Диссертация

на соискание академической степени магистра

Оптимизация социально-психологического климата коллектива государственной гражданской службы регионального уровня

ВВЕДЕНИЕ

социальный психологический климат коллектив

Любая социальная организация (производственная общность, ученический класс) имеет внутреннюю структуру. В общем смысле слова социальная организация представляется как произвольное соглашение людей, которые объединились в процессе работы, распределив и закрепив за каждым членом определенные функции для эффективной деятельности всей организации в целом.

С точки зрения современного подхода каждая социальная организация характеризуется следующими признаками:

) организация - прежде всего - социальная общность;

) организация - иерархическая система;

) интересы отдельных работников не всегда совпадают с целями организации;

) организация всегда целенаправленна;

) организация опирается на горизонтальные структуры - разделение и специализацию труда;

) организация построена по вертикальному признаку;

) организация функционирует на основе информационных потоков;

) организация выполняет определенные социальные функции

Но каждая социальная организация имеет неформальную структуру. Это невидимая часть айсберга, она существует, но нигде официально не зафиксирована. Тем не менее, она оказывает большое влияние на функционирование социальной организации. На нее воздействуют те факторы, которые были впервые обнаружены Э. Мейо в Хатторнском эксперименте, зафиксированы Я. Морено и раскрыты в многочисленных публикациях и выступлениях Д. Карнеги.

Сплав формальной и неформальной структуры организации образует то, что называют социально-психологическим климатом.

Для того чтобы самым общим образом охарактеризовать условия деятельности той или иной группы, ее внутреннюю обстановку, в последнее время часто используются понятия «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», «психологический климат», «эмоциональный климат». Применительно к трудовому коллективу иногда говорят о «производственном» или «организационном» климате. В большинстве случаев эти понятия употребляются примерно в идентичном смысле, что, однако, не исключает значительной вариативности в конкретных определениях. В отечественной литературе насчитывается несколько десятков определений социально-психологического климата и различных исследовательских подходов к этой проблеме (И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, В.В. Новиков, В.Б. Ольшанский, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, А.Л. Свенцицкий, В.М. Шепель и др.).

Но, актуальность проблемы с годами исследований не снижается. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе является залогом успешности деятельности коллектива и условием удовлетворенности трудом каждой личности. Несмотря на это существуют объективные трудности в изучении социально-психологического климата, т.к. это глубоко индивидуальная характеристика каждого коллектива или группы находящаяся под влиянием множества факторов.

Исходя из вышесказанного можно определить цель нашего исследования: особенности изучения социально-психологического климата коллектива в отечественной и зарубежной литературе.

Объект исследования: социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Предмет исследования: особенности социально-психологического климата в контрольно-счетной палате Московской области.

Задачи:

Рассмотреть социально-психологический климат как психологическую категорию;

Определить факторы, влияющие на социально-психологический климат различных групп;

Раскрыть особенности изучения управленческого ресурса в отечественной и зарубежной литературе, как фактора формирования «здорового климата» в коллективе;

Описать методы исследования социально-психологического климата в коллективе;

Провести эмпирическое исследование социально - психологического климата в контрольно-счетной палате Московской области.

Методологической базой исследования являются труды: А.А. Бодалева, И.А. Зимней, Б.Д. Парыгина, Л.И. Уманского, О.Г. Филатовой, К.К. Платонова, А.И. Донцова, Н.Ф. Масловой,Е.С. Кузьмина, Л.К.Аверченко, Г.М. Андреева, М. Альберт, Р.Р. Блейк, Н.Г. Васильченко, Н.Г. Веселова, И.Н. Герчикова, В. Зигерт, Б. Карлоф, А.М. Китов, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладанов, Р. Лайкерт, Л. Ланг, Э. Мэйо, Е. Мелибруд, М. Мескон, Д. Мутон, А.А. Реан, Б. Рейвен, В.А. Розанов, С.И. Розум, П. Росси, Т.Санталайнен, С. Седерберг, Смелзер Нейл, Э.Е. Старобинский, Ф.У. Тейлор, Е.Е. Туник, Ф. Фидлер, Дж. Френч, Ф. Хедоури, Х. Хекзейнхаузен, В.И. Шкатулла, М.Г. Ярошевский и др. Так как люди, как личности в эмоциональном плане отличаются друг от друга по многим параметрам: эмоциональной возбудимости, длительности и устойчивости возникающих у них эмоциональных переживаний, доминированию положительных (стенических) или отрицательных (астенических) эмоций. Но более всего личностей различают по силе и глубине чувств, а также по их содержанию и предметной отнесенности.

Управление - одна из самых сложных и вместе с тем самых тонких сфер общественной деятельности. Это взаимодействие между собой в различных сферах деятельности людей, а человек - существо сложное и многогранное, каждый со своими взглядами, ценностями, моральными, психологическими и психическими устоями. Поэтому можно утверждать, что в процесс управления входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т. п.), социально-психологические проблемы трудовой деятельности, влияние стилей руководства (морально психологическое состояние коллектива).

Отсюда, в социологии и психологии управления можно выделить следующие - основные задачи.

Первая - изучение реальных фактов постоянно развивающихся социально психологических характеристик управленческой деятельности.

Вторая - из огромного многообразия фактов управленческой деятельности выделение наиболее важных и на этой основе определение тенденций развития, разработки социологических и психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

Третья - построение наиболее выраженных направлений развития управленческой деятельностью в будущем.

Четвертая - выработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления, разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

Люди, входящие в различные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия и т.д., целью деятельности которых является выполнение определенных функций являются объектом изучения социологии и психологии управления.

Гипотеза исследования: положительный морально-психологический климат в коллективе сложится при условии, если:

. Если в коллективе присутствует демократический стиль управления;

. Руководитель является истинным лидером своего коллектива;

. Ведется работа по созданию положительного морально-психологического климата.

Методы исследования: анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, наблюдение, психолого-педагогический эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование, анализ эмпирического материала.

Данная работа включает в себя: введение, три главы с выводами, заключение, список использованной литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

# .1 Понятие и виды социально-психологического климата

Социально-психологический климат группы представляет собой состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы. Это своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального - установок, настроений, чувств, мнений членов группы как отдельных элементов социально-психологического климата. Отметим также, что состояния психики группы характеризуются разной степенью осознанности.

Необходимо отметить, что в социально-психологической науке феномен под названием «социально-психологический климат» был предметом специального изучения целого ряда ученых. Особенно это относится к советскому периоду развития социально-психологического знания. В это время исследование социально-психологического климата проводились в различных ракурсах и направлениях.

В общем плане условно можно выделить три главных из таких направлений. Первое - представлено разработками общих теоретико-методологических установок понимания самого феномена «социально-психологический климат», выявление подходов и принципов его исследования, раскрытие содержания его основных составляющих. Второе направление представлено разработками, сосредотачивающими внимание на анализе условий и факторов, определяющих социально-психологический климат. Третье направление - представлено исследованием методов измеренияразличных компонентов социально-психологического климата.

Е.С. Кузьмин считал, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе. Конкретизация этого подхода нашла воплощение в организационно-управленческой концепции исследования социально-психологического климата. В ее основу положена идея, что группа или коллектив должны рассматриваться с точки зрения социальной организации и управленческой деятельности.

Он также полагал, что это понятие связано с характером отношений, которые складываются между людьми, куда можно отнести преобладающее общественное настроение, характер управления, факторы и условия, определяющие особенности деятельности в данном сообществе.

Существенным шагом в разработке методологических основ социально-психологических явлений и процессов, которые повлияли на разработку проблемы социально-психологического климата, является также концепция Б.Ф. Ломова.

Главным в этой концепции является доказательство зависимости социально-психологических явлений и процессов от характеристики общественных отношений как общего их основания.

Более конкретное воплощение идей Е.С. Кузьмина в исследовании социально-психологического климата в психологическом контексте было выражено в деятельностном подходе, в основу которого в качестве основополагающего была положена теория деятельности.

Эта теория, основы которой были изложены в трудах С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, А.Р. Лурия и других ученых, легла в основу исследованиях всех социально-психологических явлений и процессов. Суть этой теории заключалась в утверждении, что человек в процессе деятельности преобразует не только мир, но и себя самого, развивая себя как личность, как субъект деятельности. На основе деятельностного подхода было разработано несколько концепций.

К основным из них относятся: стратометрическая концепция групповой активности, которая представлена работами А.В. Петровского.

Программно-ролевая концепция группы, основные положения которой были разработаны М.Г. Ярошевским; концепция, связанная с разработкой модели социально-перцептивных процессов в совместной деятельности Г.М. Андреевой.

Особо следует выделить изыскания и разработки теории коллектива известного советского психолога А.В. Петровского, который сделал значительный вклад в реализацию деятельностного подхода применительно к коллективу как группе и разработал так называемую концепцию деятельностного опосредования межличностных отношений в коллективе.

Он выделил и проанализировал такие социально-психологические феномены коллектива, как мотивационное ядро выбора в межличностных отношениях, референтность, самочувствие личности в коллективе, самочувствие коллектива как целого образования, самооценка, ожидаемая оценка, лидерство, коллективистическая идентификация, сплоченность, ценностно-ориентационное единство, совместимость, феномен возложения ответственности. В конечном итоге он сделал вывод о том, что в качестве субъектов этих феноменов выступают группа и личность.

Исследователи, придерживающиеся этого подхода, также считают, что идентификация индивида и группы - это не спонтанный процесс, он зависит от структуры межгрупповой деятельности, а психическая деятельность членов группы опосредует влияние объективных условий. В связи с этим появляются такие особые характеристики группы, как аффилиация, групповая открытость (мера социальной контактности) группы, межгрупповая референтность.

С психологической точки зрения важный вклад в развитие теории социально-психологического климата внесли такие ученые, как А.Л.Журавлев, Б.Ф. Ломов, А.А. Русалинова и многие другие. В результате исследований социально-психологического климата, проведенных авторами, сложился целый ряд определений социально-психологического климата, отличающихся различными акцентами в их содержательной характеристике.

Социально-психологический климат - это всегда отраженное, субъективное образование в отличие от отражаемого - объективной жизнедеятельности данной группы и условий, в которых она протекает. Конечно, отражаемое и отраженное в сфере общественной жизни диалектически взаимосвязаны.

Р.Х. Шакуров рассматривал понятие социально-психологического климата с двух сторон: психологической, раскрывающейся в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей.

В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»:

) социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан,

) моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;

) психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат- это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального.

Самым распространенным считается использование понятия «социально-психологический климат» как определенное социально-психологическое состояние группы, возникающее в процессе взаимодействия между людьми или группами и отражающее психологическую сторону взаимоотношений, которые складываются в ней.

В результате исследований социально-психологического климата было выделено два уровня функционирования коллектива. Первый - относительно постоянный, так называемый статистический уровень, который определялся как устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. В этом контексте социально-психологический климат определяется как стабильное состояние коллектива, имеющее устойчивый характер.

Эта устойчивость проявляется в способности самосохранения, даже несмотря на возможные трудности, с которыми сталкивается коллектив. Такой климат в коллективе сформировать трудно, но в тоже время его легче поддерживать. Второй уровень социально-психологического климата рассматривается как динамический. Он может меняться и колебаться. На него влияют многие психологические факторы, к которым можно отнести настроение, мнение и другие психологические характеристики членов коллектива.

Этот уровень называют психологической атмосферой коллектива. Характеристики этой атмосферы связаны с быстрыми временными изменениями, и они в меньшей степени осознаются членами коллектива. Именно эти характеристики в большей мере влияют на настроение и работоспособность членов коллектива в течение рабочего дня.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что социально-психологический климат-это отражение состояния отношений и общения между отдельными членами и структурными подразделениями социальной организации в виде соответствующего настроения, психоэмоционального состояния, уровней воззрений, что влияет на результативность деятельности, дисциплину и другие показатели.

1.2 Факторы, влияющие на социально - психологический климат различных групп

При обращении к проблемам социально-психологического климата группы особенно важным является исследование факторов, влияющих на климат. Это имеет не только теоретическое, но прикладное значение. Ведь выделив факторы, так или иначе влияющие на климат какой-либо группы, мы сможем попытаться воздействовать на эти факторы, регулировать их проявление.

Одним из факторов, определяющим уровень социально-психологического климата коллектива является личность руководителя, о чем мы подробно остановимся во второй главе настоящей работы.

В исследованиях социально-психологического климата выделяется также проблема эффективности совместной деятельности его членов (Андреева Г.М.), которая связана со степенью развитости коллектива.

В свою очередь степень развитости зависит от соотношения между социально-психологическим климатом и межличностного взаимодействия членов коллектива.

Это соотношение проявляется в таких характеристиках, как настроение и мнение коллектива, их индивидуальное самочувствие, оценка условий жизни и работы в данном конкретном коллективе. Все эти характеристики связаны с решением общих задач коллектива в процессе трудовой деятельности. В то же время эти характеристики обусловлены такими социальными и демографическими показателями, как возраст, пол, профессия, образование, национальность, социальное происхождение и т.д. Таким образом, психологические особенности личности могут способствовать либо препятствовать формированию чувства общности и влиять на процесс формирования социально-психологического климата.

Производственные общности, отделы коллективы и стихийные группы подвержены различному влиянию из вне, они сами являются различными и неоднородными образованиями изнутри себя регулирующими, поэтому крайне важно в какой группе мы изучаем факторы влияния на социально-психологический климат.

Уровень группового развития - характеристика сформированности межличностных отношений, результат процесса формирования группы. Этот параметр группы выделен в советской психологии. В западной психологии параметрами сформированности группы выступают время ее существования, число коммуникаций (количество обращений членов группы друг к другу в определенный промежуток времени), наличие сложившихся отношений власти я подчинения и др. Советская психология в качестве основания для выявления уровня группового развития принимает деятельность группы, ее ценности и цели, от которых зависит характер межличностных отношений. Именно на этой основе строится психологическая типология групп, различающихся по уровню развития: коллективы, просоциальные ассоциации, диффузные группы, асоциальные ассоциации, корпорации. Высший уровень группового развития обнаруживается в деятельности и межличностных отношениях, присущих коллективам.

Экспериментальные исследования, проведенные под руководством Л.И. Уманского8, показывают прямую зависимость между этими моделями и уровнем развития группы как коллектива. Так, «сплоченность по направленности» (единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности) в пределах данной деятельности группы достигается быстрее при третьей модели, чем при второй и тем более при первой.

В исследовании психологии коллектива и его социально-психологического климата особо выделяется также проблема условий и факторов, влияющих на социально-психологический климат.

Анализ этого направления исследования социально-психологического климата коллектива позволяет сделать вывод, что классификация показателей, определяющих условия и факторы имеет разные основания.

Так, выделяются факторы макросреды и микросреды. К факторам макросреды были отнесены: общественно-политическая и экономическая ситуация, уровень и организация жизни населения, социально-демографические, этнические, региональные факторы.

Факторы микросреды в свою очередь были разделены на объективные и субъективные. К объективным относятся технические, санитарно-гигиенические, организационные характеристики.

К субъективным - официальные и организационные связи в коллективе, уровень развития сотрудничества, взаимопомощи, товарищеских контактов.

К важным факторам, определяющим социально-психологический климат, относится фактор удовлетворенности трудом, то есть - насколько работа сама по себе является интересной, разнообразной, творческой для данного субъекта деятельности как члена коллектива, насколько она соответствует профессиональному уровню человека, каковы возможности для него в данном виде деятельности с точки зрения реализации творческого потенциала и профессионального роста и карьеры. Сюда же относятся степень соответствия представлений субъекта о системе морального и материального стимулирования, о социальных гарантиях, о необходимости наличия социального пакета, графика и распределения отпусков, временном режиме работы, информационном обеспечении, о системе повышения квалификации, позволяющей повысить профессиональный рост, возможности в данном коллективе реализовать интересы и удовлетворить потребности.

К факторам, влияющим на социально-психологический климат, относится характер выполняемой деятельности. Сюда включаются характеристики монотонности или творческого характера труда, насколько деятельность обусловлена ситуациями риска, имеет ли он стрессогенный характер, какова эмоциональная насыщенность труда, которые по-разному могут влиять на климат в коллективе.

Помимо этого, важную роль играет организация совместной деятельности, формальная структура группы, распределение полномочий, наличие или отсутствие единой цели, нечеткое распределение функциональных обязанностей, профессиональные роли, которые в разной степени влияют на членов коллектива.

К фактором, влияющим на социально-психологический климат коллектива, относится также психологическая совместимость членов коллектива. Психологическая совместимость в данном случае понимается как способность к совместной деятельности, определяемая оптимальным сочетанием в коллективе сотрудников со сходными личностными характеристиками. Считается, что люди, похожие друг на друга, легче налаживают взаимодействие. В этом случае появляется чувство безопасности и уверенности, повышается самооценка. В то же время психологическая совместимость может рассматриваться и с точки зрения взаимного дополнения характеристик членов коллектива. На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы, определяемый различными социальными и психологическими параметрами.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологический климат первичной рабочей группы огромное влияние оказывает ее неофициальная организационная структура. Безусловно, товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют иной климат, нежели недоброжелательные отношения, проявляющиеся в ссорах и конфликтах.

Говоря о важном формирующем влиянии неофициальных контактов на социально-психологический климат, необходимо учитывать как количество этих контактов, так и их распределение. Например, в пределах одного отдела могут существовать две и более неформальные группы, причем члены каждой из них (при крепких и доброжелательных внутригрупповых связях) противодействуют членам «не своих» групп.

Рассматривая факторы, влияющие на климат группы, следует учитывать не только специфику формальной и неформальной организационных структур, взятых обособленно, но и их конкретное соотношение. Чем выше степень единства этих структур, тем позитивнее воздействия, формирующие климат группы.

К факторам, влияющим на социально-психологический климат, был также отнесен социально-психологический феномен под названием »климатическое возмущение». Этот феномен описывается в основном как характеристика нарушения психологического равновесия в коллективе. Такое состояние возникает в различных ситуациях, когда условия трудовой деятельности, взаимодействие людей негативно влияют на самочувствие как коллектива в целом, так и его членов. При этом могут быть так называемые «стенические» или «астенические» «климатические возмущения». Именно такие состояния, по мнению авторов, определяют социально-психологические характеристики коллектива, его климат, уровень стрессоустойчивости и морального развития членов коллектива как на протяжении краткосрочного, так и более длительного отрезка времени.

С социально-психологической точки зрения важными являются теоретико-методологические положения Б.Д. Парыгина, изложенные им в работе «Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения». Являющийся одним из авторитетных исследователей, он полагает, что социально-психологический климат можно рассматривать как полифункциональный показатель уровня психологической включенности человека в деятельность, как мера психологической эффективности этой деятельности, уровень психического потенциала личности и коллектива, масштаб и глубина барьеров, которые могут возникать в процессе реализации психологических резервов коллектива.

Он, также как и другие авторы, полагает, что причиной неудовлетворенности членов коллектива может быть целый ряд факторов: эргономические факторы, которые связаны с условиями труда, удобством рабочих мест, оптимальным режимом сочетания труда и отдыха, материально-техническая обеспеченностью деятельности и т.д. Следующая группа факторов - это так называемые функциональные факторы, которые связаны с неопределенностью должностного положения, неясностью обязанностей, полномочий и ответственности, неравномерностью загруженности персонала, нечеткостью критериев и показателей оценки результатов труда и др.).

Социально управленческие факторы, связанные с неясностью управленческой концепции руководителя в отношении подчиненных, стилем управления персоналом, мерой объективности и справедливости руководителя в его в оценках, использованием подчиненных к выполнению ими несвойственных функций и др. Экономические факторы, к которым относится уровень заработанной платы работников, мера справедливости при распределении премий или других форм материального вознаграждения и т.д. Правовые факторы, связанные с отсутствием должностных инструкций, правовых актов, которые регулируют деятельность. Психологические факторы, которые связаны с возможными противоречиями и конфликтами, в том числе обусловленные психологической несовместимостью членов коллектива, недостаточный учетом неформального статуса работников в коллективе, отклонениями в групповых нормах, мнениях и традициях и т.д.

На разных этапах развития трудового коллектива наблюдается динамика модальности эмоциональности отношений. На первом этапе становления коллектива эмоциональный фактор играет главную роль (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На этапе же коллективообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок.

К признакам, определяющим атмосферу в коллективе, относятся:

 уровень текучести кадров;

 производительность труда;

 качество продукции;

 количество прогулов и опозданий;

 количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;

 выполнение работы в срок или с опозданием;

 аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;

 частота перерывов в работе.

В исследовании проблем социально-психологического климата коллектива особое направление связано с обоснованием методов и приемов его изучения. При этом подчеркивается, что изучая характеристики социально-психологического климата, важно конкретизировать, что именно необходимо изучить и измерить. В этом плане в качестве таковых могут выступать:

неформальная структура группы, определение места и роли формальных и неформальных лидеров в группе;

уровень развития группы, определение направлений социально-психологической коррекции групповых процессов и состояний;

возможности конфликтов и причины их развития в группе и определение социально-психологических способов их конструктивного разрешения.

В конечном итоге структура социально-психологического климата может быть определена в виде системы отношений, которая складывается в коллективе между его членами и включает элементы, представляющие и отражающие совокупность общественных и межличностных отношений. И таким образом социальное содержание личных отношений людей в коллективе раскрывается через общественные отношения, отражающие производственные, политические, правовые, этические, эстетические процессы. Межличностные отношения складываются в результате предметно-практической деятельности членов коллектива. Они обусловлены материально-техническими и организационно-управленческими факторами профессиональной деятельности, включая организационно-технологические взаимодействия, статусно-ролевые позиции и административно-психологические взаимодействия. Таким образом, взаимоотношения людей в коллективе представляют собой единство общественных и межличностных отношений, отражающих в том числе личностные качества членов коллектива, влияющие на особенности общения людей в коллективе.

Ученые также обращают внимание на то, что важным показателем общения членов коллектива являются формы обращения, к которым относятся приказы или просьбы, предложения или вопросы, обсуждения или советы, которые также влияют на особенности общения членов коллектива и показателями социально-психологического климата в нем.

Таким образом, мы видим, что направления и ракурсы исследования социально-психологического климата коллектива в научной литературе представлены в самых разнообразных вариантах, но важно определить особенности характеристик коллектива применительно к различным сферам профессиональной деятельности, которые будут иметь свою специфику.

Важной составляющей в анализе проблем социально-психологического климата коллектива является, на наш взгляд, определение наиболее перспективных подходов к исследованию этого феномена в современных условиях рыночной экономики, при которой главным критерием оценки климата выступает фактор эффективности деятельности коллектива как субъекта деятельности. С этой точки зрения важнейшим направлением исследования социально-психологического климата выступает акмеологический подход, который сосредотачивает внимание на двух составляющих эффективности - профессионализме деятельности и профессионализме личности субъектов деятельности.

Выводы по главе 1

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический климат может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым. Значения, определяющие состояние климата, поляры. В них отсутствуют полутона, которые позволили бы сделать плавный переход от положительного к отрицательному, от благополучного к отрицательному. Это происходит потому, что морально-психологический климат, прежде всего, выражается в различного рода эмоциональных проявлениях, в эмоциональном оценивании существующих отношений. О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллективе, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится - не нравится», «приятно - неприятно», «доставляет удовольствие - не доставляет удовольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

По существу, морально-психологический климат - интегральный показатель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение и в содержании предложенных выше определений климата и коллектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей. Достижение определенного уровня единства именно в этой области - это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состояния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в выборе средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень развития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования положительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологический климат. Однако эта зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным морально-психологическим климатом. Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д. Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий критерий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности, под которыми следует понимать психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмоции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуальным набором мотивов, который определяет в целом направленность его личности, в том числе и в области трудовой деятельности.

Формирование единства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей руководства.

Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть, достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА В КОНТРОЛЬНО-СЧЕТНОЙ ПАЛАТЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

# .1 Методы исследования социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат в коллективе - это характеристика, охватывающая всю динамику взаимодействия в группе, он тесно связан со сплоченностью коллектива с трудовой эффективностью и т.д.

Руководителю, нацеленному на повышение качества взаимодействия в группе и стремящемуся влиять на социально-психологический климат коллектива, необходимо использовать методы мониторинга наличного состояния.

Методы исследования социально-психологического климата коллектива разнообразны, это и методики на выявление лидерства формального и неформального, это и методики на конфликтность в коллективе, личностные качества рабочих-подчиненных и методики на динамику межличностного взаимодействия и т.д. Но основными емкими объединяющими разрозненные характеристики социально-психологического климата коллектива являются: беседа, наблюдение, изучение психологического климата в коллективе и социометрия (с индексом сплоченности).

Беседа и наблюдение позволят руководителю или внешнему модератору выявить отношение членов коллектива к его деятельности в целом, наметить диструктивные линии развития группы и построить исследования на основе первичных методов сбора информации.

Изучение психологического климата в коллективе позволит в числовом эквиваленте определить уровень комфортности нахождения человека внутри той или иной группы.

Социометрия - это тест позволяет анализировать особенности социометрической (эмоциональной) структуры малой социальной группы. Каждый человек в группе имеет эмоциональный статус. Если определять его качественно, то статус - это позиция человека в данной группе. Через особенности этой позиции человек в группе оценивает себя сам и его оценивают остальные. Количественно статус измеряется социометрией через подсчет числа положительных (первый вопрос) и отрицательных (второй вопрос) выборов, которые сделаны в отношении данного человека всеми членами его группы. Если теперь мы представим все статусы членов группы в виде единой иерархии, то получим социометрическую структуру группы. Она достаточно устойчива, значительна для развития группы в целом, многое определяет в индивидуальных судьбах членов группы. Ее изучение, формирование и коррекция - одна из главных задач психолога. Особенно важно психологу знать о четырех параметрах социометрической структуры группы.

Система социометрических статусов членов группы

Взаимность социометрических выборов

Система отвержений в группе

Наличие устойчивых микрогрупп и их взаимоотношения

Результаты, получаемые при помощи социометрической методики, могут быть представлены в форме матриц, социограмм, специальных числовых индексов. В русле социометрического направления сплоченность прямо связывалась с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов, основанных на взаимной симпатии.

Социометрия предложила специальный «индекс групповой сплоченности», который вычислялся как отношение числа взаимных положительных выборов к общему числу выборов:

где и - сплоченность, т (+) - положительный выбор, N - число членов группы.

Так, создав целостную картину взаимодействий в группе изучив СПК коллектива руководитель, так же как и любой администратор получает возможность качественного влияния на СПК с целью его оздоровления.

.2 Исходные данные и методики проведения исследования

Краткая характеристика Организации

Контрольно-счетная палата Московской области является постоянно действующим государственным органом внешнего государственного финансового контроля, образуемым Московской областной Думой.

Основными задачами Организации являются:

) осуществление контроля за своевременным исполнением доходных и расходных статей бюджета Московской области и бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Московской области по объемам, структуре и целевому назначению;

) осуществление контроля, за использованием средств бюджета Московской области и бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Московской области, а также соблюдением установленного порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в собственности Московской области;

) проведение экспертиз проектов законов о бюджете Московской области и проектов законов о бюджете Территориального фонда обязательного медицинского страхования Московской области, подготовка заключений на годовые отчеты об исполнении бюджета Московской области и бюджета Территориального фонда обязательного медицинского страхования Московской области;

) анализ бюджетного процесса в Московской области и подготовка предложений, направленных на его совершенствование.

В результате анализа личных дел работников Организации установлено, что все работники Организации (119 единиц) имели высшее профессиональное образование. Из них 65% (77 единиц) имели профильное образование в сфере экономики, финансов и бухгалтерского учета, 10% (12 единиц) - имели образование в сфере государственного и муниципального управления, 12% (14 единиц) - юридическое образование, 13% (16 единиц) - иная сфера (политология, менеджмент).

Организация состоит из Председателя Контрольно-счетной палаты, заместителя Председателя Контрольно-счетной палаты, шести аудиторов Контрольно-счетной палаты и аппарата Контрольно-счетной палаты.

За период деятельности Организации (с апреля 2011 года) во всех структурных подразделениях Организации происходило обновление кадрового состава. Средняя продолжительность деятельности рядовых сотрудников (главные инспекторы, главные специалисты, консультанты) - один год и восемь месяцев, при этом трудовая деятельность некоторых сотрудников составляла менее одного года.

Используя метод наблюдения, можно сделать вывод, что большая текучесть кадров наблюдается в тех Инспекциях, где специфика работы обусловлена большим количеством командировок.

Для диагностики психологического климата коллектива использовалась экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто (см. Приложение 1) . Для того, чтобы узнать насколько коллектив удовлетворен работой использовалась диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой Н.П. Фетискина (см. Приложение 2). Для изучения мотивации была взята диагностика групповой мотивации И.Д. Ладанова (см. Приложение 3), также была проведена диагностика психологического климата в малой производственной группе (В. В. Шпалинский, Э. Г. Шелест) (см. Приложение 4).

С руководящим составом был проведен опрос, при применении метода интервью.

При этом первоначальная реакция на проведение опроса была негативно встречена как среди руководящего состава, так и среди рядовых специалистов.

В исследовании приняли участие 42 респондента - рядовые специалисты возрастной категории от 24 до 52 лет.

Специалисты согласились на участие в анкетировании и тестировании только на условиях полной анонимности, таким образом можно сделать вывод о наличии напряжения и отсутствии доверия в коллективе.

2.3 Анализ проведенного исследования

Экспресс-диагностика психологического климата коллектива показала, что только 23,7 % (10 единиц) работников имеют положительное отношение (в целом благоприятный климат), 47,6% (20 единиц) - отрицательное (в целом неудовлетворительный климат), 28,7% работников (12 единиц) - полностью отрицательное отношение (психологический климат трактуется как совершенно неблагоприятный).

Рис. 1. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто

Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой Н.П. Фетискина показала, что только 7% работников (3 единицы) набрали от 21 до 32 баллов, т.е. удовлетворены работой. Не вполне удовлетворены работой (от 33 до 44 баллов) - 16,7% работников (7 единиц); не удовлетворены работой (45-60 баллов) - 28,7% работников (12 единиц). При этом крайнюю степень неудовлетворения показали 20 единиц специалистов - 47,6% работников.

Рис. 2. Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой Н. П. Фетискина

Анализируя результаты, полученные при диагностике групповой мотивации персонала мною сделаны следующие выводы:

единиц (35,7%) - слабо мотивированы;

единиц (31%) - мотивированы отрицательно;

единиц (19%) - мотивированы в недостаточной степени на получение положительных результатов;

единиц (14,3%) - мотивированы в достаточной степени на достижение успеха в деятельности.

Высшего количества баллов - группа положительно мотивирована на успех, не получил ни один из респондентов.

Рис. 3. Диагностика групповой мотивации И. Д. Ладанова

Из руководящего состава мною было проведено 6 интервью, по результатам которых мною установлено, что ни один из руководителей в большинстве случаев не в курсе семейного положения своих рядовых сотрудников, их образа жизни, хобби и увлечений. В целом сделан вывод о полной унитарности организации, отсутствии плюрализма.

В процессе проведения диагностики психологического климата были получены следующие результаты представленные в таблице приведенной ниже.

Таблица 1. Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В. В. Шпалинский, Э. Г. Шелест)

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни благоприятности | Баллы |
|  | 42 - 65 | 31 - 41 | 20 - 30 |
| Высокий | 16,5% (8 ед.) |  |  |
| Средний |  | 21% (10 ед.) |  |
| Незначительный |  |  | 37,9% (18 ед.) |

И, таким образом, по результатам данного тестирования сложилась следующая картина:

16, 5 %, т. е. 8 единиц работников Контрольно-счетной палаты Московской области тяготеют к высокому уровню благоприятности психологического климата в трудовом коллективе.

%, т. е. 10 единиц работников Контрольно-счетной палаты Московской области склоняются к среднему уровню благоприятности психологического климата в трудовом коллективе.

, 9 %, т. е. 18 единиц работников Контрольно-счетной палаты Московской области оказались на незначительном уровне благоприятности психологического климата в трудовом коллективе.

В целом по проведенному тестированию можно сделать вывод, что в общем в коллективе Контрольно-счетной палаты Московской области уровень благоприятности психологического климата держится на средней ступени.

Рис. 4. Диагностика по итогам интервью с руководящим составом Контрольно-счетной палаты Московской области

При проведении исследования мною отмечены следующие сложности:

каждый из руководителей стремился переложить ответственность за разрешение на проведение исследования на руководителя более высокого ранга (по итогу, мною было подготовлено официальное письмо в адрес Председателя Контрольно-счетной палаты Московской области, для получения разрешения на проведение исследования).

руководители стремились выяснить суть вопросников для рядовых специалистов, а впоследствии стремились узнать результаты проведенного исследования;

некоторые из руководителей стремились уйти от ответов на вопросы.

.4 Основные направления совершенствования социально-психологического климата в организации

От психологического климата в коллективе напрямую зависит производительность труда и, следовательно, уровень доходов организации. Если в коллективе постоянно возникают конфликты, то сотрудники не могут сообща решать важные деловые вопросы и постоянно отвлекаются от работы. Случается даже, что ценные работники увольняются, не желая больше становиться участниками конфликтов.

Основные направления по совершенствованию социально-психологического климата содержатся в рекомендациях современных отечественных специалистов по управлению персоналом:

Во-первых, необходимо уделять особое внимание подбору кадров. Предотвратить конфликт легче, чем потом пытаться его уладить. Безусловно, профессиональные качества важны, однако нужно учитывать и черты характера. Если даже на собеседовании соискатель производит впечатление заносчивого, высокомерного, агрессивного человека, то в работе ему следует отказать. Также не стоит нанимать того, кто открыто заявляет, что на прошлом месте работы постоянно вступал в конфликты с коллективом.

Во-вторых, необходимо постараться обеспечить сотрудникам комфортные условия труда. Если человек раздражен из-за постоянных неприятностей на работе, неудобного времени отпуска, низкой зарплаты и т.п., он вряд ли будет склонен дружелюбно общаться с остальными членами коллектива. Особое внимание уделите обустройству рабочего места. Стол и кресло должны быть удобными, чтобы к концу рабочего дня сотрудники не страдали от болей в спине. Можно позволить персоналу приносить из дома близкие их сердцу вещи и самостоятельно оформлять свои рабочие места. Так, место для отдыха бригады станет для сотрудников вторым домом, а коллектив будет восприниматься как семья.

В-третьих, создать комфортные условия для отдыха сотрудников. Можно обустроить место для приготовления пищи и комнату отдыха, где работники смогут пообщаться в неформальной обстановке. Пусть интерьер этих помещений будет простым. Главное, чтобы работники могли расслабиться и поговорить не как коллеги, а как друзья. Беседы за чаем во время обеденного перерыва укрепляют отношения и помогают людям сблизиться.

В-четвертых, необходимо обязательно проводить общие мероприятия. Можно отмечать с коллективом Новый год, дни рождения сотрудников и прочие праздники, время от времени отправляйтесь вместе в походы или на пикники. Такие мероприятия нельзя превращать в скучные встречи, на которые запрещено не являться. Праздники должны проходить весело, а сотрудники посещать их с удовольствием и по собственному желанию, а не по приказу. Можно оформить стенд и вывешивать на нем имена сотрудников, у которых через несколько дней будет день рождения. Коллеги смогут увидеть эту информацию, подготовить подарки и поздравления, что также будет способствовать улучшению психологического климата в коллективе.

Изучение системы управления персоналом в Контрольно-счетной палаты Московской области, что в настоящее время кадровая служба занимает очень низкое место в организационной иерархии и не может выполнять в полной мере современные функции по управлению персоналом (см. п.2.1., рис. Рисунок 1). То есть, имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не принимают участие в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений, и тем самым отделы кадров не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом.

Основная функция традиционного отдела кадров - подбор кандидатов на должность. Инспекторы отдела кадров должны уметь подобрать сотрудников, им нужно знать каким образом, это лучше сделать, как их потом продвигать, обучать, перемещать. Однако, служба управления персоналом в рыночной организации не должна действовать автономно. Все ее процедуры должны соответствовать целям и задачам предприятия. Поэтому пока служба управления персоналом не будет заниматься развитием организации в целом, ей придется выполнять второстепенную роль в управлении организацией.

Следовательно, лучший вариант - когда служба управления персоналом, обладая значительным статусом в иерархии организации, хотя и не имеет право прямо осуществлять изменения в других подразделениях, но обладает рекомендательным правом, когда речь идет о направленности таких изменений. Для усиления авторитета службы управления персоналом лучше, когда ее возглавляет руководитель в ранге помощника руководителя, поскольку, с одной стороны, его знают все в организации и доверяют ему, в том числе и сам руководитель, а с другой стороны - он знает организацию изнутри.

Поэтому можно рекомендовать руководству Контрольно-счетной палаты Московской области изменить структурное положение отдела кадров и его функциональные полномочия в соответствии с современными требованиями к управлению персоналом и службе управления персоналом. Данное изменение предполагает изменение названия кадровой службы «отдел кадров» на название «служба персонала» и подчинение ее руководителя - директора по персоналу - непосредственно Генеральному директору. Новое положение службы по управлению персоналом более предпочтительно для Контрольно - счетной палаты Московской области в силу того, что она является достаточно развитой компанией, где управление персоналом должно рассматриваться как равнозначная подсистема управления предприятием.

Таблица 2. Структура Контрольно-счетной палаты Московской области

|  |
| --- |
| Председатель Контрольно-счетной палаты Московской области |
| Заместитель Председателя Контрольно-счетной палаты Московской области |
| Аудитор 1 | Аудитор 2 | Аудитор 3 | Аудитор 4 | Аудитор 5 | Аудитор 6 |

Таблица 3. Аппарат Контрольно-счетной палаты Московской области

|  |
| --- |
| Руководитель аппарата |
| Инспекция 1 | Инспекция 2 | Инспекция 3 | Инспекция 4 | Инспекция 5 | Инспекция 6 |
| Правовая инспекция | Инспекция организационной и кадровой работы | Отдел делопроизводства, архива и материально-технического обеспечения | Финансовый отдел |

Таким образом, предложенный вариант можно рассматривать как наиболее подходящим для компании. Он ставит службу управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

Общие рекомендации по улучшению социально-психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области перечислим ниже.

) проведение с руководящим персоналом серии занятий и тренингов по выбору тактики руководства своим подразделением: руководство с помощью власти полномочий - руководитель может действовать с помощью силы своих полномочий, но этот вид власти обычно приносит в организацию проблемы. Одна из них - текучесть кадров. Руководство с помощью власти авторитета. Успешные руководители умеют устанавливать хорошие, позитивные связи с другими. К ним дружески относятся их начальники, подчиненные и коллеги. Они знают, как ладить с другими, не забывая об интересах организации. Они в полной мере сохраняют независимость, когда общаются с другими по поводу принятия решений, приветствуют предложения, но не идут у них на поводу. Они уважают других, и окружающие понимают и чувствуют это уважение. Они редко навязывают свои идеи другим, а вместо этого пытаются добиться успеха путем рекомендаций, предложений или просят других обдумать их перспективы. Им редко приходится заставлять других работать. У таких руководителей есть представление о том, чего должно добиться предприятие или группа. Они придерживаются этого представления, умеют найти подходящие предложения у подчиненных и других людей и затем стимулировать их для реализации этих предложении. Такие руководители нанимают лучших профессионалов, каких они могут найти, и обычно дают им максимум свободы для выполнения своих обязанностей. Они знают, что вместо того, чтобы входить во все детали их работы, лучше проявлять интерес и разрешать им показывать свою работу. Они устанавливают высоко эффективную систему вознаграждений, чтобы побуждать людей делать все возможное для организации. Они помогают подчиненным достигать их личных целей, одновременно способствуя успеху организации, короче говоря, они культивируют особую, позитивную связь с организацией на протяжении длительного времени.

) организация физической среды

 улучшение условий для отдыха и приема пищи;

 четкое структурирование производственного процесса во времени и пространстве;

 кабинеты психологической разгрузки (релаксация, медитация и т.д.).

) привлечение работников при планировании работы, различных нововведений, режимов работы

 проведение опросов по организации производства;

 проведение собраний в коллективах;

 проведение серий семинаров-тренингов с руководителями среднего и низшего звена (по типу «мозгового штурма») по выявлению и решению проблем на производстве.

) переквалификация и повышение квалификации работников

 анализ кадрового состава отдельных подразделений по выявлению специальностей, которые необходимо провести через переобучение;

 выделение отдельных сотрудников, которые имеют перспективы для роста (профессионального и служебного).

Можно сгруппировать основные мероприятия по улучшению социально-психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области в виде дерева решений.

Дерево решений показывает возможные пути для достижения поставленных перед организацией целей в Контрольно-счетной палаты Московской области.

Рисунок 6. Дерево решений мероприятий улучшения социально- психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области

Таким образом, разрабатываемые мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области будут лежать в рамках направлений, определенных с использованием данного «дерева решений».

.5 Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата

Можно утверждать также, что мероприятия по улучшению социально-психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области предполагают применение технологии мультипроектного управления, подразумевающей множественность, многократность, многовариантность.

Для Контрольно-счетной палаты Московской области такой подход может быть представлен в пяти аспектах:

нововведения при реформировании компании должны быть реализованы через комплексные программы, в которых тесно взаимосвязаны многие экономические, технические, технологические, социальные, организационные и другие субпроекты;

каждая комплексная программа должна предполагать инвестиционное наполнение, которое может осуществляться только после серьезных социально-экономических, технико-технологических обоснований и расчетов;

любое нововведение должно пройти через несколько этапов: идеи, исследования, разработка проектов, внедрение, распространение во внешней среде, оценка результатов внедрения нововведения - и на каждом этапе задействовано определенное количество людей;

антикризисные изменения требуют «агрессивного маркетинга», непрерывного отслеживания основных показателей функционирования как самого предприятия, так и системы управления персоналом на нем;

новые управленческие решения, нововведения всегда затрагивают интересы, ценностные ориентации и установки людей, меняют некоторые стереотипы обыденного сознания, сложившиеся в коллективе и мешающие преобразованиям: речь идет, прежде всего, о бытующих представлениях об организации как статичной системе с неизменными целями, задачами, составом, структурой. Поэтому руководству Контрольно-счетной палаты Московской области необходимо обратить на методы управления изменениями в организации.

Для устранения выявленных недостатков в формировании социально-психологического климата следует применить ряд следующих мероприятий:

Можно предложить несколько форм повышения квалификации, в том числе и в виде тренингов. Такое повышение касается получения компетенций в межличностном общении и формировании более дружеских отношений между членами коллектива. Психологические тренинги могут быть по снятию состояний тревожности, нервно-психической напряженности, свободному выражению эмоций, пониманию и раскрытию своих проблем с соответствующими им переживаниями, получению и предоставлению эмоциональной поддержки, модификации способа переживания и эмоционального реагирования, расширению сферы осознания своей проблематики и своей роли в происхождении различные конфликтных ситуаций, отработке новых приемов и способов поведения, преодолению неадекватных форм поведения, развитию навыков эффективного общения и другим направлениям. Как результат, сотрудники получат большую эмоциональную компетентность в общении и им легче будет устанавливать позитивные взаимоотношения друг с другом внутри коллектива.

разработка внутриорганизационной Доски почета сотрудников. Социально-психологический климат коллектива формируется и за счёт небольших, но приятных мелочей: доска почёта (и соревновательный элемент присутствует и возможность проявить себя), вручение грамот за определённые заслуги (и чем большей «номинаций» будет придумано, тем лучше, главное, чтобы грамоту мог получить любой сотрудник).

совместные корпоративные мероприятия. Сплотить коллектив помогают корпоративные вечера, традиции коллектива: проводить «летучку» за чашкой чая, собираться по праздникам, выезжать вместе на базу в летний отпуск, посещать музеи, театры. При этом можно билеты в музеи и театры, базу отдыха вручать как награду за хорошую работу сотрудников. И соблюдение незыблемых правил, таких как: никогда не забывать о днях рождения своих сотрудников, а поскольку коллектив Контрольно-счетной палаты Московской области большой, можно награждать денежной премией лишь юбиляров.

для социально-психологического климата коллектива имеет значение совместимость его членов. Выделяются два типа совместимости: психофизиологическая и социально-психологическая. Основа психофизио­логической совместимости - соотношение темпераментов, характеризующих динамические особенности психической деятельности взаимодействующих людей. Условиями социально-психологической совместимости являются рациональное распределение функций, соответствие личных возможностей человека структуре и содержанию выполняемой деятельности, соединение в группе различных взаимодополняющих друг друга возможностей людей, близость или совпадение управленческих концепций, которых придерживаются члены группы, взаимное доверие взаимодействующих людей, желание и стремление к взаимной поддержке, относительная однородность мотивов служебной деятельности и отношения членов группы к своим обязанностям.

можно предложить руководству Контрольно-счетной палаты Московской области проводить для работников совместные спортивные мероприятия. Этому способствует то, что большинство работников - мужчины. Среди таких мероприятий может быть аренда спортивного зала для турнира по мини - футболу. Аренда дорожек в плавательном бассейне для проведения коллективных состязаний.

в соответствии с рекомендациями отечественных и зарубежных специалистов можно рекомендовать использовать для сплочения коллектива такой инструмент, как миссия компании, который используется в настоящее время недостаточно. При этом объединение коллектива для достижения общеорганизационных целей будет способствовать лучшему решению производственных задач и качеству работы.

Таким образом, основными предложениями и мероприятиями по совершенствованию функций и технологий управления персоналом в Контрольно-счетной палаты Московской области являются, введение курсов обучения и стажировки для новых сотрудников и Курсов для среднего руководящего звена, введение Программы материального поощрения за работу «Лучший сотрудник квартала», «Лучший сотрудник года», введение дополнительного тестирования, на определение EQ (коэффициент эмоционального интеллекта) для соискателей вакансий.

Реализация мероприятий по формированию социально-психологического климата в системе управления персоналом в Контрольно-счетной палаты Московской области должны учитывать принципы интеграции персонала в разрабатываемый комплекс мероприятий. Данные принципы предполагают формирование доверия персонала предприятия к новым целям руководства, понятность получения экономических выгод людьми от намечаемых преобразований, объединение персонала для производственного, управленческого и социокультурного сотрудничества.

Принцип удержания человеческих ресурсов Контрольно-счетной палаты Московской области на минимальном уровне для подготовки к мероприятиям, способствующим преодолению кризиса. Речь идет о сохранении, сбережении ресурсов, в том числе и управленческого персонала, накоплении человеческих ресурсов для перехода кризисного предприятия в устойчивое состояние на рынке, а, впоследствии, и переход к новой стадии экономического роста.

Принцип овладения новыми и новейшими управленческими технологиями с помощью культуры управления. В его основе находятся отношения между культурой управления и результатами работы предприятия, системный социокультурный подход, дающий комплексное понимание процессов эволюции и деятельности предприятия с учетом персонификации работы с людьми и социокультурного воздействия на них, использование нетрадиционных технологических вариантов, с опорой на ценностные ориентации людей, на их предложения.

Принцип выявления и реализации преимуществ персонала на основе аттестации и оценки. Он означает, что возможности персонала при объединении в команды гораздо более привлекательны и эффективны, нежели их «простое присутствие на работе» в подразделениях предприятия.

Принцип развития творческой активности, который ориентирован на создание условий, способствующих выполнению работы с элементами новаторства, новизны, полезности в соответствии с целями Контрольно-счетной палаты Московской области.

Принцип поддержки стремления к независимости. Администрация Контрольно-счетной палаты Московской области должна применять комплекс таких методов управления, которые дают возможность персоналу почувствовать некий «лаг свободы» в принятии и реализации решений, касающихся функционального предназначения персонала, освободиться от излишнего попечительства и контроля со стороны руководителей.

Принцип придания персоналу большего динамизма. Для того чтобы Контрольно-счетной палаты Московской области перешло в разряд современных, динамичных, развивающихся, важно привить персоналу конкурентное сознание и состояние готовности к постоянным изменениям. Они должны стать внутренней необходимостью и привести к необходимым изменениям на предприятии.

Принцип системности в работе по развитию персонала. Его реализация позволяет рассматривать персонал как безусловную ценность, человеческий капитал предприятия - таких профессионалов, которые способны к высокоэффективному труду и его творческому наполнению.

Эти и другие возможные принципы по управлению персоналом во время кризиса в Контрольно-счетной палаты Московской области, создают хорошую возможность исправить ситуацию и улучшить социально-психологический климат.

Для обеспечения эффективности премирования руководству Контрольно-счетной палаты Московской области можно дать рекомендацию, чтобы сумма всех премиальных выплат при любом значении перевыполнения плановых показателей не должна превышать сумму прибыли, полученную в результате применения данной системы.

Также можно рекомендовать применение регулярного контроля достижения сотрудниками поставленных целей в виде отчетов общих «пятиминуток», совещаний и др.

В целом обновленная система материального стимулирования Контрольно-счетной палаты Московской области должна стимулировать сотрудников на выполнение целей, поставленных руководством компании. При этом поставленные цели должны быть достаточно сложными, но достижимыми. В противном случае можно спровоцировать демотивацию сотрудников.

Также в условиях кризиса руководству Контрольно-счетной палаты Московской области можно рекомендовать использование такого инструмента нематериальной мотивации персонала, как корпоративная культура.

Таблица 16. Программа разработки кадровых мероприятий Контрольно - счетной палаты Московской области по улучшению социально - психологического климата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Значимые мероприятия | Ранг | Временные затраты, мес. |
| Разработка положения о соревновании между подразделениями | 1 | 3 |
| Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников | 2 | 6 |
| Организация тренингов персонала | 3 | 6 |
| Разработка перспективного плана социального развития предприятия | 4 | 1 |
| Создание в составе отдела кадров группы по управлению социально-психологическим климатом | 5 | 1 |
| Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами и их адаптации в организации | 6 | 1 |
| Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал) | 7 | 6 |
| Разработка положения о Доске почета в организации | 8 | 1 |
| Разработка программ конкурсного отбора | 9 | 1 |
| Разработка положения о поощрении сотрудников | 10 | 2 |
| Развитие корпоративной культуры на предприятии | 11 | Постоянно  |

Главное, чтобы затраты на запланированные кадровые мероприятия были включены в бизнес-план развития предприятия.

Рассмотрим далее распределение ответственности в Контрольно-счетной палаты Московской области при реализации кадровых мероприятий в кризисных условиях (см. Таблица 17).

Таблица 17. Информационное и кадровое обеспечение реализации мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Значимые мероприятия | Документ на входе  | Документ на выходе | Ответственный  |
| Разработка положения о соревновании между подразделениями | Положение об оплате труда Данные о начислениях по ФОТ за предыдущие период Данные соцопроса | Новое положение об оплате труда Экономическое обоснование системы оплаты труда | Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители |
| Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников | Личные дела сотрудников | Положение об аттестации Формы оценочных документов | Персонал-менеджер Линейные руководители |
| Организация тренингов персонала | Положение об аттестации персонала Информация об учебных заведениях Анализ потребности в обучении | План-график обучения персонала План карьеры План занятия вакантных должностей | Персонал-менеджер Линейные руководители Директор  |
| Разработка перспективного плана социального развития предприятия | Результаты соцопроса о потребностях в социальном развитии | План социального развития Экономическое обоснование плана социального развития | Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители |
| Создание в составе отдела кадров группы по управлению социально-психологическим климатом | Положение об обучении персонала График обучения | Положение о комиссии по обучению персонала | Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители |
| Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами и их адаптации в организации | План карьеры Личные дела сотрудников План обучения План социального развития | План мероприятий по работе с молодыми специалистами и кадровым резервом | Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители |
| Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал) | Положение о кадровом резерве | План замещения вакантных должностей | Персонал-менеджер Линейные руководители |
| Разработка положения о Доске почета в организации | План обучения персонала | Комплект договорной документации | Персонал-менеджер Директор  |
| Разработка программ конкурсного отбора | Положение о кадровом резерве План замещения вакантных должностей | Программа конкурсного отбора Набор методических материалов по отбору | Персонал-менеджер Линейные руководители |
| Разработка положения о поощрении сотрудников | Правила внутреннего трудового распорядка Инструкции по безопасности | План-график проведения дисциплинарных рейдов | Персонал-менеджер Линейные руководители |
| Развитие корпоративной культуры на предприятии | Личные дела сотрудников | Личные дела сотрудников | Персонал-менеджер Линейные руководители |

Таким образом, Контрольно-счетной палаты Московской области сможет перестроить свою деятельность с учетом кризисных условий, разработать информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом в условиях кризиса, значительно обновить и переработать существующие кадровые программы.

Проведем распределение полномочий по реализации кадровых мероприятий в Контрольно-счетной палаты Московской области (см. таблицу 18).

Таблица 18. Матрица распределения полномочий\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значимые мероприятия | Директор  | Персонал-менеджер | ПЭО | Линейные руководители |
| Разработка положения о соревновании между подразделениями | КР | О | С | П |
| Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников | Р | О |  | П  |
| Организация тренингов персонала | Р | О | С | П |
| Разработка перспективного плана социального развития предприятия | КР | О | ПС | П |
| Создание в составе отдела кадров группы по управлению социально-психологическим климатом | Р | О | С | СП |
| Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами и их адаптации в организации | Р | О | С | СП |
| Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал) | С | О | С  | СП  |
| Разработка положения о Доске почета в организации | РК | О | С  | СП |
| Разработка программ конкурсного отбора | Р | О | С | П |
| Разработка положения о поощрении сотрудников | Р | О | С | П |
| Развитие корпоративной культуры на предприятии | С | О | С | П |

\*П - предоставление исходных данных;

О - ответственный;

Р - принятие решения;

К - контроль;

С - согласование.

Таким образом, будет происходить объединение всех руководящих сотрудников в системе управления персоналом для реализации программных мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата.

Следовательно, проект мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата в Контрольно-счетной палаты Московской области будет содержать развитие кадровой системы в различных аспектах (экономических, технических, технологических, социальных, организационных). Под выделенные аспекты совершенствования планируется разработка технико-экономического обоснования и поэтапной программы действий. Кадровые мероприятия в соответствии с программой должны находить поддержку других функциональных зон компании для повышения эффективности реализации. Также определена последовательность реализации программных мероприятий в соответствии с их значимостью для Контрольно-счетной палаты Московской области и определены полномочия линейных и функциональных руководителей в процессе реализации программы.

2.6 Эффективность предлагаемых мероприятий

Проведем социально-экономическое обоснование рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в Контрольно - счетной палаты Московской области был проведен опрос сотрудников с целью выяснить, готов ли трудовой коллектив работать в новых условиях, т.е. к преодолению кризисных явлений и проведению реорганизационных мероприятий.

Таблица 19. Результаты опроса

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответов | Удельный вес в общей численности опрошенных, % |
| Да, и профессионально, и психологически коллектив готов воспринять новые идеи, поддержать план антикризисных мероприятий и участвовать в его реализации | 51 |
| Профессионально готов: на предприятии достаточно высококвалифицированных специалистов нужного профиля; Психологически не готов: большая часть сотрудников уже ни во что не верят | 23 |
| На предприятии недостаток высококвалифицированных специалистов для выхода из кризиса, требуется усиливать профессиональное ядро; Психологически готовы поддержать любые разумные начинания своего руководителя | 13 |
| Ни профессионально, ни психологически коллектив не готов к каким-то значительным изменения на предприятии | 9 |
| Затрудняюсь ответить | 4 |

Опрос проводился среди работников Контрольно-счетной палаты Московской области (56 человек), которым было предложено ответить на вопросы анкеты.

Для более наглядного представления, представим данные в виде диаграммы (см. рис. 7).

Рисунок 7. Оценка готовности к изменениям

Таким образом, видим, что большая часть персонала Контрольно-счетной палаты Московской области готова к изменениям, примерно четверть сотрудников профессионально готова к изменению. Меньшая часть сотрудников Контрольно-счетной палаты Московской области не готова к изменениям ни профессионально, ни психологически. 4% опрошенных затруднились ответить.

Тем не менее, можем сделать вывод о том, что в отношении не готовых переменам сотрудников руководству совместно с персонал-менеджером необходимо разработать дополнительную коммуникационную программу.

Далее рассмотрим потенциальную эффективность мер по сокращению расходов в организациях по оценке топ-менеджеров ведущих компаний на основе наблюдений за кризисным поведением сотрудников при реализации программ изменений (см. таблицу 20).

Таблица 20. Потенциальная эффективность мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Предпринимаемые меры | Эффективность |
| Привязкапоощрений к личным результатам работы | + 14% |
| Формирование корпоративной культуры | + 9% |
| Увеличение бонусов по результатам работы компании  | +3% |
| Увеличение расходов на корпоративные мероприятия  | +3% |
| Увеличение бонусов по результатам личной работы  | +3% |
| Увеличение внимания руководства к персоналу | +5% |

По данным таблицы отмечаем, что планируемые мероприятия в Контрольно-счетной палате Московской области по экспертным оценкам должны быть с положительным эффектом. Предлагаемая система кадровых мероприятий в Контрольно-счетной палаты Московской области не даст отрицательного эффекта.

Проведем экономическое обоснование предлагаемых мероприятий (см. таблицу 21).

Таблица 21. Технико-экономические показатели эффективности проекта, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованпоказателя | До внедрения мероприят | Внедрение соревнован | Формир корпор культуры | После внедрения мероприят | Изменения |
|  |  |  |  |  | +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка (без НДС), тыс. руб. | 110547 | 3316,41 | 9949,23 | 123812,6 | 13265,64 | 112,00 |
| Себест-сть, тыс. руб. | 100391 | 1003,91 | 9035,19 | 110430,1 | 10039,10 | 110,00 |
| Производит труда, тыс. руб. | 184,25 | 5,53 | 16,58 | 206,35 | 22,11 | 112,00 |
| Стоимость основных производствфондов, тыс. руб. | 2133 |  |  | 2133 | 0,00 | 100,00 |
| Численность работающих, чел. | 600 | 600 | 600 | 600 | 0,00 | 100,00 |
| Балансовая прибыль (с.1 - с.2), тыс. руб. | 10156 | 2312,5 | 914,04 | 13382,54 | 3226,54 | 131,77 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 8124,8 | 185 | 731,232 | 10706,03 | 2581,23 | 131,77 |
| Рентабельн произв-ва (с.8/с.2)х100, % | 7,35 | 5,58 | 7,35 | 8,65 | 1,30 | 117,65 |

Кроме выявленного дополнительного экономического эффекта в размере 13265,64 тыс. руб. ожидается получение организационного эффекта, который заключается в упорядочении функций отдельных специалистов, занимающихся реализацией кадровых мероприятий. Линейные руководители и персонал-менеджер, вооруженные новым методическим обеспечением, будут более эффективно принимать управленческие решения относительно формирования социально-психологического климата в организации. Также они будут объединены общей идеей по выживанию в условиях кризиса и будут эффективнее мотивировать персонал непосредственно в трудовых коллективах.

Социальный эффект проявится в виде большей удовлетворенности своим трудом специалистов и работников из-за снижения уровня неопределенности в работе, а также в повышении социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, в рамках проведенного социально-экономического обоснования предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в Контрольно-счетной палаты Московской области было проведено изучение мнения сотрудников об их готовности к изменениям в кадровой системе организации. Опрос показал высокую степень готовности сотрудников к изменениям. Так, 51% опрошенных готовы поддержать планы руководства по управлению персоналом в условиях кризиса, 23% не готовы психологически, 13% готовы поддержать разумные начинания руководства, 9% не готовы к переменам.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий на основе прогнозных расчетов и экспертных оценок выявило значительные резервы для повышения финансовых результатов деятельности за счет реализации программных мероприятий. Руководство может рассчитывать на получение экономического эффекта в размере 13265,64 тыс. руб. Социальный эффект проявится в виде большей удовлетворенности своим трудом специалистов и работников из-за снижения уровня неопределенности в работе.

2.7 Разработка путей оптимизации социально-психологического климата коллектива

На формирование определенного социально-психологического климата оказывают влияние следующие факторы:

. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ.

Психологическая предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов - к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

. Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина предприятия.

. Успешный или неуспешный ход производственного процесса.

. Применяемая шкала поощрений и наказаний.

. Условия труда.

. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность.

В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

Кроме того, социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Нельзя рассчитывать на то, что необходимые отношения в коллективе возникнут сами собой, их надо сознательно формировать.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития.

Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Оптимальное управление деятельностью и социально-психологического климата в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава.

В качестве специальных мер применяются: научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Социально-психологический климат зависит от стиля руководства. В своей деятельности по оптимизации социально-психологического климата руководителю следует опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

Меры формирования благоприятного социально-психологического климата:

проведение мероприятий подготавливающих предприятие к жизни в новых экономических, политических условиях (осваивание новых направлений в бизнесе, своевременное внесение изменений в устав);

разработка нормативно-правовой базы, основываясь на которую, организация осуществляет свою деятельность (положение о структурных подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, кодекс организации, система мотивации, система оплаты труда и т.д.);

применение стиля руководства, отвечающего практическим потребностям коллектива, организации (важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей). Применение научно обоснованного подбора, обучения и периодической аттестации руководящих кадров;

установление удовлетворительной коммуникации в коллективе (создание внутреннего, внешнего сайта организации, информационных стендов, доведение информации подчиненным через непосредственного руководителя);

создание благоприятных условий трудовой деятельности коллектива (охрана труда, гигиена труда, режим труда);

строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;

комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа поведения окажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить инициативу или только любители командовать (проведение тестирования при приеме на работу, в процессе работы, оценка персонала);

необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);

отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц;

положительные традиции коллектива (профессиональные праздники, корпоративные мероприятия и т.д.);

служебный этикет, который начинается с внешнего вида (закрепление принципов поведения работников в локальных актах организации);

На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так называемая остро модная одежда, яркая косметика, обилие украшений. Но точно также неуважением к коллегам, к посетителям учреждения была бы небрежность в одежде, неаккуратность, неряшливость.

Не рекомендуется говорить за спиной человека ничего такого, что вы не могли бы сказать ему прямо.

Приветствие. Первым здоровается входящий. Кстати, если накануне создалось между ним и кем-то некое напряжение, то именно это короткое, обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия. Здороваться за руку не обязательно, а если в комнате работает несколько человек, то и не нужно.

На работе человек обязан быть корректным, не навязывать никому своих переживаний и тем более не пытаться на ком-то «сорвать зло»;

разработка действенной системы мотивации работников (закрепление в локально-нормативных актах);

применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т. п.);

формирование благоприятного морально - психологического климата.

Морально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основе индивидуальных, личностно-ценностных ориентации. Любые действия руководителя или члена коллектива (особенно отрицательного характера) сказываются на состоянии морально-психологического климата, деформируют его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает морально-психологический климат. Основой положительного благоприятного морально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов будет в том случае, если задействовать три компонента: материальную заинтересованность к данной конкретной работе, непосредственный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результатов трудового процесса21.

Верный признак благоприятного морально-психологического климата - активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.

Другим признаком положительного морально-психологического климата является высокая продуктивность коллективной работы. Следующий признак - развитые межличностные отношения, межличностные контакты в трудовом коллективе предприятия. Можно отметить и такой признак как положительная установка коллектива на нововведения. В эпоху научно-технической революции, бурного развития техники и технологии производства нововведения неизбежны в любом коллективе.

Можно заключить, что формирование положительного морально-психологического климата является одним из механизмов сплочения коллектива.

Другим важным механизмом сплочения коллектива является психологическая совместимость его членов. Наличие даже двух несовместимых людей (особенно в малых коллективах) серьезно сказывается на атмосфере в самом коллективе. Особенно пагубны последствия, если несовместимыми окажутся формальный и неформальный лидеры или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители (например, бригадир - начальник цеха). В этих условиях лихорадить будет весь коллектив. Поэтому хотя бы кое-что знать о психологической совместимости необходимо всем, кто работает с людьми, формирует трудовой коллектив.

Особенность психологической совместимости состоит в том, что контакты между людьми опосредованы их действиями и поступками, мнениями и оценками. Несовместимость порождает неприязнь, антипатию, конфликты, а это отрицательно сказывается на совместной деятельности. Можно дать следующее определение понятию совместимости. Психологическая совместимость - это социально-психологическая характеристика группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать (делать непротиворечивыми) свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности.

Если эффект совместимости чаще всего возникает в личных отношениях между членами коллектива, то эффект сработанности является результатом деловых отношений, связанных с производственной деятельностью.

Сработанность - показатель согласованности меж индивидуального взаимодействия в условиях конкретной совместной деятельности.

Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов.

Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности - успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий.

Для налаживания дисциплины, повышения производительности труда и создания благоприятного психологического климата руководителю необходимо знать межличностные отношения в коллективе. В любом коллективе между людьми протягиваются невидимые нити взаимоотношений, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, строящаяся на симпатиях и антипатиях членов коллектива. Известно, что внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального ритма работы. Как считают многие социальные психологи, сработанность, слаженность коллектива определяется степенью единства формальной и неформальной структур. И чем выше эта степень, тем больших успехов может достигнуть коллектив. Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, - углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам можно отнести взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и тому подобное. Постоянное наблюдение за этими явлениями позволит руководителю изучить межличностные отношения подчиненных.

В поощрении хорошей работы, поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая сущность воспитания и стимулирования трудящихся. Эти средства воздействия позволяют удерживать личность в рамках определенных моральных требований общества и выработанных государством законов. Однако предпочтение в воспитательной работе должно отдаваться поощрениям. Наказание же следует рассматривать как крайнюю меру воспитательного воздействия, и его нужно уметь очень осторожно применять. Постоянный страх человека, что он может быть наказан за то или другое неправильное действие, за допущенную ошибку при проявлении инициативы, порождает рутинеров и перестраховщиков.

Говоря о психологических аспектах воспитательной и стимулирующей деятельности руководителя, необходимо помнить, что ни один из приемов, будь то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Итак, чтобы трудовая активность к дисциплине стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий.

Коллектив - это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, действуют определенные социально-психологические закономерности.

Без знания этих закономерностей руководителю трудно управлять людьми, вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на выполнение и перевыполнение планов. Вот почему каждый руководитель должен знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей.

Психологический механизм оценки личности состоит в том, что похвала руководителя повышает авторитет работника и тем самым влияет на отношение к нему членов коллектива.

Давая оценку подчиненному, необходимо стремиться к тому, чтобы он чувствовал, что руководитель и коллектив замечают и одобряют его личные достоинства, успехи в работе и общественной деятельности. В результате человек стремится стать еще лучше, добиться более высоких показателей в работе.

В этом естественном стремлении, в нравственных усилиях, поощряемых руководителем и коллективом, а также в чувстве самоуважения и кроется весь секрет положительной оценки в воспитательном процессе и активизации личности.

Важно не только то, чтобы руководитель на работе не выглядел мрачным, хмурым; важно также и то, чтобы каждый человек приходил на работу в бодром, а не угнетенном состоянии и чтобы хорошее настроение у него сохранялось постоянно. Это во многом зависит от того, какой морально-психологический климат создан в коллективе.

Выводы по главе 2

Для эффективной работы огромную значимость имеет подбор руководителем стиля руководства, чтобы каждый из членов коллектива, работал на достижение единой цели (получение прибыли для предприятия).

Общепризнанными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

Существуют следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

 руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;

 руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;

 руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;

 руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;

 руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;

 руководитель принимает решение совместно с подчиненными;

 руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Руководители должны задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствие с требованиями новых условий.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется и определенную ситуацию - общественную форму самоотношения и самосознания личности.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Таким образом, на основе проведенных исследований была разработана, и предложена следующая система рекомендаций для руководства Контрольно-счетной палаты Московской области:

 применять технику владения внушением, убеждением с подчиненными;

 вести постоянную работу по оценке морально-психологического климата в коллективе;

 уметь разрешать конфликты, возникающие в коллективе и помогать в случае возникновения стрессовых ситуаций;

 знать какие существуют стили руководства и лидерства, и умело оперировать ими;

 уметь снимать внутреннее напряжение коллектива, когда это необходимо;

 уметь всегда поддержать своих подчиненных, в каких-либо начинаниях,

 уметь объективно оценивать положительные черты характера своих подчиненных и развивать их;

 вести регулярную работу по созданию положительного морально-психологического климата, пользуясь приведенными методиками;

 стараться придерживаться демократического стиля руководства: быть истинным лидером коллектива.

В заключении для руководителя Контрольно-счетной палаты Московской области были разработаны и предложены следующие рекомендации:

- объективно оценивать свои возможности и развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета и позволили бы быть образцом для подражания (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);

в зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников;

быть требовательным не только к окружающим, но и к себе, стремиться совершенствоваться;

искать подход к каждому из сотрудников, учитывая его личные особенности, деловые качества;

справедливо относиться ко всем членам коллектива;

в качестве стимулирования чаще использовать поощрения, премии;

учиться предотвращать назревающие конфликты и разрешать уже возникшие, с наименьшим ущербом;

стремиться конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности;

проявлять гибкость и умение идти на компромисс при убеждении других;

вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата.

Подводя итог, можно заключить, что руководители любого ранга и независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль руководства для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. А подчиненные стремились к нововведениям и улучшениям, было желание работать и быть востребованным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цели и задачи, поставленные в работе, раскрыты полностью. В процессе исследования обозначенной проблемы я рассмотрела различные понятия социально-психологического климата коллектива как психологической характеристики, обозначила важнейшие факторы влияющие на социально-психологический климат в различных по уровню развития группах и рассмотрела управленческий ресурс как важнейшее условия формирования СПК в коллективе.

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

Социально-психологический климат группы - это состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы. Это своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального - установок, настроений, чувств, мнений членов группы. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива. Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Социально-психологический климат - это всегда отраженное, субъективное образование в отличие от отражаемого - объективной жизнедеятельности данной группы и условий, в которых она протекает. Конечно, отражаемое и отраженное в сфере общественной жизни диалектически взаимосвязаны.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

В результате проведенного теоретического исследования можно заключить что, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Он так же зависит от стиля руководства и особенностей взаимодействия в коллективе.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993).

. Гражданский кодекс РФ (ред. от 28.12.2013).

. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014).

. Агеев В.С. Механизмы социального восприятия // Психологический журнал. - 1989.- Т.10. - № 2. С.62-70

. Агеев В.С. Социальная идентичность личности // Социальная психология. Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов/ Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. М.: Аспект Пресс, 1999. С. 349-363.

. Андреева Г.М. Социальная психология - М.2001

. Андреева Г.М.) Модель коммуникативного процесса Лассуэлла (Общение и оптимизация совместной деятельности. Под ред. Андреевой Г.М. и Яноушека Я. М., МГУ, 1987

. Анализ использования человеческих ресурсов/ Каймакова М. В. Ульяновск : УлГТУ, 2013. - 241 с.

. Антонова Н.В. Психология управления: учебное пособие. М.: Издательский дом Государственного университета - Высшей школы экономики, 2010. - 271 с.

. Анцупов А.Я., Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. - 395 с.

. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. - Ростов-на-Дону, 2009. - 448с.

12. Бодалев А.А. Сухова А.Н. Основы социально-психологической теории. - М.:1995

13. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. - М.: Эксмо, 2012. - 160 с.

. Битянова М.Р. Социальная психология - М.: 2001

. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983. - 207 с.

. Василюк Ф.Е., Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций).-М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.

. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. М.: Приор-издат, 2010. - 175 с.

. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.

. Вичев В.В., Мораль и социальная психика.-М., 1978.

. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент.- М., Гардарика, 1996.

. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе.//Социально-психологические проблемы производственного коллектива/Под ред. Шороховой Е.В.- М., 1983.

. Грядовой Д.И., Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика: монография. М.: Юнити-Дана, 2012. - 312 с.

. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Дашков и К. - 2010. - 291 с.

. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. М.: «Академия Естествознания». - 2012. - 372 с.

. Донцов А.И. Психологические основы интеграции коллектива Автореф.дис.д-ра психол наук / МГУ им. М.В.Ломоносова. Фак. Психологии. М., 1988. 39с.

. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. - 365 с.

. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.

. Иванцевич Д. М Лобанов А. А Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело 1993.

. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика / С. А. Баркалов, Д. А. Новиков, С.С. Попов. М.: ИПУ РАН, 2012. - 110 с.

. Кадыш Е. А. Государственные и муниципальные учреждения: учет в 1С:Бухгалтерии государственного учреждения 8 на практических примерах. М.: Издательство: 1С. - 2011. - 210 с.

. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.

. Королев Л. М. Психология управления: Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, 2011. - 188 с.

. Крысько В. Г. Социальная психология - М.: 2002

34. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель.: М.: 1990

35. Лекции по методике конкретных социальных исследований.. М., 1972.С. 168

. Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Исполнение. Системадостиженияцелей = Execution: TheDisciplineofGettingThingsDone. - М.: «АльпинаПаблишер», 2012. - 328 с.

. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. - М.: Наука, 1984.

. Лукаш Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие. М.: ФЛИНТА, 2012. - 201 с.

. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций, практические задания. Гриф УМО / Л. И. Лукичева; Под ред. проф. Ю. П. Анискина. - М : ОМЕГА-Л. - 2007. - 264 с.

. Макаренко А.С., Полное собрание сочинений: В 7 т.- М., 1956 г.

. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. Издательство: Юнити-Дана, 2012. - 222 с.

. Материалы научной конференции, вып.2 . /В. Н. Литвинов. - Рига.:1969.

. Ложкин Г. В. Психология конфликта

44. Михалюк О. С. Хрящева Н. Ю. Диагностика социально-психологического климата группы //Практикум по экспериментальной психологии - Л. 199 Михайлина Г. И., Матраева Л. В., Михайлин Д. Л., Беляк А. В. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2012. - 280 с.

45. Организационное поведение: Учебно - методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. / Подопригора М.Г. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. - 261 с.

. Организация и нормирование труда: В. С. Рябушкина. Учебно-методическое пособие для вузов, Воронежского государственного университета, Воронеж 2011. - 214 с.

47. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. - 328 с.

48. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. Пособие; 11-е изд., испр. -М.: Новое знание, 2009.

49. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива Пути и методы изучения - Л.: 1981

50. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Политиздат, 1982. С.223.

51. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: изд-во ЛГУ, 1990.

52. Психология менеджмента. / Под ред. А.В. Карпова. - Москва: Гардарика, 2007 г.

53. Психологический словарь / Под ред. А.В.Петровского, М.Г. Ярошевского - Ростов на Дону.:1997

54. Проблемы руководства научным коллективов. / Род ред. М.Г. Ярошевского. - М.:”Наука”, 1992. - 321 с.

. ПР Джона Честары - практика ПР. ... М: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»,: Изд-во Экмос.1997. 272 с.

. Пугачёв В. П. Планирование персонала организации: Учебное пособие. М.: Издательство МГУ, 2011. - 235 с.

. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. /Под ред. Б. Д. Парыгина. - Л.: «Наука», 1996. - 241 с.

. Свенцицкий АЛ. Социальная психология: Учебник.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. - 336 с.

. Соколова Н. Е., Кириллова Г. В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Издательство Московского государственного открытого университета, 2011. - 139 с.

. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. Издательство: Юнити -Дана, 2012. - 312 с.

. Социальная психология /Под ред. А.В. Петровского и др. - М.:1987

. Социальная психология/Под редакцией А.Л Журавлева - М.: 2001

. Соколова Г. Н. Экономическая социология. Учебник. Издание 2-е, переработанное и дополненное. - М.: ИИД «Филинъ»; Мн.: «Белорусская наука», 2000. - 376 с.

. Старобинский Э. Е., «Как управлять коллективом», М., 2005 г.

. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Юнити, 2002.

. Управление персоналом: Учебник /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М., 2001.

. Управление предприятием и анализ его деятельности /Под ред. В.Н. Титаева. М.: Финансы и статистика, 2001.

. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. О. И. Марченко. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 224 с.

. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. - М., 2012. - 488 с.

. Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. - М., 2013. - 381 с.

. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 638 с.

. Управление персоналом организации/ под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. - 638 с.

. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. - 560 с.

. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 423 с.

. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. Издательство: Юнити-Дана, 2012. - 563 с.

. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Карякин А. М. Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2012. - 196 с.

. Фомина В. П., Анзорова С. П. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Издательство Московского государственного открытого университета. - 2011. - 82 с.

78. Филатова О. Г. Социальная психология. Курс лекций. - СПб.: 2000.

79. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер Пресс, 1997. - 608 с.

80. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.

81. Чернышов А.С., Крикунов А.С. Социально-психологические основы организованности коллектива. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2001. - 164с.

82. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С. А., Шапиро, О. В. Шатаева. - М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2008. - 468 с.

83. Шапарь В.Б. Рабочая книга практического психолога.- М.:АСТ; Харьков, 2005.

84. Шакуров Р.Х., Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. - М., 1982.

85. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. - 240 с.

. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. - М.: АО «Ассиона», 1996. - 232 с.

87. Шексня С.В. Управление персоналом в современной организации. - М., 1997.

88. Шепель В.М. Управленческая психология. - М., 1986.

89. Шепель В.М., 1974.

90. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч. - практ. пособие. - К. : МАУП, 1999.

91. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003. - 560 с.

. Яковлева Е.В. Персонал как объект управления в условиях инновационной экономики // Креативная экономика. - 2010. - № 6 (42). - c. 7-13.

93. Язенков Е.И. Применение различных методик в определении оптимальной численности персонала предприятия // Российское предпринимательство. - 2012. - № 17 (215). - c. 79-84.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто)

Психологический климат первичного подразделения организации понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий «нравится - не нравится», «приятный - неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание - нежелание работать в данном подразделении», «желание - нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание - незнание особенностей членов подразделения». Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе. Время тестирования - 5-10 минут.

Тестовый материал

Инструкция: «Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:

 большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди;

 в нашем коллективе есть всякие люди;

 большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные.

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:

 нет, конечно;

 скорее нет, чем да;

 не знаю, не задумывался над этим;

 скорее да, чем нет;

 да, конечно.

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:- деловых качеств большинства членов коллектива

 да;

 пожалуй, да;

 не знаю, не задумывался над этим;

 пожалуй, нет;

 нет.

личных качеств большинства членов коллектива

 да;

 пожалуй, да;

 не знаю, не задумывался над этим;

 пожалуй, нет;

 нет.

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:

 это бы меня вполне устроило;

 не знаю, не задумывался над этим;

 это бы меня совершенно не устроило.

6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

 нет, не смог бы;

 не могу сказать, не задумывался над этим;

 да, смог бы.

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:

 да, конечно;

 скорее да, чем нет;

 затрудняюсь ответить;

 скорее нет, чем да;

 нет, конечно».

Обработка результатов. Анализ данных, полученных при использовании методики, стандартизован и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами (на опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к эмоциональному компоненту; 2, 5 и 8 - к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем третий вопрос содержит два вопроса). Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; -1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

 положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа - положительные, а третий имеет любой другой знак);

 отрицательная оценка, содержащая три ответа - отрицательные, а любым другим знаком);

 неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в следующую таблицу, в каждой клетке которой должен стоять один из трех знаков: +; -; 0.

Индивидуальные оценки отдельных компонентов отношения

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Эмоциональный компонент | Когнитивный компонент | Поведенческий компонент |
| 1. |   |   |   |
| 2. |   |   |   |
| 3. |   |   |   |
| ... |   |   |   |
|   |   |   |   |
| n |   |   |   |

где 2(+) - количество положительных ответов, содержащихся в столбце, 2(-) - количество отрицательных ответов, n - число членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от -1 до +1) делится на три равные части: от -1 до -0,33; от -0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй - противоречивыми, неопределенными, в третий - положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

 полностью положительное;

 положительное;

 полностью отрицательное;

 отрицательное;

 противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором - как в целом благоприятный; в третьем - как совершенно неудовлетворительный; в четвертом - как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой Н. П. Фетискина

Интегральная удовлетворенность трудом

НАЗНАЧЕНИЕ МЕТОДИКИ:

Интегративным показателем, отражающим благополучие - неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

ИНСТРУКЦИЯ:

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Опросник

То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:

а)да

б)отчасти

в) нет

За последние годы я добился успехов в своей профессии:

а)да

б)отчасти

в) нет

У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

а)да

б)не со всеми

в) нет

Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

а) да

б) не всегда

в) нет

Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

а) да

б) отчасти

в) нет

В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

а) да

б) время от времени

в) нет

С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

а) да

б) не уверен

в) нет

Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

а) да

б) что-то среднее

в) нет

В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

а) да

б) среднее

в) нет

В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

а) да

б) редко

в) нет

Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

а) да

б) среднее

в) нет

Процесс работы доставляет мне удовольствие:

а) да

б) время от времени

в) нет

Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

а) да

б) не совсем

в) нет

У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

а) да

б) иногда

в) нет

Меня редко поощряют за работу:

а) да

б) иногда

в) нет

Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

а) да

б) может быть

в) нет

Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

а) да

б) иногда

в) нет

В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

а) да

б) не совсем

в) нет

Обработка и интерпретация результатов

Ключ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющие удовлетворенности трудом | Утверждения | Максимальный балл |
| Интерес к работе | 1, 6, 12 | 6 |
| Удовлетворенность достижениями в работе | 2, 7 | 4 |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками | 3, 8, 14 | 6 |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 10, 15, 17 | 6 |
| Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 5, 11 | 4 |
| Предпочтение выполняемой работы высокому заработку | 4, 16 | 4 |
| Удовлетворенность условиями труда | 3, 18 | 4 |
| Профессиональная ответственность | 9 | 2 |
| Общая удовлетворенность трудом | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, | 28 |

Дешифратор к ключу

Для получения как общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Утверждения | Варианты ответов | Утверждения | Варианты ответов |
|  | А | б | В |  | а | б | В |
| 123456789 | 222222220 | 111111111 | 000000002 | 101112131415161718 | 220000202 | 111111111 | 002222020 |

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, а высокий - выше 56%.

Диагностика групповой мотивации И.Д. Ладанова

Стимульный материал (список вопросов)

Настоящий тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой его части представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция. Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных), позволяющих оценить степень сформированное групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком цифру, соответствующую вашим представлениям), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы. Желательно, чтобы это задание выполнили все члены вашей группы, и был получен средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание к группе.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Преобладающие факторы | Оценка в баллах | №п/п | Преобладающие факторы |
| 1 | Высокий уровень сплоченности группы | 7 6 5 4 3 2 1 | 1 | Низкий уровень сплоченности группы |
| 2 | Высокая активность членов группы  | 7 6 5 4 3 2 1 | 2 | Низкая активность членов группы  |
| 3 | Нормальные межличностных отношения в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | 3 | Плохие межличностные отношении в группе |
| 4 | Отсутствие конфликтов в группе | 7 6 5 4 3 2 1 | 4 | Наличие конфликтов в группе |
| 5 | Высокий уровень групповой совместимости | 7 6 5 4 3 2 1 | 5 | Низкий уровень групповой совместимости |
| 6 | Личностное осмысление организационных целей и их прииятие | 7 6 5 4 3 2 1 | 6 | Непринятие работниками организационных целей |
| 7 | Признание авторитета руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | 7 | Члены группы не принимают авторитета руководителя |
| 8 | Уважение к компетентности руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | 8 | Члены группы не отдают должного компетентности руководителя |
| 9 | Признание лидерских качеств руководителя | 7 6 5 4 3 2 1 | 9 | Члены группы не считают своего руководителя лидером |
| 10 | Наличие доверительных отношений, членов группы с руководителем | 7 6 5 4 3 2 1 | 10 | Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем |
| 11 | Участие членов группы в процессе принятия решений | 7 6 5 4 3 2 1 | 11 | Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решении |
| 12 | Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы | 7 6 5 4 3 2 1 | 12 | Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы |

Ключ обработки и интерпретация

Суть обработки результатов сводится к суммарному подсчету баллов по всем 25 утверждениям.

Уровням групповой мотивации соответствуют следующие показатели:

-48 баллов - группа отрицательно мотивирована,

-74 балла - группа слабо мотивирована,

-125 баллов - группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов,

-151 баллов - группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности,

- 175 баллов - группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест)

Инструкция

Перед вами опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них - своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива.

В левой колонке - суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой - антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделаете отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе.

Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующий о наличии обоих признаков.

Опросник Признаки здорового психологического климата

Шкала оценки Признаки нездорового психологического климата

. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег. 5-4-3-2-1 1 . Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.

. Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом. 5-4-3-2-1 2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.

. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении. 5-4-3-2-1 3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.

. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти. 5-4-3-2-1 4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.

. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие. 5-4-3-2-1 5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком. Признаки здорового психологического климата Шкала оценки Признаки нездорового психологического климата

. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах. 5-4-3-2-1

. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.

. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно. 5-4-3-2-1 7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно. В. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами. 5-4-3-2-1

. Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».

. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций 5-4-3-2-1

. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.

. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем ной всем коллективом. 5-4-3-2-1 Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем.

. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений. 5-4-3-2-1. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.

. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление. 5-4-3-2-1 1 2. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.

. В нашем коллективе гласность - это норма жизни. 5-4-3-2-1 13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.

Итого баллов.

Обработка и интерпретация. Итоговые показатели психологического климата поданной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов.

Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов; средней благоприятности - 31-41 балл; незначительной благоприятности - 20-30 баллов.

Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.