Сафонов К. Б. Тенденции гуманизации управленческих отношений и проблемы мотивации персонала // Общество: социология, психология, педагогика. -2017. -№1. – С.23-34.
66. Свидин Н. А. Анализ подходов к категориям "формальные", "неформальные" и "внеформальные" организационные отношения и их место в системе организационных отношений // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. –№55. –С.285-308.
67. Семенова И. И., Булгакова О. С. Влияние школы человеческих отношений на совершенствование теории управления персоналом/ Семенова

И. И. Булгакова О. С. // Современные наукоемкие технологии.- ООО "Издательский Дом "Академия Естествознания". – 2012. –№9.- С.78-86.

68. Снежко, С. В. Неформальные отношения как социальный ресурс организации/ С. В. Снежко. - (Теория и методология управления) //Вестник Московского университета. Сер. 21, Управление государством и обществом. - 2010. - № 1. - С. 17-26. - ISSN 0201-7385.

69. Скобенникова О. Неформальные и формальные отношения / Оксана Скобенникова. - (Формальные и неформальные отношения) //Секретарское дело. - 2014. - № 7. - С.47-52

70. Столяренко Л. Д. Психология управления : учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 583с.

71. Сторожук А. Ю. Неформальные отношения в структуре социальной организации / А. Ю. Сторожук // Социология.- Известия Волгоградского Государственного Педагогического Университета.-2008. -С.69-71

72. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Дашков и К, 2008. - 104с.

73. Темницкий А.Л. Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих, 1990-е годы // Социологический журнал. - 2002.- №2. –С. 76-93.

74. Темницкий А.Л. Отношение к труду рабочих России и Германии: терминальное и инструментальное // Социологические исследования. - 2005. - №9. - С. 54-63.

75. Теория государства и права : курс лекций / под ред. Н. И. Матузова, А. В. Малько.- М., 2001. – 725с.

76. Тихомиров Ю. А. Управление на основе права. - М.: Формула права, 2007. –732с.

77. Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор неравенства // Общественные науки и современность. – 2004. – № 4. – С. 24-35;

78. Тощенко Ж. Т. Социология управления. – М., 2011. - 300с.

79. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии / Пер. с французского Е.А.Самарской. Ред. пер. М.Н. Грецкий. –М.: Научный мир, 1998. –587с.;
80. Управление трудовым коллективом / К. К. Грищенко, А. А. Ручка, Н. А. Сакада ; ред. К. К. Грищенко. – М.: Научный мир, 1988. –654с.
81. Человек производство управление/В. П. Сочивко, А. А. Крылов, В. В. Громковский ; ред.: А. А. Крылова, В. П. Сочивко. – М.: Научный мир, 1982. –568с.
82. Чураков А.Н. Анализ социальных сетей // Социологические исследования. – 2001. – № 1. – С. 109-121;
83. Шелепов Е. П. Управление и исполнительская деятельность в социалистическом обществе. - М.: Высшая школа, 1987. - 451с.
84. Шихирев П.Н. Социальные сети как сфера формирования социального капитала в обществе и организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 9. – С. 40-51.
85. Шихирев П.Н. Новое в менеджменте: от управления физическим капиталом к управлению капиталом социальным // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 7. – С. 6-17.
86. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под. ред. В. В. Щербины. - М.: НИГО, 2004. –358с.
87. Хакимов Р. С. "Народный федерализм": к постановке вопроса // Известия Самарского научного центра РАН. –2009. –№6-1. –287с.
88. Хан С. М. Управленческие отношения социализма. - М.: Мысль, 1982. – 622с.
89. Чердынецев А. Ф. Теория государства и права : учебник для вузов. - М.: Юрайт-М, 2002. – 342с.
90. Щербина В. В. Социальные теории организаций. - М.: Инфра-М, 2000. - 358с.
91. Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу./ Под ред. В.В. Радаева. – М.: РОССПЕН,- 2002.- 258с.

92. Ядов В.А. Социальный ресурс индивидов и групп как их капитал: возможность применения универсальной методологии исследования реального расслоения в российском обществе / Кто и куда стремится вести Россию? Акторы макро-, мезо- и микроуровней современного трансформационного процесса. - М.: МВШСЭН, 2001. –528с.

93. Archer M. Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory. Cambridge; 1988. –458p.

94. Katz H. Shifting Gears: Changing Labor Relations in the United States Automobile Industry. - Cambridge: MIT Press, 1985. –758p.

95. Mayo, G.E. The Social Problems of an Industrial Civilization. - L., 1949.- 385p.

96. Robbins S.P. Essentials of Organizational behavior. - N.J.: Pearson Prentice Hall. - 2005. - 330 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

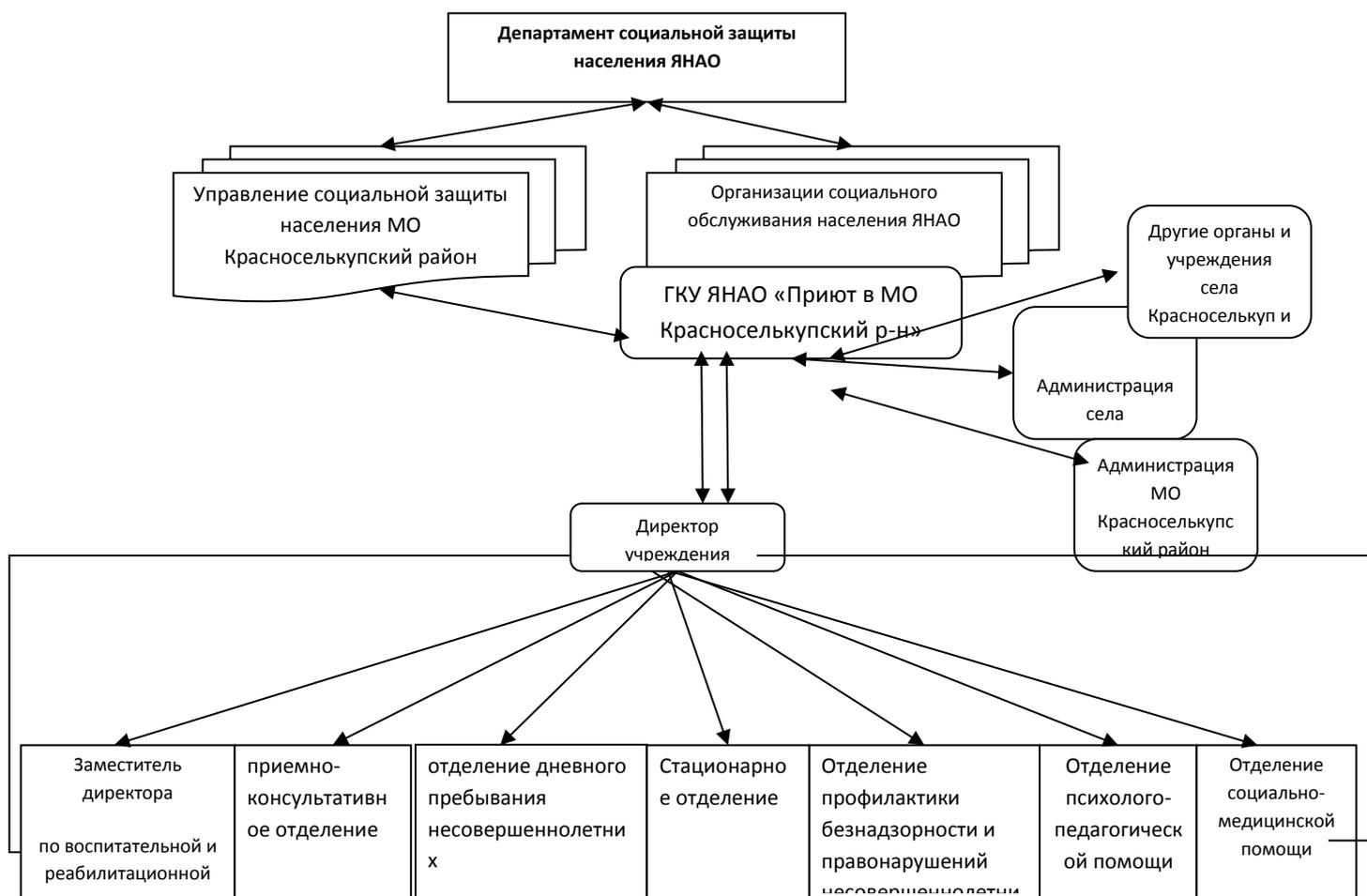
Сведения о структурных подразделениях учреждения ГКУ ЯНАО
«Приют в МО Красноселькупский р-н»

| Наименование структурного подразделения | Основные направления деятельности |
|--|---|
| Приемно-консультативное отделение | Прием и консультирование граждан по вопросам по правам несовершеннолетних и семей на социальное обслуживание и предоставление социальных услуг; Прием заявлений и документальное сопровождение; Предоставление социально-правовых услуг: оказание помощи в оформлении и восстановлении документов получателя социальных услуг, в получении юридических услуг, услуг по защите прав и законных интересов получателей социальных услуг в установленном законодательством Российской Федерации порядке; |
| Отделение дневного пребывания несовершеннолетних | <ul style="list-style-type: none"> • Защита прав и интересов детей, оставшихся без попечения родителей; • Социальная, психологическая, педагогическая и медицинская реабилитация воспитанников соответствии с индивидуальной программой социальной адаптации; • Развитие индивидуальных способностей; формирование социального интеллекта, восстановление психического и физического здоровья воспитанников; • Ведение профилактической работы среди воспитанников по правонарушениям и злоупотреблением подростками ПАВ. |
| Стационарное отделение | Отделение предназначено для оказания социальной помощи, обеспечения временного проживания и социальной реабилитации несовершеннолетним, оказавшимся в трудной жизненной ситуации и нуждающимся в социальном обслуживании, в условиях круглосуточного пребывания, а также способствовать устранению кризисной ситуации в родной семье и возвращение в нее ребенка, в случае невозможности - определение ребенка в замещающую семью. |

| | |
|--|---|
| <p>Отделение профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Деятельность отделения направлена на раннее выявление и профилактику социального неблагополучия, своевременное оказание гражданам необходимой помощи, привлечение специалистов различных ведомств и служб для выведения семей из кризисных ситуаций, успешного преодоления ими трудных жизненных ситуаций, повышение доступности и качества социальной помощи. Осуществление социального патронажа за детьми из неблагополучных семей; • Проведение мероприятий, направленных на профилактику безнадзорности и беспризорности несовершеннолетних; Оказание социальной и натуральной (вещевой) помощи семьям с детьми, оказавшимся в сложной жизненной ситуации |
| <p>Отделение психолого-педагогической помощи</p> | <p>Основными направлениями деятельности отделения являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - помощь в воспитании, обучении детей и родителей здоровому образу жизни, успешном разрешении семейных конфликтов и иных вопросов; диагностика психофизического, интеллектуального и эмоционального развития несовершеннолетнего, изучение его склонностей и способностей, консультирование по психолого-педагогическим вопросам (особенности возрастного и индивидуального развития детей, преодоление педагогической запущенности, семейных конфликтов, методика семейного воспитания, выбор профессии и жизненное самоопределение, межличностные и внутрисемейные отношения и др.) |
| <p>Отделение социально-медицинской помощи</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Предоставление воспитанникам социальных услуг: социально-медицинских, санитарно-гигиенических, правовых, ритуальных. • Социально - медицинская реабилитация детей-инвалидов в соответствии с индивидуальной программой реабилитации (ИПРА), выданной бюро МСЭ; |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Структура ГКУ ЯНАО «Приют в МО Красноселькупский р-н»



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета на выявление формально-неформальных отношений в государственной организации.

| | |
|---|--|
| <p>Уважаемые сотрудники, коллеги! Прошу отвечать честно на вопросы данной анкеты и отметить наиболее подходящие для вас варианты! Ваши ответы помогут нам улучшить работу в нашем коллективе!</p> | |
| 1. Знаете ли вы цели и задачи (миссию) вашего учреждения? | <p>1. Да, знаю. 2. Нет, не знаю. 3. Затрудняюсь с ответом.</p> |
| 2. Из какого источника вы узнаете про цели и задачи, планы учреждения, текущие проблемы? | <p>1. На совещаниях, планёрках 2. На стенде / сайте учреждения 3. От непосредственного руководителя 4. От коллег</p> |
| 3. Совещания, планерки и советы при директоре помогают улучшить работу учреждения? | <p>1. Да, там я узнаю много нового. 2. Нет, это трата времени 3. Я узнаю всё от коллег, не хожу 4. _____ (свой вариант)</p> |
| 4. Считаете ли свою должность назначенной справедливо, или вы достойны другой? | <p>1. Да, я на своем месте. 2. Нет, я справился бы с более высокой должностью 3. Затрудняюсь с ответом</p> |
| 5. Знаете ли вы точно свои должностные обязанности (инструкцию)? | <p>1. Да, работаю только по ней 2. Да, но часто отступаю от правил 3. Нет, только в общих чертах 4. Нет, но что мне нужно знать, я спрашиваю у руководителя, коллег и т.д. 5. _____ (свой вариант)</p> |
| 6. Как вы предпочитаете реализовывать свои полномочия, решать проблемы связанные с работой? | <p>1. По официальным правилам/регламентам/через директора. 2. По неформальным договоренностям. 3. _____ (свой вариант)</p> |
| 7. Каковы достоинства/недостатки решения рабочих вопросов по неформальным договоренностям? (Несколько вариантов) | <p>1. Быстрее решаются вопросы 2. Качественно - 3. Справедливо - 4. Медленнее решаются вопросы 2. Некачественно 3. Несправедливо 4. _____ (свой вариант)</p> |
| 8. Как вы считает, личные отношения с директором в вашем коллективе влияют на продвижение по карьере, на | <p>1. Да, влияют, я сам этим пользуюсь. 2. Да, влияют, но я полагаюсь только на свой профессионализм 3. Нет, не влияют</p> |

| | |
|---|--|
| достижения в работе, на размер стимулирующих выплат? | 4. _____ (свой вариант) |
| 9. Какая договоренность для вас имеет большее значение? | 1. Формальная (по приказу, регламенту и т.д.)? 2. Неформальная (просьба, рекомендации и т.д.)? |
| 10. Как вы считаете, неформальные отношения в вашем коллективе выгоднее для руководителя или для сотрудников? | 1. Для руководителя 2. Для сотрудников 3. Не имеет значения 4. Не знаю, затрудняюсь с ответом 5. _____ (свой вариант) |
| 11. Знаете ли вы, что в вашей организации существуют «Правила внутреннего трудового распорядка» и придерживаетесь ли вы их? (правила общения с коллегами, с клиентами, дрес-код) | 1. Да, знаю и придерживаюсь их 2. Да, знаю, но часто отступаю от правил 3. Нет, только в общих чертах 4. Нет, впервые слышу 5. _____ (свой вариант) |
| 12. Существует ли у вас традиция отмечать неформальные или личные праздники в рабочее время? (дни рождения, юбилеи, и др.) | 1. Нет, это лишнее, это мешает работе. 2. Да, Это хорошая традиция 3. Да, но это стоит отменить 4. _____ (свой вариант) |
| 13. Как вы считаете, стоит ли развивать неформальные отношения в вашем учреждении? (Проводить тренинги по сплочению, по командообразованию, мероприятия или праздники для коллектива и т.д.?) | 1. Нет, это лишнее, будет мешать работе. 2. Да, стоит. Это будет помогать работе 3. Не знаю, пусть всё остается на своих местах. 4. _____ (свой вариант) |
| 14. Вы бы посоветовали своим знакомым трудоустроиться в ваше учреждение?» | 1. Да. 2. Нет. 3. Не знаю, затрудняюсь с ответом |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета на выявление значимых факторов для комфортной работы (при трудоустройстве) в государственной организации.

| № | Вопрос: Какие факторы для вас являются более значимыми для комфортной работы (при трудоустройстве)? | Расставьте баллы по значимости от 1 (самый значимый) до 10 (менее значимый) |
|-----|---|---|
| 1. | Отношения с коллегами по работе | |
| 2. | Отношения с руководителем | |
| 3. | Затраты времени на дорогу от дома до работы | |
| 4. | Перспектива продвижение по карьерной лестнице | |
| 5. | Наличие столовой (питания) | |
| 6. | Возможность самореализации, саморазвития, проявления творческого и новаторского потенциала | |
| 7. | Предоставление отпуска в летний период | |
| 8. | Режим трудового дня (график, смены и т.д.) | |
| 9. | Оборудование рабочих мест (техника, канцтовары и пр.) | |
| 10. | Комфортные (бытовые) условия на работе (рабочий автомобиль, туалет, душевая и пр.) | |
| 11. | Вредность - химическое воздействие, шум и пр. | |
| 12. | Высокая оплата труда | |
| 13. | Премиальные и Стимулирующие выплаты | |
| 14. | Возможность помогать нуждающимся людям, семьям и детям | |
| 15. | Возможность общаться с людьми | |
| 16. | Реализация своих знаний, опыта и способностей | |