

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

**Управление социально-психологическим климатом трудового
коллектива ГАУЗ СО «Кушвинская СП»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Иванова Валерия Вадимовна
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Симонова И.А.,
канд. фил. наук,
доцент кафедры ФиА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ГАУЗ СО «КУШВИНСКАЯ СП».....	7
1.1. Общая характеристика деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП»...	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».....	10
1.3. Анализ управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».....	24
Выводы по главе 1.....	35
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ГАУЗ СО «КУШВИНСКАЯ СП».....	37
2.1. Мероприятия по совершенствованию управления социально- психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».....	37
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».....	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».....	42
Выводы по главе 2.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	54

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ 9.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 10.....	66
ГЛОССАРИЙ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Важным показателем состояния организации является социально-психологический климат. Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых актов. Другими словами, социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Термин «климат» (от греческого слова «наклон») пришел в общественные науки из метеорологии, где им обозначается совокупность метеорологических условий, свойственных какой-либо местности. Это понятие, перенесенное в психологию, позволило осмыслить практическое значение целого ряда групповых эффектов как особых условий жизнедеятельности человека в группе.

На сегодняшний день существует более сотни определений социально-психологического климата. Будем исходить из того, что социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Проблема формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе занимает одно из ведущих мест в системе управления организацией и здесь необходимо решать три неразрывно связанные проблемы: улучшение группового и организационного климата; необходимые изменения моделей руководства и лидерства; изучение и применение конструктивных моделей разрешения конфликтов на всех уровнях функционирования организации.

Нестабильность экономического состояния организации, финансовые трудности и так далее не способствуют поддержанию хорошего социально-

психологического климата, так как руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям.

Противоречие: между необходимостью управления социально-психологическим климатом организации и отсутствием мероприятий для регулирования и реализации данного процесса.

Проблема: невозможность эффективного функционирования организации в условия несовершенного управления психологическим климатом коллектива, отсутствием профилактики конфликтов и чрезмерной интенсивности нагрузки в трудовой деятельности.

Целью данной работы является анализ управления социально-психологического климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- 1) проанализировать научные источники по проблеме управления социально-психологическим климатом;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и управление социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»;
- 4) определить нормативно-правовое обеспечение и рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления социально-психологическим климатом.

Объектом исследования является социально-психологический климат.

Предметом исследования является управление социально-психологическим климатом персонала в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Методологической основой работы являются труды следующих авторов: А.Я. Кибанов, В.Р. Веснина, П.Э. Шлендера, А.Н. Сухова, О.И.

Жданова, Дж. Гринберга и других, учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Методы: теоретические - анализ правовой, экономической и методической литературы, анализ нормативной документацией; эмпирические - анализ системы управления персоналом, интервью, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из двух глав. Во введении обоснована актуальность данной работы, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых достигнута поставленная цель, выделены объект и предмет работы.

Первая глава посвящена анализу системы управления персоналом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП». В первом разделе рассмотрена общая характеристика деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП». Во втором - проанализирована система управления персоналом. В третьем – проведен анализ управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП». В ней рассмотрены: мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП», нормативно-правовое обеспечение, а так же расчёт социально-экономической эффективности этих мероприятий.

В заключении сделаны выводы.

Работа включает в себя: библиографический список, состоящий из 52 источников, 6 рисунков, 10 таблиц, 10 приложений.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ГАУЗ СО «КУШВИНСКАЯ СП»

1.1. Общая характеристика деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Кушвинская СП была построена в 1974 году и является единственной в городе. Она занимает первый и цокольный этаж 5-ти этажного жилого дома. На первом этаже располагаются:

1. Терапевтическое отделение, которое состоит из трех терапевтических кабинетов, хирургического, детского и кабинета гигиены и профилактики.

2. Отделение ортопедической стоматологии, состоящие из двух кабинетов для приема врачом ортопедом и зуботехнической лаборатории.

На цокольном этаже расположены: регистратура, кабинет рентгенодиагностики и административно-хозяйственная часть.

Поликлиника работает согласно утвержденным правилам внутреннего распорядка в две смены. Мощность поликлиники 200 посещений в смену. Прием в рамках ОМС и платный регулируется и организуется на уровне регистратуры поликлиники и электронной регистратуре, по интернету через сайт «САМОЗАПИСЬ. РУ». Плановая МП по ОМС осуществляется при наличии первичного талона пациента. Прием по неотложной помощи, профилактические осмотры и консультации проводятся в день обращения. Также проводятся платные приемы согласно прейскуранту цен.

Миссия: Миссия определяет смысл и содержание деятельности стоматологической клиники, подчеркивая её важнейшую роль в здоровье человека. Клиенты клиники, их потребности, мечты и цели есть основа всей

деятельности. Миссия Клиники также устанавливает амбициозную цель их устремлений - стать одной из лучших стоматологических клиник.

В поликлинике, как и в любой другой организации, предоставляются услуги:

1. Терапевтическая стоматология
2. Хирургическая стоматология
3. Детская стоматология
4. Ортопедическая стоматология
5. Зуботехническая лаборатория
6. Рентгены

Организационная структура поликлиники представлена на рисунке 1.

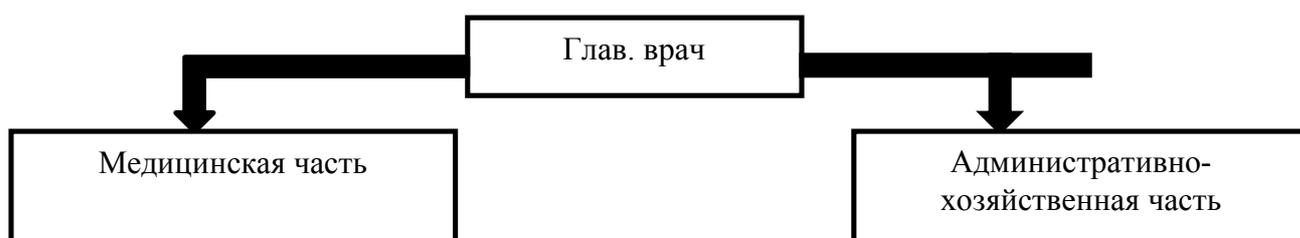


Рис. 1 – Организационная структура

В таблице 1 рассмотрена динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП» за 2014-2016 гг.

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	Темпы роста, 2015 г., %	2016 г.	Темпы роста, 2016 г., %
1	2	3	4	5	6
1. Выручка, тыс. руб.	10022	114478	1142,27	153462	134,05
2. Себестоимость работ, услуг	(9401)	(108114)	1150,03	(145250)	134,35
3. Валовая прибыль от продаж					
- в сумме, тыс. руб.	621	6364	1024,80	8212	129,04
- в процентах к товарообороту, %	6,20	5,56	-	5,35	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
4. Издержки обращения					
- в сумме, тыс. руб.	(621)	(3944)	635,10	(4380)	111,05
- в процентах к товарообороту, %	6,20	3,45	-	2,85	-
5. Прибыль (убыток) от продажи услуг					
- в сумме, тыс. руб.	0	2420	100,00	3832	158,35
- в процентах к товарообороту, %	0	2,11	-	2,50	-
6. Проценты к уплате	0	(2662)	100,00	(4598)	172,73
7. Прочие доходы, тыс. руб.	8694	3124	35,93	454	14,53
8. Прочие расходы, тыс. руб.	(8802)	(3698)	42,01	(896)	24,22
9. Прибыль (убыток до налогообложения), тыс. руб.	-108	-816	-755,55	-1208	-148,00
10. Налог на прибыль	0	(3)	100,00	(19)	633,33
11. Чистая прибыль (убыток)					
- в сумме, тыс. руб.	-108	-819	-758,33	-1227	-161,80
- в процентах к товарообороту, %	-1,08	-0,70	-	-0,80	-

Как показывают данные, представленные в таблице 1, в исследуемом периоде значительно выросли доходы ГАУЗ СО «Кушвинская СП». По итогам 2016 г. объем выручки вырос более чем в 11 раз. В 2015 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз. Издержки обращения выросли с 621 до 4380 тыс. руб. Валовая прибыль ГАУЗ СО «Кушвинская СП» в 2015 г. достигла 6364 тыс. руб. (против 621 тыс. руб. в 2014 г.), а в 2016 г. составила 8212 тыс. руб., что на 29,04% больше показателя предыдущего отчетного периода. При этом рентабельность по валовой прибыли снизилась с 6,20 до 5,35%. В 2014 г. ГАУЗ СО «Кушвинская СП» был получен нулевой результат от основной деятельности. В следующем (2015 г.) году прибыль от продажи услуг составила 2420 тыс. руб., и далее (2016 г.) выросла на 58,35% и достигла 3832 тыс. руб. Также увеличились показатели рентабельности продаж с 2,11 в 2015 г. до 2,50 - в 2016 г.

Однако результаты деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП» до уплаты налогов (прибыль до налогообложения) были отрицательными. В

2014 г. причиной такого положения послужила отрицательная маржа прочих доходов и расходов. В 2015 и 2016 г.г. данное обстоятельство усугубилось растущей величиной оплачиваемых процентов, что привело к получению убытка до налогообложения в сумму 816 тыс. руб. и 1208 тыс. руб. соответственно.

Поликлиника строит свои отношения с другими организациями и гражданами во всех сферах деятельности на основе договоров, в своей деятельности учитывает интересы общества, другие условия выполнения обязательств.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

В ГАУЗ СО «Кушвинская СП» основные функции по управлению персоналом выполняет отдел кадров (рисунок 2).

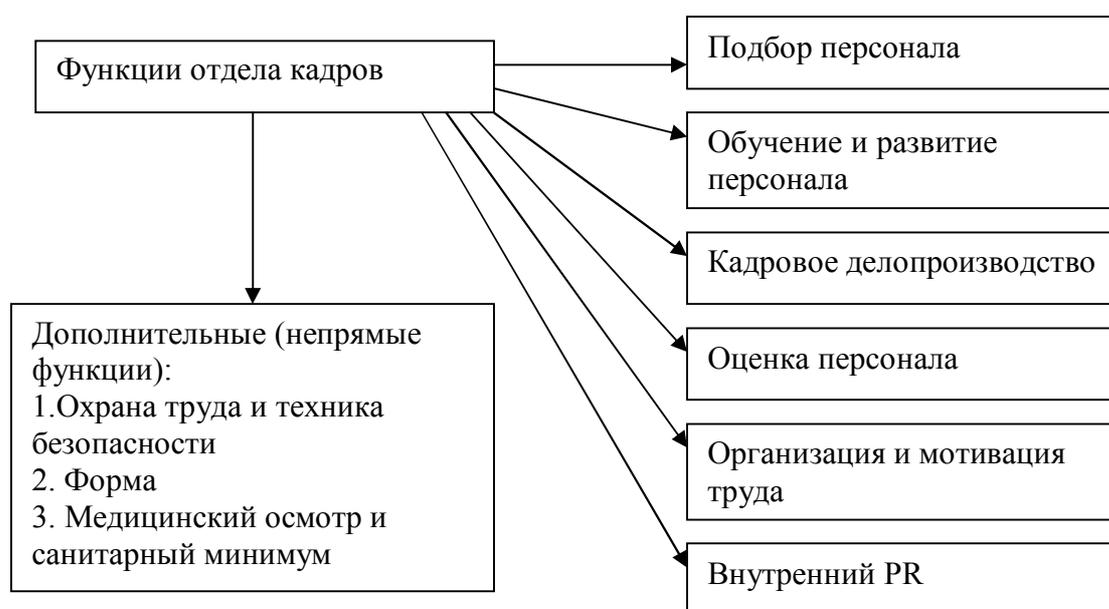


Рис. 2 - Функции отдела кадров

Рассматриваемые функции по управлению персоналом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» ориентированы на крупную организацию с широкими финансовыми возможностями.

Динамика численности и структуры занятости персонала ГАУЗ СО «Кушвинская СП» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Численность и структура персонала по категориям ГАУЗ СО «Кушвинская СП» за 2014-2016 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Темпы роста, %</i>
Общая численность работающих, всего, ч:	45	68	80	15,0
удельный вес, %	100	100	100	-
в том числе:				
- руководителей;	1	2	5	250,0
удельный вес, %	2,0	3,0	6,0	-
- специалистов;	44	66	75	114,0
удельный вес, %	98,0	97,0	94,0	-

Как показывают данные, представленные в таблице 2, общая численность работающих в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» выросла на 15 %. Структурный состав не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде. Наиболее высокий удельный вес занимают специалисты: на их долю по состоянию на 31.12.2016 г. приходится 94 % от общей численности работающих. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести, проанализируем движение кадров (таблица 3).

Таблица 3 - Движение работников в ГАУЗ СО «Кушвинская СП», за 2014-2016 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Темпы роста, %</i>
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность	45	68	80	15,00
Принято в течение отчетного года	4	28	19	-47,36

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Выбыло в течение отчетного года, в том числе	5	7	8	12,50
- по собственному желанию	2	3	4	25,00
- по другим причинам.	3	4	4	0,00
Текучесть кадров, %	11,11	10,29	10	13,51

Очевидна текучесть кадров в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» в исследуемом периоде (10 %), что, безусловно, является негативным фактором в деятельности организации. Нормальное значение текучести кадров лежит в пределах от 0 до 5 процентов. Следовательно, в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» данное значение чуть выше нормы, однако, мы видим тенденцию к снижению данного показателя.

Целью кадровой политики ГАУЗ СО «Кушвинская СП» является эффективная организация производства, направленная на выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Принципы кадровой политики ГАУЗ СО «Кушвинская СП»:

1. Единство производственно-технологической и кадровой политики.
2. Соответствие профессиональной подготовки персонала современным и перспективным требованиям производства.
3. Пропорциональность инвестирования производства и персонала.
4. Конкурентоспособность рыночных характеристик персонала.

Средний возраст сотрудников ГАУЗ СО «Кушвинская СП» составляет 40,3 года, при этом немногим более трети работников – молодые люди в возрасте до 35 лет.

Среднемесячная заработная плата в 2015 г. составила 23 233 руб., что выше уровня 2016 г. на 11,5 %, следовательно, происходящие в стране экономические изменения негативно влияют на деятельность организации.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий);

2016 год: всего вакансий – 31, принято – 28 чел., следовательно, в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» 90,32 % заполненных вакансий.

2015 год: всего вакансий – 27, принято – 19 чел., следовательно, в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» 70,37 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии (таблица 4).

Таблица 4 – Средние затраты на заполнение одной вакансии, 2016 г.

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	600 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 800 руб. Газеты – 400 руб.
Всего	1 800 руб.

К персоналу предприятия предъявляются в целом следующие требования:

– профессиональная компетентность (сочетание теоретических знаний с практической деятельностью);

– устойчивое осознанное позитивное отношение к своей профессии, стремление к постоянному совершенствованию уровня профессионализма;

– творческий подход к решению профессиональных задач;

– коммуникативность (умение пользоваться компьютерной техникой и другими видами орг.техники, знание этики делового общения, навыки управления коллективом).

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые должности или при необходимости замены уволенных сотрудников. Подбор может

проводиться и без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для формирования и пополнения банка данных.

Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация ГАУЗ СО «Кушвинская СП» персоналом с необходимым уровнем квалификации в количестве, необходимом для достижения стратегических и тактических целей ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Прием на работу производится на основании штатного расписания, утвержденного директором. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год, внесение изменений в штатное расписание производится приказом директора ГАУЗ СО «Кушвинская СП» или лицом, им уполномоченным.

Отбор поступающих резюме осуществляется посредством анализа анкетных данных, выбора кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в заявке на вакансию. На основании отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами. Отобранные резюме предоставляются лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата. При невозможности проведения первичного собеседования в отделе кадров с кандидатами на вакансию проводится первичное телефонное интервью, целью которого является уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме. Резюме кандидата, с комментариями о проведенном телефонном интервью передается на рассмотрение лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата.

С кандидатами, которые соответствуют критериям, представленным в заявке, проводится очное собеседование в отделе кадров, целью которого является окончательный отбор соискателей для представления к рассмотрению лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата. В ходе первичного собеседования в отделе кадров соискатель заполняет анкету кандидата на вакансию для

руководителей или специалистов. С целью получения более развернутой информации о соискателе в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» практикуется тестирование (психологическое и/или профессиональное). Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в заявке.

Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в отделе кадров 5 (пять) лет. Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения с целью передачи лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования.

С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата осуществляется сбор рекомендаций и отзывов с предыдущих мест работы. Сбор рекомендаций и отзывов должен осуществляться корректно.

Менеджером по персоналу производится анализ анкеты, результатов тестирования, собеседования, рекомендаций и принимается решение о допуске кандидата на собеседование лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата.

Данные кандидата (резюме, анкета кандидата, результаты тестирования, рекомендации), положительно прошедшего отбор в отделе кадров, предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата.

Лицо, ответственное за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата в двухдневный срок объявляет о результатах собеседования в отдел кадров. Принятие решения о приеме на работу осуществляется директором по направлению для специалистов и руководителей среднего звена. После принятия решения кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

Соискатель информируется об отказе только в том случае, если прошел все этапы отбора.

Если кандидат по ряду причин не проходит отбор, он заносится в банк данных соискателей с соответствующими комментариями. Если необходимость в подборе отпадает, лицо, ответственное за принятие окончательного решения о приеме на работу кандидата, должно незамедлительно сообщить об этом в отдел кадров с указанием причины для прекращения поиска кандидатов. Менеджер по персоналу ведет реестр вакансий и до 25 числа каждого месяца осуществляет его проверку на актуальность. Предоставление резюме, заполнение кандидатом анкеты, знакомство с документами кандидата, тестирование, собеседования, проверка предоставленных данных кандидатом не являются гарантией положительного заключения о приеме на работу.

Порядок приема на работу включает следующие основные этапы:

Предоставление кандидатом документов:

- паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;
- трудовой книжки, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
- документа воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Предоставление дополнительно (для получения льгот по налогообложению, предоставления более полной информации о себе) кандидатом следующих документов:

- ИНН (идентификационный номер налогоплательщика);

– справка о заработной плате за текущий год с предыдущего места работы;

– копия свидетельства о рождении ребенка (в возрасте до 18 лет);

– 2 фотографии размером 3х4 см.

Оформление заявления о приеме на работу. Виза на заявлении лица, поступающего на работу, должна содержать условия приема: срок испытания при приеме на работу, сведения по заработной плате, др. Прохождение медицинского осмотра для подтверждения профессиональной пригодности (для некоторых категорий персонала).

Оформление трудового договора с кандидатом и его подписание. Заполнение работником отдела кадров I и II разделов унифицированной формы № Т-2 личной карточки работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 № 1.

Оформление специалистом отдела кадров унифицированной формы № Т-1 приказа о приеме на работу, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 № 1. Заполнение работником отдела кадров листа о приеме работника на работу: III раздел унифицированной формы № Т-2 личной карточки работника.

Оформление договора о полной индивидуальной материальной ответственности (для кандидатов, принимаемых на должности, входящие в список материально ответственных лиц). Подписание обязательства о неразглашении коммерческой тайны (для кандидатов, принимаемых на должности руководителей и специалистов).

Ознакомление работника с оформленными документами и их подписание. Передача пакета документов на подпись директору или лицу, им уполномоченному. Выдача работнику под роспись второго экземпляра трудового договора. Оформление и выдача работнику пропуска для доступа к рабочему месту. Внесение соответствующей записи в трудовую книжку работника.

Процесс адаптации вновь поступающих работников начинается с ознакомления с «Программой вводного инструктажа для вновь поступающих работников», содержащей темы:

- общие сведения о предприятии;
- охрана труда работников;
- производственная санитария;
- средства индивидуальной защиты работающих;
- интегрированная система менеджмента в соответствии с требованиями стандартов. Политика организации в области охраны труда, экологии и качества;
- основы трудового законодательства;
- пожарная безопасность;
- первая помощь пострадавшим;
- профилактические мероприятия по снижению заболеваемости на предприятии;
- основы энергосбережения;
- о функциях, месте подразделения в организационной структуре предприятия, задачах и перспективах работы подразделения в рамках предприятия;
- о системе оплаты труда и перспективах роста заработной платы;
- о работе социальных программ.

Менеджер по персоналу ГАУЗ СО «Кушвинская СП» знакомит нового работника:

- с задачами и функциями работы в данной организации;
- с работой социальных программ, общественных организаций, традициями коллектива (трудовыми, культурными, спортивными и т.д.);
- с распределением должностных обязанностей, особенностями взаимодействия внутри коллектива и между структурными подразделениями.

Менеджер по персоналу представляет нового работника коллективу. Во время прохождения адаптационного периода информирует работника:

- об основных функциональных обязанностях в соответствии с должностной инструкцией;
- о правилах внутреннего трудового распорядка;
- об опасностях и рисках травматизма на рабочем месте;
- об экологических аспектах подразделения и участка;
- о значимости и важности его деятельности в рамках подразделения, предприятия;
- о целях предприятия и подразделения в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности;
- о целях в области качества и роли работников в их реализации.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

2015 г.: 25 чел. / 28 чел. × 100 % = 89,29 %.

2016 г.: 14 чел. / 19 чел. × 100 % = 73,68 %.

Результативность процесса адаптации оценивается посредством анализа анкет по удовлетворенности и лояльности персонала, полученных от работников, проработавших в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» не менее 1 года. Результаты анализа доводятся до руководителя в виде аналитических материалов (отчетов).

В целом, система управления персоналом работает достаточно эффективно. Однако существует ряд проблем с эффективностью обучения персонала, на которых мы остановимся в следующем разделе.

Цель обучения для ГАУЗ СО «Кушвинская СП» - повышение результативности работы персонала для достижения коммерческих целей, посредством повышения уровня профессиональной квалификации сотрудников.

Цель обучения для сотрудника - приобретение знаний и навыков по профессии для обеспечения перспективы профессионального и карьерного роста.

Задачи обучения: передавать знания о медицинских услугах ГАУЗ СО «Кушвинская СП»; предавать информацию о передовых способах организации процессов для эффективного управления ГАУЗ СО «Кушвинская СП»; формировать навыки ведения коммуникаций; развивать навыки руководства; расширять кругозор для принятия оптимальных управленческих решений.

Расходы на обучение сотрудников ГАУЗ СО «Кушвинская СП» за 2016 г. составили 58 692 руб. (4 чел.).

Распределение персонала по уровню образования сотрудников ГАУЗ СО «Кушвинская СП» рассмотрено в таблице 5.

Таблица 5 - Распределение персонала по уровню образования сотрудников ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Уровень образования	2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее специальное	10	23 %	12	17 %	14	17,5 %
Незаконченное высшее	2	4 %	25	37 %	30	37,5 %
Высшее профессиональное	33	73 %	31	46 %	36	45 %

Адекватные методы обучения вкупе с предложенными организационными изменениями позволят ГАУЗ СО «Кушвинская СП» находить и выдвигать из своих сотрудников наиболее способных лидеров. А также проводить адекватное обучение персонала.

В рамках коллектива сложилось устойчивое мнение: если человека назначают наставником, значит, его скоро повысят по службе. Наставниками становятся только профессионалы в своей области. Если сотрудника выбирают на роль учителя, значит, он знает о своей работе все и может передавать опыт молодым. Понятно, что следующая ступень карьеры не за горами. Однако в целом работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва не ведется.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала, 2016 г.

№	Название показателя	Расчет	Результат, %
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$65 \text{ чел.} / 80 \text{ чел.} \times 100\%$	81,25
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$62 \text{ чел.} / 80 \text{ чел.} \times 100\%$	77,5
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$39 \text{ чел.} / 80 \text{ чел.} \times 100\%$	48,75

В ГАУЗ СО «Кушвинская СП» необходимо уделить большее внимание независимой оценке персонала.

Требования к компетентности персонала определяются на основании ЕКС с учетом специфики деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;
- руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Для оценки кандидатов на вакантные должности и рабочие профессии проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

Для вновь принятых работников устанавливается испытательный период, цель которого оценка и сопоставление умений и навыков работника с целями и требованиями работы.

Для руководителей и специалистов ГАУЗ СО «Кушвинская СП» проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня

знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Основными критериями при проведении аттестации в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Аттестация проводится один раз в два года. При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда).

Подготовка проведения аттестации осуществляется отделом кадров и включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- разработку сроков и графиков работы аттестационной комиссии;
- подготовку приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Процедура проведения аттестации:

Отдел кадров выбирает для каждого аттестуемого группу экспертов (от 3 до 5 человек) – специалистов в оцениваемой области деятельности.

Для проведения аттестации в аттестационную комиссию поступает пакет документов на каждого аттестуемого: отзыв-характеристика с подписью аттестуемого, его непосредственного руководителя, аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации, экспертная характеристика, должностная инструкция.

Аттестационная комиссия в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, рассматривает представленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе.

Оценка работы аттестуемого производится с учетом: исполнения им обязанностей согласно должностной инструкции, уровня его квалификации,

эффективности и качества выполняемых работ, личного вклада в развитие и совершенствование ГАУЗ СО «Кушвинская СП»; сложности и своевременности выполняемых исследований и работ, эффективности руководства коллективом (в необходимых случаях).

На основе представленной документации, собеседования с аттестуемым, результатов обсуждения комиссия большинством голосов дает одну из следующих оценок его деятельности: «Соответствует занимаемой должности»; «Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год»; «Не соответствует занимаемой должности», а также отмечает положительные стороны работы аттестуемого и отмечает его зоны развития, дает необходимые рекомендации.

Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику непосредственно после голосования. Материалы аттестации передаются в отдел кадров.

Формы оплаты труда, существующие в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»:

- специалисты, руководители – окладно-премиальная система;
- рабочие - повременно-премиальная.

Ведется поддержка молодых специалистов и молодых семей.

В ГАУЗ СО «Кушвинская СП» реализуется политика управления затратами на персонал, направленная на обеспечение конкурентоспособности. Цель политики – эффективное расходование средств на персонал. Для достижения цели реализуются следующие основные задачи:

1. Оптимизация численности и расходов на персонал с учетом текущей рыночной ситуации.
2. Обеспечение экономически обоснованного уровня оплаты труда.
3. Сохранение социально-экономической стабильности.

Деятельность отдела кадров основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

Деятельность работников отдела кадров четко регламентирована, это обосновано тем, что имеется должностная инструкция, в которой представлено, как должна выполняться деятельность работников отдела кадров. При этом не ведется работа по управлению деловой карьерой и формированием кадрового резерва.

1.3. Анализ управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин в своем учебнике дают определение социально-психологического климата: это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия [25].

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;

- свободное выражение собственного мнения нами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни [25].

Управление социально-психологическим климатом – это управление состоянием группового настроения и качественной стороной межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации [25].

Управление социально-психологическим климатом включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов [25].

В ГАУЗ СО «Кушвинская СП» существуют следующие документы, которые относятся к социально-психологическому климату: корпоративный кодекс и корпоративный стандарт одежды (утвержденный на основании СанПиН 2.1.3.2630-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям, осуществляющим медицинскую деятельность»).

Для диагностики и анализа социально-психологического климата в организации были отобраны несколько методик, на наш взгляд, дающих

наиболее полное представление о состоянии социально-психологического климата в коллективе. Данные методики экономичны во времени, позволяют охватить исследованиями максимальное количество сотрудников, имеют известную гибкость, позволяющую изменить содержание в зависимости от целей и задач исследования.

В исследовании участие приняли 21 сотрудник (из разных отделений, в том числе заведующие отделениями), что составило 26 % от общего количества работников организации.

Характеристика выборки респондентов представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика выборки респондентов для оценки СПК в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Характеристика выборки респондентов	Количество человек
1. Характеристика выборки по возрасту	
До 29 лет	5
30-40 лет	12
40-50 лет	4
Итого	21
2. Характеристика выборки по полу	
Мужской	2
Женский	19
Итого	21

Как следует из анализа выборки респондентов, в исследовании приняли участие работники различных возрастных групп, различной половой принадлежности и различного социального статуса (по роду служебной деятельности).

1. Для диагностики коллективизма была использована методика Г.А. Карповой (Приложение 1). Данная методика позволила выявить диспозицию личности сотрудников по отношению к коллективу, его ценностям и нормам, степень включённости личности в дела коллектива. Методика основана на самооценке сотрудников. Обработка результатов самооценки сотрудников показала, как распределились сотрудники по уровню коллективизма представлена на рисунке 3.

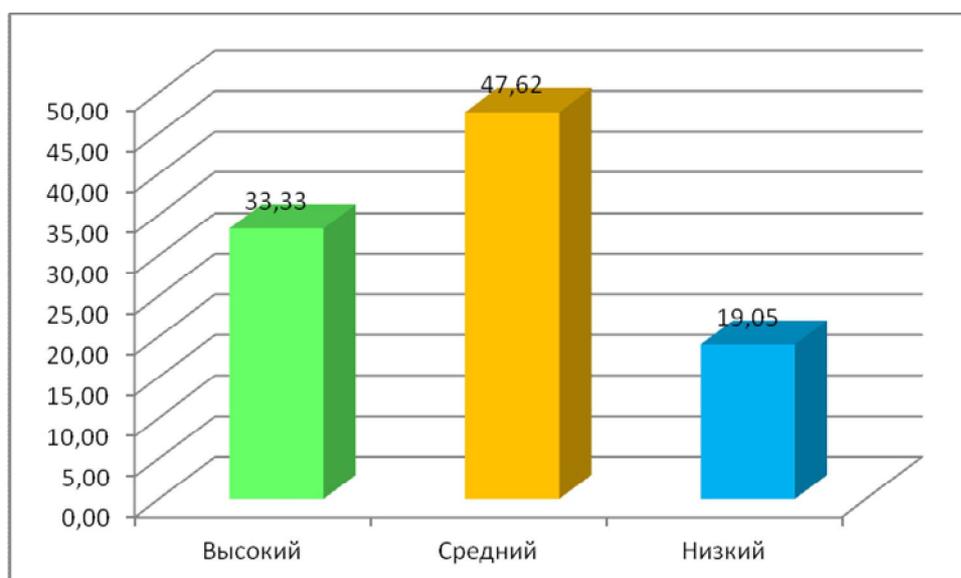


Рис. 3 – Уровень коллективизма, %

Полученные данные сравнивались с данными экспертной оценки (в качестве экспертов выступали главный врач и менеджер по персоналу, которые оценивали сотрудников по тем же параметрам. В результате были выявлены несколько групп сотрудников:

1. Низкий уровень - 4 человека (19,05 %). К большому сожалению, и в коллективах медицинских учреждений встречаются такие сотрудники, которые могут инициативно проявлять себя только в рамках своих интересов. Однако руководителю следует активно привлекать их к совместной деятельности, давая конкретные поручения хотя бы частично отражающие сферу их интересов.

2. Средний уровень – 7 человек (47,62 %). При работе с такими сотрудниками руководителю следует опираться, прежде всего, на положительный потенциал сотрудников и помочь им через систему индивидуальной работы формировать адекватную самооценку, привлекая их к различным видам деятельности.

3. Высокий уровень – 10 человек (33,33 %). На данных сотрудников руководителю следует опираться при организации любой деятельности. Их коммуникативно-организаторские способности очень высоки и, благодаря

таким сотрудникам, руководителю легко проводить свои управленческие решения.

Экспертные оценки совпали с самооценкой сотрудников и, что немаловажно, это оказались оценки высокого и среднего уровня. Это очень хороший показатель для коллектива, однако, нельзя не отметить тот факт, что имеют место и другие варианты. И хотя число таких сотрудников невелико, всего 4 человека, но в процентном отношении эта цифра составляет 19,05 %. Внутриличностные противоречия таких людей мешают им не только в личной жизни, но и в отношениях с коллегами.

II. Организованность коллектива была продиагностирована по методике Г.А. Карповой (Приложение 2). Как и в предыдущей методике, здесь использовалась экспертная оценка и самооценка коллектива. И те, и другие оценили уровень организованности как средний (средний бал самооценки составил 42,4 балла, а средний бал экспертной оценки – 39,1). В данной методике групповая самооценка носила уточняющий характер по отношению к экспертной, так как в больнице сотрудники находятся на виду друг у друга и у своих непосредственных руководителей. В результате данной методики были выявлены личности-дезорганизаторы, которые не представляют отдельную группу, действуя по одиночке.

III. Для диагностики межличностных отношений был использован метод социометрии (по Д. Морено), а так же анкетирование сотрудников (Приложение 3). В результате было выявлено положение каждого сотрудника в системе межличностных отношений коллектива, лидеры коллектива, примерный уровень сплочённости коллектива. Однако, по данным, полученным о состоянии межличностных отношений, невозможно сделать какой-либо конкретный вывод. Можно лишь составить представление о статусной структуре коллектива. На рисунке 4 указано количество сотрудников с высоким статусом и с низким.

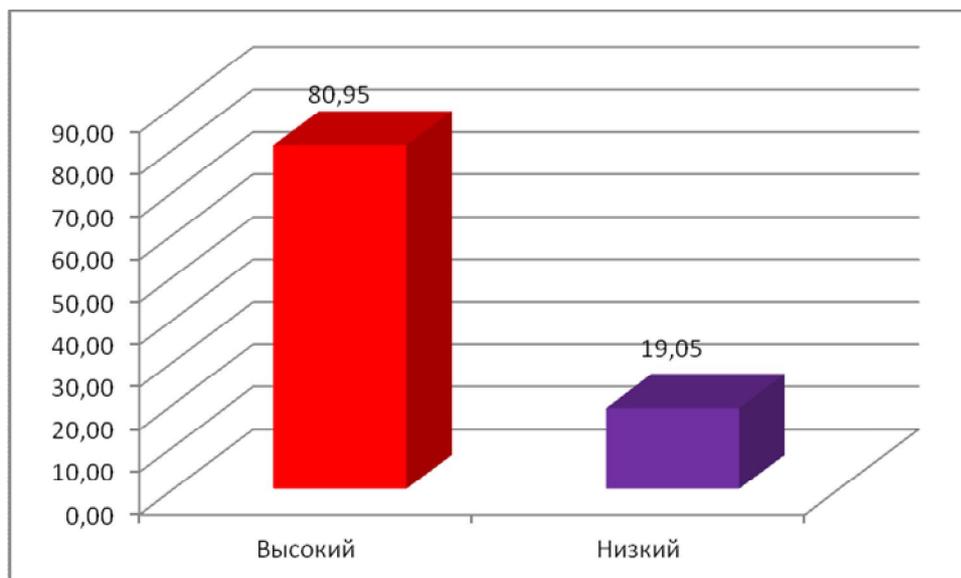


Рис. 4 - Соотношение сотрудников с низким и высоким статусом, %

На рисунке 4 видно, что 80,95 % сотрудников имеют высокий статус, следовательно, статусную структуру в коллективе следует признать благоприятной. Эти данные так же свидетельствуют о том, что большинство сотрудников имеют благоприятные условия для развития в данном коллективе. Однако нельзя сбрасывать со счетов относительно незначительный процент сотрудников с низким статусом. Несмотря на то, что этот процент относительно невелик, но, тем не менее, он имеет место быть. Причём следует отметить, что в эти 19,05 % входят как раз те сотрудники, на которых мы уже акцентировали внимание при диагностике коллективизма и при диагностике организованности. Конечно, руководитель не должен оставить этот факт без внимания. Однако, исходя из всего вышеизложенного, складывается впечатление, что первопричина таких показателей заложена в них самих. Как правило, в зрелом возрасте люди могут реально оценивать положение вещей и своё место в коллективе. Но если человек сам не желает изменить ситуацию, то ни какой руководитель не в силах заставить коллектив относиться к этому сотруднику с уважением и симпатией.

Внимание руководителя должны привлечь и выявленные лидеры. С ними, конечно, целесообразно сотрудничать, но хорошо бы ещё знать их нравственный и лидерский потенциал.

IV. Изучение мотивационной сферы сотрудников проводилось по методике Барбуто и Скола (Приложение 4) и конкретизировалось с помощью методики Лизинского В.М. (Приложение 5). Результаты исследования показали, как распределились основные источники мотивации сотрудников (рисунок 5).

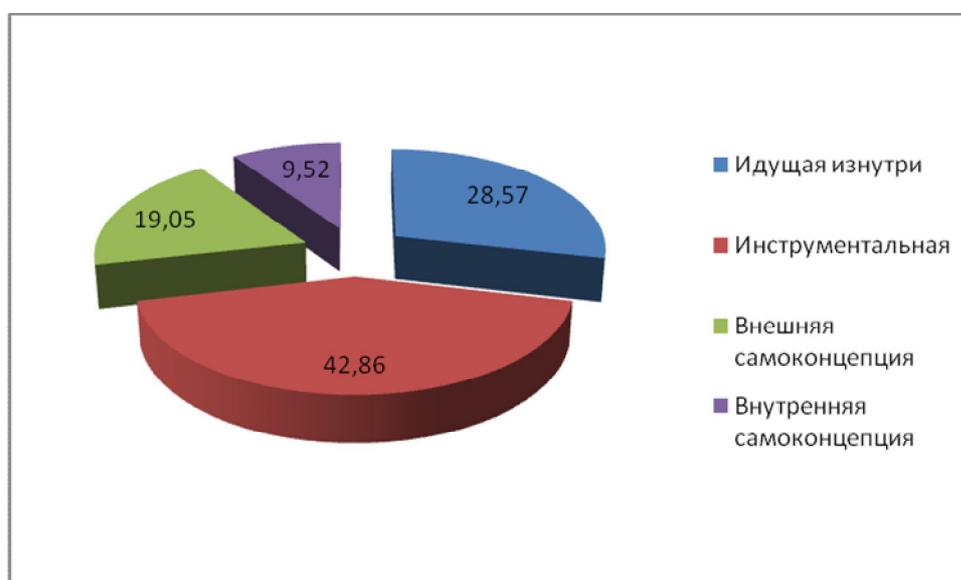


Рис. 5 – Соотношение основных источников мотивации сотрудников, %

Для 42,86 % (9 человек) ведущими являются материальные стимулы. Этот факт легко объяснить, если учесть что почти все сотрудники – это люди зрелого возраста и почти у всех есть семьи, дети. Однако приятно отметить, что мотивация, идущая изнутри (28,57 %) тоже является значимой для немалой части сотрудников, для которых сама работа является источником мотивации. Руководителю, безусловно, следует обратить внимание на таких сотрудников, т. к. большое значение имеет предоставление им широких возможностей для самостоятельности. Жаль, конечно, что источники мотивации, которые связаны с другими людьми, коллективом, занимают в

рейтинге мотивации более низкую ступень. В первую очередь это говорит о том, что мнение данного коллектива не является для отдельной части сотрудников значимым, нарушены механизмы взаимодействия членов коллектива, ведущая общая цель работы либо не осознана в полной мере всеми сотрудниками, либо нет единого мнения в её интерпретации.

Направление работы руководителя для устранения данного несоответствия ведущих типов мотивации должны заключаться, прежде всего, в формировании единого подхода к восприятию миссии своей организации, объединении сотрудников вокруг единой, значимой цели, а также стимулировании каждого члена коллектива за добросовестный творческий труд в соответствии с его мотивационными предпочтениями. Необходимо добиваться того, чтобы моральное стимулирование стало не менее значимым, чем материальное.

V. Для изучения содержания и единства жизненных ценностей был использован тест М. Рокича (Приложение 6). Обработка полученных данных показала результаты, представленные на рисунке 6.

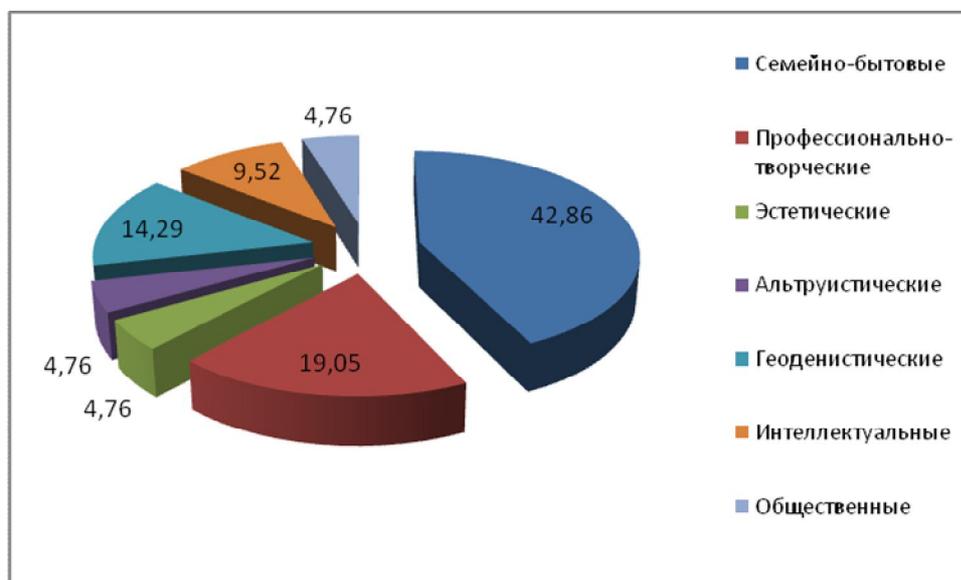


Рис. 6 – Преобладающие жизненные ценности, %

В целом, данный коллектив обладает едиными жизненными ценностями; наиболее значимыми для него являются семейно-бытовые (семья, дети, друзья, обеспеченность, любовь, работа). Сказывается тот факт, что большинство опрошенных – женщины, кроме того, почти все люди семейные, и вышеприведённые показатели следует признать нормой. Менее значимыми (19,05 %) являются профессионально-творческие ценности (интересная работа, творчество, развитие, образование). С профессиональной точки зрения это неплохой показатель, говорящий о том, что третья часть сотрудников ставят для себя профессиональные ценности в число наиболее приоритетных. Принимая во внимание тот факт, что коллектив медицинского учреждения должен состоять из разных индивидуальностей, учитывая то, что в нём должно существовать многообразие мнений, точек зрения, позиций, в таком разнообразии жизненных ценностей нет ничего удивительного. В целом же, духовные доминанты, преобладающие в коллективе, можно использовать для установления в нём положительных установок на профессию и конструктивное общение.

VI. Изучение удовлетворённости сотрудников жизнедеятельностью организации, как одного из главных показателей социально-психологического климата в коллективе, проводилось по методике Е.Н. Степанова (Приложение 7).

Показатель удовлетворённости, вычисленный согласно этой методике, оказался высоким и составил 3,03 балла. Помимо общей оценки удовлетворённости была исследована удовлетворённость сотрудников различными аспектами жизнедеятельности организации в отдельности (таблица 8).

Очевидно, что в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» созданы все условия для реализации профессионального и творческого потенциала сотрудников. Единственное, что снижает общий показатель удовлетворённости – это показатель отношений с коллегами и администрацией.

Таблица 8 - Удовлетворённость сотрудников различными аспектами жизнедеятельности организации

Аспект	Показатель	Уровень удовлетворенности
Организация труда	3,2	высокий
Возможность реализовать свои профессиональные и другие личностные качества	3,5	высокий
Отношения с коллегами и администрацией	2,6	средний
Отношения с пациентами	3,1	высокий
Обеспечение деятельности работника	3,0	высокий

Но если более детально рассмотреть этот показатель, очевидно, что его снизил именно показатель отношений с коллегами, т. е. внутри коллектива. Это является основной проблемой, влияющей на социально-психологический климат ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

VII. Для диагностики конфликтности сотрудников используем опросник, предложенный Н.И. Чураковой (Приложение 8).

Шесть сотрудников набрали от 22 до 30 баллов. Исходя из интерпретации результатов можно сделать вывод, что всего лишь 28,57 % опрошенных – это тактичные и миролюбивые люди, по мере возможности уходящие от конфликтов и избегающие критических ситуаций на работе и в быту, никогда не выходящие за рамки корректности и не унижающиеся до оскорблений. Пятнадцать сотрудников (71,43 %) относятся к категории конфликтных, но в разумных пределах (средний уровень конфликтности). Они конфликтуют тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны, отстаивают своё мнение любыми методами, не думая о том, как это отразится на их служебном положении или отношениях внутри коллектива.

При этом анализ деятельности отдела кадров показал, что меры по профилактике конфликтов, а так же действия, способствующие сглаживанию конфликтов в коллективе, не проводятся. Кроме того за 2016-2017 гг. выявлено более 20 конфликтов с участием сотрудников. Также были получены жалобы со стороны пациентов.

ХШ. Завершающим этапом в программе исследования социально-психологического климата в организации была проведена *диагностика по методике Е.И. Рогова «Оценка социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям»* (Приложение 9).

Полученный результат (+ 7,24 балла) говорит о низкой степени благоприятности в коллективе. Из-за того, что конфликтными является большая часть опрошенных, степень благоприятности в коллективе оставляет желать лучшего.

Также было проведено интервью с руководителем ГАУЗ СО «Кушвинская СП». Действия руководителя, способствующие благоприятному социально-психологическому климату в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»:

1. Санитарно-гигиенические условия труда соответствуют стандартам. Рабочие места оборудованы всем необходимым для процесса труда, каждый кабинет оснащен кондиционером, освещение соответствует нормам.

2. Доброжелательное, уважительное отношение к подчиненным.

3. Руководитель может принять участие в решении финансовых проблем работника путем предоставления беспроцентной ссуды на определенный срок.

4. Проведение совещаний на еженедельной основе, в которых принимают участие руководители отделов, для выявления каких-либо проблем, препятствующих продуктивному рабочему процессу.

5. Поощрение инициативы.

6. Задачи формулируются четко и понятно.

7. Руководитель своим примером показывает ответственное отношение к труду.

Анализ состояния социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» и действия руководителя по управлению им выявил следующие проблемы:

- отсутствие профилактики конфликтов;
- чрезмерная интенсивность нагрузок в трудовой деятельности (неграмотное распределение работы);
- неэффективная система мотивации.

Анализируя состояние социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» и действия руководителя по управлению им, можно сделать вывод, что руководитель не считает важным улучшать атмосферу в коллективе.

Выводы по главе 1

Кушвинская СП была построена в 1974 году и является единственной в городе.

Поликлиника работает согласно утвержденным правилам внутреннего распорядка в две смены. Мощность поликлиники 200 посещений в смену. Прием в рамках ОМС и платный регулируется и организуется на уровне регистратуры поликлиники и электронной регистратуре, по интернету через сайт «САМОЗАПИСЬ. РУ». Плановая МП по ОМС осуществляется при наличии первичного талона пациента. Прием по неотложной помощи, профилактические осмотры и консультации проводятся в день обращения. Также проводятся платные приемы согласно прейскуранту цен.

Деятельность отдела кадров основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок

рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

Анализ состояния социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» и действия руководителя по управлению им выявил следующие проблемы:

- отсутствие профилактики конфликтов;
- чрезмерная интенсивность нагрузок в трудовой деятельности (неграмотное распределение работы);
- неэффективная система мотивации.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ГАУЗ СО «КУШВИНСКАЯ СП»

2.1. Мероприятия по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Главными направлениями в работе руководителя, направленной на управление социально-психологическим климатом, должны стать: улучшение взаимоотношений в коллективе, развитие системы повышения квалификации, снижение интенсивности нагрузок в трудовой деятельности, развитие системы стимулирования и мотивации.

Мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственный
Отсутствие профилактики конфликтов	Разработать памятку культуры взаимоотношений Запланировать беседы с психологом	4 квартал 2017 г.	Менеджер по персоналу Психолог
Чрезмерная интенсивность нагрузок в трудовой деятельности (неграмотное распределение работы)	Подобрать дополнительный персонал для разгрузки имеющегося	Ноябрь 2017 – Январь 2018	Менеджер по персоналу
Неэффективная система мотивации	Пересмотреть систему вознаграждения, материального и морального поощрения	Январь 2018	Руководитель

Согласно проведенному анализу, в коллективе больницы есть конфликтные личности. Следовательно, в первую очередь необходимо разгрузить обстановку в организации, и снизить конфликтность между сотрудниками ГАУЗ СО «Кушвинская СП». Для этого менеджером по персоналу и психологом будет разработана памятка культуры взаимоотношений (Приложение 10). Данная памятка необходима для того, чтобы при возникновении конфликтной ситуации, сотрудник всегда помнил её содержание. Помимо этого штатным психологом организации будут запланированы беседы с персоналом на тему предотвращения и погашения конфликтных ситуаций на работе.

Для решения второй проблемы, а именно - чрезмерная интенсивность нагрузок в трудовой деятельности (неграмотное распределение работы) следует, подобрать необходимый персонал и грамотно распределить обязанности между всеми сотрудниками, регламентировав их работу должностными инструкциями.

Так как ГАУЗ СО «Кушвинская СП» позиционирует себя как стоматологическая больница оказывает высококачественные медицинские услуги, то и персонал должен иметь высокую квалификацию. Поэтому для подбора персонала ГАУЗ СО «Кушвинская СП» пользуется услугами ООО Кадровое агентство «Актур», расположенное по адресу: 622001, Россия, Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул.Островского, д. 15.

Согласно заключенному договору и представленному на сайте, прейскуранту цен (<http://aktur.e-tagil.ru/index.php?page=list>), подбор 1 врача составляет 7 000 руб., подбор обслуживающего медицинского персонала – 5 000 руб. / чел. В плане на 2018 г. руководитель ГАУЗ СО «Кушвинская СП» обозначил трудоустроить 3 врачей-стоматологов, 1 врача-ортодонта, 2 медицинских сестер. Следовательно, затраты на подбор составят 38 000 руб.

Помимо этого, необходимо рассчитать затраты на оплату труда в первый год для набранного персонала. Оклад для врачей в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» составляет 16 000 руб. Отчисления во внебюджетные

фонды – 4 800 руб. Оклад медицинской сестры – 10 700 руб. Отчисления во внебюджетные фонды – 3 210 руб. Таким образом, общая сумма затрат на 2018 г. составит 20 800 руб. x 4 чел. x 11 мес. + 13 910 руб. x 2 чел. x 11 мес. = 915 200 руб. + 306 020 руб. = 1 221 220 руб.

Важно регулировать трудовые нагрузки, выравнять неоправданные различия в занятости работников на протяжении дня, а также снимать утомление с сотрудников с помощью изменения трудовых обязанностей в течение рабочего дня / смены.

Решение третьей проблемы, а именно наличие неэффективной системы мотивации необходимо, так как существующая мотивация в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» ухудшает психологическую составляющую и непосредственно трудовой процесс. Пересмотр системы мотивации приведет к стабилизации коллектива, повышению результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной).

Для начала мы предлагаем ввести в традицию проведение торжественных мероприятий, посвященные различным праздничным датам: День медицинского работника, День рождения больницы, Новый год, 23 февраля, 8 марта. Для этого в столовой больницы организовывать небольшой праздничный фуршет и вручать небольшие сувениры сотрудникам. Взаимодействие персонала во время праздника позволит перейти от деловой обстановки к расслабляющей, сотрудники смогут пообщаться между собой, а возможно и с руководством в неформальной обстановке. Небольшие сувениры для персонала будут ценными, так как они увидят, что руководство помнит о них, и даже небольшой презент поднимет настроение. Для организации праздничного фуршета на одно мероприятие необходимо потратить около 15 000 руб., для приобретения ценных призов около 5 000 руб. Следовательно, на проведение 5 мероприятий в год потребуется 100 000 руб.

Также мы предлагаем по окончании года премировать 4 лучших врачей за проделанную работу. Оценку работы будут делать посетители ГАУЗ СО

«Кушвинская СП» по окончании получения медицинской услуги в регистратуре. Для этого будет стоять специальный ящик, в который надо будет положить карточку с именем врача. Для ГАУЗ СО «Кушвинская СП» важен каждый отзыв пациента, поэтому выбран данный вид оценки. Премирование будет произведено на сумму 10 000 руб. для каждого сотрудника, следовательно, общая сумма затрат составит 40 000 руб.

В случае выполнения всех предложенных мероприятий, по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» велика вероятность того, что социально-психологический климат будет благоприятным при условии взаимодействия руководства с персоналом.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» регламентируется Трудовым кодексом РФ локальными нормативными документами.

Правовое обеспечение управления касается организации труда работников и их взаимоотношений между собой и руководством. При этом необходимо определить правовые основы трудового процесса:

- четкое определение продолжительности и времени труда и отдыха, а также их видов;
- разработка оптимального режима рабочих смен;
- управление дисциплинарными отношениями.

Администрация не только должна устанавливать правила внутреннего распорядка, но и реально воплощать эти правила в жизнь, постоянно контролируя их выполнение.

Для управления трудовой дисциплиной применяются два рычага: поощрения и взыскания. Говоря о взысканиях, необходимо выделить четыре вида юридической ответственности: дисциплинарная, административная, материальная и уголовная. Применяя то или иное наказание, администрация должна помнить, что это ее право, но не обязанность. И второе важное положение – на руководителей налагаются более суровые взыскания, чем на исполнителей. Руководство разрабатывает систему поощрений, ориентируясь на интересы коллектива и ценности, которые имеют реальное значение для работников.

Персоналу важно чувствовать внимание и заботу со стороны руководства, понимание особых условий труда. Затраты на социально-психологическую поддержку персонала окупаются уверенностью в его надежности и предсказуемости, стабильностью работы и повышением ее качества, личной заинтересованностью в результате.

Из всех возможных методов коллективной поддержки, распространяемых на весь персонал, успешно применяются дотируемое питание, льготные путевки на отдых и лечение. Особенно сотрудники ценят инициативу руководства по приобретению детских подарков к новому году (за счет средств социального страхования).

Моральная поддержка, направленная на проявление искренней заинтересованности в оценке результатов, анализе сильных и слабых сторон деятельности со стороны руководства создает атмосферу доверия и уважения. В мировой практике это явление описывается как удовлетворенность жизнью. Это очень важная психологическая составляющая, достижение которой у сотрудников организации – одна из целей руководителя, т.к. доброе психологическое самочувствие является

одной из ведущих причин повышения эффективности обслуживания и, как следствие, повышение прибыли.

Следовательно, при реализации мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» будут использоваться:

1. Положение о подборе персонала.
2. График адаптации персонала.
3. Положение о системе мотивации персонала.

В ГАУЗ СО «Кушвинская СП» данные документы разработаны и используются. В ходе планирования и проведения мероприятий необходимо будет их пересмотреть.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Рассмотрим затраты на мероприятия по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП»

Мероприятие	Стоимость, руб.
Обратится в агентство по найму персонала, предоставить заявку на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности (4 врача, 2 медсестры)	38 000
Фонд заработной платы для новых сотрудников на 2018 г.	1 221 220
Организовать торжественные мероприятия, посвященные различным праздничным датам	100 000
Премировать лучших сотрудников	40 000
Итого:	1 399 220

Следовательно, общая сумма затрат, согласно данным таблицы 10 составляет 1 399 220 руб.

Для того чтобы определить эффективность данных мероприятий необходимо оценить затраты и прибыль, полученную в результате ее реализации. Для реализации данной программы деньги будут выделены из бюджета ГАУЗ СО «Кушвинская СП» от предоставления платных услуг. Экономическую эффективность рассчитаем по следующей формуле (2):

$$\text{Ээ} = (\text{П} \times \text{К}) / \text{ОЗ}, \quad (2)$$

где П – полученные средства;

ОЗ – общие затраты;

К – доля управленческих решений в эффективности ($K = 20-30\%$) [26].

С помощью метода экспертных оценок было выявлено, что доля управленческих решений равна 30%.

Ожидаемая сумма прибыли после внедрении мероприятий - 12 864 750 руб.

$$\text{Ээ} = (12\,864\,750 \times 30\%) / 1\,399\,220 = 2,8 \%$$

Также рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию управления социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» по формуле (3):

$$\text{PP} = \text{K}_0 / \text{CF}_{\text{ст}}, \quad (3)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 - сумма первоначально вложенных средств;

$\text{CF}_{\text{ст}}$ - ежегодные средние поступления.

Следовательно, срок окупаемости будет равен:

$$\text{PP} = 1\,399\,220 / 12\,864\,750 = 0,1 \text{ г. или } 1,5 \text{ месяца.}$$

Таким образом, данные мероприятия можно считать эффективными, так как экономические затраты на ее реализацию значительно меньше, чем затраты на совершенствование управления социально-психологическим климатом, а срок окупаемости чуть меньше двух месяцев.

Социальная эффективность данных рекомендаций позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации за счет повышения результативности труда, сплоченности коллектива.

Внедрение мероприятий имеет четко выраженную социальную эффективность, которая проявляется в улучшении взаимоотношений между сотрудниками, в улучшении взаимоотношений между руководителем и сотрудниками, в улучшении показателей деятельности ГАУЗ СО «Кушвинская СП».

Можно предположить, что реализация данных мероприятий не только поможет создать благоприятный социально-психологический климат, но и позволит выделять больше средств на развитие ГАУЗ СО «Кушвинская СП» за счет уменьшения затрат на подбор и подготовку персонала.

Выводы по главе 2

После проведения исследования на предмет выявления уровня сформированности благоприятного социально-психологического климата в коллективе, составления проекта рекомендаций, проводились следующие мероприятия:

1. Была проведена встреча сотрудников ГАУЗ СО «Кушвинская СП», где обсуждалась проблема сформированности благоприятного социально-психологического климата. Работники ГАУЗ СО «Кушвинская СП» высказали свои пожелания относительно мероприятий по данному проекту. В результате был намечен детальный план мероприятий.

2. Был осуществлен двухдневный выезд коллектива на базу отдыха в пригородную зону. Такая совместная поездка состоялась впервые за весь период работы и получила высокую оценку персонала как средство

формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Соблюдение и выполнение предложенных мероприятий позволит предупредить возникновение конфликтных ситуаций, избежать разногласий между членами коллектива, оптимизировать профессиональную деятельность, а, следовательно, улучшить социально - психологический климат в коллективе организации. Данные мероприятия можно считать эффективными, так как экономические затраты на ее реализацию значительно меньше (почти в 2 раза), чем затраты на поиск, обучение, переподготовку новых специалистов.

Таким образом, проведённое нами исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и применимость. В перспективе мы постепенно планируем реализовать все предложенные рекомендации с учётом возникающих корректив и дополнений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Социально-психологический климат - это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда и т. д.

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

Управление социально-психологическим климатом – это управление состоянием группового настроения и качественной стороной межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации

Изучение существующего социально-психологического климата в ГАУЗ СО «Кушвинская СП» подтвердило предположение о необходимости организации целенаправленной управленческой деятельности по формированию социально-психологического климата в коллективе.

Полученные данные обозначили основные направления работы руководителя, необходимые для оптимизации благоприятного социально-

психологического климата в коллективе: улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение интенсивности нагрузок в трудовой деятельности, развитие системы мотивации

В соответствии с названными направлениями, сформулированы рекомендации по организации управленческой деятельности в области формирования социально-психологического климата в коллективе.

Главными направлениями в работе руководителя, направленной на формирование социально-психологического климата, должны стать: улучшение условий труда и отдыха; развитие содержания труда; развитие средств труда; развитие мотивации; изменение оплаты труда; система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня и т.д.

Проведённое нами исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и применимость. В перспективе мы постепенно планируем реализовать все предложенные рекомендации с учётом возникающих корректив и дополнений.

Таким образом, цель нашей работы достигнута, поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2015. – 382 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Академия, 2013. – 224 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2015. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2015. – 240 с.
6. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2014. – 244 с.
7. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2014. – 240 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 96 с.
9. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
10. Волков, О.И. Экономика предприятия [Текст]/ под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
11. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2014. – 464 с.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 288 с.
13. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст]/ П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.
14. Как повысить эффективность управления персоналом. Часть 1 / Ю. Фриман // Технологии корпоративного управления, 2014.

- [Электронный ресурс]: Режим доступа:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_598/
15. Как повысить эффективность управления персоналом. Часть 2 / Ю. Фриман // Технологии корпоративного управления, 2014. [Электронный ресурс]: Режим доступа:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_599/
 16. Как эффективно управлять персоналом / Д. Горячева // Технологии корпоративного управления, 2014. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_1336/
 17. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2010. – 25 с.
 18. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2015. – 448 с.
 19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
 20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2015. – 240 с.
 21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2015. – 416 с.
 22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2015. – 304 с.
 23. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2014. – 432 с.
 24. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2015. – 384 с.

25. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2015. – 480 с.
26. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993), (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ). – ООО «Виктория плюс» СПб, 2011. – 48 стр.
27. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
28. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
29. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
30. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
31. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009. – 672 с.
33. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
34. Новый экономический словарь [Текст]/ под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2014. – 1088 с.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2015. – 532 с.
36. Одегов, Ю. Эффективность системы управления персоналом [Текст] / Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Кулапов. - М. : РЭА им. Плеханова, 2008. – 157 с.

37. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
38. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
39. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.М. Потемкин. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
40. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2015. – 288 с.
41. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
42. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
43. Ткаченко Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
44. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2014. – 128 с.
45. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М.: Эксмо, 2011. – 192 с.
46. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
47. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
48. Управление персоналом. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.

49. Чашина О.Ю. Философия управления организацией [Текст]/ О.Ю. Чашина // Автоматизация логистики. - Отраслевой портал «Логистика» - 2009. - № 018 - с. 64-67.
50. Чуракова Н.И. Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации [Текст]/ Н.И. Чуракова, М.Г. Синякова, Е.Е. Лагутина, П.С. Слободчикова. - Екатеринбург: УрГПУ, 2013. - 151 с.
51. Шлендер, П. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]/ П. Шлендер. – М.: Инфра-М, 2010. – 262 с.
52. Шлендер, П. Управление персоналом организации [Текст]/ П. Шлендер. – М.: Инфра-М, 2010. – 400 с.

Методика изучения коллективизма (по Г.А.Карповой)

Прочитайте суждения. Расположите крестик ближе к тому качеству, которое выражено у Вас в большей степени.

	баллы					
	5	4	3	2	1	
1. Всегда помогаю коллегам						1. Каждый должен делать своё дело
2. Мнения коллектива и моё совпадают						2. Я часто не согласен с коллективом
3. Если надо для коллектива, могу отложить все свои дела						3. Только глупцы бросают своё дело ради общего
4. Всегда с удовольствием участвую во всех делах						4. Делаю только то, что считаю нужным
5. Остро переживаю успехи и неудачи коллектива						5. Жизнь коллектива проходит мимо меня
6. Организую различные дела в коллективе, имею множество идей						6. Обычно дела в коллективе организуют другие, не я.
7. Люблю находиться с коллегами						7. Люблю быть один
8. Не обижаюсь на критику						8. Болезненно переживаю любое замечание
9. Мои отношения с коллегами всегда доброжелательны						9. Часто ссорюсь, конфликтую, иначе не проживёшь
10. Я вежлив, не допускаю грубости						10. Не выбираю выражений, люблю крепкое словцо
11. Постоянно имею общественные поручения						11. Я стараюсь уклоняться от общественной работы
12. Никогда за глаза не обсуждаю недостатки коллег						12. Не могу удержаться от обсуждения с другими недостатков коллег
13. Я против беспочвенного отрицания инициатив и распоряжений администрации						13. Я принадлежу к группе, которая всегда стоит в оппозиции инициативам и распоряжениям администрации
14. Умею подчиниться требованиям коллектива						14. С трудом подчиняюсь требованиям группы
15. Ценю чувство «Мы»						15. Ценю чувство «Я»

Обработка результатов. Подсчитывается общая сумма баллов, которую набрал сотрудник и сопоставляется с оценочной шкалой.

Оценочная шкала.

Уровень коллективизма	Количество баллов
<i>Высокий</i>	69-75
<i>Выше среднего</i>	53-68
<i>Средний</i>	42-52
<i>Низкий</i>	Менее 42

**Методика диагностики организованности (сплочённости) коллектива
(по Г.А.Карповой)**

Оцените по пятибалльной шкале проявления организованности в Вашем коллективе, поставив галочку ближе к тому признаку, который характерен для Вашего коллектива.

	баллы					
	5	4	3	2	1	
1. Коллектив в состоянии сам себя организовать						1. Коллектив не в состоянии сам себя организовать
2. Коллектив сам планирует работу и умеет предвидеть трудности						2. Коллектив никогда не обдумывает план работы, выполняет её автоматически
3. Поручения в коллективе распределяются с учётом индивидуальных возможностей сотрудников						3. Поручения распределяются по принципу «Только не мне», без учёта интересов и возможностей сотрудников
4. Среди сотрудников высока исполнительская и трудовая дисциплина						4. Сотрудники часто отказываются от поручений или не выполняют их
5. Сотрудники умело и дружно подавляют дезорганизаторов, не идут у них на поводу						5. Сотрудники не умеют давать отпор дезорганизаторам, часто идут у них на поводу
6. Сотрудники умеют быстро и критически проконтролировать и оценить результаты своей деятельности						6. У сотрудников не развита потребность в самоконтроле, они удовлетворены работой «спустя рукава»
7. Сотрудники всегда оказывают помощь друг другу						7. Сотрудники никогда не помогают друг другу
8. Сотрудники хорошо взаимодействуют друг с другом						8. Сотрудники предпочитают работать каждый сам по себе
9. Трудности, непредвиденные ситуации сплачивают коллектив						9. При возникновении трудностей, непредвиденных ситуаций коллектив распадается
10. Микрогруппы хорошо взаимодействуют между собой						10. Микрогруппы часто враждуют между собой
11. У сотрудников высокая сработанность – при незначительных психофизических затратах они продуктивно работают						11. Когда сотрудники что-то делают вместе – много шума, взаимных претензий, суеты, они устают друг от друга.
12. Сотрудники готовы в случае конфликта уступать друг другу, учитывать взаимные интересы						12. Я принадлежу к группе, которая всегда стоит в оппозиции инициативам
13. Умею подчиниться требованиям коллектива						13. С трудом подчиняюсь требованиям коллектива
14. Ценю чувство «Мы»						14. Ценю чувство «Я»

Обработка результатов. Сначала обрабатываются экспертные характеристики, затем данные самооценки членов коллектива. Подсчитывается сумма баллов, данных каждым экспертом (сотрудником). Суммы складываются и полученное значение делится на количество экспертов (сотрудников). Полученное среднееарифметическое значение сравнивается со шкалой оценок уровня организованности коллектива.

Оценочная шкала.

Уровень организованности	Количество баллов
<i>Очень высокий</i>	<i>Более 52</i>
<i>Высокий</i>	<i>45-52</i>
<i>Средний</i>	<i>30-44</i>
<i>Низкий</i>	<i>20-29</i>
<i>Очень низкий</i>	<i>Менее 20</i>

Методики изучения системы межличностных отношений внутри коллектива

I. Методика позволяет определить эмоционально-личностные отношения между членами коллектива, выявить симпатии и антипатии.

Анонимность повышает вероятность правдивости и искренности в ответах.

Сотрудникам предлагается оценить каждого члена коллектива по четырём типам относительно собственной личности.

Предлагаемые критерии:

- 1. Личная симпатия.** Общение с человеком очень тесное. Вас связывают общие интересы, взгляды, мировоззрение, пристрастия, привычки и другие отношения между вами можно назвать дружескими и даже доверительными. Друг с другом вы можете поделиться своими переживаниями, проблемами, найти поддержку и понимание собеседника. Иногда вы проводите свободное от работы время, отмечаете праздники.
- 2. Уважение.** Вас связывает общее профессиональное поле деятельности, общий рабочий коллектив. Вы цените и уважаете человека как личность и специалиста. На переменах с удовольствием общаетесь с ним на разные темы. Можете обратиться к нему за советом и за помощью.
- 3. Равнодушие.** Ваши отношения ограничиваются только словом «Здравствуйте» при встрече. Это приветствие лишь из этикета. Желания общаться ближе с ним у Вас не возникает. Личность этого человека для Вас интереса не представляет, но в целом, вы его уважаете.
- 4. Антипатия.** Даже кратковременное общение с этим человеком вызывает у Вас отрицательные эмоции. Вы полностью расходитесь с ним во взглядах на жизнь и профессиональную деятельность. Вы избегаете встреч и общения с ним.

II. Незаконченные предложения.

- 1) Лучше всего мне работается с
- 2) Люди, которые работают со мной.....
- 3) Я предпочитаю такое руководство, при котором.....
- 4) Если бы я был на месте своего руководителя, я бы.....
- 5) Руководитель вызывает у меня уважения из-за.....
- 6) Я считаю, что спланировать коллектив нужно через.....
- 7) Нашему коллективу не хватает.....
- 8) В отношениях с коллегами меня устраивает.....
- 9) При взаимодействии с коллегами мне не нравится, а иногда даже возмущает.....
- 10) Отношения между коллегами в нашем коллективе можно назвать.....
- 11) Я не посещаю коллективные праздники по причине.....
- 12) Я считаю, что огромную роль в установлении отношений и сплочении коллектива играет.....
- 13) Мне больше всего нравится, когда в группе.....
- 14) Если перед коллективом стоит какая-то проблема, то я
- 15) В своих коллегах я больше всего ценю.....
- 16) А ещё я хочу сказать, что.....
- 17) Хочу выразить свои пожелания (директору, методисту, отдельным педагогам и т.д.)

**Психологическая характеристика мотивационной сферы
Авторы методики Барбуто, Скол**

Внимательно прочитайте каждое утверждение и подумайте, соответствует ли оно Вашему представлению о себе. Поставьте в графе ответов «Да» или «Нет». Выражайте только своё личное мнение.

Утверждение	Ответ
1. Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие	
2. Объём моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы	
3. Для меня важно, чтобы другие одобряли моё поведение	
4. Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил	
5. Я бы не стал работать в коллективе, если бы не был согласен с его целями	
6. Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу	
7. Каждый час работы должен быть оплачен	
8. Я часто принимаю решения на основе того, что думают другие	
9. Для меня важно работать в таком коллективе, который позволил бы мне использовать мои способности и опыт	
10. Я должен поверить в идею, прежде чем работать над её воплощением	
11. Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным	
12. Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую плату за мои усилия	
13. Я упорно работаю над задачей, если её выполнение связано с общественным признанием	
14. Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам поведения	
15. Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно	
16. Когда я выбираю работу, то останавливаю свой выбор на той, которая кажется мне наиболее интересной	
17. Когда я выбираю работу, то останавливаю свой выбор на той, где мне больше платят	
18. Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесёт мне признание	
19. Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует	
20. Когда я выбираю компанию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои интересы и ценности	
21. Я провожу своё время с теми людьми, с которыми мне интересно	
22. Мой любимый день на работе – день зарплаты	
23. Те люди, у которых больше друзей, живут более полной жизнью	
24. Мне нравится делать вещи, которые дают ощущение личного достижения	
25. Для того, чтобы я мог упорно работать, цели коллектива должны совпадать с моими ценностями	
26. Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет «А какая из них интереснее?»	
27. Нужно всегда держать уши и глаза открытыми для улавливания информации о лучших местах работы	

28. Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации	
29. Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации	
30. Если я разделяю цели организации, то не имеет значения, добился ли я успеха	

Авторы методики (Барбутто, Скол) выделяют 5 источников мотивации:

1. Идущая изнутри.

Мотивация, имеющая своим источником сам процесс. Человек мотивируется к выполнению той или иной работы только ради удовольствия, которое он получает от этой работы. Сама работа действует как источник мотивации.

2. Инструментальная.

Инструментальные награды мотивируют работников, когда они чувствуют, что их поведение будет вести к определённым внешним осязаемым результатам (оплата, продвижение по службе, премии...)

3. Внешняя самоконцепция.

Мотивация, проистекающая из внешних источников: личность ориентирована прежде всего на других людей или группу, коллектив, надеясь найти у них подтверждение своих черт, компетентности, ценностей и др.

4. Внутренняя самоконцепция.

Мотивация личности имеет внутреннее основание. Человек сам устанавливает внутренние стандарты черт характера, компетентности, ценностей, которые становятся основанием для его поведения и деятельности.

5. Интернационализация цели.

Каждый член коллектива верит в цель и поэтому мотивирован целью своего коллектива.

**Методика изучения мотивационных предпочтений сотрудников
(по Лизинскому)**

Уважаемый коллега! Определите, пожалуйста, насколько каждый из предложенных стимулов важен для Вас. Очень важен – 3 балла, не очень важен – 2 балла, совершенно не важен – 1 балл.

балл	Стимулы
	1. Нагрудный знак, грамота, благодарственное письмо, фотография
	2. Запись в трудовой книжке
	3. Знаки внимания со стороны населения
	4. Цветы
	5. Презенты от членов творческих (спортивных) коллективов
	6. Внеочередной отпуск
	7. Возможность проводить в жизнь новую программу (эксперимент)
	8. Поддержка администрации
	9. Предоставление бесплатного лечения
	10. Предоставление командировок для повышения квалификации
	11. Обеспечение профессиональной методической литературой
	12. Внимание со стороны администрации к Вашим достижениям
	13. Перевод в режим самоконтроля
	14. Повышение заработной платы
	15. Предоставление путёвок (в санатории и т.д.)
	16. Билеты на концерты популярных исполнителей
	17. Обеспечение продуктами по оптовой цене
	18. Премии
	19. Путёвки в лагерь для детей
	20. Предоставление отгулов
	21. Удобный график работы
	22. Новое оборудование и мебель для кабинета
	23. Сокращение нагрузки
	24. Предоставление возможности дополнительного заработка
	25. Обустройство комнаты психологической разгрузки
	26. Проведение корпоративных мероприятий
	27. Проведение конкурсов профмастерства
	28. Изменение психологического климата в коллективе в сторону его глобального потепления
	29. Предоставление возможности за счёт организации получить другую профессию
	30. Свой вариант (укажите, что именно)

Методика изучения содержания и единства жизненных ценностей (тест М. Рокича)

Перед Вами список ценностей. Ваша задача – оценить их по степени значимости для Вас как принципов жизни. Для этого распределите ценности по местам: на первом месте поставьте наиболее значимую, на последнем – наименее значимую.

Список терминальных ценностей

1. Активная, деятельная жизнь
2. Образование
3. Здоровье (физическое и психическое)
4. Интересная работа
5. Красота природы и искусства (переживание прекрасного)
6. Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)
7. Материально обеспеченная жизнь
8. Наличие хороших и верных друзей
9. Общественное признание
10. Познание (возможность расширять свой образование, кругозор, общую культуру, интеллектуальное развитие и т.д.)
11. Общественная и политическая активность, деятельность
12. Приобщение к культуре, искусству
13. Развлечения, приятное времяпрепровождение
14. Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях)
15. Счастливая семейная жизнь
16. Счастье других (благополучие, развитие, совершенствование других людей, милосердие, помощь нуждающимся)
17. Творчество (возможность творческой деятельности: технической, театральной, литературной, исполнительской и т.д.)
18. Развитие (духовное и физическое совершенство)
19. Уединение от суеты, сосредоточенность на проблемах бытия
20. Приятный бездеятельный отдых.
21. Обладание модными и престижными вещами.

Обработка результатов.

Учитываются ценности, занявшие первые пять мест. По их содержанию можно обобщить тип ориентаций. Приводим возможные типы, в которых можно сгруппировать выборы сотрудников:

Ценностные типы:

- Семейно-бытовая ориентация (работа, здоровье, друзья, обеспеченность, любовь, семья)
- Профессионально-творческая (интересная работа, образование, творчество, развитие)
- Эстетическая (красота природы и искусства, творчество, приобщение к культуре)
- Альтруистическая (любовь, счастье других, общение с друзьями)
- Гедонистическая (удовольствие, отдых, здоровье, любовь, природа)
- Интеллектуальная (образование, познание, проблемы бытия)

- Общественная (признание, общественно-политическая деятельность, активная общественная жизнь)

Порядок вычисления ценностного единства коллектива.

Бланк обработки (пример заполнения)

Ф.И.О. сотрудника	Жизненные ценности								
	1	2	3	4	5	6	7	21
1. Иванова А.А.	+		+			+			+
2. Петрова Б.Б.		+		+		+			
3. Сидорова Г.Р.				+			+		
4.									
Общее количество выборов	4	8	9	3	9	2	9		18

Далее высчитывается коэффициент по формуле:

$$C = (1,4 n - N) : 6 N,$$

Где n – сумма выборов, приходящихся на пять ценностей, получивших максимальное число выборов, N – количество сотрудников.

Уровень единства:

Высокий - более 0,5

Средний - 0,3 – 0,5

Низкий - менее 0,3

**Методика изучения удовлетворённости сотрудников
жизнедеятельностью в организации (разработана Е.Н.Степановым)**

Прочитайте предложенные утверждения и с помощью шкалы оценок выразите степень своего согласия с ними. **4** – совершенно согласен, **3** – скорее, согласен, **2** – трудно сказать, **1** – скорее, не согласен, **0** – совершенно не согласен

Утверждения	оценка
1. Я удовлетворён своей нагрузкой	
2. Меня устраивает график работы	
3. Моё рабочее время благодаря собственным усилиям и действиям администрации тратится рационально	
4. Меня устраивает работа моей организации и моё место в ней	
5. У меня существует реальная возможность повышать своё профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности	
6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь её реализовать	
7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и сотрудниками моей организации	
8. Мне нравится, что в наша организация находится в постоянном творческом поиске	
9. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения	
10. Я ощущаю на работе поддержку своих коллег	
11. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей деятельности	
12. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны руководства	
13. Я комфортно чувствую себя в среде участников коллективов	
14. Я удовлетворён отношением ко мне и моей работе	
15. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с участниками коллективов	
16. Мне кажется, что участники коллективов разделяют и поддерживают мои взгляды и требования	
17. Мне нравится мой кабинет и условия работы в нём	
18. Меня устраивает психологический климат в коллективе	
19. На мой взгляд, созданная в организации система методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства	
20. Я доволен размером зарплаты и своевременностью её выплаты	

Обработка полученных результатов.

Показателем удовлетворённости сотрудников жизнедеятельностью в организации является среднее арифметическое суммы баллов за все 20 ответов:

Более 3 – высокий уровень удовлетворённости, **от 2 до 3** – средний, **меньше 2** – низкий. Наряду с выявлением общей удовлетворённости целесообразно выявить, насколько удовлетворены сотрудники такими аспектами жизнедеятельности, как **организация труда** (утверждения 1-4), **возможность реализации профессиональных и других личностных качеств** (утв. 5-8), **отношения с сотрудниками и администрацией** (утв. 9-12), **отношения с членами коллективов** (утв. 13-16), **обеспечение деятельности** (утв. 17-20). Коэффициент удовлетворённости данными аспектами вычисляется вышеописанным способом.

**Методика диагностики конфликтности человека
(Н.И.Чуракова «Управление конфликтами в организации»)**

Отметьте крестиком тот вариант решения, который для Вас наиболее приемлем.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

А - не принимаете участия

Б - коротко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой

В - активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?

А - нет

Б - только если имеете для этого веские основания

В - критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

А - только если эти люди не обидчивые

Б - лишь по принципиальным вопросам

В - споры – Ваша стихия

4. Как Вы реагируете, если кто-то полез в обход сложившейся очереди?

А - возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже

Б - делаете замечание

В - проходите вперёд и начинаете наблюдать за порядком

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

А - не буду поднимать бучу из-за пустяков

Б - молча возьмёте солонку

В - не удержитесь от едких замечаний и, может быть, демонстративно откажетесь от еды

6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу, как Вы поступите?

А - с возмущением посмотрите на обидчика

Б - сухо сделаете замечание

В - выскажетесь, не стесняясь в выражениях

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась, что Вы сделаете?

А - промолчите

Б - ограничитесь коротким тактичным комментарием

В - устроите скандал

8. Не повезло в лотерее. Как Вы к этому отнесётесь?

А - постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово, никогда больше не будете участвовать в ней

Б - не скроете досаду, но отнесётесь к происшедшему с юмором

В - проигрыш надолго испортит настроение

Обработка и интерпретация результатов.

Ответ А – 4 балла, ответ Б – 2 балла, ответ В – 0 баллов. Подсчитайте общую сумму баллов.

22-32 балла – низкий уровень конфликтности,

12-20 баллов – средний,

до 10 баллов - высокий

**Оценка социально-психологического климата в коллективе
по полярным профилям (по Е.И.Рогову)**

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

	+	+	+	0	-	-	-	
	3	2	1		1	2	3	
1. Преобладает бодрость, жизнерадостное настроение								1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность, взаимные симпатии								2. Конфликтность в отношениях, антипатии
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение								3. Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится вместе проводить время								4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива								5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушным или вызывают зависть, злорадство
6. С уважением относятся к мнению друг друга								6. Каждый считает своё мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные								7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «Один за всех и все за одного»								8. В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения
9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители								9. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10. Коллектив активен, полон энергии								10. Коллектив инертен и пассивен
11. Доброжелательное отношение к новым члена коллектива								11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно								12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту																	13. Коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «отверженных», пренебрежительное отношение к слабым
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

1 этап.

Необходимо сложить все абсолютные величины, сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

2 этап.

Все цифры, полученные после обработки ответов каждого сотрудника, необходимо сложить и разделить на количество отвечавших. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

- +22 и более - высокая степень благоприятности социально-психологического климата
- от 8 до 22 - средняя степень благоприятности
- от 0 до 8 - низкая степень (незначительная)
- от 0 до -8 - начальная неблагоприятность
- от -8 до -10 - средняя неблагоприятность
- от -10 и ниже - сильная неблагоприятность

Памятка культуры взаимоотношений

1. Не кричи, кричащего плохо слышно.
2. Без надобности не вмешивайся в дела подчинённых.
3. Готовность отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа.
4. Знание возможностей своих сотрудников – достоинство и преимущество хорошего руководителя.
5. Умение сочетать требовательность с тактичностью – предпосылка здорового морально-психологического климата коллектива.
6. Умей говорить «нет».
7. Культурный человек здоровается первым.
8. Будь самокритичен.
9. Будь внимателен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий.
10. Руководитель не обижается – он анализирует.
11. Всегда своевременно благодари подчинённого за хорошую работу.
12. Объектом критики, как правило, должна быть плохо выполненная работа, а не личность исполнителя.
13. Критика ошибок подчинённых не должна убивать у них чувства самостоятельности.
14. Критика не должна разрушать доверия между руководителем и подчинёнными, но ради доверия нельзя замазывать промахи и упущения в их работе.

ГЛОССАРИЙ

Квазиколлектив - неправомерное приписывание черт коллектива различным социальным общностям, не объединенным общими интересами и чувством солидарности.

Коллектив - социальная организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью.

Коллективное поведение - тип поведения индивидов или социальных групп, ориентированный на достижение общих целей.

Морально-психологический климат - устойчивое эмоционально-нравственное состояние коллектива, выражающее: настроение людей, занятых совместной деятельностью; их отношение друг к другу; общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей.

Оценка эффективности управления персоналом – систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Персонал - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Психологический климат, по его мнению - это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Совместимость кадров - важнейший принцип формирования коллектива, реализация которого обеспечивает высокий уровень сотрудничества и правильное распределение обязанностей.

Социальная организация - система социальных групп и отношений между ними.

Социально-психологический климат (от греч. klima (klimatos) - наклон) - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление социально-психологическим климатом – это управление состоянием группового настроения и качественной стороной межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.