

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: "Управление взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения (на примере Муниципального бюджетного образовательного учреждения детский сад "Сурский квартал", с. Засечное Пензенской области)"

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Зоткина А.А.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ 38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380303-142131- 2019 Группа _____ УП 51з
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн.- год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Черниковская М.В.
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Зоткиной Альбины Александровны на тему: "Управление взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения (на примере Муниципального бюджетного образовательного учреждения детский сад "Сурский квартал", с. Засечное Пензенской области)".

Данная работа посвящена проблеме управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения (на примере Муниципального бюджетного образовательного учреждения детский сад "Сурский квартал", с. Засечное Пензенской области)".

Бакалаврская работа состоит из трех разделов. В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены сущность взаимоотношений в трудовом коллективе, типы трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения, разработана методика исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Во втором разделе представлены результаты исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения: анализ сплоченности трудового коллектива, анализ построения взаимоотношений, анализ роли руководителя в управлении взаимоотношениями в коллективе.

В третьем разделе разработаны рекомендации по управлению взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения: методы управления взаимоотношениями в коллективе, мероприятия по повышению эффективности внутриорганизационных взаимоотношений, проведена оценка социально-экономической эффективности управления взаимоотношениями в коллективе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	10
1.1. Сущность взаимоотношений в трудовом коллективе.....	10
1.2. Типы трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения.....	15
1.3. Методика исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения.....	19
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЕТСКИЙ САД "СУРСКИЙ КВАРТАЛ", С. ЗАСЕЧНОЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	26
2.1. Анализ сплоченности трудового коллектива.....	29
2.2. Анализ построения взаимоотношений.....	43
2.3. Анализ роли руководителя в управлении взаимоотношениями в коллективе.....	53
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	65
3.1. Методы управления взаимоотношениями в коллективе.....	65
3.2. Мероприятия по повышению эффективности внутриорганизационных взаимоотношений.....	68
3.3. Оценка социально-экономической эффективности управления взаимоотношениями в коллективе.....	76

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты исследования взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Управлению взаимоотношениями в коллективе отводится особая роль в работе любой организации. Особенно важное значение эта проблема приобретает в дошкольном образовательном учреждении, где от характера и особенностей общения сотрудников между собой зависит эффективность работы с детьми.

Очевидно, что эффективное управление трудовыми ресурсами, а также правильно выстроенные отношения между коллективом и руководителем - является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности образовательного учреждения.

В условиях, когда бизнес стратегии и технологии перестают быть решающими факторами в конкурентной борьбе на передний план выходит человеческий фактор.

Кадровый потенциал организации – это его важнейший стратегический ресурс, определяющий эффективность ее работы.¹

В современных условиях соответствия запросам потребителей эффективная деятельность образовательного учреждения невозможна без создания совершенного механизма отношений между коллективом и руководителем.

Современный кризисный период в жизни нашего общества породил множество проблем объективного и субъективного характера, приводящих многих людей к деформации межличностных отношений, конфликтным ситуациям, психологическим срывам, нервным заболеваниям и беспомощности в адаптации к новым условиям жизни. Подобного рода деформации отношений и конфликты возникают и в педагогических коллективах.²

Возникает необходимость в высоком уровне организации труда, эффективном управлении трудовыми ресурсами организации и правильном

¹ Васильева, И.И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии [Текст]/ И.И. Васильева, Е.И. Рожков /// Управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 37-40. - с. 36

² Лосева, Н. А. К проблеме межличностных взаимоотношений в педагогическом коллективе дошкольного образовательного учреждения [Текст]/ Н. А.Лосева, И. В. Силюнская // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 3181–3185. - с.3181

построении отношений внутри коллектива, между руководителем и коллективом, между коллективом работников и потребителем товаров и услуг.³

Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения.

Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

Педагогический коллектив дошкольного образовательного учреждения дает детям первоначальное представление о коллективе взрослых, о системе взаимоотношений в нем, о совместной деятельности.

Особенностью дошкольного образовательного учреждения является преимущественно женский состав педагогического коллектива, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

Индивидуальные усилия отдельных педагогов не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований в организации режима дня, в оценке качества знаний. Единство воспитателей может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности.

³ Урубков, А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учебное пособие [Текст]/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов – М.: Дело, 2011. – 240 с. - 188

В педагогическом коллективе, где сотрудничество, взаимопомощь, поддержка и уважение являются нормой взаимоотношений, опытный или начинающий воспитатель испытывают радость от совместного труда, желание находиться в таком окружении. Там же, где царят равнодушие, формализм или давление, член коллектива ощущает эмоциональную подавленность, отчужденность, а может быть, испытывает и стрессовые состояния, что ведет к снижению результатов профессиональной деятельности, к возникновению конфликтных ситуаций, к переходу в другой коллектив.

В этой связи возникла необходимость исследования различных аспектов управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного учреждения.

Многочисленные исследования подтверждают, что организации, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты.

Совокупность данных обстоятельств обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по управлению взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие взаимосвязанные задачи:

1. Изучена сущность взаимоотношений в трудовом коллективе.
2. Охарактеризованы типы трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения.
3. Проведен анализ практики управления трудовыми отношениями в коллективе организации.
4. Разработаны рекомендации по управлению взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы — взаимоотношения в трудовом коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Объектом исследования выступили сотрудники МБОУ детский сад "Сурский квартал", с. Засечное Пензенской области.

Коллектив образовательной организации является ее главным ресурсом, от качества и эффективности работы которого во многом зависят результаты ее деятельности.

Педагог-профессионал, выполняющий долг добровольно и осознанно, осваивает реальность морально-этического знания и своей профессии. Проявить себя всесторонне в работе он может лишь при активном взаимодействии с коллегами и руководством в процессе межличностных отношений.

Методологической основой работы являются публикации отечественных и зарубежных экономистов, менеджеров, финансистов, в которых рассматриваются вопросы взаимоотношений в трудовом коллективе.

Среди них работы Бежовец В.Е.,⁴ Соловьева В.И.,⁵ Иняткиной А.В.,⁶ Синягиной Н.Ю.,⁷ Таджибовой З.Т.,⁸ Никитина С.И.,⁹ Костиной И.Б.,¹⁰ Ибрагимхалилова А.Р., Коротаевой Т.В.,¹¹ Долининой П.К.,¹² Карушевой А.В.,¹³ Коваленко Т.Н.,¹⁴ Васильевой К.В.¹⁵ и других авторов.

⁴ Бежовец, В.Э. Модель управления взаимоотношениями в коллективе [Текст]/ В.Э. Бежовец //Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3. С. 110-113. - с. 111

⁵ Соловьев, В.И. Взаимоотношения в коллективе как фактор качественного менеджмента [Текст]/ В.И. Соловьев //Стандарты и качество. 2010. № 7. С. 60-63. - с. 61

⁶ Иняткина, А.В. Факторы, влияющие на взаимоотношения в ученическом коллективе [Текст]/ А.В. Иняткина //Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2012. № 1. С. 83-88.- с.85

⁷ Синягина Н.Ю. Семейный клуб: взаимоотношения в коллективе [Текст]/ Н.Ю. Синягина //Образование личности. 2015. № 3. С. 78-81. - с. 79

⁸ Таджибова, З.Т. Анализ антропоцентрических фразеологических единиц, характеризующих взаимоотношения в коллективе (на материале разносистемных языков) [Текст] З.Т.Таджибова //Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 3-5. С. 103-104.- с.104

⁹ Никитин, С.И. Взаимоотношения личности и коллектива в психологии [Текст] С.И. Никитин //Аллея науки. 2017. Т. 1. № 15. С. 674-677.- с. 675

¹⁰ Костина, И.Б. Влияние уровня развития коллектива на межличностные взаимоотношения сотрудников образовательных учреждений [Текст]/ И.Б. Костина, Е.И. Зиборова //Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 57-4. С. 316-323.- с. 318

¹¹ Ибрагимхалилов, А.Р. Влияние кризиса на взаимоотношения в коллективе [Текст]/ А.Р. Ибрагимхалилов, Т.В. Коротаева //Известия Института систем управления СГЭУ. 2018. № 1 (17). С. 76-79. - с. 77

¹² Долинина, П.К. О влиянии взаимоотношений в производственном коллективе на эффективность труда [Текст]/ П.К. Долинина //Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 7. С. 126-127 - с. 126

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии прикладных аспектов стратегии формирования взаимоотношений в трудовом коллективе с целью повышения результативности деятельности дошкольного образовательного учреждения в современных условиях.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые решения направлены на непосредственное приложение полученных результатов к реальной практике процесса формирования управления взаимоотношений в трудовом коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка и приложений.

Во введении обосновывается актуальность, практическая значимость данной работы, ставятся задачи и указываются пути их решения.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические аспекты управления взаимоотношениями в трудовом коллективе.

Во второй главе проводится анализ практики управления трудовыми взаимоотношениями в коллективе МБДОУ детский сад "Сурский квартал".

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке рекомендаций по управлению взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения.

¹³ Карушева, А.В. Проблемы межличностных взаимоотношений в различных коллективах [Текст]/ А.В. Карушева // Молодой ученый. 2016. № 4 (108). С. 691-693. - с.692

¹⁴ Коваленко, Т.Н. Этика взаимоотношений руководителя и коллектива в процессе управления дошкольного образовательного учреждения [Текст]/ Т.Н. Коваленко //В сборнике: Теория и практика управления в системе рыночных отношений сборник научных статей по материалам II Международного кадрового форума. 2017. С. 23-27.- с.24

¹⁵ Васильева, К.В. Организационно-педагогические условия управления развитием культуры взаимоотношений в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации [Текст]/ К.В. Васильева //Наука через призму времени. 2017. - № 8 (8). - С. 104-109.- с.1-5

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1.1. Сущность взаимоотношений в трудовом коллективе

Изучение сущности взаимоотношений в трудовом коллективе необходимо начать с характеристики понятиям «коллектив» и «трудо́вой коллектив».

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например, общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь – отнесение в определенную систему межличностных отношений.

В рамках групп могут образовываться коалиции – подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Коллектив в переводе с латинского означает «собира́тельный». Эта собира́тельность как общественное явление имеет особое социально-экономическое содержание, свою количественную и качественную определенность, отличающую коллектив от других объединений людей. Прежде всего, любой коллектив несомненно есть организованная группа людей, но не всякая организованная группа людей есть коллектив.¹⁶

Сущность взаимоотношений в коллективе определяется несколькими признаками, главным из которых считается наличие общей цели у всех ее членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их

¹⁶ Инякина, А.В. Факторы, влияющие на взаимоотношения в ученическом коллективе [Текст] / А.В. Инякина // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2012. - № - 1. - С. 83-88. - с.84

индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров и темпераментов.

Третий признак определяется вышеназванным психологическим признанием, которое делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов:

- взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности;
- в составе коллектива удается выполнить гораздо больший объем работ вследствие разделения и специализации труда, а также возникновения, помимо воли участников, духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности; создаются условия для успешного решения проблем там, где невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Четвертым признаком можно считать наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Взаимоотношения в коллективе играют в жизни каждого человека огромную роль, которую трудно переоценить. Прежде всего, в коллективе рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то

же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться такими, какие они есть, – индивидуальностями, достойными уважения.¹⁷

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению. В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе влиять на нее, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии. Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но и уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

В настоящее время разработано множество подходов к классификации коллективов. С точки зрения управления персоналом, интересно рассмотреть формально-неформальные связи в коллективах.

Формальные коллективы (персонал организации или подразделения) создаются по воле руководителя для организации производственного процесса; они юридически оформлены и действуют в рамках правового пространства. В соответствии с производственно-организационным делением трудовой коллектив предприятия может быть представлен как социальная общность, состоящая из трех включенных одно в другое образований: основной коллектив, вторичный, или промежуточный, и первичный коллектив.

¹⁷ Казарцев, С.П. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений: практика и проблемы [Текст]/ Казарцев С.П.// Трудовое право в России и за рубежом. 2012. - N 1. - С. 22 - 24.- с. 23

Основной коллектив – это коллектив предприятия в целом, интегрирующий в себе и промежуточные, и первичные коллективы; степень непосредственного взаимодействия членов основного коллектива намного ниже, чем в коллективах, включенных в него (на больших предприятиях отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое значение для каждого работника.

Вторичные коллективы – это коллективы цехов, крупных отделов, которые формируются по функционально-целевому или технологическому принципу; контакты здесь являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается не личным качествам человека, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во вторичном коллективе можно безболезненно заменять.

Первичные коллективы – это коллективы подразделений, которые официально не делятся на более мелкие структурные части, но обладают организационной самостоятельностью (коллективы бригад, небольших отделов, бюро и т.д.). Численность первичных коллективов может быть от – 3–4 до 20 и более человек.

Первичный трудовой коллектив характеризуется рядом организационных особенностей: однозвенная структура управления; руководитель первичного коллектива одновременно является его реальным руководителем и в то же время включен в состав непосредственных исполнителей; все члены первичного коллектива имеют единую производственную территорию и при необходимости могут вступать в личный контакт.¹⁸

Параллельно с формальной структурой в первичном коллективе всегда имеет место неформальная структура, неформальная группа, или коллектив, которые создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий. Если формальные связи предписываются заранее, то в неформальных

¹⁸ Казарцев, С.П. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений: практика и проблемы [Текст]/ Казарцев С.П.// Трудовое право в России и за рубежом. 2012. - N 1. - С. 22 - 24.- с. 23

коллективах отношения складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам. Знание его состава помогает руководителям, особенно новым, ориентироваться в истинном положении дел в коллективе.¹⁹

Каждый коллектив вырабатывает систему социального контроля, т.е. совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждений, предписаний, запрещений, признания заслуг и др. Таким образом, поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности.

Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, т.е. укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, на обычаи – установившиеся виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.²⁰

Подводя итог по изучению первого раздела выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что в процессе совместного труда работники предприятия связаны между собой, вступают в определенные взаимоотношения, объединяясь в группы, образующие коллектив.

Коллектив - это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых

¹⁹ Казарцев, С.П. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений: практика и проблемы [Текст]/ Казарцев С.П.// Трудовое право в России и за рубежом. 2012. - № 1. - С. 22 - 24.- с. 24

²⁰ Фетискин, Н.П. Методика личностного дифференциала (вариант, адаптированный в НИИ им. В.М. Бехтерева) [Текст]/ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2013. С.20-21- с. 20

целей, организации и управления. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках этих связей существует производство.

Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей. Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов.

Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей. Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и становятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив. Разумеется, что общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди различаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками.

Трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).²¹

1.2. Типы трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения

Особенности формирования и реализации трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения связаны со спецификой труда педагогических работников.

²¹ Московская, П. Управление персоналом путь к успеху [Текст]/ П.Московская // Управление персоналом. - 2012. - №5. - С.29-30.- с. 29

Проблема взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения стоит особенно остро. Существует большое количество исследований по данной теме, проведенных еще в советское время, однако с тех пор в таких коллективах значительно изменились ценности и эталоны взаимоотношений. В частности, изменения повлекли перестройку социальной системы коллектива дошкольного учреждения, что породило множество вариантов стилей и стратегий построения отношений внутри группы.

Важной характерной чертой социального настроения в коллективе образовательного учреждения, внутри которого развивается и трансформируется личность ребенка, становится вариативность проявлений разнообразных шаблонов общения. Это приводит к приумножению предполагаемых для данной группы образцов идентификации, что, в свою очередь, значительно усложняет процесс индивидуального самоопределения.

Трудовые взаимоотношения в коллективе дошкольного образовательного учреждения можно разделить на следующие организационные виды:

1. Отношения между управляющей и управляемой системами, то есть между субъектом непосредственного управления и объектом управления.
2. Отношения управления внутри самой управляющей системы:
 - между ступенями управления (вертикальные связи);
 - между звеньями управления каждой ступени (горизонтальные связи);
 - между одноименными, функциональными звеньями управления на разных ступенях управляющей системы.
3. Отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления.
4. Отношения между руководителями различных звеньев одного уровня и отношения между подчиненными – отношения координации.

По числу организационных связей отношения управления подразделяются на простые (например, воспитатель – помощник воспитателя) и сложные

(воспитатель – зам. по финансовым вопросам). Во втором случае многие вопросы решаются уже не путем простой связи, а через главного бухгалтера.

По характеру связей отношения управления можно подразделить на линейные, функциональные и смешанные; по времени существования – на постоянные и временные; по направлению и степени воздействия – на непосредственные и косвенные. Непосредственные отношения имеют преимущественно характер подчинения и выражены в форме приказа или указания, косвенные – в форме совета, консультации, информации.

Трудовые взаимоотношения в зависимости от способа их регулирования, методов разрешения проблем классифицируют по типам. Тип взаимоотношений определяется их характером, а именно тем, каким конкретно образом принимаются решения в коллективе. Важную роль в формировании типов взаимоотношений в трудовом коллективе играют принципы равенства или неравенства прав и возможностей субъектов отношений.²²

Типы трудовых взаимоотношений рассмотрим на рисунке 1.

1. Патернализм. Жесткая регламентация способов поведения субъектов отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации.

2. Конкуренция. Состязательность субъектов отношений, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

3. Солидарность. Совместная ответственность людей, основанная на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов в трудовом коллективе дошкольного образовательного учреждения.

4. Субсидиарность. Неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при решении вопросов коллектива.

²² Анисимов, Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок. [Текст]/ Л.Н. Анисимов, А.Л. Анисимов М.- Юстицинформ, 2015. - С. 285. - с. 34

5. Дискриминация. Произвольное ограничение прав субъектов отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда.

6. Социальное партнерство. Установление правовых основ взаимодействия партнеров – работников и работодателей (или их представителей).

7. Конфликт. Столкновение субъектов отношений, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиций и взглядов, проявляющееся в форме трудовых споров, забастовок.

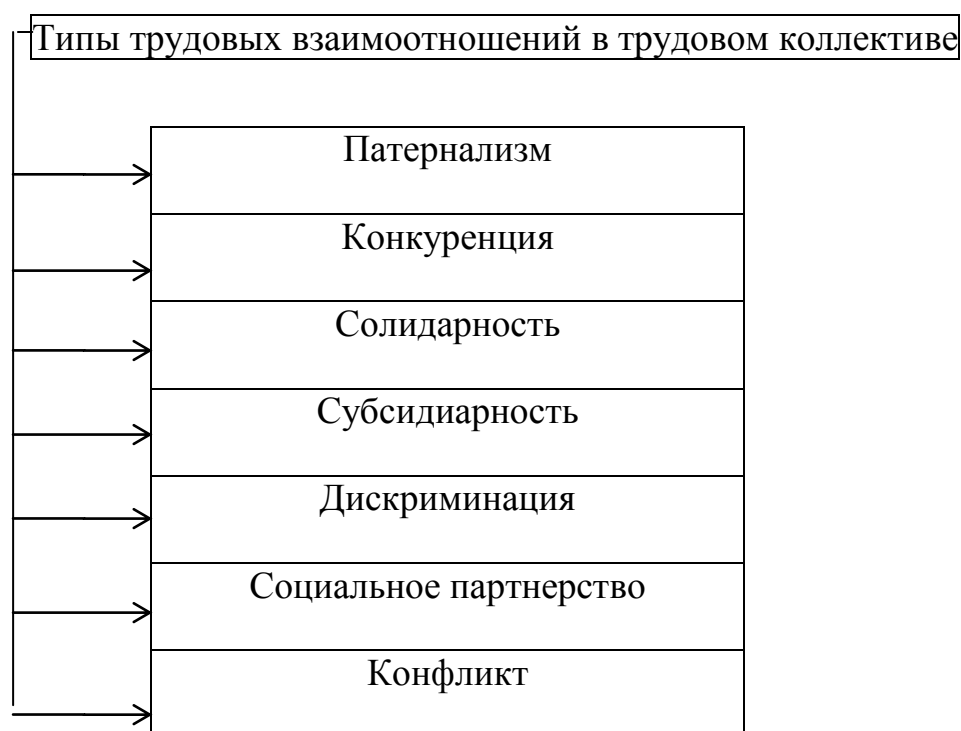


Рис.1 Типы взаимоотношений в коллективе

Таким образом, трудовые взаимоотношения в коллективе – это результат сочетания особых обстоятельств и факторов, влияющих на них.²³

Взаимоотношения между членами коллектива дошкольного учреждения должны обеспечивать спокойную уверенность в своих силах, бодрость, жизнерадостность, ощущение достоинства, гордость, любовь к своей школе и

²³ Селянин, А.В. Дисциплина труда, трудовой распорядок [Текст]/ А.В. Селянин, М: Альфа-Пресс., 2015 - 104 с. - с. 56

своей профессии. Противоречие между коллективной сущностью педагогического труда и индивидуальной формой его организации может породить такие отрицательные качества в характере воспитателя или педагогического работника, как обособленность и отчужденность, противопоставление себя коллективу.

Характер взаимоотношений в коллективе образовательного учреждения, социально-психологический климат в нем влияет на эффективность труда каждого его члена. Чем плодотворнее идет учебно-воспитательная работа с коллективом, тем бережнее, дружелюбнее отношения друг к другу и выше продуктивность труда работников.

1.3. Методика исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения

Процесс формирования взаимоотношений коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий развития. Искусство управления коллективом со стороны руководителя заключается в грамотном переводе его из одной стадии в другую, более высокую, стадию: возникновение, формирование, стабилизация, совершенствование или распад, который, естественно, противоположен предыдущим стадиям. Стадия возникновения характеризуется началом создания нового подразделения или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки, проектируется формальная структура трудового коллектива, органы управления, система отчетности. В это время только вырабатываются взаимные требования «начальник – подчиненный», не определены направления взаимозависимости при выполнении производственных функций.²⁴

²⁴ Платонов, Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]/Ю.П.Платонов. – СПб.: Делком, 2012. – 239 с. - с. 76

Трудовые взаимоотношения между людьми начинают складываться в результате технических контактов и наблюдений, в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. Симпатия – это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно. Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей, общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные, достаточно постоянные, трудовые отношения.

Методики исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения могут быть различными.

Выберем несколько методик, которые будут соответствовать выбранному направлению – наблюдение за взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения и анкетирование работников.

Анкетный опрос обеспечивает более качественные данные и требует более серьезной подготовки, в процессе которой разрабатывается и размножается необходимое количество экземпляров анкет.

Состав вопросов в анкете определяется задачами исследования. Лучше, если анкета будет анонимной, в этом случае опрашиваемые более откровенны в своих ответах и более решительно указывают недостатки в организации труда и управления на предприятии. Устный и анкетный опросы могут проводиться как самостоятельно, так и совместно с наблюдениями (до, одновременно и после них). Соответственно, для этих случаев задачи опросов и характер вопросов будут несколько отличаться.

Наблюдение. Для изучения трудовых взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения можно использовать следующие виды наблюдения: фотография рабочего дня, хронометраж (учет всех затрат рабочего времени, осуществляемый сторонним наблюдением). Как правило, она

проводится в течение рабочего дня и бывает индивидуальной или групповой. Результаты наблюдений записываются в специальный наблюдательный лист.

Применительно к трудовым взаимоотношениям возможности такого наблюдения ограничены, так как наблюдатель может выделить особенности трудовых взаимоотношений только по формальному признаку (с кем и какое время конкретный работник общается), что не раскрывает состава и внутреннего содержания наблюдаемых работ. Надлежащий эффект от наблюдения может быть получен в том случае, когда наблюдатель хорошо знаком с деятельностью исследуемых работников.²⁵

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем повышения эффективности внутриорганизационных взаимоотношений. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления людьми, технологии управления, управленческих решений, на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой.

Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему трудовых взаимоотношений с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, и целей системы трудовых взаимоотношений с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе

²⁵Платонов, Ю.П.Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]/Ю.П.Платонов. – СПб.: Делком, 2012. – 239 с. - с. 78

производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы трудовых взаимоотношений в коллективе предприятия.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задач путем совершенствования системы взаимоотношений в коллективе с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.²⁶

Предмет исследования выпускной квалификационной работы — взаимоотношения в трудовом коллективе дошкольного образовательного учреждения.

Объектом исследования выступили сотрудники МБОУ детский сад "Сурский квартал", с. Засечное Пензенской области.

Исследование практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения заключается в том, что оно предполагает решение важнейших методических вопросов. Сложность данной проблемы состоит в том, что предметом выступает явление, внутренняя сущность которого недоступна для прямого, непосредственного исследования. На первый взгляд, управление трудовыми взаимоотношениями – тема достаточно изученная, но только с теоретической стороны. А вот практическое исследование данной проблематики по-прежнему остаётся недостаточно исследованной.

Исследование практики управления взаимоотношениями в коллективе и отношением коллектива к руководителю МБДОУ детский сад "Сурский квартал", проводилось следующим образом: в коллективе организации было проведено анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемых проблем, для выявления их особенностей, сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблем.

²⁶ Карташова, П.В. Поведение в организации. Учебник [Текст]/ П.В. Карташова, Т.В. Никонова. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 560 с. - с. 166

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные:

а) вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой "да-нет". При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия;

б) прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера²⁷.

Использовались следующие принципы построения анкет:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;

²⁷ Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]/ В.А. Ядов – М.: Наука. – 2011. – С. 109. - с. 87

- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкет отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Применение данной методики, возможно ее использование в блоке тестов, особенно эффективно ее применение вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные были обработаны, а также представлены графически, был проведен анализ. На этапе анализа проверялось, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

В анализе был применен метод группировки. Простая группировка - это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Результаты анализа полученных данных отражаются во второй главе выпускной квалификационной работы.

По результатам теоретического изучения проблемы управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения было сделано следующее:

1. Рассмотрена сущность трудового коллектива, под которым понимается организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

2. Изучены особенности и типы взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения. Взаимоотношения в трудовом коллективе играют в жизни каждого человека огромную роль, которую трудно переоценить. Прежде всего, в коллективе рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

3. Разработана методика исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения, позволяющая провести комплексный анализ изучаемой в выпускной квалификационной работе проблемы.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЕТСКИЙ САД "СУРСКИЙ КВАРТАЛ", С. ЗАСЕЧНОЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является дошкольное образовательное учреждение детский сад "Сурский квартал".

Главным направлением деятельности детского сада является осуществление воспитательно-образовательной работы.

К функциям детского сада относятся:

- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемые в пределах собственных финансовых средств;
- подбор, прием на работу и расстановка кадров, ответственность за уровень их квалификации;
- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- разработка и утверждение общеобразовательных программ;
- установление структуры управления деятельностью детского сада, штатного расписания, распределение должностных обязанностей;
- формирование контингента воспитанников в соответствии с санитарными нормами и установленным порядком комплектования;
- самостоятельное осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом и лицензией детского сада;
- создание в детском саду необходимых условий для медицинского обслуживания воспитанников в целях охраны и укрепления их здоровья;

- обеспечение функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования в образовательном учреждении;
- обеспечение и ведение официального сайта детского сада в сети Интернет;
- содействие деятельности педагогических организаций и методических объединений.

В организации МБОУ детский сад "Сурский квартал" было проведено исследование. С помощью анкеты было опрошено 40 сотрудников женского пола.

По результатам исследования было выявлено то, что возрастной состав организации составляет «средневозрастной» коллектив. Он представлен в большей части персоналом в возрасте от 30 до 49 лет.

В структуре возрастного состава организации на протяжении анализируемого периода не произошло существенных изменений, изменения по годам от 1 до 5%. Это положительный момент для организации.

Таблица 2.1

Семейное положение сотрудников

Варианты ответов	Количество человек	%
Женат (замужем)	32	80,0
Холост (не замужем)	5	12,5
Разведен	3	7,5
Итого	40	100,0

Большая часть сотрудников детского сада (80%), принявших участие в исследовании состоят в браке.

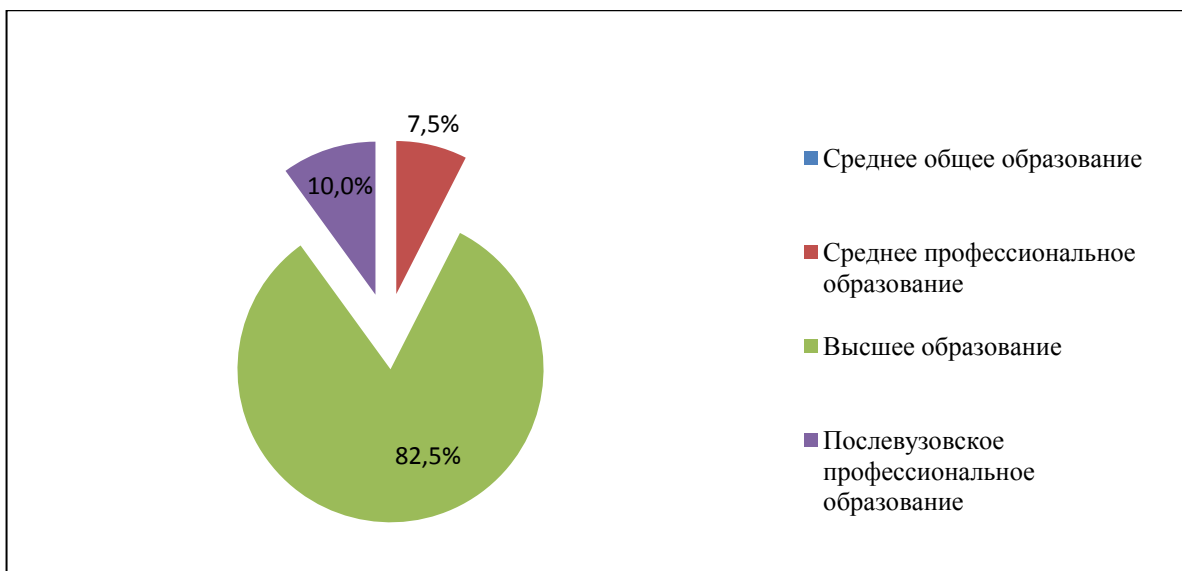


Рис. 2.1 Образование сотрудников

Данная диаграмма показывает, что большая часть сотрудников имеет высшее образование педагогического профиля (82,5%), 10 % сотрудников закончили аспирантуру, 7,5% сотрудников имеют среднее профессиональное образование. Эти данные свидетельствуют о высокой профессиональной подготовке сотрудников, что положительно влияет на эффективность работы дошкольного учреждения в целом.

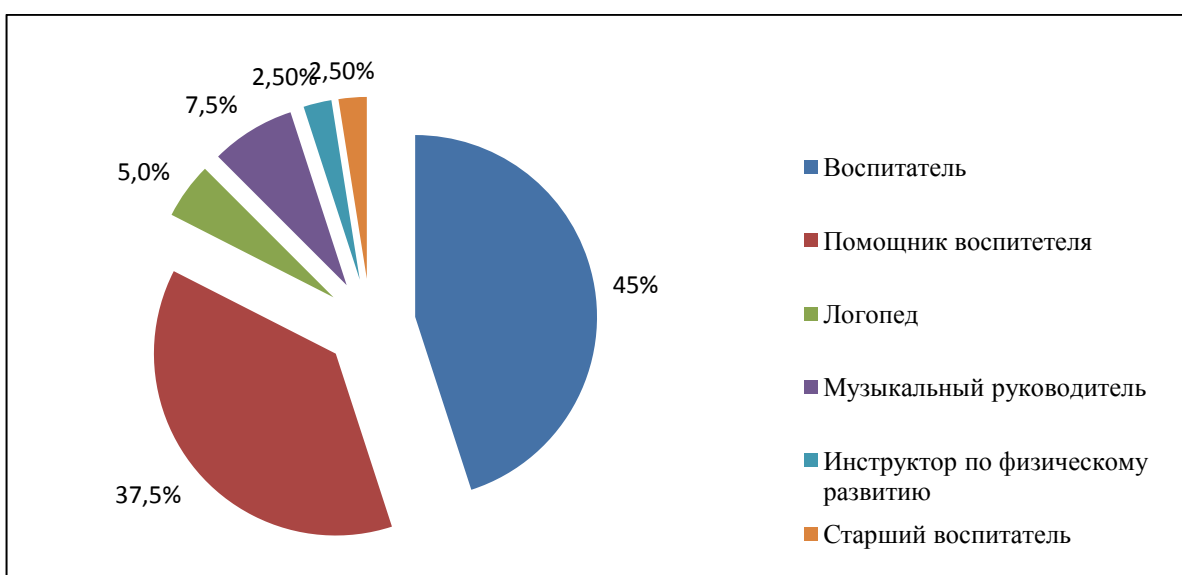


Рис. 2.2 Должности сотрудников

В исследовании приняли участие воспитатели (45%), помощники воспитателей (37,5%), а также логопеды (5%), музыкальные руководители (7,5%), инструктор по физическому развитию (2,5%) и старший воспитатель (2,5%).

Таким образом в исследовании приняли участие сотрудники детского сада женского пола, разных возрастных категорий, преимущественно имеющие высшее образование, в основном воспитатели и их помощники.

2.1. Анализ сплоченности трудового коллектива

Основными социально-психологическими характеристиками коллектива можно считать его информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность.

1. Информированность является одним из основных условий сознательного поведения человека в соответствии с его целями и состоянием коллектива. От уровня информированности коллектива зависят результаты работы членов коллектива и всего коллектива.

Хорошо организованная информация, адресованная всем и доходящая до каждого, делает человека сопричастным к жизни коллектива, к его целям. В таких случаях меньше остается равнодушных, пассивных работников. Гласность и сближение экономических интересов всех членов коллектива повышает стремление работающих к участию в управлении коллективом.

2. Дисциплина – это установленный порядок поведения людей, отвечающий существующим в коллективе нормам морали и права. Она позволяет регулировать поведение в коллективе и обеспечивать согласованность действий внутри него.

Дисциплинированность личности в коллективе – это прежде всего показатель социального развития и ответственности человека, его отношения к работе. Высокое сознание и понимание своей роли в коллективе определяют добросовестное отношение к выполняемой работе.

Соблюдение дисциплины (производственной, общественной, бытовой) предполагает обязательное установление и выполнение людьми определенных норм (правовых, технологических, моральных) и правил поведения. Степень установленности этих норм и правил прямо влияет на качество выполнения тех или иных производственных и социальных функций.

Способы поддержания дисциплины бывают самые разнообразные: прямое государственное и должностное вмешательство, общественное мнение, личная сознательность людей. Формами общественной дисциплины является мораль, а также обычаи, нравы, традиции.²⁸

3. Под активностью понимается деятельность, которая совершается личностью не столько в силу необходимости выполнения служебно-должностных обязанностей, сколько как свободное самовыражение. В этом случае активность личности есть стремление к удовлетворению потребности в труде и познании.

Человек стремится полнее реализовать и раскрыть свои способности и склонности, и этим осуществляется его всестороннее, целостное развитие как личности. Степень проявления активности и развития инициативы человека в значительной мере зависит от того, действует ли он наедине с собой или в условиях прямого контакта с другими членами коллектива. И чувства, и моральное состояние, и сознательная активность человека на людях заметно отличаются от его поведения в одиночестве.

Отношение людей к труду, их производственная и общественная активность находятся в прямой зависимости от характера взаимоотношений руководителя и коллектива и внутри коллектива.²⁹

4. Организованность обеспечивается четким определением и упорядочением функций, прав и ответственности членов коллектива. Она проявляется в характере реакций данного коллектива на изменения внешней среды, на внутреннюю и внешнюю информацию. От организованности трудового

²⁸ Березняковский, В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник [Текст]/ В.С. Березняковский. – М.: Компания Спутник плюс, 2013. – 478 с. - с. 65

²⁹ Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник [Текст]/ В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 396 с. - с. 178

процесса зависит отношение работников к труду и состояние трудовой дисциплины.

Руководителю легче работать в высокоорганизованном коллективе, но для создания такого коллектива от руководителя требуются большие усилия и высокая квалификация. Дело в том, что на организованность коллектива влияет очень много объективных и субъективных факторов: и ролевая особенность личности, и общее состояние дисциплины в коллективе, и другие. Но даже идеально организованный коллектив (в его формализованном виде) в процессе его работы испытывает сбой в силу ролевых особенностей его членов как субъектов труда, общения и познания.³⁰

5. Сплоченность – это психическое образование, которое объединяет всех членов коллектива в их совместной деятельности и создает целостное единство коллектива. Это мера тяготения членов коллектива друг к другу и к коллективу. Это неперемное качество любого трудового коллектива.

Необходимость движения к общей цели предполагает наличие определенной общности взаимодействия между членами коллектива. И если общность цели и взаимодействие захватывают всех членов коллектива, если они вовлекаются в процесс движения, то за бортом остаются многие неурядицы, личные неприязни, антипатии.

У сплоченного коллектива меньше проблем в общении, меньше напряженности и недоверия.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает психическая совместимость его членов. Под совместимостью понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов.³¹

Потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие, когда из-за чувства солидарности снижается активность деятельности отдельных членов коллектива. Обеспечение

³⁰ Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям [Текст]/ А.П. Егоршин. – Н.Новгород.: НИМБ, 2011. – 1100 с. - с. 122

³¹ Какора, Е.В. Актуальная кадровая информация способна влиять на успешное развитие бизнеса [Текст]/ Е.В. Какора // Управление персоналом. - 2012. - №12. - С.38-42. - с.39

психологической совместимости достигается в первую очередь правильным подбором кадров.

Благоприятный моральный климат коллектива – неперенное условие его работоспособности и развития. Дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость организации и согласованность усилий работников – вот те резервы, которые позволяют повысить эффективность трудовой деятельности коллектива.³²

Рассматривая состояние и динамику персонала в МБОУ детский сад «Сурский квартал», следует отметить, что трудовой коллектив организации составляют граждане, осуществляющие трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Трудовой коллектив формируется в соответствии со штатным расписанием. Для выполнения некоторых видов работ, услуг организации вправе временно или постоянно привлекать специалистов по договорам гражданско-правового характера.

Таблица 2.2

Удовлетворенность сотрудников социально-психологическим климатом в организации

Варианты ответов	Количество ответов	%
Довольны	34	85,0
Не довольны	0	0,0
Затруднились ответить	6	15,0
Итого	40	100,0

Формы, системы и размер оплаты труда работников, в том числе и дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются организацией на основании трудового договора.

³² Мясичев, В.Н. Проблемы личности и отношений человека. В сб.: Материалы совещания по психологии. [Текст]/ В.Н. Мясичев - 2013. - 71 с. - с. 55

Анализ результатов исследования позволил определить удовлетворенность сотрудников социально - психологическим климатом в организации, в котором происходит взаимодействие членов рабочей группы.

Из таблицы видно, что 85% сотрудников довольны социально-психологическим климатом в дошкольном учреждении, 15% сотрудников затруднились с ответом на этот вопрос. Положительным является то, что в организации нет сотрудников, которые не довольны социально-психологическим климатом.

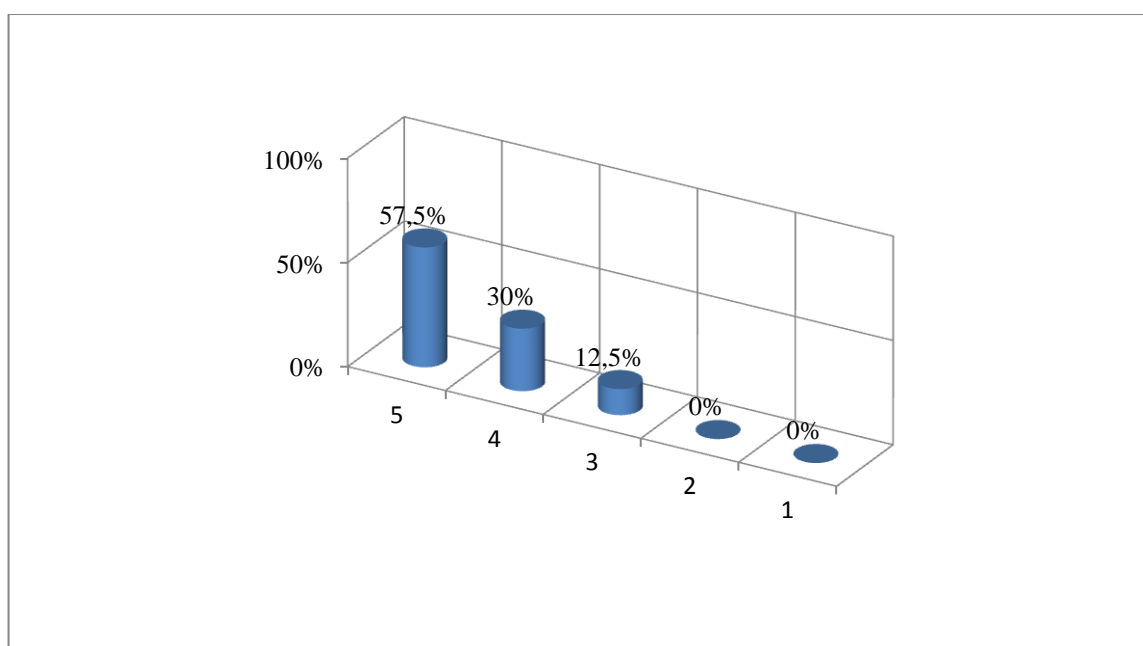


Рис.2.3 Оценка сплоченности коллектива по 5-ти бальной шкале

Социально-психологический климат коллектива - это внутреннее состояние коллектива, отражающее его комплексную способность достигать стоящие перед ним цели. По результатам опроса можно сделать вывод, что члены коллектива предприятия, характеризуют социально-психологический климат как благоприятный. В коллективе с благоприятным социально-психологическим климатом у сотрудников преобладает оптимизм. Такая группа характеризуется доверием, чувством защищенности, открытостью, возможностью карьерного роста и духовного развития, взаимопомощью и теплыми межличностными

отношениями в коллективе. В такой атмосфере, как правило, сотрудники чувствуют свою значимость и стремятся к совершенствованию.³³

В ходе исследования было рассмотрено, как сотрудники оценивают сплоченность коллектива предприятия по 5-ти бальной шкале.

Из рисунка 2.3 видно, что 57,5% сотрудников оценивают сплоченность коллектива предприятия на 5 баллов, 30% сотрудников оценивают сплоченность коллектива на 4 балла и 12,5 % сотрудников оценивают сплоченность на 3 балла. Оценку 2 балла и 1 балл не выбрал никто из сотрудников. Средняя оценка социальной устойчивости составила 4,45 балла, что свидетельствует о её высоком уровне.

Сплоченность коллектива – это понятие, раскрывающее особенности межличностных отношений в коллективе, единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности в пределах совместной деятельности. Товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют хороший социально-психологический климат.

В рамках опроса персонала, сотрудникам задавался вопрос о том, какие характеристики атмосферы наиболее присущи коллективу.

Таблица 2.3

Характеристика атмосферы присущей коллективу

Варианты ответов	Количество человек	%
Дружеская	23	57,5
Атмосфера взаимного уважения	13	32,5
Деловая атмосфера	2	5,0
«Каждый сам за себя»	2	5,0
Нездоровая, нетоварищеская атмосфера	0	0,0
Итого	40	100,0

³³ Розанова, В. А. Психология управления. Учебное пособие [Текст]/ В. А. Розанова — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 2014. - 352 с. - с. 166

Исходя из данных, полученных в ходе анкетного опроса видно, что 57,5% сотрудников считают, что атмосфера в коллективе дошкольного учреждения имеет дружеский характер, 32,5% сотрудников находят, что каждый сотрудник относится с уважением к коллегам, 5% сотрудников считают, что в коллективе присутствует только деловая атмосфера. И 5% сотрудников считают, что доверительные отношения не присущи коллективу и для него больше подходит характеристика «каждый сам за себя». В организации нет сотрудников, которые считают что атмосфера в коллективе нездоровая и нетоварищеская. Что является положительной тенденцией.

Атмосфера в коллективе - эмоциональная характеристика, она формируется, с одной стороны, на основе влияния актуальных ситуативных условий, а с другой стороны – устойчивых взаимоотношений в коллективе, отношения сотрудников к работе и результатам деятельности, являющихся составляющими глубинного уровня. В каждый момент времени человек преимущественно ощущает влияние, именно актуальной в настоящее время психологической атмосферы в коллективе. Ежедневная психологическая атмосфера в коллективе как общий эмоциональный фон влияет на настроение и работоспособность каждой личности в отдельности в течение рабочего дня.

Таблица 2.4

Частота проведения неформальных мероприятий

Варианты ответов	Количество человек	%
Довольно часто	28	70,0
Иногда проводятся некоторые мероприятия	5	12,5
Часто проводятся, отмечают общие праздники совместно	7	17,5
Итого	40	100,0

Сплоченность коллектива характеризует частота проведения совместных неформальных мероприятий. По мнению 70% сотрудников дошкольного

учреждения, принявших участие в исследовании, считают что совместные неформальные мероприятия проводятся довольно часто. 17,5% сотрудников указали на то, что в коллективе празднуют общие мероприятия. Меньшая часть сотрудников (12,5%) отметили редкий характер данного рода мероприятий.

Анализ анкетных данных позволил также выявить отношение коллектива к мнению каждого сотрудника.

Таблица 2.5

Отношение коллектива к мнению каждого сотрудника

Варианты ответов	Количество человек	%
В коллективе с уважением относятся к мнению друг друга	26	65,0
В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других	6	15,0
Затруднились ответить	8	20,0
Итого	40	100,0

Таким образом, исходя из данных, полученных в ходе анкетного опроса: 65% сотрудников считают, что в коллективе с уважением относятся к мнению друг друга, 15% сотрудников ответили, что в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других и 20% сотрудников затруднились ответить на этот вопрос.

Для выполнения задач предприятия играет огромную роль, слаженная работа коллектива, для этого следует уметь, прислушиваться и уважительно относиться к мнению сотрудников.

В анкете сотрудников, был рассмотрен вопрос об адаптации новых членов коллектива в организации.

Таблица 2.6

Адаптация новых сотрудников в коллективе дошкольного учреждения

Варианты ответов	Количество человек	%
Достаточно легко	35	87,5
Долго держаться особняком	4	10,0
Не задумывались над этим вопросом	1	2,5
Итого	40	100,0

Таким образом, исходя из данных, полученных в ходе анкетного опроса, 87,5% сотрудников считают, что новые люди достаточно легко адаптируются в коллективе, 10% сотрудника считают, что новые люди долго держатся особняком в коллективе.

Таблица 2.7

Частота возникновения конфликтов между членами коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Никогда	15	37,5
Редко, от случая к случаю	15	37,5
С определенными людьми	5	12,5
Стараются избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт	5	12,5
Итого	40	100,0

Социально-психологическая адаптация в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки,

социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро.³⁴

Для анализа уровня внутриорганизационных взаимоотношений, так же необходимо рассмотреть частоту возникновения конфликтов на предприятии.

Из таблицы видно, что 37,5% сотрудников считают, конфликты в коллективе предприятия не возникают, также 37,5% сотрудников выбрали ответ «редко от случая к случаю», 12,5% сотрудников считают, что конфликты возникают с определенными людьми и 12,5% сотрудников стараются избегать людей, с которыми могут возникнуть конфликты. Не один из сотрудников не считает, что конфликты на предприятии происходят постоянно. Поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт может способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива.

Конфликт может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей. В трудовых коллективах конфликты, обусловленные производственной деятельностью их членов, создают эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения, что способствует поиску продуктивных путей решения проблем. Конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат. Конфликт так же может оптимизировать межличностные отношения, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе. Обычно повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных, снимается напряженность в отношениях, устанавливается более доброжелательная обстановка.³⁵

³⁴ Ивановская Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации [Текст]/ Л.В. Ивановская // Обеспечение системы управления персоналом на предприятии - М. ГАУ. - № 5. - 2013 г. с.12 – 18. - с. 14

³⁵ Кузнецов, С.Л. Технология управления, основанная на знаниях [Текст]/ С.Л. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №6. – С. 85-90.- с.89

Анализ анкетных данных позволил выяснить причины конфликтов между сотрудниками дошкольного учреждения и частоту их возникновения.

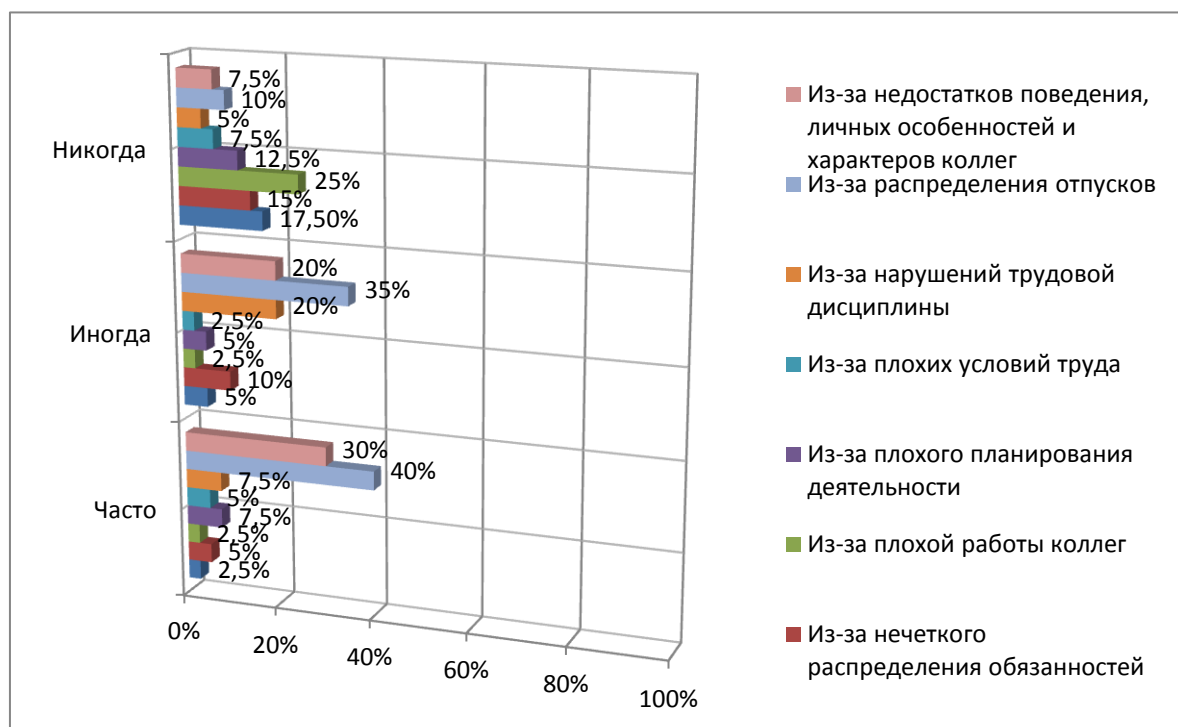


Рис.2.3 Причины конфликтов между сотрудниками на предприятии и частота их возникновения

Из рисунка 2.2.6 видно, что из-за недостатков поведения, личных особенностей и характеров коллег, конфликты происходят часто, считают 30% сотрудников, 20% ответили иногда и 7,5 % сотрудников считают, что никогда. Из-за распределения отпусков конфликты происходят часто, считают 40% сотрудников, конфликты происходят иногда, дали ответ 35% сотрудников, 10% считают, считают что никогда.

Из-за нарушения трудовой дисциплины 7,5% сотрудников, считают, что конфликты происходят часто, 20% считают, что иногда и 5 % сотрудников дали ответ никогда. Из-за плохих условий труда 5% сотрудников считают, что конфликты происходят часто, 2,5 % сотрудников считают, что конфликты происходят иногда и 7,5% выбрали ответ никогда. Из-за плохого планирования

деятельности на предприятии конфликты происходят часто, считают 7,5% сотрудников, 5% сотрудников дали ответ иногда, 5% людей ответили никогда.

Из-за плохой работы коллег 2,5% сотрудников считают, что конфликты происходят часто, так же 2,5% сотрудников считают, что конфликты происходят иногда и 10% выбрали ответ никогда.

Таблица 2.8

Суждения сотрудников о коллективной работе

Варианты ответов	Количество ответов	%
Коллектив очень важен, одному хороших результатов не добиться	12	30,0
Предпочитают работать автономно, но также чувствуют себя хорошо, когда работают вместе с интересными людьми	11	27,5
Необходима свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает	4	10,0
Можно работать и в коллективе, но платить за работу должны по личным результатам	3	7,5
Нравится работать в коллективе, так как находятся - среди своих друзей	10	25,0
Итого	40	100,0

Из-за нечеткого распределения обязанностей 5% сотрудников считают, что конфликты происходят часто, 10% сотрудников считают, что конфликты происходят иногда и 15% сотрудников дали ответ никогда. Из-за недостатков в организации труда, конфликты происходят часто, считают 25% сотрудников, 5% людей считают, что иногда, 17,5% сотрудников ответили, никогда. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, конфликты в организации, по мнению

сотрудников, возникают часто из-за распределения отпусков, это связано с сезонным характером деятельности работы предприятия.

Для изучения взаимоотношений в коллективе, рассматривается индивидуальная работа сотрудников и коллективная работа на предприятии.

Эффективная коллективная работа - одно из главных конкурентных преимуществ организации.

Таблица 2.9

Методы повышения сплоченности трудового коллектива

Варианты ответов	Количество ответов	%
Проведение совместного отдыха	15	37,5
Совместное решение производственных проблем	15	37,5
Увеличение зарплаты	7	17,5
Совместное решение личных проблем	3	7,5
Итого	40	100,0

Таким образом, исходя из данных, полученных в ходе анкетного опроса 30% сотрудников считают, что коллектив для них важен, одному сотруднику хороших результатов не добиться, 27,5% сотрудников предпочитают работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми, 10% сотрудников считают, что им нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает, 7,5% сотрудников ответили, что могут работать в коллективе, но платить за работу должны каждому по личным результатам, 25% сотрудников, считают, что им нравится работать в коллективе, так как они среди своих друзей. В организации МБОУ детский сад «Сурский квартал» коллективная работа особенно важна, для реализации целей и задач, поставленных перед коллективом.

Главным условием успешной коллективной работы в организации есть доверительная и дружеская атмосфера в коллективе. Благоприятная атмосфера

влияет на результаты работы, а также способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников. Поэтому многими руководителями высокий уровень коллективной работы сотрудников ценится больше, чем индивидуальное мастерство.

По результатам исследования было выявлено, что, по мнению сотрудников, может повлиять на большую сплоченность трудового коллектива.

37,5% сотрудников считают, что проведение совместного отдыха оказывает влияние на сплоченность коллектива, так же 37,5% сотрудников считают, что совместное решение производственных проблем повлияет на сплоченность коллектива.

17,5% сотрудников считают, что увеличение зарплаты, 7,5% сотрудников дали ответ «совместное решение проблем». Сплоченность трудового коллектива проявляется в сработанности, ответственности и обязательности его членов друг перед другом, согласованности действий и взаимной помощи в ходе выполнения производственных заданий.

Внутриколлективная сплоченность является важнейшей интегративной характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его социального развития. Сплоченность коллектива включает в себя постоянную заботу членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив.³⁶

Таким образом по результатам исследования сплоченности коллектива дошкольного учреждения "Сурский квартал" можно сделать следующие выводы:

- Сотрудники довольны социально-психологическим климатом в дошкольном учреждении, Положительным является то, что в организации нет сотрудников, которые не довольны социально-психологическим климатом.

³⁶ Хьюберт К. Рамперсад. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации [Текст]/ Хьюберт К. Рамперсад. пер.с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.- 344 с. - с. 56

- Средняя оценка социальной устойчивости составила 4,45 балла, что свидетельствует о её высоком уровне.
- Атмосфера в коллективе дошкольного учреждения имеет дружеский характер, каждый сотрудник относится с уважением к коллегам,
- В организации нет сотрудников, которые считают что атмосфера в коллективе нездоровая и нетоварищеская. Что является положительной тенденцией.
- Совместные неформальные мероприятия проводятся довольно часто.
- В коллективе детского сада "Сурский квартал" в большинстве случаев с уважением относятся к мнению друг друга.
- Новые люди достаточно легко адаптируются в коллективе.

2.2. Анализ построения взаимоотношений

Гармоничные взаимоотношения в коллективе - одно из главных преимуществ любой рабочей среды. Это основа основ. К ним должно стремиться любое разумное и современно руководство. Существует несколько классификаций типов взаимоотношений в коллективе. Например, их подразделяют на формальные отношения и теплую компанию, а также коллектив, не имеющий строгих правил.

Показателем хороших взаимоотношений в коллективе является удовлетворенность сотрудников собственной работой.

Исследование позволило выявить то, что 62,5% сотрудников полностью удовлетворены своей работой в дошкольном учреждении, 15% сотрудников ответили «скорее да, чем нет», 5% сотрудников дали ответ «скорее нет, чем да», 1 сотрудник не удовлетворён работой на предприятии и 15% сотрудников затруднились с ответом на поставленный вопрос.

Удовлетворение от работы важно не только потому, что это повышает производительность труда, но и потому, что влияет на качество работы. Независимо от вида работы, есть общие факторы, которые влияют на то, как

сотрудники воспринимают свою работу, один из этих факторов неудовлетворенности своей работой может быть взаимоотношения в коллективе предприятия.³⁷

Таблица 2.10

Удовлетворённость сотрудников работой

Варианты ответов	Количество человек	%
Удовлетворены	25	62,5
Скорее удовлетворены	6	15,0
Скорее не удовлетворены	2	5,0
Не удовлетворены	1	2,5
Затруднились ответить	6	15,0
Итого	40	100,0



Рис.2.4 Удовлетворённость сотрудников коллективом

³⁷ Анисимов, Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок [Текст]/ Л.Н. Анисимов, А.Л. Анисимов М., 2013. С. 265 - 318 - с. 266

Анализ анкетных данных позволил выяснить степень удовлетворенности респондентов коллективом. 82,5% сотрудников довольны коллективом, в котором работают, 10 % сотрудников не задумывались над этим вопросом. 7,5% сотрудников многое не устраивает в коллективе дошкольного учреждения, что отрицательно воздействует на работоспособность, как отдельных сотрудников, так и на эффективность работы всей организации.

Важным в построении взаимоотношений в коллективе является расположение и понимание между микрогруппами внутри коллектива.

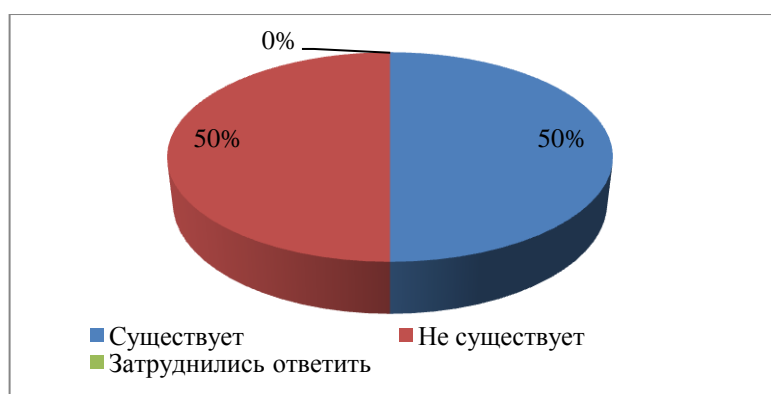


Рис 2.5 Взаимное расположение и понимание между микрогруппами внутри коллектива

Исследование показало, что мнение сотрудников в вопросе о взаимном расположением и пониманием между микрогруппами внутри коллектива разделились пополам. Мнение половины сотрудников свидетельствует о том, что в коллективе полное понимание между микрогруппами и столько же сотрудников считают, что в коллективе напряженные отношения между микрогруппами или их вовсе нет.

Напряженные взаимоотношения, возникающие между подразделениями, могут возникнуть из-за нечеткого определения целей, условий и распределения работы, плохой информированности микрогрупп, личных качеств сотрудников. Так как половина сотрудников считает, что отношения между подразделениями

напряженные существует опасность невыполнения общих целей и задач организации.

В формирование сплоченного коллектива на предприятии, особую роль играет участие сотрудников в совместных делах коллектива.

Таблица 2.11

Участие сотрудников в совместных делах коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Участвуют	28	70,0
Не участвуют	8	20,0
Затруднились ответить	4	10,0
Итого	40	100,0

Из таблицы видно, что 70% сотрудников любят участвовать в совместных делах коллектива, 20% сотрудников предпочитают не проводить совместное время с коллективом и не участвуют общественных делах, 10% сотрудников затруднились с ответом.

Коллективная деятельность - явление, объединяющее деятельность и общение, объективные и субъективные отношения, духовно-нравственный потенциал коллектива и личности. В силу этого коллективная деятельность способна выступать источником формирования ценностных ориентаций личности. Именно здесь личность через творческое участие в делах коллектива становится «автором» своего саморазвития и самоопределения.³⁸

Для анализа уровня внутриорганизационных взаимоотношений было рассмотрено, насколько общительны сотрудники коллектива.

³⁸ Хьюберт К. Рамперсад. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации [Текст]/ Хьюберт К. Рамперсад. пер.с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.- 344 с. - с. 57

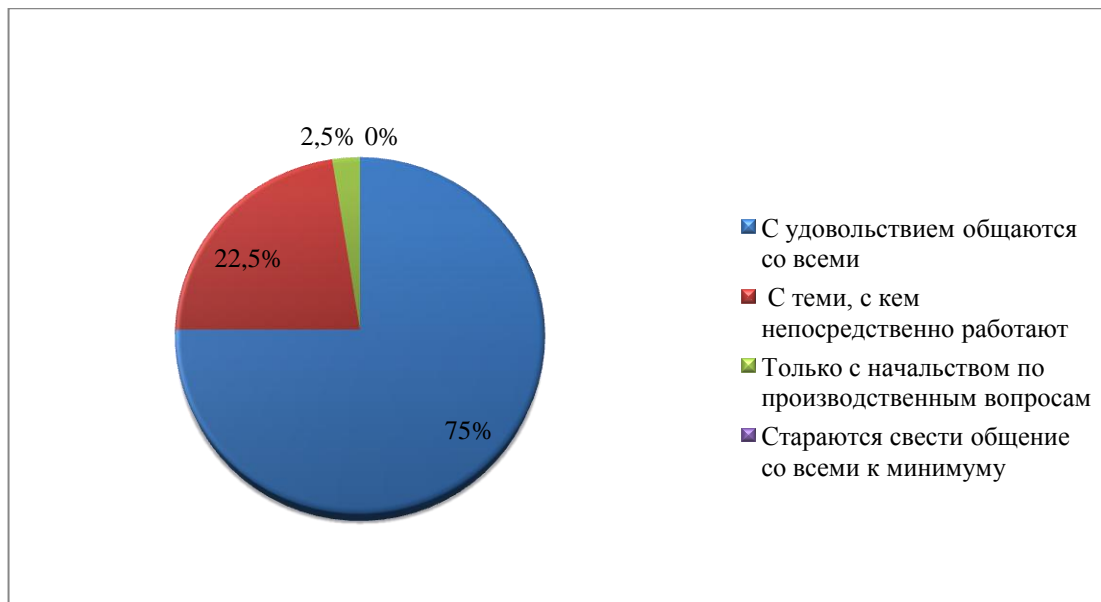


Рис.2.6 Общительность сотрудников коллектива

Из рисунка 2.2.4 видно, что 75% сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива, 22,5% сотрудников предпочитают общаться с теми, с кем непосредственно работают, 2,5% сотрудников общаются только с руководством по работе. Положительным является то, что никто из сотрудников не старается свести общение в коллективе к минимуму.

Общение представляет собой необходимый, существенный аспект всякой деятельности. Именно в процессе общения, и только через него, проявляется сущность человека, достигается взаимопонимание, слаженность при выполнении работы, растет способность прогнозировать поведение друг друга в тех или иных обстоятельствах или, наоборот, возникают конфликты и моральные противоречия, разлад в работе, проявляется неспособность предугадать поведение партнера по общению.³⁹

В ходе проведенного исследования удалось выявить вероятность оказания помощи коллегам, попавшим в затруднительное положение.

³⁹ Климов Е.А. Введение в психологию труда. [Текст]/ Е.А. Климов - М.: Экономика, 2014. - 274 с. - с. 156

Наличие помощи коллегам, попавшим в затруднительное положение

Варианты ответов	Количество человек	%
Всегда помогают	20	50,0
Помогают, если есть свободное время	16	40,0
Не помогают, из-за сильной загруженности	4	10,0
Итого	40	100,0

Результаты исследования показали, что 50% сотрудников всегда помогают коллегам, попавшим в затруднительное положение, 40% сотрудников могут помочь, если есть свободное время от работы и 10% сотрудников не помогают коллегам из-за сильной загруженности на рабочем месте.

Одна из важных задач руководителя предприятия - построение в ней культуры взаимопомощи. Для эффективной работы подобное явление естественно: коллеги поддерживают усилия друг друга и вместе стремятся к наилучшему результату. Помимо простого распределения рабочей нагрузки, она важна для обмена прогнозами, опытом и знаниями, улучшающими качество и помогающими генерировать новые идеи.⁴⁰

В ходе анкетного опроса было рассмотрено, довольны ли сотрудники распределением обязанностей в организации.

⁴⁰ Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс [Текст]/ Л. Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 312 с. - с. 122

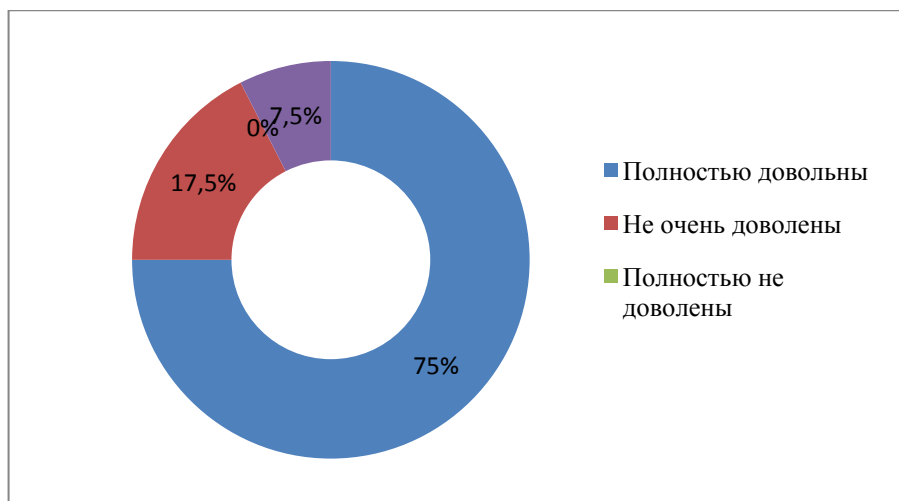


Рис 2.7 Удовлетворённость сотрудников распределением обязанностей в организации

Из рисунка 2.7 видно, что 75% сотрудников полностью довольны распределением обязанностей на предприятии, 17,5% сотрудников не очень довольны распределением, 7,5% людей затруднились с ответом, сотрудников которые полностью не довольны распределением обязанностей, на предприятии нет. Каждый руководитель при распределении обязанностей должен четко разъяснить людям их работу. Для этого любая фирма должна быть разделена на отделы. Где каждый из них отвечает определенным требованиям.

Таблица 2.13

Наличие друзей среди членов коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Есть много друзей	25	62,5
Есть несколько друзей	10	25,0
Нет друзей, с коллегами складываются только рабочие отношения	5	12,5
Итого	40	100,0

Важным в построении взаимоотношений в коллективе является наличие друзей среди коллег.

Большинство сотрудников дошкольного учреждения (62,5%) имеют много друзей среди коллег, 25% сотрудников отмечают дружбу с несколькими коллегами. У 12,5% сотрудников с коллегами складываются только рабочие отношения.

Таблица 2.14

Преобладающие качества коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Деловой, творческий настрой	25	62,5
Для членов коллектива характерны беспринципность, лесть, угодничество	-	-
Своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций	5	12,5
Конфликтность в отношениях, взаимные антипатии	-	-
Чувство взаимной доброжелательности	3	7,5
Распространение слухов друг о друге	-	-
Преобладают отношения сотрудничества, взаимопомощи и поддержки	7	17,5
Пассивность и безынициативность в решении поставленных задач	-	-
В коллективе существует взаимная требовательность, прямота в общении	2	5,0
Итого	40	100,0

Руководство организаций чаще всего подбирает работников, одинаковых по уровню профессиональных компетенций, знаниям и опыту, а значит, уровень

образованности и общей осведомленности у коллег примерно одинаковый. Однако особенность такого рода дружеского общения заключается в том, что если предмет общего интереса (собственно работа) исключается, то такая дружба может постепенно проходить. Ведь она чаще всего основана на коллективной солидарности и общности цели, а не близости установок, характеров, эмоциональной привязанности.

Основная часть жизни любого человека проходит на работе. Поэтому очень трудно оставаться равнодушными по отношению к коллегам.

По мнению большинства сотрудников (62,5%) в коллективе преобладает деловой, творческий настрой, 17,5% сотрудников указали на наличие отношений сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, 12,5% сотрудников отметили своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций, 3% сотрудников считают, что отношения в коллективе имеют дружеский характер.

Положительным является то, что никто из сотрудников не отметил то, что для членов коллектива характерны беспринципность, лесть, угодничество, конфликтность в отношениях, взаимные антипатии, распространение слухов друг о друге, пассивность и безынициативность в решении поставленных задач.

Таблица 2.15

Причины получения удовлетворения от работы в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
Одобрение работы руководством	15	37,5
Осознание того, что работа сделана хорошо, в установленный срок	5	12,5
Осознание того, что окружают надежные коллеги	20	50
Итого	40	100

Половина сотрудников организации получают удовлетворение от того, что их окружают надежные коллеги. Это является положительной характеристикой взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения. 37,5% сотрудников получают удовлетворение от одобрения их работы руководством. Только 12,5% сотрудников придают важность хорошо и в срок выполненной работе.

Таким образом, анализ процесса построения взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения позволил сделать следующие выводы:

- Большинство сотрудников, принявших участие в исследовании, полностью удовлетворены своей работой в дошкольном учреждении
- 82,5% сотрудников довольны коллективом, в котором работают. 7,5% сотрудников многое не устраивает в коллективе дошкольного учреждения, что отрицательно воздействует на работоспособность, как отдельных сотрудников, так и на эффективность работы всей организации.
- Исследование показало, что мнение сотрудников в вопросе о взаимном расположением и пониманием между микрогруппами внутри коллектива разделились пополам. Мнение половины сотрудников свидетельствует о том, что в коллективе полное понимание между микрогруппами и столько же сотрудников считают, что в коллективе напряженные отношения между микрогруппами или их вовсе нет.
- 70% сотрудников любят участвовать в совместных делах коллектива, 20% сотрудников предпочитают не проводить совместное время с коллективом и не участвуют общественных делах.
- 75% сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива, 22,5% сотрудников предпочитают общаться с теми, с кем непосредственно работают, 2,5% сотрудников общаются только с руководством по работе. Положительным является то, что никто из сотрудников не старается свести общение в коллективе к минимуму.

- 50% сотрудников всегда помогают коллегам, попавшим в затруднительное положение, 40% сотрудников могут помочь, если есть свободное время от работы.
- Большинство сотрудников дошкольного учреждения (62,5%) имеют много друзей среди коллег, 25% сотрудников отмечают дружбу с несколькими коллегами.
- По мнению большинства сотрудников (62,5%) в коллективе преобладает деловой, творческий настрой, 17,5% сотрудников указали на наличие отношений сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, 12,5% сотрудников отметили своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций, 3% сотрудников считают, что отношения в коллективе имеют дружеский характер.
- Половина сотрудников организации получают удовлетворение от того, что их окружают надежные коллеги. Это является положительной характеристикой взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения.

2.3. Анализ роли руководителя в управлении взаимоотношениями в коллективе

Особый вопрос в организации межличностных отношений - восприятие подчиненными личности и поступков руководителя. В процессе осуществления проявление руководства осознается, и интерпретируются работниками тем или иным образом, а результаты этих социальных правил и норм вносят свой существенный вклад (позитивный или негативный) в функционирование и развитие организации. Восприятие личности руководителя является важнейшим фактором формирования профессионального самосознания и профессиональной идентичности.⁴¹

⁴¹ Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. [Текст]/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. - 177 с. - с. 56

Профессионализация, как и любая другая составляющая социализации, напрямую зависит от внешних оценок деятельности работника со стороны значимых индивидуумов. В организационных отношениях значимость мнения руководителя и готовность принять его оценки как корректирующего фактора напрямую зависят от внутреннего образа этого руководителя у подчиненного.

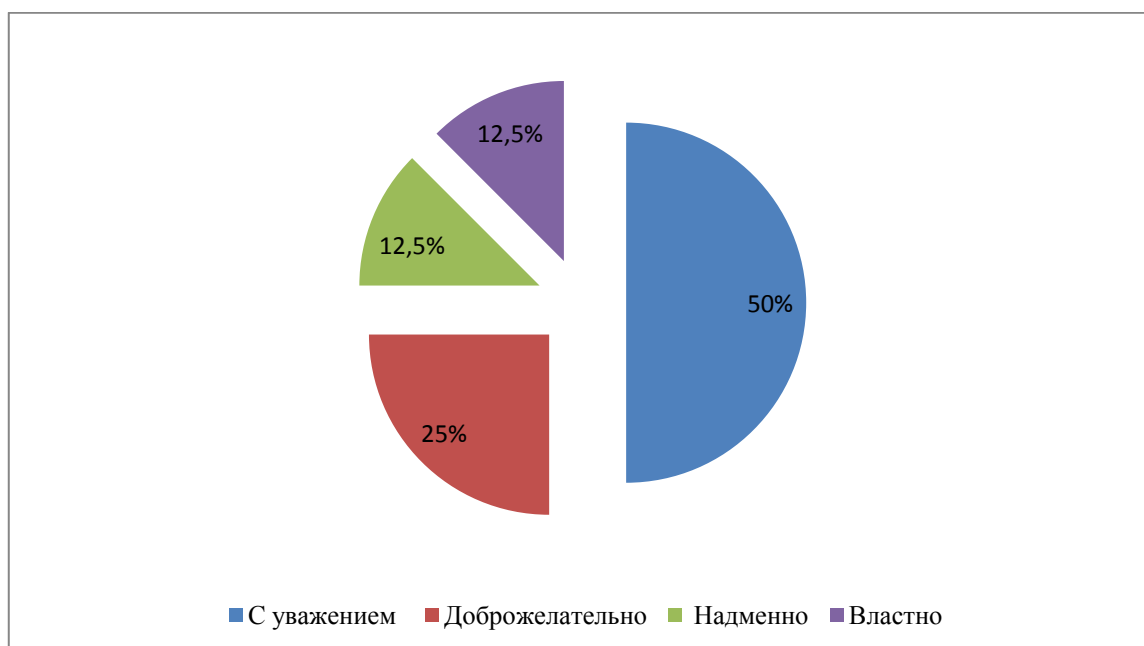


Рис.2.8 Отношение руководителя предприятия к подчиненным

Руководитель – это лицо, которое наделено полномочиями принимать решения и нести за это ответственность. Он, обладая реальной властью, непосредственно воздействует на коллектив, а через него – на характер и результаты функционирования всего объекта управления. Каждый руководитель выполняет свои обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Принятый стиль управления служит характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечить эффективное управление и достойные нормы поведения. В нем выделяются два компонента: во-первых,

способы воздействия на подчиненных, во-вторых, взаимоотношения с ними и коллегами.⁴²

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено анкетирование сотрудников МБОУ детский сад «Сурский квартал» с целью изучения отношений коллектива к руководителю.

Первый вопрос, на который отвечали респонденты, был «Как руководитель предприятия относится к подчиненным?».

50% сотрудников считают, что руководитель предприятия относится к подчинённым с уважением, 25% сотрудников отмечают доброжелательный характер взаимоотношений руководителя к подчиненным, 12,5 % сотрудников считают, что руководитель надменно относится к подчиненным и также 12,5% сотрудников отмечают властное отношение руководителя дошкольного учреждения к подчиненным.

Исходя из данных полученных в ходе анкетного опроса можно сделать вывод, множество профессиональных задач в качестве фактора успешности своего решения предполагают кооперацию и сотрудничество людей, а следовательно, их отлаженные взаимоотношения. Поэтому от руководителя требуется готовность строить такие отношения, которые, работая на решение стоящих перед коллективом задач, в то же время приносили бы удовлетворение и самому руководителю. Руководителю нужно настроиться на соответствующие отношения с подчиненными, помня о том, что он демонстрирует готовность и желание общаться, как бы предлагает себя в качестве партнера по взаимодействию, вызывая своих подчиненных на аналогичные встречные шаги, побуждая к обоюдности.

Для изучения отношения коллектива к руководителю, было рассмотрено мнение сотрудников о заинтересованности руководителя, взаимоотношениями в коллективе.

⁴² Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник. [Текст]/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин - М.: Омега-Л, 2013. - 472 с. - с. 144

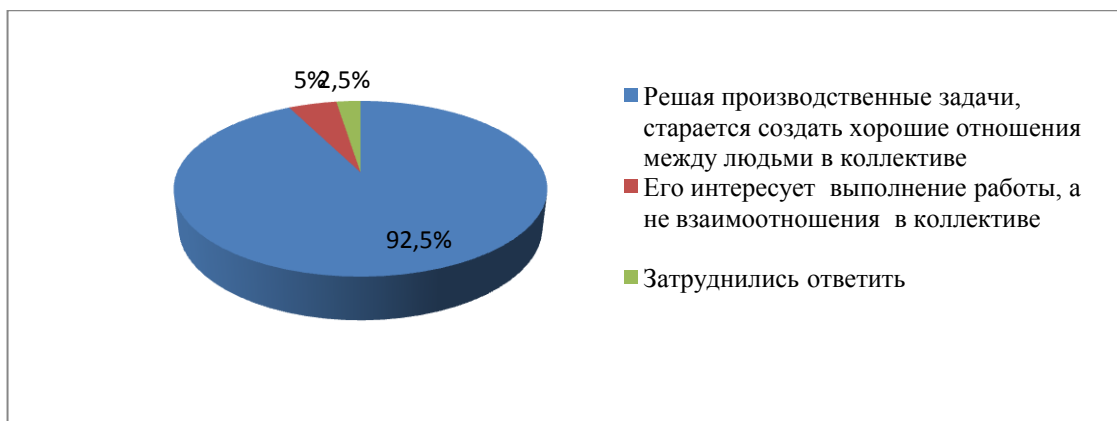


Рис.2.9 Интерес руководителя к отношениям в коллективе

92,5% сотрудников считают, что руководитель, решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе. 5% сотрудников считают, что руководителя интересует только выполнение работы, а не взаимоотношения в коллективе, 2,5% сотрудников затруднились с ответом на этот вопрос.

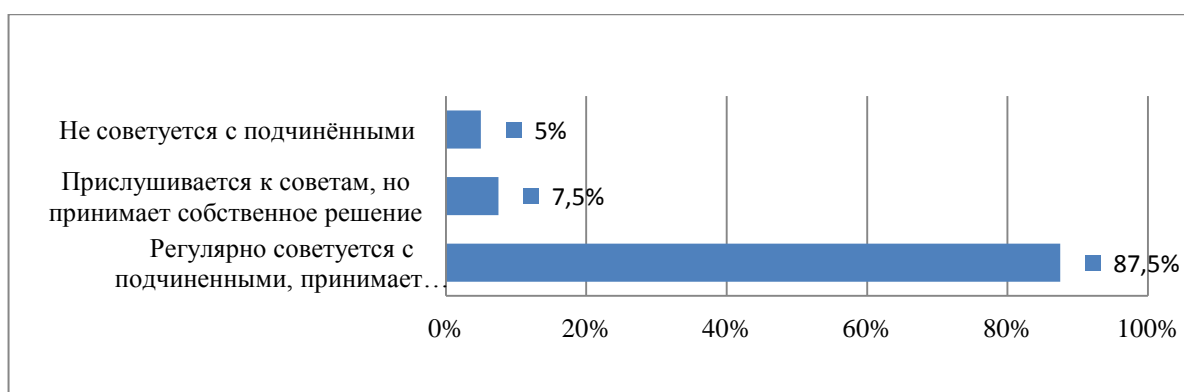


Рис.2.16 Отношение руководителя к подчиненным

Для эффективной работы предприятия, важна духовная атмосфера, эмоциональный настрой, окраска и стиль общения – все это вместе определяет отношение к работе, друг другу, происходящим событиям. Для этого руководителю необходимо решая производственные задачи, создать хорошие отношения между людьми. Именно психологический климат в значительной мере

способствует продуктивной работе всего коллектива и развитию каждого его члена.⁴³

Для того чтобы избежать ошибок в производственном процессе, немаловажным фактором является не только отношение руководителя к критике, но и отношение к советам подчиненных.

87,5% сотрудников считают, что руководитель регулярно советуется с подчиненными, принимает совместные решения, 7,5% сотрудников считают, что руководитель прислушивается к советам, но принимает собственное решение и 5% людей дали ответ «не советуется с подчиненными». Успешные взаимоотношения руководителя с подчиненными, основываются на сотрудничестве людей, следовательно, их отлаженные взаимоотношения. Регулярно советуясь с подчиненными и принимая совместные решения, руководитель может избежать ряд ошибок, непосредственно касающихся производственного процесса.⁴⁴

Анализ анкетных данных позволил выявить, мнение сотрудников о том, как руководитель поддерживает дисциплину на предприятии.

Таблица 2.16

Поддерживает ли руководитель дисциплину на предприятии

Варианты ответов	Количество ответов	%
Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок	38	95,0
Относится безразлично к дисциплине	1	2,5
Не может влиять на дисциплину	1	2,5
Итого	40	100,0

⁴³ Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс [Текст]/ Л. Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 312 с. - с. 101

⁴⁴ Какора, Е.В. Актуальная кадровая информация способна влиять на успешное развитие бизнеса [Текст]/ Е.В. Какора // Управление персоналом. -2012. - №12. - С.38-42. - с. 40

95% сотрудников дошкольного учреждения считают, что руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок, 1 сотрудник дал ответ, что руководитель относится к дисциплине безразлично и так же 1 сотрудник дал ответ, что руководитель не может влиять на дисциплину.

Руководитель, создающий атмосферу, способствующую самодисциплине сотрудников, в большей степени способен увеличить эффективность и повысить удовлетворение от работы.

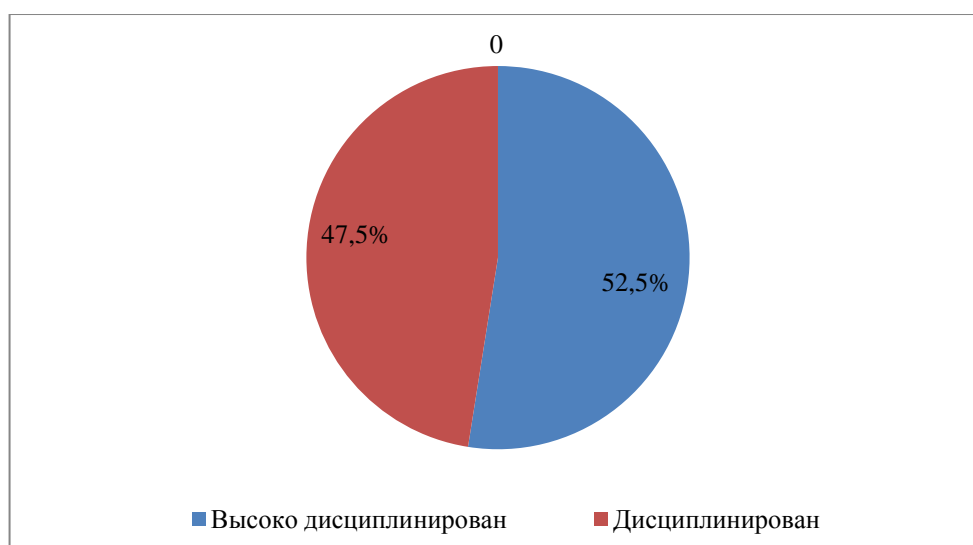


Рис.2.10. Является ли руководитель примером соблюдения дисциплины

52,5% сотрудников считают, что руководитель высоко дисциплинирован, и он является примером соблюдения дисциплины, 47,5% считают руководителя дисциплинированным, что он может быть примером соблюдения дисциплины.

Дисциплинированность руководителя является важным фактором в управлении организацией, влияет на успешность ее работы. Руководитель должен показывать личный пример дисциплинированности сотрудникам.⁴⁵

Анализ анкетного опроса позволил узнать, как подчиненные ведут себя в присутствии руководителя.

⁴⁵ Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика. [Текст]/ С.К. Мордовин – СПб. Питер, 2012. – 304 с. - с. 178

Таблица 2.17

Как подчиненные ведут себя в присутствии руководителя

Варианты ответов	Количество ответов	%
В присутствии руководителя сотрудники ведут себя естественно, не чувствуя напряжения	20	50,0
В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении	20	50,0
Итого	40	100,0

Половина сотрудников, принявших участие в исследовании, считают, что в присутствии руководителя подчиненные ведут себя естественно, не чувствуя напряжения и столько же сотрудников отмечают напряжение в работе в присутствии руководителя. Поведение сотрудников в присутствии руководителя обуславливается, личными качествами, эмоциональным настроением.

Анализ анкетных данных позволил выявить мнение сотрудников о том, как руководитель относится к идеям и предложениям подчиненных.

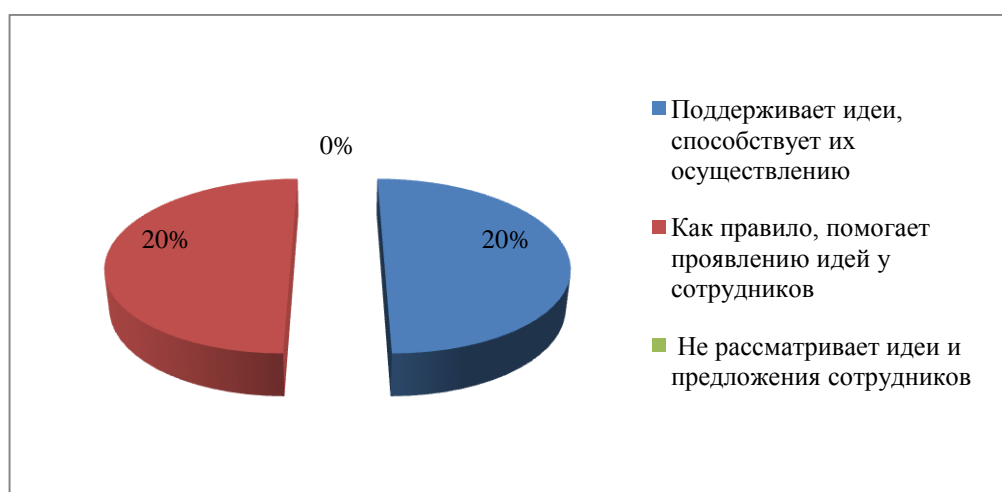


Рис. 2.10. Отношение руководителя к идеям и предложениям подчиненных

Опрос показал, что мнения сотрудников разделились пополам, 20% считают, что руководитель поддерживает идеи подчиненных и способствует их осуществлению и 20% сотрудников считают, что руководитель, как правило, помогает проявлению идей у подчиненных, и не один сотрудник не выбрал ответ «не рассматривает идеи и предложения сотрудников».

Процесс взаимоотношений руководителя и подчиненных - это общение друг с другом и взаимовлияние друг на друга в совместной работе для достижения единой цели. Руководителю необходимо помогать проявлению идей у сотрудников и способствовать их осуществлению.⁴⁶



Рис.2.11 Контроль руководителем работы подчиненных

62,5% сотрудников считают, что руководитель всегда контролирует результаты работы, замечает положительные стороны, хвалит подчиненных, 25% сотрудников считают, что руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом, 12,5% сотрудников считают, что руководитель контролирует работу от случая к случаю. Благодаря контролю

⁴⁶ Жуков, Ю.М. Технологии командообразования [Текст]/ Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова Издательство: Аспект Пресс, 2014 г.- 320 с. - с. 167

организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Контроль — одна из функций управления.⁴⁷

Для осуществления контроля, руководитель присутствует при производственном процессе. Анализ анкетного опроса позволил узнать, как подчиненные ведут себя в присутствии руководителя.

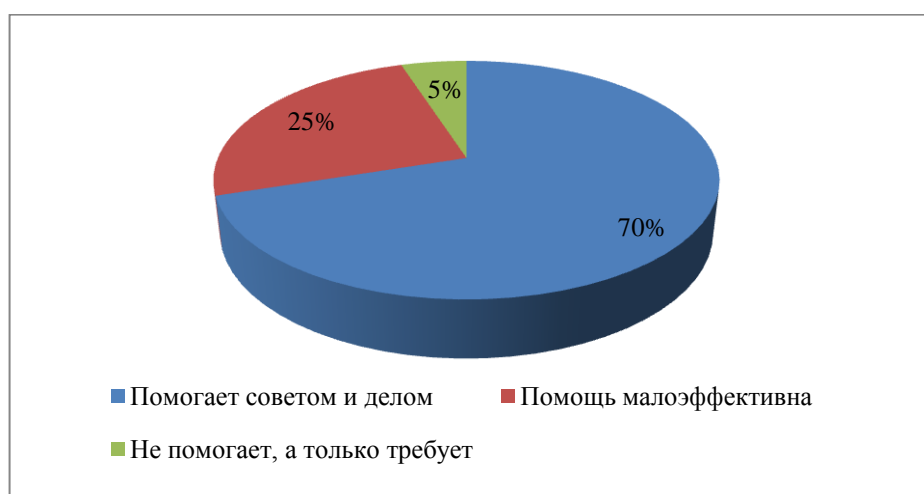


Рис. 2.11 Помощь руководителя, оказываемая сотрудникам в работе

70% сотрудников считают, что руководитель помогает в работе советом и делом, 25% считают, что помощь малоэффективна, 5% считают, что руководитель не помогает, а только требует. Руководитель не просто говорит людям, что думать или делать, но направляет их мысль в эффективное русло. Помощь в данном случае — это разработка стратегии и цели, а также уверенность в том, что организация в состоянии достигнуть этой цели.⁴⁸

По результатам исследования роли руководителя в построении взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения выявлено следующее:

⁴⁷ Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник. [Текст]/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрусин - М.: Омега-Л, 2013. - 472 с. - с. 156

⁴⁸ Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2013. – 639 с. - с. 344

- 50% сотрудников считают, что руководитель предприятия относится к подчинённым с уважением, 25% сотрудников отмечают доброжелательный характер взаимоотношений руководителя к подчиненным;
- 92,5% сотрудников считают, что руководитель, решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
- 87,5% сотрудников считают, что руководитель регулярно советуется с подчиненными, принимает совместные решения, 7,5% сотрудников считают, что руководитель прислушивается к советам, но принимает собственное решение;
- 95% сотрудников дошкольного учреждения считают, что руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- 52,5% сотрудников считают, что руководитель высоко дисциплинирован, и он является примером соблюдения дисциплины;
- 62,5% сотрудников считают, что руководитель всегда контролирует результаты работы, замечает положительные стороны, хвалит подчиненных;
- 70% сотрудников считают, что руководитель помогает в работе советом и делом.

В целом по результатам исследования практики построения взаимоотношений в коллективе МБОУ детский сад "Сурский квартал" можно сделать следующие выводы:

- наибольший процент опрошенных сотрудников удовлетворены условиями труда и коллективом предприятия;
- по результатам проведенного исследования, большинство опрошенных сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива, помогают коллегам попавшим в затруднительное положение;

- значительное число сотрудников, принявших участие в исследовании прислушиваются к мнению своих коллег, для них имеют значение традиции, привычки, обычаи в их коллективе, они открыты для общения, считают, что нужно устраивать дополнительные встречи (праздники, вечера отдыха и т. д.), и поэтому в таком коллективе практически отсутствуют конфликты, что подтверждено результатами проведенного исследования;
- исследование показало, что мнение сотрудников в вопросе о взаимном расположении и пониманием между микрогруппами внутри коллектива разделились пополам. Мнение половины сотрудников свидетельствует о том, что в коллективе полное понимание между микрогруппами и столько же сотрудников считают, что в коллективе напряженные отношения между микрогруппами или их вовсе нет;
- сотрудники любят участвовать в совместных делах коллектива;
- большинство сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива;
- 50% сотрудников всегда помогают коллегам, попавшим в затруднительное положение;
- большинство сотрудников дошкольного учреждения имеют много друзей среди коллег, четверть сотрудников отмечают дружбу с несколькими коллегами.
- по мнению большинства сотрудников в коллективе преобладает деловой, творческий настрой;
- половина сотрудников организации получают удовлетворение от того, что их окружают надежные коллеги. Это является положительной характеристикой взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения;
- половина сотрудников считают, что руководитель предприятия относится к подчинённым с уважением, четверть сотрудников отмечают

доброжелательный характер взаимоотношений руководителя к подчиненным;

- большинство сотрудников считают, что руководитель, решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- многие сотрудники отметили, что руководитель регулярно советуется с подчиненными, принимает совместные решения;
- большинство сотрудников дошкольного учреждения считают, что руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- половина сотрудников считают, что руководитель высоко дисциплинирован, и он является примером соблюдения дисциплины;
- большинство сотрудников считают, что руководитель всегда контролирует результаты работы, замечает положительные стороны, хвалит подчиненных.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОЛЛЕКТИВЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

3.1. Методы управления взаимоотношениями в коллективе

Методы управления взаимоотношениями в коллективе - это способы осуществления управленческих воздействий на коллектив в целом, отдельные группы и непосредственно на работников, обеспечивающие реализацию стратегии управления персоналом.⁴⁹

Исходя из данных проведенного исследования, руководителю были даны рекомендации по построению взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения:

1. Установление ясных, четких целей деятельности организации, доведение данных целей до сотрудников МБОУ детский сад «Сурский квартал». Для этого необходимо постоянно совместно обсуждать с сотрудниками перспективы развития дошкольного учреждения, устанавливая то, как она будет функционировать, когда добьется успеха.

Руководитель должен обладать стратегическим мышлением и стараться переносить его на своих сотрудников. В условиях динамично меняющейся внешней среды данный принцип эффективной работы необходим. Даже если работа краткосрочная, персонал должен знать, к чему нужно стремиться. Тема общей цели должна быть постоянно в центре внимания, обсуждаться в официальной и неофициальной обстановке, на совместных совещаниях, а также с каждым работником отдельно. При этом необходимо устанавливать как конечные, так и промежуточные цели.

⁴⁹ Гришина, Н.В. Психология социальных ситуаций [Текст]/ Н.В. Гришина // Психология социальных ситуаций – СПб. Питер, 2014. – С. 8–2 - с. 7

2. Давать важное поручение сотрудникам - отличный стимул для мотивации всех причастных лиц. Определить задачу, которую он намерен поручить, выбрать наиболее подходящего для ее выполнения сотрудника, проверить нынешнюю загрузку этого сотрудника, обсудить план по выполнению задачи вместе с ним, объяснить важность задачи; почему для выполнения руководитель выбрал именно его, получить согласие сотрудника на принятие работы, учить сотрудника, пока оба не почувствуют верный результат от того, что сотрудник справляется.

3. С целью повышения эффективности процесса принятия решений, увеличения участия в нем сотрудников, было предложено систематически, (1 раз в неделю) проведение общих совещаний руководителя с заинтересованными в рассматриваемых вопросах сотрудниками. С целью повышения результативности совещаний необходимо составить и конкретизировать повестку дня совещания, довести ее до всех участников до начала совещания; обеспечить, если это необходимо, раздаточный материал; начать совещание с уяснения всеми его целей; обеспечить свободный обмен информацией между членами группы; поощрять их участие, необходимо постараться создать атмосферу доверия, в случае возникновения конфликта рассматривать его как положительный фактор, эффективно управлять им; заканчивая совещание кратко изложить его выводы, если нужно, назначить ответственных.

4. С целью совершенствования мотивации персонала в образовательном учреждении необходимо расширить использование нематериальных стимулов (уважение и признательность, необычный статус, разработка и реализация программ наставничества, инструктажа). Также необходимо наладить эффективную обратную связь с персоналом организации путем проведения систематических (раз в 1-2 месяца) опросов. Помочь в создании благоприятной атмосферы в коллективе сможет организация мероприятий активного отдыха сотрудников (совместные выезды на природу, посещения спортзала, образование традиции отмечать праздники всем коллективом). Организационная

эффективность зависит от удовлетворенности работников качеством и условиями труда.

5. С целью повышения эффективности работы дошкольного учреждения в целом, руководителю необходимо более тщательно, контролировать рабочий процесс. Контроль - это фундаментальный элемент процесса управления. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений, а также затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Контролировать работу сотрудников необходимо для того, чтобы вовремя разрешать проблемы, возникающие в ходе выполнения задач. Контролировать работу можно по-разному, и правильно выбранный вид контроля может являться нематериальным фактором мотивации сотрудников.

6. Улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства.

Не рекомендуется использовать один стиль управления организации. У любого стиля есть свои достоинства и недостатки, которые нередко, сводят на нет все положительные стороны руководства. Поэтому желательно использование комбинированного стиля руководства – в зависимости от ситуации. Авторитарный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Из бюрократического стиля руководства рекомендуется взять упорядоченность, которая должна использоваться в обычной, каждодневной работе. Этот стиль можно использовать только в критических ситуациях и только в том случае, если руководство уверено, что его действия правильны,

и если сотрудники теряют ориентиры в работе, не могут найти верного решения, следовать четко инструкции.

Для более эффективной работы трудового коллектива, прежде всего, необходимо создать благоприятный морально психологический климат среди его членов. Одна из основных задач руководителя - сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей. Важным элементом деятельности организации является правильное управление трудовым коллективом, так как без людей цели организации не будут достигнуты.⁵⁰

Следовательно, формирование высокопрофессионального трудового коллектива, создание в нем особого морально – психологического климата довольно не простая задача для руководителя. Теплая дружелюбная атмосфера в коллективе увеличивает мотивацию персонала, сплачивает коллектив и повышает эффективность коллективной работы.

3.2. Мероприятия по повышению эффективности внутриорганизационных взаимоотношений

Заведующий должен уметь воодушевить людей, увлечь за собой, сформировать у подчиненных высокое чувство ответственности за порученное дело, развивать самостоятельность и активность, руководить нравственным поведением целого коллектива, заботиться о правильном применении и совершенствовании способностей каждого работника.

Специфика работы руководителя дошкольного учреждения состоит в том, что он добивается наилучших результатов, сплачивая коллектив, развивая и умело используя его богатые возможности. Как бы не был компетентен руководитель, он не сумеет решить стоящие перед учреждением задачи, если не владеет

⁵⁰ Кузнецов, С.Л. Технология управления, основанная на знаниях [Текст]/ С.Л. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. -2012. - №6. - С. 85-90.- с. 86

искусством вдохновить людей, вселить в них уверенность, воспитать ответственность за порученное дело.

Основной проблемой в системе управления персонала является психологическая неудовлетворенность персонала рабочей обстановкой, а как следствие конфликтные ситуации.

Психологический климат коллектива заключается в отношениях между руководителем - подчиненными (вертикальные связи), между персоналом (горизонтальные связи), сотрудники - потребители услуг. Психологический климат оставляет отпечаток на поведении сотрудников и за пределами организации.

Многочисленные проведенные психологические анализы процесса развития конфликтной ситуации с учетом различных факторов позволяет сформулировать соответствующие выводы, которые при их реализации в управлении персоналом позволяют создавать и поддерживать в коллективе здоровый социально-психологический климат и предупреждать конфликты.

Управление конфликтами - это регулирование конфликтной ситуации, посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижения желаемых результатов.⁵¹

Основными формами управления конфликтом являются:

- Профилактика конфликта;
- Подавление конфликта;
- Разрешение конфликта;
- Манипулирование конфликтом.

⁵¹ Карташова, П.В. Поведение в организации. Учебник. [Текст]/ П.В. Карташова, Т.В. Никонова. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 560 с. - с. 167

Профилактика конфликта - это устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон.

Существует несколько основных принципов поддержания социально - психологического климата в коллективе и сведения до минимума конфликтных ситуаций:

В первую очередь это выверенная кадровая политика, в результате которой будет осуществляться правильный подбор и расстановка кадров, с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств. Если при приеме на работу проводится психологическое тестирование, руководитель знает, как строить взаимоотношения с подчиненными.

Во-вторых, наиболее эффективно предупреждение конфликтов на ранних стадиях, и прежде всего на стадии зарождения. Признаками зарождения конфликтной ситуации могут быть: холодность в отношениях, отчуждение сотрудника или группы, затянувшееся выяснение отношений. Руководитель обязан обращать внимание на любое такое проявление и незамедлительно принимать соответствующие меры.

Важным условием предупреждения конфликтных ситуаций является здоровый социально-психологический климат в коллективе. Для него характерны: уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, ритмичность и планомерность труда, высокий авторитет руководителя, который реализуется в принципе «Делай, как я!».

В -третьих, является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание, достоинство и не допустить грубости.

В-четвертых, хорошим средством предупреждения конфликтов является умение слушать собеседника. Исследования психологов показывают, что не более 10% умеют выслушивать собеседника. Типичные ошибки:

- недостаточная сосредоточенность на сути разговора;

- субъективное восприятие сказанного собеседником;
 - раздражительность по поводу сказанного;
 - перебивание собеседника и соответственно преждевременные выводы.
- Существует активное и пассивное слушание.

Таблица 3.1

Мероприятия по улучшения взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения

Название мероприятия	Дата проведения	Цель проведения
Организация спортивных мероприятий	Ежеквартально	Спортивные мероприятия позволяют сплотить коллектив, почувствовать командный дух, значимость каждого участника в достижении общих целей.
Выезды на природу - активный отдых, приуроченные к какому-либо событию	В зависимости от сезонных и погодных условий, желательно один раз в три месяца.	Неформальная обстановка всегда помогает найти общий язык, отвлечься от рабочих проблем и способствует поиску общих интересов, областей соприкосновения поведения людей
Проведение совместных семейных праздников (день отца, день матери, день защиты детей)	День отца - третье воскресенье июля, день матери - последнее воскресенье ноября, день защиты детей - 1 июня.	Проведение семейных мероприятий дает дополнительную возможность наладить межличностные отношения, сплотить коллектив, увидеть друг друга в «ином свете».

На основе проведенных исследований психологи предлагают проводить мероприятия, сплачивающие коллектив и позволяющие наладить теплые, дружеские отношения между сотрудниками.

В коллективе дошкольного учреждения работают разные педагоги: у одних опыт больше, у других меньше; кто-то любит всякие новинки и эксперименты, кто-то, наоборот, к новому относится настороженно, боясь навредить ребенку, придерживаются в работе «классических» образцов. Это означает, что формы профессионального общения и обеспечения роста профессионального мастерства для тех или иных педагогов будут различаться.

И только в совокупности они образуют единое пространство педагогического коллектива. В отечественной психолого-педагогической науке принята следующая классификация групп педагогических сотрудников: педагоги-новаторы, педагоги-передовики, «золотая середина», «новенькие».

Педагоги – новаторы – этих педагогов не бывает много. Это единицы, образующие творческий нерв коллектива. Для них характерен интерес к инновациям. Они склонны к экспериментированию, проявляют ярко выраженные способности в решении нестандартных задач.

Оптимальной формой профессионального развития для таких педагогов будет участие в экспериментах разного уровня, в апробации различных инноваций, требующих корректировки по результатам.

Они очень чувствительны к неудачам. Фиксация на ошибках чаще других провоцирует у педагога этой группы развитие синдрома эмоционального выгорания. Поэтому критический «разбор полетов» их довольно сложной деятельности всегда должен уравниваться выдвижением новых творческих задач. Это позволит педагогам-новаторам ощутить социальный запрос на свою инициативу и за счет этого мобилизоваться. Наиболее адекватные формы профессионального общения для них: мозговой штурм, участие в ярмарке идей, в мастер-классе.

Педагоги – передовики – это педагоги очень работоспособные, но более рассудительны в выборе методов работы, чем представители первой группы. Они предпочитают ходить уже проторенными тропами, не связывая свою деятельность с излишним риском. Но они могут проявить и инициативу, творчество в решении частных задач, в усовершенствовании созданных «механизмов» и расширении вариантов для их применения.

Такие педагоги с удовольствием работают по новым, но уже прошедшим апробацию программам. Они – своеобразный гарант качества образования. Мастерская по обмену опытом, участие в выставке новых технологий.

«Золотая середина» - в целом педагоги этой группы похожи на «педагогов- передовиков», но более умерены в проявлении инициативы, они спокойны, добросовестны, но вполне довольствуются « вторыми ролями». Участие в различного рода мероприятиях по обмену опытом для них скорее некоторая обязанность, чем ярко выраженная потребность. Но они в своей работе ориентированы на господствующие в коллективе образцы поведения. При наличии в коллективе педагогов предыдущих 2-х групп, «золотая середина» вынуждена держаться в тонусе: общая ситуация стимулирует к участию в новых делах и к проявлению инициативы.

«Новенькие» -это самая подвижная и неустойчивая группа педагогов, для которой характерна «текучесть» состава. В нее попадают молодые специалисты, педагоги с прерванным стажем или воспитатели, не имеющие специального образования и попавшие на работу в детский сад по различного рода случайностям. Для них сама жизнь в дошкольном учреждении является инновацией – и по возможностям справляться с педагогическими и бытовыми ситуациями, и по эмоциональному восприятию происходящего.

Они только еще встраиваются в педагогическую практику. В зависимости от своего личностного потенциала и стремления к саморазвитию, они могут перейти в любую из вышеназванных групп в течение более или менее продолжительного отрезка времени.

Основной формой педагогического общения и профессионального мастерства для новеньких является *наставничество*. Если наставник подобран не формально, а с учетом психологической совместимости, если методист при этом сумеет разглядеть в молодом специалисте его настоящий потенциал и способность к проявлению этого потенциала, то дошкольное учреждение в скором времени может получить новую «звездочку».

Современный руководитель дошкольного образовательного учреждения стремится учесть тенденции социальных образований в обществе, запросы родителей, интересы детей и профессиональные возможности педагогов, осуществляя выбор путей обновления педагогического процесса и эффективного управления им.

Эффективность управления дошкольным учреждением напрямую зависит от умения руководителя осознавать себя и свои личные цели, правильно распределять время и усилия, снимать стрессы и т.п., от умения изучить и изменить себя.

Таким образом, создание благоприятного психологического климата в коллективе дошкольного учреждения – процесс длительный и сложный. Он зависит от умения заведующего ставить педагогические задачи с учетом главной цели, опираться на положительные стороны работы воспитателей, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

На данном этапе в любой дошкольной организации необходимо проводить анализ взаимоотношений в коллективе, в связи с этим необходимо проводить исследования, тестирования на выявление безразличия и желания к более тесному общению и совместной деятельности коллег.

Предполагаются некоторые пути формирования положительных отношений внутри коллектива это:

- создание благоприятного психологического климата;
- удовлетворённость в общении между членами коллектива;

- возможность проявлять и реализовывать профессиональные и личностные качества педагогов;
- не оставаться равнодушными к успехам и неудачам членов коллектива;
- доброжелательно относиться к новым членам, стараться помочь им освоиться.

К методам улучшения взаимоотношений в коллективе относятся:

1. Метод экономического стимулирования.

- стимулирующие доплаты (за качество работы, за профессионализм педагогов, за результат аттестации – в зависимости от категории).
- премия по итогам работы, за участие в мероприятиях, конкурсах педагогического мастерства.

2. Административные или организационно-распорядительные методы (рациональная расстановка кадров).

3. Метод психолого-педагогического воздействия (совет, просьба, пожелания, поощрения).

4. Метод общественного воздействия. Реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развитие демократических начал в процессе обсуждения основных проблем и их совместного преодоления, создание в коллективе здоровой конкуренции, поддержание приоритета личности и ее интересов, обеспечение разумной свободы личности каждого педагога.

Именно благодаря группе этих методов устанавливается благоприятный психологический микроклимат, обеспечиваются творческая активность и инициативность работников, воспитываются групповое самосознание и чувство коллективной ответственности.

Рекомендуется для дальнейшего улучшения управления трудовыми взаимоотношениями дошкольного учреждения «Сурский квартал»:

1. Постоянно работать над улучшением трудовых взаимоотношений как внутри коллектива, так и в работе с клиентами.

2. Непрерывно повышать производительность труда и заработную плату персонала.

3. Совершенствовать методы и критерии отбора трудовых ресурсов дошкольного учреждения.

5. Совершенствовать и в дальнейшем систему управления трудовыми взаимоотношениями за счет профессионального обучения и применения прогрессивных форм и методов мотивации и стимулирования.

6. Использовать системный подход к управлению трудовыми взаимоотношениями.

7. Постоянно повышать эффективность управления трудовыми взаимоотношениями.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности управления взаимоотношениями в коллективе

В значительной мере производительность труда в коллективе зависит от социально-психологической обстановки, морально-психологического климата. Поэтому настроение людей должно быть в центре внимания руководителя, постоянно анализироваться им.

Для изучения психологического климата в коллективе могут быть использованы различные методы анализа, которые применяются для описания общей социально-психологической обстановки в исследуемом коллективе: анализ характера взаимосвязей членов коллектива; выявление неформальных лидеров; определение уровня взаимоотношений в производственной группе как по горизонтали (между рядовыми членами группы), так и по вертикали (между подчиненными и руководителем); анализ стиля работы руководителя; социально-психологическая оценка эффективности его работы.⁵²

⁵² Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. [Текст]/ Н.П. Фетискин, В. В. Козлов, Г.М. Мануйлов - М.: Изд-во Института психотерапии, 2012. - 490 с. - с. 322

Результаты анализа социально-психологических факторов формирования трудового коллектива позволят руководителю выработать и осуществить соответствующие рекомендации. Для изучения социально-психологических отношений в коллективе используется, например, метод опроса в формах интервьюирования (беседы) и анкетирования. Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры дает графический метод. Графическое изображение взаимосвязей в коллективе может быть представлено социограммой. Термин «социометрия» означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, а также оценивать о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Для изучения взаимоотношений и сплоченности коллектива в МБОУ Детский сад «Сурский квартал» было проведено социометрическое исследование.

Анализ социометрической таблицы дает возможность получить количественную оценку сплоченности в коллективе, оценить статус каждого члена коллектива, выявить неформального лидера, сделать общие выводы о социально-психологическом климате, наметить пути его улучшения.⁵³

Таблица 3.2

Социометрические индексы

Π_i	O_i
$\Pi_1 = 0,6$	$O_1 = 0$
$\Pi_2 = 0,15$	$O_2 = 0$
$\Pi_3 = 0,15$	$O_3 = 0$
$\Pi_4 = 0,3$	$O_4 = 0,03$
$\Pi_5 = 0,18$	$O_5 = 0,03$

Продолжение табл. 3.2

⁵³ Резник, С.Д. Организационное поведение : учебник [Текст]/ С.Д. Резник. – Москва: ИНФРА-М, 2013.- 460 с.

$\Pi_6 = 0,23$	$O_6 = 0$
$\Pi_7 = 0,13$	$O_7 = 0$
$\Pi_8 = 0,08$	$O_8 = 0,05$
$\Pi_9 = 0,15$	$O_9 = 0$
$\Pi_{10} = 0,18$	$O_{10} = 0$
$\Pi_{11} = 0,1$	$O_{11} = 0$
$\Pi_{12} = 0,23$	$O_{12} = 0$
$\Pi_{13} = 0,1$	$O_{13} = 0$
$\Pi_{14} = 0,4$	$O_{14} = 0$
$\Pi_{15} = 0,1$	$O_{15} = 0,03$
$\Pi_{16} = 0,1$	$O_{16} = 0,05$
$\Pi_{17} = 0,13$	$O_{17} = 0$
$\Pi_{18} = 0,08$	$O_{18} = 0$
$\Pi_{19} = 0,13$	$O_{19} = 0,03$
$\Pi_{20} = 0,13$	$O_{20} = 0,03$
$\Pi_{21} = 0,18$	$O_{21} = 0$
$\Pi_{22} = 0,1$	$O_{22} = 0$
$\Pi_{23} = 0,1$	$O_{23} = 0$
$\Pi_{24} = 0,1$	$O_{24} = 0,03$
$\Pi_{25} = 0,13$	$O_{25} = 0$
$\Pi_{26} = 0,1$	$O_{26} = 0$
$\Pi_{27} = 0,13$	$O_{27} = 0$
$\Pi_{28} = 0,1$	$O_{28} = 0,05$
$\Pi_{29} = 0,1$	$O_{29} = 0$
$\Pi_{30} = 0,08$	$O_{30} = 0$
$\Pi_{31} = 0,08$	$O_{31} = 0$
$\Pi_{32} = 0,1$	$O_{32} = 0,03$
$\Pi_{33} = 0,3$	$O_{33} = 0$
$\Pi_{34} = 0,1$	$O_{34} = 0$
$\Pi_{35} = 0,08$	$O_{35} = 0$
$\Pi_{36} = 0,15$	$O_{36} = 0$
$\Pi_{37} = 0,08$	$O_{37} = 0,03$
$\Pi_{38} = 0,08$	$O_{38} = 0$
$\Pi_{39} = 0,08$	$O_{39} = 0$
$\Pi_{40} = 0,08$	$O_{40} = 0$

Далее рассчитаем социометрические индексы по следующим формулам:

Положительный статус i - го члена коллектива

$$\Pi_i = \frac{+B}{N-1}, \quad (3.1)$$

где + B – число положительных выборов, предпочтений;

N – количество членов коллектива;
Отрицательный статус i - го члена коллектива

$$O_i = \frac{-B}{N-1}, \quad (3.2)$$

Где $-B$ – число отрицательных выборов.

Далее необходимо рассчитать сплоченность коллектива. Коэффициент сплоченности (K_c) рассчитывается как отношение количества положительных связей ($+B$) к общему количеству взаимосвязей в коллективе K , где $K = N(N-1)$.

Таким образом,

$$K_c = \frac{+B}{K} = \frac{+B}{N(N-1)}, \quad (3.3)$$

$$K_c = 635/1560 = 0,41 \quad (3,4)$$

Коэффициент сплоченности равен 0,41 это говорит о том, что есть резерв для совершенствования уровня сплоченности.

Групповая сплоченность – является показателем прочности, устойчивости и слаженности работы коллектива, основанная на межличностных взаимоотношениях между людьми, которые характеризуются взаимной всесторонней симпатией членов группы и удовлетворенностью членством в ней. Развитие и формирование групповой сплоченности любого коллектива характеризуется сходством представления его членов об действующих нормах, правилах, требованиях и ожидаемого от группы результата работы.

Также в результате исследования было выявлено то, что в коллективе дошкольного учреждения нет изгоев и неформальных лидеров. Все члены коллектива с уважением относятся к заведующей.

Выводы по 3 главе:

1. Исходя из данных проведенного исследования, руководителю даны рекомендации по построению взаимоотношений руководителя и коллектива торговой организации.

Для более эффективной работы трудового коллектива, прежде всего, необходимо создать благоприятный морально психологический климат среди его членов. Одна из основных задач руководителя - сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей.

2. Даны рекомендации для улучшения внутриколлективной сплоченности, это является важнейшей интегративной характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его социального развития.

Основными параметрами трудового коллектива, от которых зависит эффективность трудовой организации, являются такие показатели его состояния, как: сплоченность, стабильность, уровень квалификации и образования, трудовая и общественная активность его участников, роль в общественной жизни более широкой социальной общности.

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров, способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя.

3. Рассмотрены способы преодоления конфликтов в коллективе организации.

Управление конфликтами - это регулирование конфликтной ситуации, посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижения желаемых результатов.

Изучены способы профилактики конфликтов. Устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон.

4. На основе проведенного исследования был рассчитан коэффициент сплоченности трудового коллектива дошкольного учреждения, который составил 0,41, что свидетельствует о проблемах в построении взаимоотношений в коллективе и актуальности проведенного исследования.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Повышение результативности деятельности дошкольного учреждения не может быть достигнуто без эффективного управления взаимоотношениями в трудовом коллективе. В современных условиях организации получили право самостоятельно формировать персонал и распоряжаться трудовыми ресурсами. Это предъявляет высокие требования к разработке кадровой политики, к использованию кадрового потенциала в каждой организации и управлению взаимоотношениями в трудовом коллективе. С точки зрения современного менеджмента улучшение использования кадровых ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности хозяйственной деятельности.

По результатам теоретического изучения проблемы управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения было сделано следующее:

1. Рассмотрена сущность трудового коллектива, под которым понимается организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

2. Изучены особенности и типы взаимоотношений в коллективе дошкольного образовательного учреждения. Взаимоотношения в трудовом коллективе играют в жизни каждого человека огромную роль, которую трудно переоценить. Прежде всего, в коллективе рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

3. Разработана методика исследования практики управления взаимоотношениями в коллективе дошкольного образовательного учреждения,

позволяющая провести комплексный анализ изучаемой в выпускной квалификационной работе проблемы.

На основе результатов исследования практики построения взаимоотношений в коллективе МБОУ детский сад "Сурский квартал" можно сделать следующие выводы:

- наибольший процент опрошенных сотрудников удовлетворены условиями труда и коллективом предприятия;
- по результатам проведенного исследования, большинство опрошенных сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива, помогают коллегам попавшим в затруднительное положение;
- значительное число сотрудников, принявших участие в исследовании прислушиваются к мнению своих коллег, для них имеют значение традиции, привычки, обычаи в их коллективе, они открыты для общения, считают, что нужно устраивать дополнительные встречи (праздники, вечера отдыха и т. д.), и поэтому в таком коллективе практически отсутствуют конфликты, что подтверждено результатами проведенного исследования;
- исследование показало, что мнение сотрудников в вопросе о взаимном расположением и пониманием между микрогруппами внутри коллектива разделились пополам. Мнение половины сотрудников свидетельствует о том, что в коллективе полное понимание между микрогруппами и столько же сотрудников считают, что в коллективе напряженные отношения между микрогруппами или их вовсе нет;
- сотрудники любят участвовать в совместных делах коллектива;
- большинство сотрудников с удовольствием общаются со всеми членами коллектива;
- 50% сотрудников всегда помогают коллегам, попавшим в затруднительное положение;

- большинство сотрудников дошкольного учреждения имеют много друзей среди коллег, четверть сотрудников отмечают дружбу с несколькими коллегами.
- По мнению большинства сотрудников в коллективе преобладает деловой, творческий настрой;
- половина сотрудников организации получают удовлетворение от того, что их окружают надежные коллеги. Это является положительной характеристикой взаимоотношений в коллективе дошкольного учреждения.
- Половина сотрудников считают, что руководитель предприятия относится к подчинённым с уважением, четверть сотрудников отмечают доброжелательный характер взаимоотношений руководителя к подчиненным;
- большинство сотрудников считают, что руководитель, решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- многие сотрудники отметили, что руководитель регулярно советуется с подчиненными, принимает совместные решения;
- большинство сотрудников дошкольного учреждения считают, что руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- половина сотрудников считают, что руководитель высоко дисциплинирован, и он является примером соблюдения дисциплины;
- большинство сотрудников считают, что руководитель всегда контролирует результаты работы, замечает положительные стороны, хвалит подчиненных.

В дошкольном учреждении МБОУ Детский сад «Пензенский Сурский квартал» важное значение придается эффективности управления трудовыми взаимоотношениями, так как эффективное управление взаимоотношениями в коллективе – это не вопрос простого манипулирования людьми. Оно означает

понимание значимости человеческих ресурсов и уважительное отношение к людям. Управление взаимоотношениями - это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации работы персонала и руководителя. Повышение эффективности означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

Таким образом, эффективность управления трудовыми взаимоотношениями дошкольного учреждения можно охарактеризовать ответственностью, хорошим качеством работы с каждым работником предприятия, что позволяет достичь повышения результатов его деятельности .

Люди являются основной движущей силой любого бизнеса. Оборудование, здания, финансы, технология – всего лишь инструменты в руках персонала компании, от квалификации которого в большей степени зависит эффективность использования этих инструментов:

1. Исходя из данных проведенного исследования, руководителю даны рекомендации по построению взаимоотношений руководителя и коллектива торговой организации.

Для более эффективной работы трудового коллектива, прежде всего, необходимо создать благоприятный морально психологический климат среди его членов. Одна из основных задач руководителя - сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей.

2. Даны рекомендации для улучшения внутриколлективной сплоченности, это является важнейшей интегративной характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его социального развития.

Основными параметрами трудового коллектива, от которых зависит эффективность трудовой организации, являются такие показатели его состояния, как: сплоченность, стабильность, уровень квалификации и образования, трудовая и общественная активность его участников, роль в общественной жизни более широкой социальной общности.

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров, способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя.

3. Рассмотрены способы преодоления конфликтов в коллективе организации.

Управление конфликтами - это регулирование конфликтной ситуации, посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижения желаемых результатов.

Изучены способы профилактики конфликтов. Устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон.

4. На основе проведенного исследования был рассчитан коэффициент сплоченности трудового коллектива дошкольного учреждения, который составил 0,41, что свидетельствует о проблемах в построении взаимоотношений в коллективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арзуманова Т. И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебник [Текст]/ Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. - Москва: Дашков и К°, 2009. – 272 с.
2. Платонов Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]/ Ю.П. Платонов– СПб.: Делком, 2012. – 239 с.
3. Анисимов А.Л. Основные права и обязанности работника [Текст]/ А.Л. Анисимов // Трудовое право. 2011. N 2. С. 16 - 25
4. Анисимов Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок. [Текст]/ Анисимов Л.Н., Анисимов А.Л. - М:Юстицинформ., 2013. С. 265 - 318
5. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров, Б.Л.Еремин – М.: Юнити, 2013. – 560 с.
6. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления [Текст]/ А. Бачурин // Экономист. – 2012. – №4. – С.28-31.
7. Белов В.А., Пестерева Е.В. Хозяйственные общества. [Текст]/ В.А. Белов, Е.В. Пестерева - М:ЦентрЮрИнформ., 2002. С. 48 - 50
8. Березняковский В.С. Методы оценки персонала управления в кооперативных организациях: учебник [Текст]/ В.С. Березняковский. – М.: Компания Спутник плюс, 2013. – 478 с.
9. Борисов А.Н. Комментарий к Федеральному закону "Об акционерных обществах" (постатейный). [Текст]/ А.Н. Борисов - М.: Деловой двор, 2014. 632 с.
10. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. [Текст]/ Боровкова В.А. – СПб.: Янус и К, 2011. – 287 с.
11. Бодалев А.А. Мотивация и личность. Сборник научных трудов. [Текст]/ Бодалев А.А.- М.: Финансы и статистика, 2012. - 164 с.
12. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. [Текст]/ Г.В. Бороздина - 2 - е изд. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 295с.

13. Брагин Л.А. Экономика торгового предприятия. Торговое дело: учебник: для высших учебных заведений по экономическим специальностям [Текст]/ Л.А. Брагин. – Москва: Инфра-М, 2010. - 313 с.
14. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации [Текст]/ Г.Р. Бурлаков // Управление персоналом. – 2014. – 361 с.
15. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. [Текст]/ Бухалков М.И. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 416 с .
16. Бутурлин М. А. Актуальные направления работы служб персонала [Текст]/ М. А. Бутурлин // Деньги и кредит. – 2012. - №7. – С. 58-61.
17. Васильева И.И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии [Текст]/ И.И. Васильева, Е.И. Рожков // Управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 37-40.
18. Васильев В.А. О роли трудового законодательства в повышении производительности труда // Российская юстиция. 2014. N 4. С. 60 - 63.
19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. [Текст]/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 2013. – 528 с.
20. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. [Текст]/ О.С. Виханский– М.: ИНФРА-М, 2014. – 221 с.
21. Власов Н.А. Разработка структуры управления, обладающей потенциалом для изменений [Текст]/ Н.А. Власов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №4. – С. 120-124.
22. Волкова К.А. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. [Текст]/ К.А.Волкова – М.: Салют, 2013. – 422 с.
23. Воробьёв Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала [Текст]/ Г.Г. Воробьёв // ЭКО. – 2014. – №11. – С.43-45.
24. Волгин Н. Мотивационная основа эффективности труда [Текст]/ Н. Волгин, Е.Валь // Человек и труд. - 2014. - № 4, - с. 12 – 15.

25. Выготский Л.С. Конкретная психология человека. [Текст]/ Л.С. Выготский// Вестник МГУ. Сер.14. Психология. - № 1. - 2005. - С.52-65.
26. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник. [Текст]/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин - М.: Омега-Л, 2013. - 472 с.
27. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. [Текст]/ Б.М. Генкин, Г.А. Конакова, В.И. Кочетков – М.: Высш.шк.,2010. – 383 с.
28. Герцберг Ф. Мотивация к работе [Текст]/ Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох, Б. Снидерман. – М.: Вершина, 2014. – 240 с.
29. Гречикова, И. Н. Менеджмент: учебник [Текст]/ И. Н. Гречикова. – М.: 2013. – 305 с.
30. Гришанина, Н.В. Основы менеджмента. [Текст]/ Гришанина, Н.В., Лопашина Г.С.- М.: Юрайт, 2010. – 295с.
31. Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Психология социальных ситуаций [Текст]/ Н.В. Гришина. – СПб.Питер, 2014. – С. 8–2
32. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. [Текст]/ В.В. Гончаров - М.: Инфра-М, 2013. - 354 с.
33. Гущенко И.Н.Автоматизация управления персоналом [Текст]/ И.Н. Гущенко, О.В. Давыдова // Бухгалтер и компьютер. – 2012. – №1. – С. 52-54.
34. Долженко Р.А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала [Текст]/ Р.А. Долженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 Вып. 2 (165). – с. 70-75.
35. Давыдов, А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике [Текст]/ А.В. Давыдов, А.С. Овсянников, И.М. Маложон – Новосибирск: Наука, 2010. – 214 с.
36. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Учебник. [Текст]/ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2012. – 368 с.

37. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебник [Текст]/ В.А., Дятлов. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – 490 с.
38. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – [Текст]/ А.П.Егоршин - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 320 с.
39. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям [Текст]/ А.П. Егоршин. – Н.Новгород.: НИМБ, 2011. – 1100 с.
40. Жуков Ю.М. Технологии командообразования [Текст]/ Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова Издательство: Аспект Пресс, 2014 г.- 320 стр.
41. Забирова Л. Факторы трудовой мотивации топ-менеджеров [Текст]/ Л. Забирова // «Генеральный директор»11/2015. – с. 111 – 116 .
42. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. [Текст]/ Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова – М.: Изд. цент ЕАОИ. 2014. – 216 с.
43. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник [Текст]/ Г. Г.Иванов. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 320 с
44. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс [Текст]/ Л. Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 312 с.
45. Ивановская Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации [Текст]/ Л.В. Ивановская // Обеспечение системы управления персоналом на предприятии М. ГАУ. - № 5. - 2013 г. с.12 – 18.
46. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. [Текст]/ А.И. Ильин - Мн.: Новое знание, 2013. - 518 с.
47. Ильдеменов С. Информационные технологии в управлении [Текст]/ С. Ильдеменов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №5. – С. 77-86.
48. Карлов Б. Деловая стратегия. [Текст]/ Б. Карлов. - М.: Экономика, 2012. - 510 с.

49. Карташова П.В. Поведение в организации. Учебник. [Текст]/ П.В. Карташова, Т.В. Никонова. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 560 с.
50. Катернюк А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами [Текст]/ А. В. Катернюк, М. С. Терских, А. Н. Салов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 382 с.
51. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник [Текст]/ А. Я. Кибанов. – 4-е изд., пе-рераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
52. Казарцев, С.П. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений: практика и проблемы [Текст]/ С.П. Казарцев // Трудовое право в России и за рубежом. 2012. N 1. С. 22 - 24.
53. Корпоративное право: учебник [Текст]/ Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинская, Е.П. Губин и др.; отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. М: КНОРУС, 2015. 1080 с.
54. Коршунова, Т.Ю. Участие работников в управлении организацией [Текст]/ Т.Ю.Коршунова // Трудовое право. 2015. N 10. С. 63 - 71;
55. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ В.В. Кафидов. – М.: Академический Проект, 2013. – 639 с.
56. Какора, Е.В. Актуальная кадровая информация способна влиять на успешное развитие бизнеса [Текст]/ Е.В. Какора// Управление персоналом. – 2012. – №12. – С.38-42.
57. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
58. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента. [Текст]/ В.В.Ковалев - М.: Проспект, 2011. – 230 с.
59. Короткевич, В.Г. Практикум по экономике, организации производства и маркетингу на предприятии: Учеб.пособие. [Текст]/ В.Г. Короткевич, Р.А. Лизакова, С.И. Прокопенко – Мн.: Высш. шк., 2012. – 231 с.

60. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. [Текст]/ С. Ковалевский - М.: Прогресс, 2014. - 371 с.
61. Колин К.К. Фундаментальные основы информатики: социальная информатика Учебное пособие для вузов [Текст]/ К.К. Колин - М.: Академический проект, 2013. - 350 с.
62. Климов Е.А. Введение в психологию труда. [Текст]/ Е.А. Климов - М.: Экономика, 2014. - 274 с.
63. Кузнецов С.Л. Использование компьютеров в работе с кадровой документацией [Текст]/ С.Л. Кузнецов // Справочник кадровика. – 2013. – №1. – С.105-111.
64. Кузнецов С.Л. Технология управления, основанная на знаниях [Текст]/ С.Л. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №6. – С. 85-90.
65. Лукашева Е.А. Социальное государство: модернизация и параметры развития [Текст]/ Е.А. Лукашева // Труды института государства и права РАН. М., 2010. N 3. С. 6.
66. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. [Текст]/ Ландсберг М. Коучинг. – М: Феникс. – 2013 – 503 с.
67. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие. [Текст]/ Ю.Н. Лапыгин– М.: Рид Групп, 2011. – 336 с.
68. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учеб.для бакалавров [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.
69. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2013. – 364 с.
70. Лоянич А. 50 самых полезных программ для вашего компьютера Книга [Текст]/ А. Лоянич - М.: Эксмо 2013. - 272с.
71. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст]/ В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. – 488 с.

72. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления [Текст]/ М.И. Магура // Управление персоналом. – 2012. – №6. – С.22-23.
73. Макарова Н.В., Волков В.Б. Информатика. Учебник [Текст]/ Н.В. Макарова - М.: Питер 2012. - 576с.
74. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. [Текст]/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014.
75. Маклаков А.Г. Общая психология. [Текст]/ А.Г. Маклаков - СПб. Питер, 2013. - 592 с.
76. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. [Текст]/ С.К. Мордовин– СПб. Питер, 2012. – 304 с.
77. Фетискин Н.П. Методика личностного дифференциала (вариант, адаптированный в НИИ им. В.М. Бехтерева) [Текст]/ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов// Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2013. С.20-21
78. Михайлов В.И. Роль социально-правовых исследований в процессе управления [Текст]/ В.И. Михайлов // Юридический мир. 2011. N 7. С. 27 - 30.
79. Молотников А.Е. Участие трудовых коллективов в корпоративном управлении: российский и иностранный опыт [Текст]/ А.Е. Молотников // Предпринимательское право. 2010. N 2. С. 3 – 8.
80. Магомедов М.Д., Чайкина И.И., Куломзина Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник. - М.: Дело. - 2011. – 368 с.
81. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом [Текст]/ Маслов В. О. // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №12. – С. 99-105.
82. Масленникова Н. Разработка структуры управления, обладающей потенциалом для изменений [Текст]/ Н. Масленникова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №4. – С. 62-66.

83. Мельник М.В. Маркетинговый анализ: учебник. [Текст]/ М.В. Мельник, С.Е. Егорова– М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.
84. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. [Текст]/ Е.Б. Моргунов – М., Изд-во журнала «Управление персоналом». 2015. – 550 с.
85. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. [Текст]/ С.К. Мордовин– СПб.:Питер,2010. – 304 с.
86. Московская П. Управление персоналом – путь к успеху [Текст]/ П. Московская // Управление персоналом. – 2012. – №5. – С.29-30.
87. Мясищев В.Н. Проблемы личности и отношений человека. В сб.: Материалы совещания по психологии. [Текст]/ В.Н.Мясищев - М.: 2013. - 71 с.
88. Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практическое пособие. [Текст]/ Ю. Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 336 с.
89. Попов Д.Г. Морально-психологическое состояние сотрудников и социально-психологический климат служебного коллектива [Текст]/ Д.Г. Попов // Юридическая психология. 2011. N 4. С. 26 - 29.
90. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник [Текст]/ С.Д. Резник. – Москва: ИНФРА-М, 2013.- 460 с.
91. Решетников А.В. Социально-исторический портрет лидера организации [Текст]/ А.В. Решетников, В.И. Шамшурин, Н.Г. Шамшурина // Социологические исследования – 2013 – № 10 – с.58-63.
92. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие [Текст]/ В. А. Розанова – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 2014. - 352 с.
93. Скрипко Л. Влияние личности руководителя на формирование психологического климата [Текст]/ Л. Скрипко // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. N 6. С. 116 - 122.
94. Сойфер В.Г. Производственная функция трудового права [Текст]/ Сойфер В.Г.// Кадровик. 2011. - № 4. - С. 36.

95. Собченко О. Проблемы реализации права граждан на свободу труда [Текст]/ О. Собченко // Вопросы трудового права. 2006. N 5.
96. Самыгин С. И. Менеджмент персонала: учебное пособие [Текст]/ С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М.: Ростов н/Д: Зевс; Феникс, 2011. – 480 с.
97. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. [Текст]/ Л.Д. Столяренко - Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 416 с.
98. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник для вузов. [Текст]/ А.Н. Соломатин – Спб.: Питер, 2013. – 506 с.
99. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник [Текст]/ В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 396 с.
100. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. [Текст]/ Н.П. Фетискин, В. В. Козлов, Г.М. Мануйлов - М.: Изд-во Института психотерапии, 2012. - 490 с.
101. Филиппова А. Человеческий фактор – главное в работе / А. Филиппова [Текст]/ А. Филиппова // Кадровая служба. – 2012. – № 2. – с. 112–113.
102. Черняева Д.В. Право на свободный выбор работы [Текст]/ Д.В. Черняева // Справочник кадровика. 2005. - № 5 - 6;
103. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Учебное пособие. [Текст]/ С.А. Шапиро – М.: Изд-во «ГроссМедиа», 2012. – 224 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА

для изучения взаимоотношений
в коллективе МБДОУ Детский сад "Сурский квартал"
Уважаемый работник!

Внимательно прочтите вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Фамилию, имя, отчество можно не указывать.

Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

1.Сплоченность трудового коллектива

1.Довольны ли вы социально-психологическим климатом в коллективе организации?

- доволен;
- не доволен;
- затрудняюсь ответить.

2 .Оцените сплоченность коллектива организации по 5-ти бальной шкале
Min1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5max

3.Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу?

- дружеская;
- атмосфера взаимного уважения;
- деловая атмосфера;
- «каждый сам за себя»;
- нездоровая, нетоварищеская атмосфера.

4.Как часто в Вашей организации проводятся неформальные мероприятия?

- довольно часто;
- иногда проводятся некоторые мероприятия;
- часто проводятся, отмечаем общие праздники совместно.

5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга?

- в коллективе с уважением относятся к мнению друг друга;
- в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других;
- затрудняюсь ответить.

6.Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в наш коллектив?

- достаточно легко;
- они долго держаться особняком;
- не знаю, не задумывался.

Продолжение приложения 1

7. Как часто у Вас бывают конфликты с кем то из членов нашего коллектива?

- никогда;
- редко, от случая к случаю;
- с определенными людьми;
- стараюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт;
- постоянно.

8. Оцените частоту возникновения конфликтов между сотрудниками в нашей подразделении по каждой из перечисленных причин?

Причины конфликтов	Часто	Иногда	Никогда
Из-за недостатков в организации труда			
Из-за нечеткого распределения обязанностей			
Из-за плохой работы коллег			
Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распределение обязанностей)			
Из-за плохих условий труда			
Из-за нарушений трудовой дисциплины			
Из-за распределения отпусков			
Из-за недостатков поведения, личных особенностей и характеров коллег			

9. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?

- коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться;
- предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми;
- мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает;
- можно работать и в коллективе, но платить за работу должны по личным результатам;
- мне нравится работать в коллективе, так как я - среди своих друзей.

10. Как вы считаете, что могло бы повлиять на большее сплочение коллектива?

- проведение совместного отдыха;
- совместное решение производственных проблем;
- увеличение зарплаты;
- совместное решение личных проблем.

2. Построение взаимоотношений в коллективе

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- да;
- скорее да, чем нет;
- скорее нет, чем да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

2. Вам нравится работать в Вашем трудовом коллективе?

- да, меня все устраивает;
- не знаю, не задумывался над этим;
- меня многое не устраивает.

3. Существует ли взаимное расположение и понимание между членами коллектива?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить .

4. Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

5. С кем из членов коллектива Вы общаетесь больше всего?

- я с удовольствием общаюсь со всеми;
- с теми, с кем непосредственно работаю;
- только с начальством по производственным вопросам;
- стараюсь свести общение со всеми к минимуму.

6. Способны ли Вы помочь коллегам, попавшим в затруднительное положение?

- всегда помогаю;
- помогаю, если есть свободное время;
- не помогаю, из-за сильной загруженности работой.

7. Довольны ли вы распределением обязанностей между сотрудниками?

- полностью доволен;
- не очень доволен;
- полностью не доволен;
- затрудняюсь ответить.

Продолжение приложения 1

8. Считаете ли вы, что среди членов коллектива есть Ваши друзья?

- да, у меня в коллективе много друзей;
- среди членов коллектива есть несколько друзей;
- нет, с коллегами только рабочие взаимоотношения.

9. В вашем коллективе чаще преобладает

- деловой, творческий настрой;
- для членов коллектива характерны беспринципность, лесть, угодничество;
- своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций;
- конфликтность в отношениях, взаимные антипатии;
- чувство взаимной доброжелательности;
- распространение слухов друг о друге;
- преобладают отношения сотрудничества, взаимопомощи и поддержки;
- пассивность и безынициативность в решении поставленных задач;
- в коллективе существует взаимная требовательность, прямота в общении.

10. От чего вы получаете наибольшее удовлетворение?

- от одобрения моей работы руководством;
- от осознания того, что работа сделана хорошо, в установленный срок;
- от осознания того, что меня окружают надежные коллеги.

3. Роль руководителя в построении взаимоотношений в коллективе

1. Как руководитель предприятия относится к подчинённым?

- с уважением;
- доброжелательно;
- надменно;
- властно.

2. Интересуют ли руководителя отношения в коллективе или только результат поставленной задачи?

- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- его интересует выполнение работы, а не взаимоотношения в коллективе;
- затрудняюсь ответить.

3. Как руководитель относиться к советам подчиненных?

- регулярно советуется с подчиненными, принимает совместные решения;
- прислушивается к советам, но принимает собственное решение;
- не советуется с подчинёнными.

Продолжение приложения 1

4. В состоянии ли руководитель поддерживать дисциплину на предприятии?
- руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
 - относится безразлично к дисциплине;
 - не может влиять на дисциплину.
5. Является ли руководитель примером соблюдения дисциплины?
- высокодисциплинирован;
 - дисциплинирован;
 - недисциплинирован.
6. Как подчиненные ведут себя в присутствии руководителя?
- в присутствии руководителя сотрудники ведут себя естественно, не чувствуя напряжения;
 - в присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
7. Как руководитель относится к идеям и предложениям подчиненных?
- поддерживает идеи, способствует их осуществлению;
 - как правило, помогает проявлению идей у сотрудников;
 - не рассматривает идеи и предложения сотрудников.
8. Проводит ли руководитель беседы с коллективом о культуре общения и взаимоотношений в организации?
- проводит достаточно часто;
 - очень, редко;
 - никогда не проводит.
9. Контролирует ли руководитель работу подчиненных?
- контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных;
 - всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
 - контролирует работу от случая к случаю.
10. Как вы оцениваете помощь руководителя, оказываемую сотрудникам в работе?
- помогает советом и делом;
 - помощь малоэффективна;
 - не помогает, а только требует.

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

21. Ваш пол:

- женский;
- мужской.

22. Ваш возраст:

- 18-24 года;
- 25-29 лет;
- 30-39 лет;
- 40-49 лет;
- 50-54года;
- 55 лет и старше.

23. Ваше семейное положение:

- женат (замужем);
- холост (не замужем);
- разведен.

24. Ваше образование:

- Среднее общее образование;
- Среднее профессиональное образование;
- Высшее образование

25. Ваша должность в настоящее время?

Сводные результаты исследования

Таблица 1

Пол сотрудников

Варианты ответов	Количество человек	%
Мужской	-	-
Женский	40	100,0
Итого	40	100,0

Таблица 3

Семейное положение сотрудников

Варианты ответов	Количество человек	%
Женат (замужем)	32	80,0
Холост (не замужем)	5	12,5
Разведен	3	7,5
Итого	40	100,0

Таблица 4

Образование сотрудников

Варианты ответов	Количество человек	%
Среднее общее	-	-
Среднее профессиональное	3	7,5
Высшее	33	82,5
Послевузовское профессиональное	4	10,0
Итого	40	100,0

Продолжение приложения 2

Таблица 5

Должности сотрудников

Варианты ответов	Количество человек	%
Воспитатель	18	45,0
Помощник воспитателя	15	37,5
Логопед	2	5,0
Музыкальный руководитель	3	7,5
Инструктор по физическому развитию	1	2,5
Старший воспитатель	1	2,5
Итого	40	100,0

Таблица 6

Удовлетворенность сотрудников социально-психологическим климатом в организации

Варианты ответов	Количество ответов	%
Довольны	34	85,0
Не довольны	0	0,0
Затруднились ответить	6	15,0
Итого	40	100,0

Таблица 7

Оценка сплоченности коллектива

Варианты ответов	Количество ответов	%
5	23	57,5
4	12	30,0
3	5	12,5
2	-	-
1	-	-
Итого	40	100,0

Продолжение приложения 2

Таблица 8

Характеристика атмосферы присущей коллективу

Варианты ответов	Количество человек	%
Дружеская	23	57,5
Атмосфера взаимного уважения	13	32,5
Деловая атмосфера	2	5,0
«Каждый сам за себя»	2	5,0
Нездоровая, нетоварищеская атмосфера	0	0,0
Итого	40	100,0

Таблица 9

Частота проведения неформальных мероприятий

Варианты ответов	Количество человек	%
Довольно часто	28	70,0
Иногда проводятся некоторые мероприятия	5	12,5
Часто проводятся, отмечают общие праздники совместно	7	17,5
Итого	40	100,0

Таблица 10

Отношение коллектива к мнению каждого сотрудника

Варианты ответов	Количество человек	%
В коллективе с уважением относятся к мнению друг друга	26	65,0
В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других	6	15,0
Затруднились ответить	8	20,0
Итого	40	100,0

Продолжение приложения 2

Таблица 11

Адаптация новых сотрудников в коллективе торгового предприятия

Варианты ответов	Количество человек	%
Достаточно легко	35	87,5
Долго держаться особняком	4	10,0
Не задумывались над этим вопросом	1	2,5
Итого	40	100,0

Таблица 12

Частота возникновения конфликтов между членами коллектива предприятия

Варианты ответов	Количество человек	%
Никогда	15	37,5
Редко, от случая к случаю	15	37,5
С определенными людьми	5	12,5
Стараются избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт	5	12,5
Постоянно	0	0,0
Итого	40	100,0

Таблица 13

Удовлетворённость сотрудников работой на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Удовлетворены	25	62,5
Скорее удовлетворены	6	15,0
Скорее не удовлетворены	2	5,0
Не удовлетворены	1	2,5
Затруднились ответить	6	15,0
Итого	40	100,0

Продолжение приложения 2

Таблица 14

Участие сотрудников в совместных делах коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Участвуют	28	70,0
Не участвуют	8	20,0
Затруднились ответить	4	10,0
Итого	40	100,0

Таблица 15

Наличие друзей среди членов коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Есть много друзей	25	62,5
Есть несколько друзей	10	25,0
Нет друзей, с коллегами складываются только рабочие отношения	5	12,5
Итого	40	100,0

Таблица 16

Преобладающие качества коллектива

Варианты ответов	Количество человек	%
Деловой, творческий настрой	25	62,5
Для членов коллектива характерны беспринципность, лесть, угодничество	-	-
Своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций	5	12,5
Конфликтность в отношениях, взаимные антипатии	-	-
Чувство взаимной доброжелательности	3	7,5
Распространение слухов друг о друге	-	-
Преобладают отношения сотрудничества, взаимопомощи и поддержки	7	17,5
Пассивность и безынициативность в решении поставленных задач	-	-
В коллективе существует взаимная требовательность, прямота в общении	2	5,0
Итого	40	100,0

Продолжение приложения 2

Таблица 17

Причины получения удовлетворения от работы в организации

Варианты ответов	Количество человек	%
Одобрение работы руководством	15	37,5
Осознание того, что работа сделана хорошо, в установленный срок	5	12,5
Осознание того, что окружают надежные коллеги	20	50,0
Итого	40	100,0

Таблица 18

Поддерживает ли руководитель дисциплину на предприятии

Варианты ответов	Количество ответов	%
Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок	38	95,0
Относится безразлично к дисциплине	1	2,5
Не может влиять на дисциплину	1	2,5
Итого	40	100,0

Таблица 19

Как подчиненные ведут себя в присутствии руководителя

Варианты ответов	Количество ответов	%
В присутствии руководителя сотрудники ведут себя естественно, не чувствуя напряжения	20	50,0
В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении	20	50,0
Итого	40	100,0

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 75,54 %.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 103 позиции.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« » _____ 2019 г.

(подпись)

Зоткина Альбина Александровна

(Ф.И.О.)