

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УЛУЧШЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В
ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ В ОГБУЗ «РАКИТЯНСКАЯ
ЦЕНТРАЛЬНАЯ РАЙОННАЯ БОЛЬНИЦА»**

Выпускная квалификационная работа,
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001441,
Великих Павла Константиновича

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор, зав. кафедрой
управления персоналом
Л.А. Третьякова

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА.....	7
1.1 Место и роль социально-психологического климата в эффективной деятельности трудового коллектива.....	7
1.2 Технологии оптимизации социально-психологического климата в организации.....	12
1.3 Влияние особенностей управления на социально-психологический климат коллектива.....	19
ГЛАВА II. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕС- КОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА В ОГБУЗ «РАКИТЯНСКАЯ РАЙОННАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ БОЛЬНИЦА».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».....	33
2.3 Исследование актуального состояния социально-психологического климата коллектива в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».....	39
ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГБУЗ «РАКИТЯНСКАЯ РАЙОННАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ БОЛЬНИЦА».....	69
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию социально- психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».....	69
3.2 Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».....	79
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние организаций, которые стремятся укрепить конкурентоспособность на рынке труда таково, что им необходимо своевременно адаптироваться к быстро меняющимся социально-экономическим тенденциям для успешного существования. Чтобы не подвергать риску персонал организации, руководители должны сформировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Постоянное поддержание положительного социально-психологического климата является успешным показателем повышения производительности труда, рационализации и регламентации трудовой деятельности, а также удовлетворенности персоналом рабочей обстановкой и организацией в целом. Состояние общего психологического настроения коллектива организации зависит от руководителей, понимания внутреннего состояния людей, их переживаний и эмоционального настроения [3, с.5].

Актуальность данной проблемы заключается в том, что рабочая деятельность напрямую влияет на психологическую составляющую как сотрудников, так и руководителей управленческого звена. Регулярные стрессовые ситуации, в которые специалисты по управлению персоналом попадают ежедневно во взаимодействии с сотрудниками организации, при принятии управленческих решений важных стратегических задач оказывают отрицательное влияние как на внутреннее его состояние, так и к изменению профессиональной сущности.

Также важнейшим аспектом дестабилизации благоприятного социально-психологического климата является синдром эмоционального выгорания – burnout. Наши отечественные авторы перевод термина «burnout» объясняли следующим образом: «новый механизм, который выработан личностью с целью психологической защиты для полного исключения эмоций», «аспект профессиональной деформации работника,

представляющий собой приобретенный стереотип эмоционального поведения», а также «результат неблагоприятного разрешения стресса на рабочем месте из-за профессиональной адаптации».

На сегодняшний день в российском и зарубежном менеджменте не существует единой модели для устранения проблем профдеформации сотрудников через снижения стрессовых ситуаций и защиты от эмоционального выгорания.

Современные авторы, изучая социально-психологический климат в аспекте профессионального выгорания на практике, трактуют его как «расплата за сочувствие», которое обычно происходит из-за неблагоприятных условий труда[5, с.12].

Неблагоприятные переживания проявляются в поведении людей, в рабочей обстановке из следующих характеристик:

- индивидуальный предел, состояние, при котором внутреннее состояние не может противодействовать эмоциональному истощению и сгоранию
- «кризис» психологического опыта;
- формирование отрицательного индивидуального опыта.

Социально-психологический климат – это социально-психологическое состояние трудового коллектива, характер их ценностных и межличностных отношений и эмоционально-психологическая связь между работниками организации. Авторы, изучающие проблему формирования социального-психологического климата считают, что на его развитие влияют множество факторов: демографический, политический, социально-экономический и другие.

Следовательно, самым важным фактором, влияющим на развитие трудового персонала организаций приграничных территорий является социально-психологический фактор, так как он характеризуется такими показателями как глобальная и локальная макросреда, физический и психологический микроклимат, санитарно-гигиенические, условия труда,

удовлетворенность работой, организация совместной деятельности и другие, которые чаще всего проявляются в деятельности работников организаций.

Таким образом, социально-психологический климат влияет на развитие трудового потенциала организаций, способствует формированию благоприятной атмосферы для работников организаций и формирует крепкую организационную культуру[12, с.58].

Теоретико-методологических основ исследования. Исследованием социально-психологического климата в организации занимались такие авторы, как Батуева В. «Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат?», Кукушкин Н.П., Шуклин С.А. «Мониторинг социальной напряженности в организации как инструмент управления персоналом», Орлова Н.В. « Психологический климат: диагностика и предупреждение кризиса», Бойко В. В. «Социально-психологический климат коллектива и личность», Василюк Ф.Е. «Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций)», Литвинов В.Н. «Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования», Платонов Ю. П. «Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях».

Объект исследования: ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».

Предмет исследования: социально-экономические и управленческие отношения, определяющие степень влияния социально-психологического климата на управление организацией.

Цель исследования: теоретическое обоснование значимости социально-психологического климата в системе управления организацией и разработка практических рекомендаций по оптимизации социально-психологического климата в условиях конкретного предприятия.

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач:**

1. Проанализировать теоретические и методические аспекты

оптимизации социально-психологического климата коллектива.

2. Исследовать организационно-экономическую характеристику ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».

3. Провести диагностику существующего социально-психологического климата коллектива в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» и оценить их эффективность.

Методы исследования:

1. Комплексный метод организации исследования;
2. Эмпирические методы – психологическое тестирование (методика);
3. Методы обработки данных, анализ нормативно-правовой документации организации.

Структура.

Курсовой проект включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. Первая глава состоит из трех параграфов, которые посвящены изучаемой проблеме; вторая глава представляет собой исследование и включает три параграфа, в которых описывается организационно-экономическая характеристика организации, анализ системы управления персоналом и диагностика социально-психологического климата в организации, в третьей главе, разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в организации и обоснование эффективности данных мероприятий. В заключении сформулированы основные выводы по работе. В приложении представлены организационная структура, устав и тексты использованных методик.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА

1.1 Место и роль социально-психологического климата в эффективной деятельности трудового коллектива

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это практическая задача руководителей любого ранга. Эффективное управление «человеческими ресурсами», создание оптимального социально-психологического климата выдвигается в число факторов экономического успеха [1, с. 15].

Изучение социально-психологического климата коллектива издавна привлекает внимание исследователей-психологов. Сегодня существует более сотни определений данного явления (см. табл.1.1) и не меньшее количество методик его изучения [2, с. 82].

Таблица 1.1

Основные понятия социально-психологического климата

<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
Кузьмин Е.С.	«...характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе»; [1, с.5]
Шепель В.М.	«эмоциональный окрас психологических отношений его членов, возникающий на основе совпадения интересов, характеров»; [3, с.18]
Шакуров Р.Х.	«интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей»; [25, с.11]
Платонов К.К., Казакова В.Г.	«свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой»; [3, с.18]
Пак В.А.	«...устойчивое психологическое состояние внутри группы людей, которое присуще ей на протяжении длительного времени»; [3, с.18]
Лутошкин А.Н.	«...общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям»; [14, с.96]

Петровский А.В., Ярошевский А.В.	«качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивности совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации»; [19, с.25]
Ковалев А.Г., Панферов В.И.	«специфическое социально-психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива между собой и с окружающей социальной средой в процессе труда и общения, проявляется в эмоциональном, поведенческом, когнитивном, нравственном и идеологическом плане, воздействует на активность личности и деятельности коллектива»; [34, с.98]
Кузьмин Е.С.	«...социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации»; [18, с.27]
Русалинова А.А., Лутошкин А.Н.	«...сущностной характеристикой климата является общий эмоционально - психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей»; [18, с.27]
Парыгин Б.Д.	«...представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности» [35, с.63]
Глоточкин А.Д.	«...совокупность социально-психологических процессов и явлений - систему межличностных отношений, групповых настроений и состояний, коллективного мнения, внутригрупповых традиций»; [22, с.80]
Неймера Ю.Л.	«внутреннее состояние коллектива, отражающее его комплексную способность достигать стоящие перед ним цели»; [33, с.26]
Кричевский Р.Л.	«объективно наблюдаемый феномен», который характеризует «отношения между членами группы в повседневной жизни»; [17, с.55] «субъективно переживаемое состояние», возникающее в результате оценки членами коллектива «удовлетворенности различными аспектами жизни группы»; [17, с.55]

В соответствии с рассмотренной терминологией можно утверждать, что психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, формирует уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе».

Также психолог В.М. Шепель выделил три «климатические зоны»:

1) социальный климат: определяется осознанностью трудящимися общих целей, задач, принадлежности к коллективу, а также гарантиями соблюдения конституционных прав и свобод;

2) моральный климат определяют моральные ценности, принятые в коллективе;

3) психологический климат определяет атмосфера, сложившаяся между работниками при непосредственном контакте.

То есть, психологический климат - это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального.

Психологический климат - это целостное состояние группы (коллектива), устойчивое эмоциональное состояние, которое отражает ситуацию труда и ситуацию в межличностных отношениях[3, с.12].

Несмотря на то, что проводилось множество исследований психологического климата - его точное определение в единой ее трактовке отсутствует. Различный набор характеристик выделяют различные исследователи. Как правило, к этим характеристикам относятся такие как: умонастроения членов группы, общее эмоциональное состояние коллектива, удовлетворенность рабочим процессом и его результатами.

Раскрывая понятие психологического климата, выделяется три ряда отношений:

1. Отношения по вертикали: отношения с руководством, возможность участия в управлении, удовлетворенность отношениями и т. п.

2. Отношения по горизонтали: межличностные отношения, способы и решения избегания и разрешения конфликтов, сплоченность коллектива.

3. Отношение членов коллектива к труду: удовлетворенность рабочим процессом и результатами труда, эффективность трудовой деятельности коллектива как целого.

Исследуя отношения по горизонтали как правило рассматривают характер деловых отношений (каковы требования членов коллектива друг к другу, какова взаимопомощь, как организуется коллективная и совместная деятельность, есть ли конкуренция и соперничество среди членов коллектива), рассматривают также межличностные отношения - характер эмоциональных связей - позитивных и отрицательных, существующие психологические статусы членов коллектива, системы оценок и самооценок[12, с.11-18].

Исследование отношения к труду может быть успешным лишь при условии соотнесения объективных показателей трудовой деятельности каждого работника и субъективных показателей - собственно «отношения». Отношение к труду выражает меру удовлетворенности человека, его деятельностью, а потому выступает в качестве важнейшей характеристики психологического климата.

Благоприятный психологический климат в коллективе отвечает следующим признакам: требовательность членов трудового коллектива друг к другу, позитивная деловая критика, свобода в отношении выражения личного мнения, отсутствие давления руководства, высокая степень информированности о целях, задачах и процессе прохождения дел, атмосфера доверия, осознание принадлежности к коллективу и удовлетворенность ей, эмоциональная включенность, взаимопомощь, высокая степень ответственности за общее дело .

Но благоприятный психологический климат в коллективе зависит не только от внутреннего настроения в коллективе, но и от внешней среды, а также личностных характеристик персонала и экономической деятельности организации (рис.1.1).

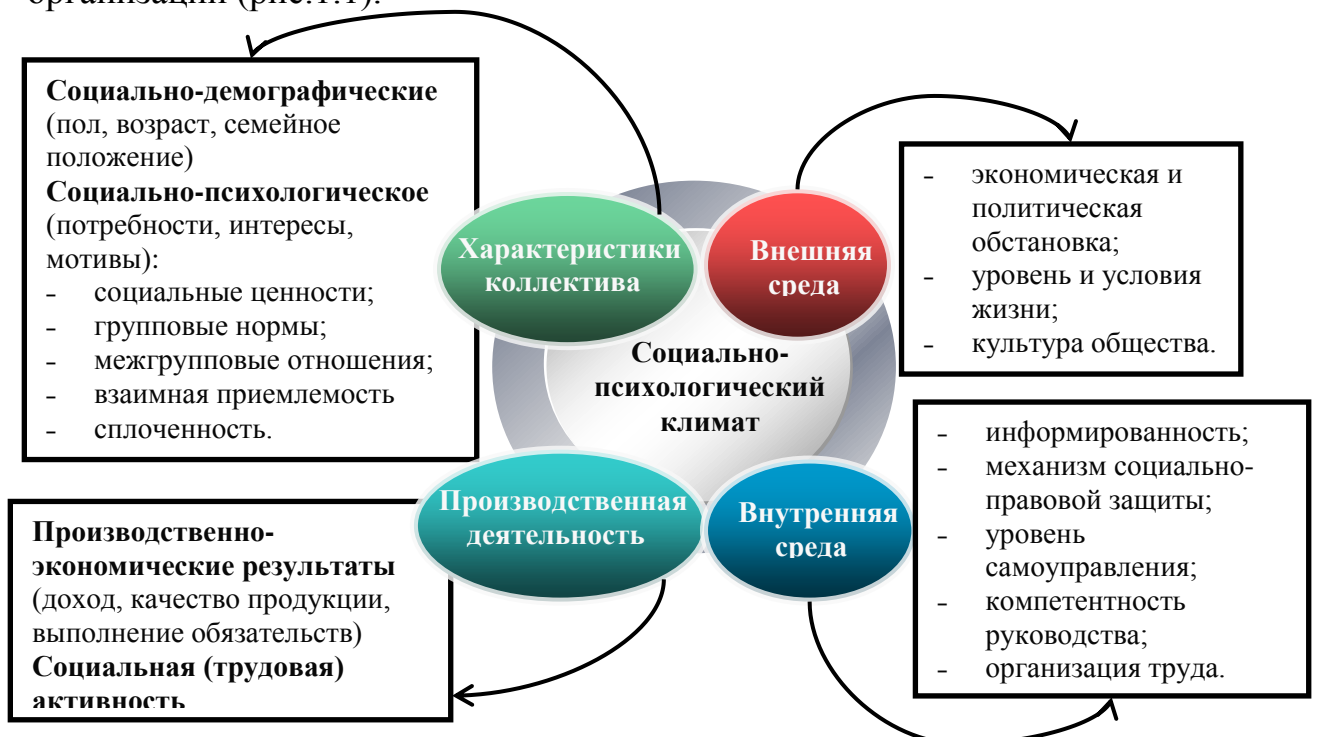


Рис. 1.1. Влияние внешней и внутренней среды на социально-

психологический климат

Существует такой феномен, как «климатическое возмущение». Он возникает в случае изменения налаженной и устоявшейся жизнедеятельности группы, отражаясь как на состоянии коллектива в целом, так и на отдельных членах коллектива[4, с. 99].

Выделяются «астенические» и «климатические возмущения». Климатические возмущения по своей форме, содержанию, продолжительности и эмоциональному тону являются характеристикой социально-психологического климата. Общее эмоциональное состояние коллектива меняется не только в течение длительного отрезка времени, но даже на протяжении одного рабочего дня.

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию социально-психологического климата, в частности по категории отношения. Тогда в структуре становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу[15, с. 145].

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного. Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным настроением – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

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.

Обобщая все вышеизложенное можно прийти к заключению, что социально-психологический климат коллектива выражает общий психологический настрой группы, зависит от грамотности стиля руководства, от существующего построения отношений по вертикали и горизонтали, от существующих производственных условий труда и системы стимулирования труда, а также от степени развитости коллектива. Положительный социально-психологический климат и эффективная коллективная деятельность коррелируют напрямую[9, с.5-10].

1.2 Технологии оптимизации социально-психологического климата в организации

Структура социально-психологического климата состоит из двух компонентов, если выбрать в качестве основания понятие «отношения»:

- отношения работников к труду;
- отношения членов коллектива друг к другу (включающие в себя отношения как по горизонтали, так и по вертикали: в системе руководства и подчинения) (рис. 1.2.).

Отношения во всем своем многообразии рассматриваются относительно двух основных параметров: предметного и эмоционального.

Предметный настрой отражает характер восприятия членом коллектива различных сторон деятельности. Эмоциональный определяется уровнем удовлетворенности различными сторонами деятельности.

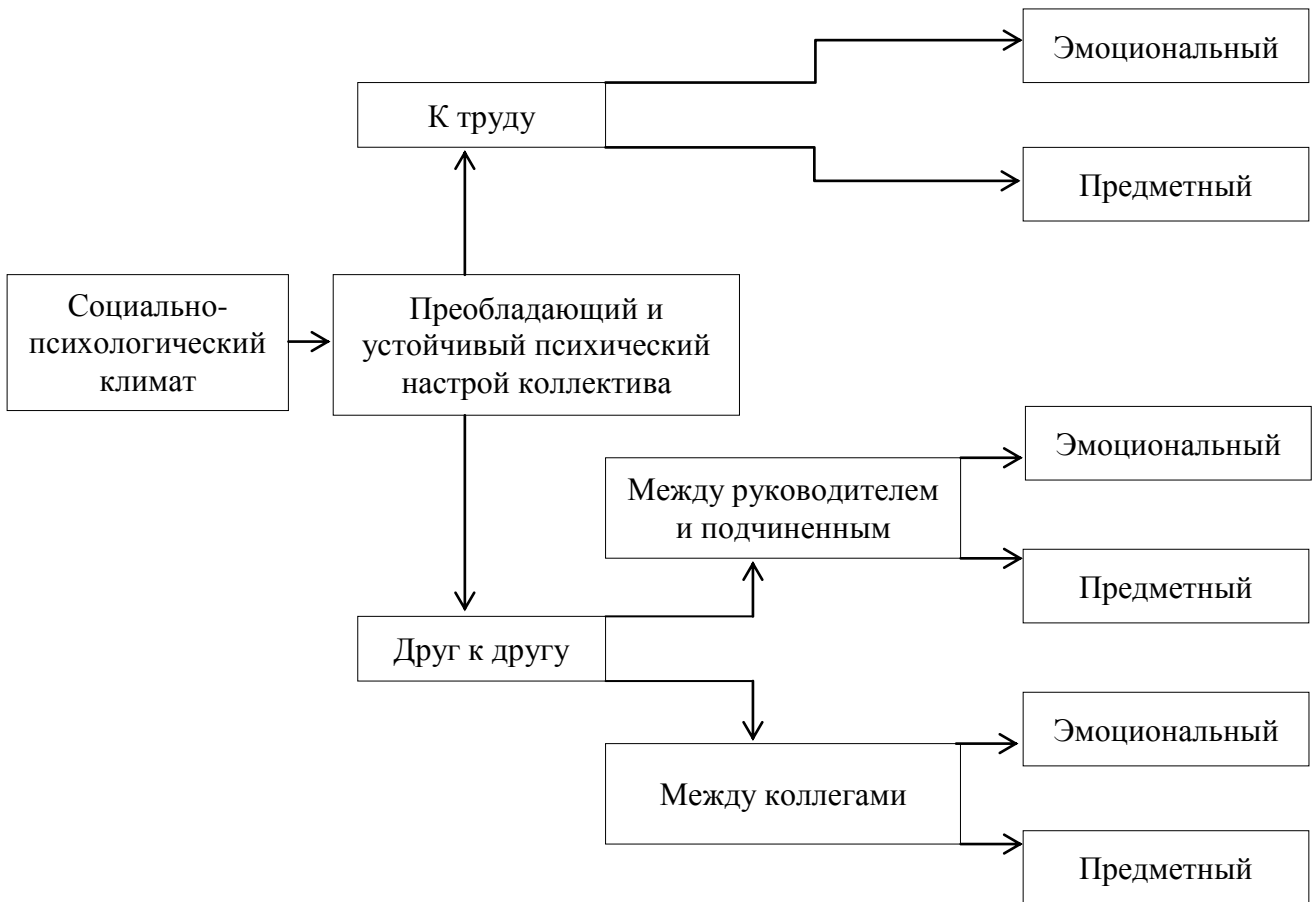


Рис. 1.2. Структура социально-психологического климата

Социально-психологический климат коллектива отражается не только на рабочих отношениях, но и на мировоззрении членов коллектива в целом и на отношении к самому себе, личной оценке, создавая тем самым общественную форму самосознания личности.

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[7, с.78].

Социально-психологический климат может быть как благоприятным, так и неблагоприятным (здоровым и нездоровым).

Благоприятный социально-психологический климат отвечает следующим характеристикам:

1. на уровне коллективного сознания:

- положительная оценка своей производственной деятельности;
- оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности коллектива.

2. на уровне поведения:

- добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям;
- низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях;
- отсутствие или незначительная текучесть кадров.

Существуют различные факторы, которые определяют и описывают социально-психологический климат коллектива:

1. Служебно-функциональные факторы. Включают в себя условия и обеспеченности всем необходимым труда, защиту труда, график работы и отдыха, организацию труда, распределение трудовых функций между членами коллектива и т. п.

2. Экономические факторы. Включают в себя систему поощрения и оплаты труда, наличие и распределение различных льгот, премий, материальных вознаграждений и т. п.

3. Управленческие факторы. Включают в себя отношение руководства к подчиненным, методы управления персоналом, управленческий стиль, управленческую этику, социальную дистанцию в отношениях и т. п.

4. Психологические факторы. Включают в себя межличностные отношения в коллективе по горизонтали, социально-психологическую совместимость внутри коллектива и при взаимодействии с другими подразделениями и отделами, уровень конфликтности, нормы, правила, традиции поведения в трудовом коллективе, отношения коллектива в целом и каждого из его членов с руководством, оценка членами коллектива деятельности друг друга и т. п.

5. Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала. Включают в себя численность персонала, квалификацию персонала и соответствие ее занимаемой должности и выполняемой

деятельности, перспективы карьерного роста, адаптацию новых сотрудников, обоснование подбора персонала и т. п.

6. Правовые факторы. Включают в себя регулирование профессиональной деятельности с нормативно-правовой точки зрения, наличие должностных инструкций, удобство применения правовых актов, регулирующих деятельность и т. п.[18, с.69-72].

Существует три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

- Психофизиологический уровень совместимости предполагает сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств темперамента в их оптимальном выражении.

- Психологический уровень предполагает совместимость характеров, типов и мотивов поведения.

- Социально-психологический уровень совместимости предполагает согласованность социальных ролей, интересов, установок, ценностных ориентации, интересов.

Фактор сработанности: предполагает максимально возможную успешность коллективной деятельности при минимальных затратах.

Фактор характера коммуникаций: отсутствие достаточной информации может повлечь за собой возникновение и распространение сплетен и слухов, разговоры за спиной и интриги. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников приводит к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам.

Фактор стиля руководства: предполагает, что руководитель играет одну из ключевых ролей в создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата. Для благоприятного социально-психологического климата характерным является демократический стиль управления[13, с.5-9]. Изучать социально-психологический климат логичнее всего с помощью методов социологической и психологической науки - наблюдение, интервью, анализ, социометрический опрос, шкалирование,

анкетирование и т. п. Реализовывать их можно, проводя беседы с членами коллектива, наблюдая за их деятельностью, анализируя результаты этой деятельности, возможности продвижения кадров по карьерной лестнице, служебную дисциплину.

Оптимизация социально-психологического климата в группе способствует снижению вероятности перенапряжения при выполнении трудовых функций; позволяет сохранять эмоциональную стабильность в стрессовых ситуациях внутри коллектива и благополучно управлять реакцией на сложившиеся проблемы; сохраняет эмоциональное здоровье и оптимистичный настрой работников в кризисных ситуациях. Как результат сотрудники не теряют способности рационально мыслить и эффективно взаимодействовать в любых обстоятельствах.

Учитывая вышесказанное, рассмотрим несколько методов оптимизации социально-психологического климата с точки зрения их достоинств и недостатков.

Набирающим популярность направлением являются тренинговые группы различной направленности. В основу данного метода положены обучающие модели, измерение и оценка поведения, постановка целей, разработка механизмов их достижения. Человек в состоянии скрытого недовольства собой или своей жизнью ищет поводы для конфликтов во внешней среде – коллективе. Благодаря тренингам внимание сотрудника переключается на свой внутренний мир. Помимо этого, ему предлагаются способы решения сложившихся проблем. Таким образом улучшение качества жизни отдельного работника повышает стабильность психологической обстановки в коллективе[14, с.15-19].

Тренинги могут быть направлены на повышение уверенности в себе, контроль гнева, построение эффективного диалога, планирование карьеры и многое другое. Выбор зависит от результатов первоначальной оценки причин неудовлетворительного или нестабильности климата. На подобных тренингах работники учатся осознавать свои чувства и анализировать эмоции

окружающих, принимать рациональные и последовательные решения, развивают стрессоустойчивость и совершенствуют коммуникационные навыки.

Также эффективным методом для оптимизации социально-психологического климата и устранения психологических барьеров между сотрудниками выступают ролевые игры. Основным отличием игры от тренинга является направленность на развитие совокупности навыков, в то время как тренинг нацелен на конкретный. Примером ролевой игры может выступать психодрама, которая заключается в разыгрывании сценки, где начальник играет роль своего подчиненного и наоборот. Благодаря такой замене каждый из конфликтующих партнеров может вжиться в роль противника и лучше понять, что может поспособствовать разрешению конфликта.

Далее рассмотрим комплексный подход Даниэля Дэна. Данный 4-шаговый метод будет эффективен в отношении работников, которым не подходят групповые тренинги и игры ввиду не принятия ими посредничества в разрешении разногласий. Еще одним необходимым условием выступает наличие у работников высокого уровня самосознания и стремления предотвратить развитие разногласий в конфликт.

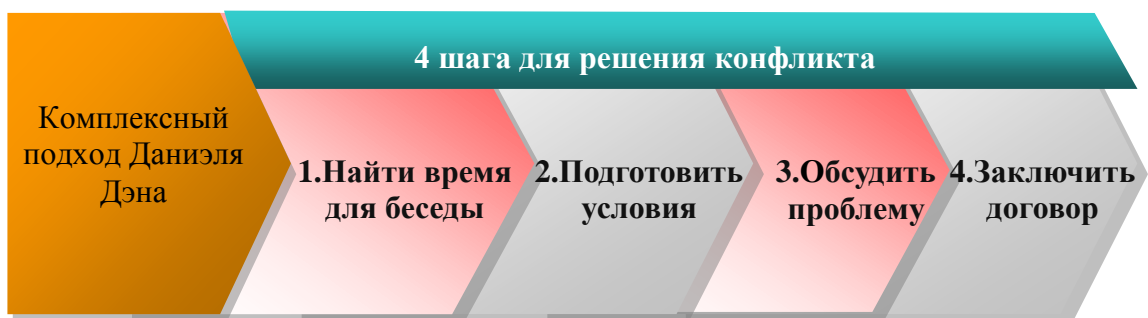


Рис. 1.3. 4-шаговый метод улучшения взаимоотношений

Автор метода акцентирует внимание на формировании «кардинальных правил», на основе которых строится конструктивный диалог между участниками. Данные правила устанавливают права и предупреждают эскалацию враждебных действий [25, с. 18-20].

Плюсом данного метода, на наш взгляд, выступают низкие затраты, отсутствие привлеченных участников и повышение самооценки работников за счет самостоятельного решения проблем. Освоив данный метод один раз, сотрудники смогут применять его в будущем для разрешения всевозможных разногласий, что обуславливает практически неограниченный по времени эффект.

Минусом же выступают высокие изначальные требования к участникам процесса – не каждый работник стремится решить конфликт на стадии его зарождения. Стоит так же отметить, что данный метод больше подходит мужчинам, так как у них ниже включенность эмоциональной составляющей в принятие решений.

Следовательно, для здорового социально-психологического климата характерны[21, с.111]:

- преобладание делового, творческого настроения в течение рабочего дня;
- чувство групповой сплоченности и товарищества;
- высокий уровень профессиональной подготовленности работников;
- хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого члена коллектива;
- своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций;
- справедливость и гласность в оценке деятельности членов коллектива, а также распределения вознаграждений, решения материальных и жилищных проблем;
- использование возможностей неформального лидерства для решения служебных и воспитательных задач;
- критика и самокритика;
- коллективное обсуждение вариантов важнейших принимаемых решений;
- охотное согласие подменить товарища, оказать ему помощь.

1.3 Влияние особенностей управления на социально-психологический климат коллектива

На современном этапе развития нашего общества возрастает роль управления трудовыми коллективами. Подчеркивается важность создания в коллективах атмосферы трудового поиска, взаимного уважения и требовательности, нетерпимости к любым нарушениям законности и морали. Практика, однако, свидетельствует, что еще далеко не во всех трудовых коллективах создан благоприятный социально-психологический климат.

Социально-психологический климат как групповое психологическое состояние, характеризуемое особенностями социального восприятия и степенью удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, интегрирует множество различных влияний. Вероятно, трудно найти такой фактор, связанный с деятельностью коллектива, который так или иначе не оказывал бы на него своего влияния. Практически значимо вместе с тем установить, какой фактор и в какой степени влияет на климат, каково положение среди них фактора управления. Ответить на этот вопрос, значит понять, за счет чего, прежде всего можно улучшить социально-психологический климат в трудовых коллективах[20, с.14-18].

Различные факторы, оказывающие влияние на социально-психологический климат, делятся на факторы макросреды и микросреды или внешние и внутренние. Первые связаны с объективными условиями: общественно-экономической формацией, материально-технической базой общества, совершенством общественных отношений. Вторые подразделяются на предметно-вещные (обеспеченность коллектива необходимыми материально-техническими средствами, определения полномочий коллектива и его должностных лиц) и социально-психологические (наличие неформальных связей, состояние межличностных отношений, стиль руководства, уровень психологической совместимости).

Ряд авторов в качестве одного из важных факторов, оказывающих

влияние на социально-психологический климат, выделяют управленческую деятельность руководителей. Но они, как правило, ограничиваются изучением влияния какого-то одного элемента системы управления, чаще всего стиля руководства или личных качеств руководителей, которые, безусловно, оказывают значительное влияние на климат коллектива, но не исчерпывают влияния всей системы управления»[12, с.36] .

Есть все основания полагать, что уровень развития коллектива, особенности личностей, из которых он состоит, выступают опосредствованными факторами влияния управления на социально-психологический климат и что управление как фактор, влияющий на социально-психологический климат, выступает в качестве его компоненты.

Компоненты управления носят познавательный, эмоциональный и поведенческий характер, то есть они являются результатами социального восприятия управления и его слагаемых, эмоционального переживания этого восприятия и побуждений к определенному осуществлению своей деятельности под влиянием того и другого.

Оценка степени благоприятности влияния системы управления, ее элементов и характеристик на социально-психологический климат коллектива требует четкого выделения признаков благоприятности, градации социально-психологического климата по степени благоприятности. Типология социально-психологического климата по критерию его связи с управлением представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Типология социально-психологического климата по критерию связи с управлением

Тип СПК	Признаки (параметры)		Наименование типов СПК
	Характеристика управления	Отношение членов коллектива к управлению	
1	правильное	положительное	зрелый
2	правильное	отрицательное	отстающий
3	неправильное	отрицательное	перспективный
4	неправильное	положительное	незрелый

Предложенная типология социально-психологического климата по критерию связи с управлением обнаруживает себя в исследовании социального восприятия.

Тем самым оно еще раз подчеркивает важность исследования всех аспектов социального восприятия для системного подхода и совершенствования социально-психологического климата в коллективе. Со стороны субъекта управления (он же объект социального восприятия коллективом); со стороны членов коллектива (субъекта управления); со стороны процессов взаимодействия.

Наиболее благоприятным, по данной типологии, является социально-психологический климат, где правильность построения управления соотносится с положительным отношением членов коллектива к нему (тип 1), и этот тип климата назван зрелым. Второй тип социально-психологического климата характерен тем, что при эффективной управленческой деятельности обнаруживается неудовлетворенность психологического климата коллектива состоянием управления [15, с.28].

Третьему типу социально-психологического климата свойственно плохое состояние управления и неудовлетворенность им членов коллектива. Подчиненных не удовлетворяет неспособность руководителей навести должный порядок в работе подразделения, организовать дело на более высоком уровне. Это свидетельствует о наличии в коллективе здоровых сил, способных улучшить управленческую деятельность и в целом оздоровить социально-психологический климат в коллективе.

Для четвертого типа социально-психологического климата характерно то, что при отрицательном состоянии управленческой деятельности и низкой ее эффективности в коллективе существует удовлетворенность ею и нежелание коллектива ничего изменять. Из всех выделенных типов этот наиболее нетерпим. Он свидетельствует о неделовом отношении членов коллектива к своим обязанностям, характеризует отсутствие в коллективе должных сил, способных вести борьбу с негативными, отрицательными

явлениями, занятие многими его членами примиренческой позиции, боязнь сложившегося положения или неспособность противостоять ему.

Выделенная типология социально-психологического климата по критерию связи с управлением дает возможность дифференцированно оценивать влияние системы управления, ее элементов и характеристик на климат коллектива, на основе полного и правильного анализа его составляющих[13, с. 47] .

Руководители организаций, считают, что «эмоциональное выгорание» как аспект развития профессиональной деформации это ключевой фактор снижения показателей благоприятного социально-психологического климата. Поэтому профессиональная деформация формируется из внутренних и внешних факторов[3, с. 99].

Внутренние факторы:

1.Склонность к эмоциональной ригидности, т.е. эмоциональное выгорание будет медленнее проявляться у тех людей, которые более активны и импульсивны, и наоборот, у работников, которые проактивны и эмоционально сдержаны эмоциональное истощение будет как способ психологической защиты.

2. Интенсивное восприятие и переживание обстоятельств профессиональной деятельности. Данное форма выражается у ответственных людей, которые выполняют порученное им дело. Часто это происходит с молодыми специалистами, которые воспринимают все слишком эмоционально и отдаются делу без остатка.

3. Нравственные дефекты и дезориентация личности, т.е. работник при взаимодействии не разделяет такие материальные категории, как честность, порядочность, совесть, доброжелательность, что приводит к конфликтным ситуациям. А нравственная дезориентация отличается неумением разделять плохое от доброго, благо от вреда, которое наносится окружающим.

Внешние факторы:

1. Хронически напряженная психоэмоциональная деятельность, т.е. это когда происходит интенсивное общение как с коллегами, подчиненными организации, так и с партнерами и вышестоящими руководителями администрации, что обычно приводит к профессиональным эмоциональным заболеваниям.

2. Дестабилизирующая организация деятельности: нечеткое делегирование полномочий, нерациональная организация рабочего времени, нехватка оборудования, несвоевременное информирование персонала, завышенные трудовые обязанности.

3. Неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности определяется конфликтностью в системах отношений руководителя и подчиненных, а также внутриколлективные взаимоотношения. Каждой нервной обстановкой побуждает одних растрчивать свои эмоции, а других — «сохранять» свои психические ресурсы.

Каждый фактор в отдельности влияет на профдеформацию личности и способствует изменению его эмоционального поведения.

Таким образом, исследование влияния системы управления, ее элементов и характеристик на социально-психологический климат требует установления взаимосвязей изложенной совокупности психологических факторов. Соблюдение этого условия позволяет не только установить роль управления, но и выявить то, что в нем самом деле и как оказывает влияние на социально-психологический климат [14, с. 39].

В коллективах со зрелым социально-психологическим климатом величина положительных оценок управленческой деятельности самая высокая. Для данных коллективов наряду с высокой управленческой деятельностью характерна максимальная удовлетворенность такими характеристиками, как сплоченность членов коллектива, их профессиональная подготовленность, участие большинства членов

коллектива в воспитательной работе.

Для коллективов с «отстающим» климатом свойственна самая низкая степень удовлетворенности его членов анализируемыми характеристиками. Примечательной особенностью данных коллективов является то, что при относительно высоких результатах деятельности и устойчивой системе управления удовлетворенность ими низкая.

В коллективах с перспективным социально-психологическим климатом наблюдается низкая удовлетворенность его членов личным участием в жизнедеятельности коллектива, организацией работы, распределением обязанностей между членами коллектива, нагрузками в работе.

В коллективах с незрелым социально-психологическим климатом (в сравнении с «отстающим» и «перспективным») установлена более высокая степень удовлетворенности его членов элементами и характеристиками управления и эффективностью деятельности при низком их состоянии [16, с. 26].

Вывод: В данной главе подробно рассмотрены теоретические и методологические предположения о влиянии элементов и характеристик системы управления на социально-психологический климат коллектива, которые часто находят свое экспериментальное подтверждение. Также было определено, что на климат влияют основные группы психологических факторов управления – базовые, текущие, организационного порядка, причем степень и характер их влияния различны. Наиболее выражено влияние базовых элементов (личные качества руководителей и качественный состав коллектива). Связь элементов и характеристик управления, оказывающих влияние на социально-психологический климат, опосредована социальным восприятием их членами коллектива. Опосредствующая роль социального восприятия вызывает необходимость специальной заботы руководителей о правильном восприятии их деятельности подчиненными при работе по созданию в руководимых коллективах зрелого социально-психологического климата [1, с. 7].

ГЛАВА II. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА В ОГБУЗ «РАКИТЯНСКАЯ РАЙОННАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ БОЛЬНИЦА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ

«Ракитянская районная центральная больница»

Важным элементом инфраструктуры общества является медицинское обеспечение населения. Увеличение доступности и улучшение качества медицинской помощи населению определены как основные цели в национальном приоритетном проекте «Здоровье».

Актуальность решения данных проблем обусловлена сформировавшейся в последние десятилетия негативной динамикой показателей здравоохранения в целом. Это касается и здравоохранения Ракитянского района.

Областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Ракитянская центральная районная больница». Сокращенное наименование: ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ», находится по адресу: 309310 Белгородская обл., пгт. Ракитное, ул. Пролетарская, д. 81[46].

Сегодня здравоохранение Ракитянского района обслуживает население численностью 34 400 человек. Главный врач ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» – Сучалкин Евгений Борисович. В сфере здравоохранения Ракитянского района работает 520 человек.

ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» является юридическим лицом, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» осуществляет свою деятельность на основе законодательства Российской Федерации и Белгородской области, правовых

актов Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации и Департамента, настоящего Устава.

Цели, предмет, виды деятельности и полномочия ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» закреплены в его Уставе (см. приложение 1).

Основной целью ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» является выполнение работ и оказание услуг в сфере здравоохранения.

Для выполнения указанной цели организация осуществляет следующие работы и услуги:

- работы и услуги при осуществлении доврачебной медицинской помощи;
- работы и услуги при осуществлении амбулаторно-поликлинической медицинской помощи;
- работы и услуги при осуществлении стационарной медицинской помощи;
- работы и услуги при осуществлении доврачебной медицинской помощи;
- фармацевтическая деятельность;
- работы (услуги), выполняемые при осуществлении деятельности, связанной с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, внесенных в Список II в соответствии с Федеральным законом «О наркотических средствах и психотропных веществах»;
- работы (услуги), выполняемые при осуществлении деятельности, связанной с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, внесенных в Список III в соответствии с Федеральным законом «О наркотических средствах и психотропных веществах»;

Имущество ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» является собственностью Белгородской области и закрепляется в установленном порядке за Учреждением на праве оперативного управления департаментом имущественных и земельных отношений Белгородской области.

Врачей всех специальностей – 62 чел., из них: 1 «Заслуженный работник здравоохранения РФ» (Цыганкова Татьяна Александровна) 1 «Заслуженный врач» (Карташова Валентина Антоновна), 5 человек, награжденных нагрудным знаком «Отличник здравоохранения» (Карташова Валентина Антоновна, Цыганкова Татьяна Александровна, Ткачева Любовь Павловна, Таранова Любовь Ивановна, Романенко Александр Иванович), средних медицинских работников - 253 чел., младший медицинский персонал – 139 чел [46].

В 2016 году пришли работать в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» 5 врачей, 11 средних медработника, 1 провизор.

На конец 3 квартала 2016 года 4 сельских врачебных амбулатории из 4-х укомплектованы врачами. По итогам аттестации 2015 года имеют сертификаты – 61 врач, т.е. 99%.

Сеть здравоохранения Ракитянского района представлена ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ», коечный фонд которой составляет 203 койки на 2016 г.

Проанализируем в динамике количество койко-мест ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» (табл.2.1)

Таблица 2.1

Динамика койко-мест

Отделение	2014 г.	2015 г.	2016 г.
<i>Круглосуточные:</i>			
Терапевтическое	25	25	30
хирургическое	27	28	30
неврологические	12	12	12
гинекологические	5	7	7
педиатрические	12	12	12
инфекционные	8	9	10
патологии беременности	9	10	10
родильное	7	7	7
реанимационное	5	5	6
<i>Коек дневного отделения при АПУ</i>	70	80	85
ИТОГО	180	195	209

Как видно из таблицы 2.1, в больнице выросло число койко-мест. Финансирование из бюджета администрации Ракитянского района позволило оборудовать дополнительные койко-места.

Далее проанализируем состав и структуру трудовых ресурсов ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Состав и структура трудовых ресурсов организации

Виды основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016/ 2014гг.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	78	100	80	100	85	100	7	8
в т. ч. в производстве	41	53	58	73	64	75	23	56
из них: -постоянные рабочие	37	47	22	27	21	25	-16	-56

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что руководство ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» расширяет свою деятельность, создает новые рабочие места, определяет дополнительную потребность персонала по категориям и профессиям.

Организационная структура ОГБУЗ «Ракитянской ЦРБ»(приложение 2) представлена сетью лечебных учреждений расположенных на территории каждого поселкового и сельского поселений.

Структура:

- круглосуточный стационар п. Ракитное;
- поликлинические подразделения в п. Ракитное и п. Пролетарский (рассчитано на 450 посещений в день (300 - п.Ракитное, 150 - п. Пролетарский) с койками дневного пребывания при АПУ – 85)

А также сельское ЛПУ:

- Центр врача общей врачебной практики в с. И-Кошары (рассчитан на 80 посещений в день);
- три отделения общей (семейной) медицины каждый рассчитан на 70 посещений в день.
- 16 фельдшерско-акушерских пунктов.

Таблица 2.3

Средняя заработная плата работников ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Врачи	40219 руб.;
Средний медицинский персонал	21747 руб.;
Младший медицинский персонал	17766 руб.;
Прочий персонал	16385 руб.

Из таблицы 2.3 мы видим, что медицинский персонал и работники ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» получают заработную плату в соответствии со ст. 134 Трудовым Кодексом РФ и рассчитывается как соотношение фонда оплаты труда и списочной численности работников.

Выполнение объемов медицинской помощи за 2016г: по предоставлению мер государственной поддержки льготной категории граждан выписано 179 рецептов на сумму 10365,9 тыс. руб. - по высокочатратным аналогиям. Из федерального бюджета выписано рецептов – 13138 шт., на сумму – 11217,508 тыс. руб. Из областного бюджета – 2297 шт., на сумму 1981,358тыс.руб.

Таблица 2.4

Посещение пациентов за 2014-2017 год в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Всего посещений	228 319
Обращения по поводу заболевания	153 180
С целью неотложной помощи	17 248
С профилактической целью	57 891
Зарегистрировано всего заболеваний	26 596
В том числе с диагнозом «Установлено впервые»	13 378

Следовательно, проанализировав таблицу 2.4, можно отметить, что большинство посещений пациентов было по причине их заболеваний, что составляет 15 3180 раз, а 13 378 раз обращались с диагнозом «Установлено впервые».

Таблица 2.5

Количество пациентов принятых узкими специалистами в ОГБУЗ

«Ракитянская ЦРБ»

Врачи-терапевты участковые	42 774
Врач – эндокринолог	5 960
Врач – инфекционист	853 180
Врачи - хирурги	13 230
Врач травматолог – ортопед	9 096
Врачи акушеры – гинекологи	17 938
Врачи- педиатры участковые	42 344
Врач – офтальмолог	8 921
Врач – отоларинголог	9500
Врачи – неврологи	14 994
Врач-дерматолог	2 884
Врачи ОВП	18 937
Врачи стоматологи	8 834

Вывод: из таблицы 2.5 мы видим, что по количеству пациентов принятых узкими специалистами большинство у врача-инфекциониста и составляет 853 180, а наименьшее количество пациентов приняли такие врачи, как эндокринолог и дерматолог – 5 960 и 2 884.

Профосмотры проводились согласно плана-графика утвержденного главным врачом ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» и согласованного с руководителями учреждений и предприятий района, на договорной основе.

Количество посещений на дому увеличилось за счет увеличения активных посещений.

Рождаемость по данным ЗАГС за 2016 год составила – 368 чел. (так же как и в 2015 году). Общая смертность – 521 человек, из них от сердечно-сосудистых заболеваний – 234 случая, от онкологических заболеваний – 77 случая, от воздействия внешних причин – 27 случаев. Младенческая смертность – 2 чел. Женщин – 269 чел., мужчин – 252чел.

За 2015год – общая смертность составила 527чел. Младенческая смертность – 0.

Коэффициент смертности за 2016 год равен 14,9. Средняя продолжительность жизни в районе составляет 72,8 (мужчины – 67,1; женщины – 78,1). За 2015 год продолжительность жизни составляла – 72,5.

На 2016 г. план подлежащих диспансеризации, составил – 5 830 человек. За период 2016 года осмотрено всего – 5647 человек, что составило 96,7%. Диспансеризация детского населения проходит согласно графика: за 2016 год осмотрено – 6036 детей, что составляет 100 % от плана, план – 6036.

В 2016 году было запланировано привить от различных инфекций – 13 614 прививок. Выполнено – 13 696, что составляет 100,6 %

В 2016 году открыты аптечные пункты в поликлиническом отделении п. Пролетарский, в Илек-Кошарском ЦВОП, в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ». Отремонтированы ФАПы в с. Чистополье, с. Борисполье, с. Меловое, с. Солдатское, с. Русская Березовка, с. Введенская Готня, закончен ремонт Дмитриевского ОСВ.

Отремонтировано здание судебно-медицинской экспертизы.

В поликлинических отделениях ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» п. Ракитное и п. Пролетарский открыты стоматологические кабинеты.

Получена лицензия на бактериологическую лабораторию.

В 2016 году ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» куплена одна единица санитарного автотранспорта.

За последние 5 лет значительно изменилось материально-техническое оснащение лечебных учреждений района. Затрачены десятки миллионов рублей на капитальный ремонт зданий стационара, поликлиники и ЦВОП. Открыто новое отделение реанимации для «выхаживания» тяжёлых больных, в родильном отделении спроектированы палаты совместного пребывания матери и ребёнка, во всех отделениях имеются палаты повышенной комфортабельности, на территории стационара работает церковь Святого Пантелеймона, активно ведётся благоустройство территории больницы.

Наличие медицинского оборудования приобретенного за последние год, а так же освоение новых медицинских технологий, позволяет сохранить

высокий уровень качества обследования, объемы медицинской помощи, проводить на базе нашей ЦРБ такие исследования, которые до недавнего времени можно было сделать только в условиях областной клинической больницы, повысить качество лечебного процесса. Так, например заведующей терапевтическим отделением Цыганковой Т. А. освоены и введены в действие холтер АД и ЭКГ, заведующим хирургическим отделением Чуприна А. В. с группой хирургов освоена - эндовидеохирургия. На базе нашей больницы проводятся различные виды эндоскопических исследований – колоноскопия, гистероскопия, кольпоскопия, дуоденофиброгастроскопия. Работниками КДЛ выполнено за год более 750 тысяч исследований. Освоены и введены в действие новые виды исследований – экспрессдиагностика на ВИЧ инфекцию, определение уровня онкомаркеров, холестеринлипопротеиды низкой плотности, определяется уровень мочевины, триглицеридов, в терапевтическом отделении в первые часы поступления больных с острым коронарным синдромом определяются качественные показатели повреждения миокарда (тропанины, креатининкиназа, миоглобин).

Достойный уровень обслуживания женщин в период беременности и родов работниками женской консультации и родильного отделения продолжают привлекать пациентов из других районов и областей. В среднем 35-42% детей родившихся в нашем родильном отделении -иностранцы: из соседних и отдаленных районов нашей области, городов Белгород, Курск и Курской области и соседнего дружественного государства Украина.

Все отделения и центр ВОП оказывают первичную медицинскую помощь по ряду специальностей: терапия, неврология, педиатрия, отоларингология. Медицинский персонал регулярно проходит курсы усовершенствования, имеют соответствующие сертификаты. На базе отделений и центра работают школы «Здоровья».

За всю историю развития здравоохранения района медицинские работники неоднократно награждались высшими званиями от правительства

РФ, департаментом здравоохранения, районной администрацией, почетной грамотой архиепископа Белгородского и Старооскольского Иоанна награжден врач акушер-гинеколог О. Г. Цыганов.

Коллектив ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» является активным участником всех районных и областных мероприятий: спартакиад, конкурсов.

Реализация мероприятий демографической политики, основных направлений национального проекта «Здоровья», федеральных, областных и районных целевых программ в течение последних лет позволяют планомерно снижать негативные тенденции в состоянии здоровья наших граждан, повышать качество медицинской помощи жителям Ракитянского района, закрепить позитивные тенденции в демографической ситуации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

Главной задачей персонала ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная районная больница» является оказание медицинских (лечебно-профилактических) услуг. Персонал состоит из врачей различных специальностей, среднего медперсонала, младшего медперсонала и прочих персонал (охрана, уборщицы и т.д.) [36, с.45].

Всего работников – 85 человек, из них:

- врачей – 28 человек;
- средний медицинский персонал – 36 человек;
- младший медицинский персонал – 21 человек

В ходе проведения анализа системы управления персоналом были изучены социально-демографические характеристики сотрудников и был получены следующие результаты.

76 чел., давших ответ на поставленный вопрос, относятся к лицам женского пола (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение ответов респондентов на вопрос «Ваш пол?»
(гендерная структура персонала организации)

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от опрошенных
1	1. Мужской	0	0,0
2	2. Женский	76	100,0
	Итого ответивших:	76	100,0

Изучение персонала в разрезе стажа работы в организации показало, что наибольший удельный вес в структуре, а именно 26% занимают сотрудники, которые работают в ней более 25 лет. Существенным можно признать удельный вес сотрудников, работающих в организации от 1 года до 4 лет и от 10 до 14 лет, на долю которых приходится 20,8 и 22,1 % опрошенных соответственно. Менее 1 года в организации работает всего 6,5 % опрошенных (табл. 2.7).

Средний возраст работающих в организации составляет 40,4 года.

Таблица 2.7

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Сколько времени вы работаете в данной организации?»
(структура персонала в зависимости от стажа работы в организации)

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	А) Менее 1 года	5	6,5
2	Б) 1-4 года	16	20,8
3	В) 5-9 лет	8	10,4
4	Г) 10-14 лет	17	22,1
5	Д) 15-24 лет	11	14,3
6	Е) Более 25 лет	20	26,0
	Итого ответивших:	77	100,0

Наглядно распределение персонала в зависимости от стажа работы в организации представлено на рис. 2.1.

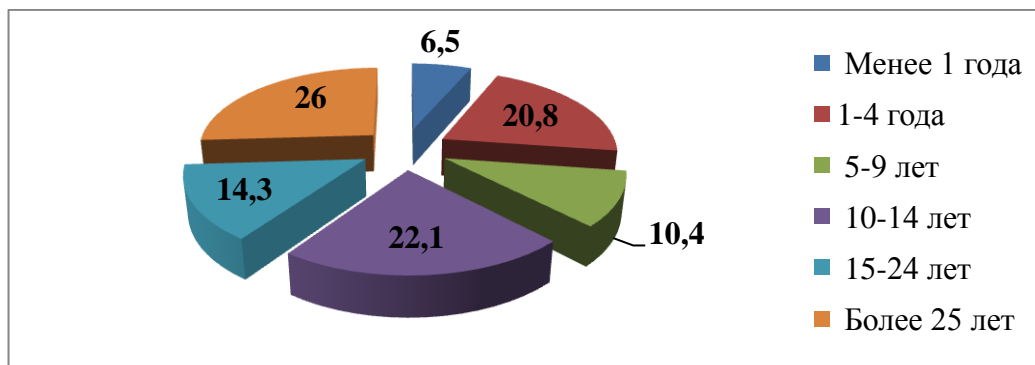


Рис. 2.1. Распределение персонала ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная районная больница» в зависимости от стажа работы в организации, %

Изучив таблицу 2.7 и рисунок 2.1, можно точно отметить, что доминирующим промежутком времени людей, работающих в организации стало более 25 лет (26 %), а проработавших в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная районная больница» от 10 до 14 лет – 22,1% и от 1 года до 4 лет – 20,8 %

Таблица 2.8

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Укажите к какой категории персонала Вы относитесь»
(структура персонала в зависимости от категории)

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	А) руководитель подразделения	1	1,3
2	Б) специалист	56	74,7
3	В) рабочий	18	24,0
	Итого ответивших:	75	100,0

Из таблицы 2.8., мы видим, что большинство респондентов изучаемой организации относятся к специалистам, их доля составила 74,7%; на долю работников, относящих себя к рабочим, приходится 24% опрошенных сотрудников организации; к руководителям подразделения относится всего 1 чел., что составляет 1,3% опрошенных сотрудников организации.

Также был проведен анализ кадровых документов в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ», который представлен в приложении 3.

Следующим этапом нашего исследования было проведение анализа кадрового состава организации по установленным характеристикам и основных кадровых коэффициентов в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» (табл. 2.9)

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	75	79	85	13
Принято всего, чел.	7	8	5	71
Выбыло всего, чел.	3	2	3	100
Численность на конец года, чел	79	85	87	10
Среднесписочное число работников, чел.	77	81	86	11
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	9	9	9	-
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	4	2	3	-
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	93	88	95	-
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	11	10	12	-

Следовательно, из таблицы мы видим, что в связи с расширением кадрового состава организации численность рабочего персонала на конец года возросла на 10% к 2017 г. по сравнению к 2015 г., а количество выбывшего персонала в исследуемом периоде меньше по сравнению с 2015 г., что не может не отразиться на положительной динамике темпа прироста сотрудников. Количество принятого персонала в 2016 году уменьшилось, а это говорит о том, что текучесть кадров стабилизировалась.

Таблица 2.10

Структура и укомплектованность персоналом в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Врачи	25	33	27	34	28	33
Средний медицинский персонал	31	41	33	41	36	42
Младший медицинский персонал	19	26	19	25	21	25
Итого	75	100	79	100	85	100

Таким образом, из таблицы 2.10 мы видим, что укомплектованность персонала к 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 г., за счет расширения штата организации. Количество врачей выросло на 3 человека в сравнении с 2015 годом. А количество среднего и младшего медицинского персонала возросло в 2017 году на 5 и 2 человека соответственно по сравнению с 2015 г.

Таблица 2.11

Распределение персонала организации по возрасту в

ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	6	21	16	44	10	48
30 – 40	13	46	12	33	9	43
40 – 50	6	21	8	23	2	9
50 – 60	3	12	-	-	-	-
Старше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	28	100	36	100	21	100

Таким образом, проанализировав таблицу 2.11, мы определили, что возрастное распределение в организации следующее: количество врачей, возрастная категория которых составляет 30-40 лет, преобладает над всеми остальными и насчитывает 13 человек, преобладающей возрастной категорией среднего и младшего медицинского персонала является 20-30 лет,

что составляет 44% и 48% соответственно от общего числа каждой категории.

Таблица 2.12

Распределение персонала организации по полу в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Группы работников	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Персонал, всего в том числе:	76	100	9	100
Врачи	19	25	9	100
Средний медицинский персонал	36	47	-	-
Младший медицинский персонал	21	28	-	-
Итого	76	100	9	100

Таким образом, из таблицы 2.12 «Распределение персонала организации по полу в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»», мы видим, что удельный вес сотрудников организации по гендерному распределению составляют женщины (76 чел.)

Таблица 2.13

Распределение работников» по трудовому стажу в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	21	100
От 5 до 10	8	29	9	25	-	-
От 10 до 15	9	32	22	61	-	-
От 15 до 20	7	25	5	14	-	-
Свыше 20	4	14	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	28	100	36	100	21	100

Таким образом, проанализировав таблицу 2.13 мы определили, что преобладающий стаж всего медицинского персонала составляет 10-15 лет

Таблица 2.14

Распределение персонала по образованию в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ»

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	10	28	21	100
незаконченное высшее	-	-	9	25	-	-
высшее	28	100	17	47	-	-
ученая степень	2	7	-	-	-	-
Итого	28	100	36	100	21	100

Вывод: изучив данные таблицы 2.14, можно подчеркнуть тот факт, что все врачи имеет высшее образование, а еще 2 человека обладают ученой степенью; средний и младший медицинский персонал в основном имеют среднее специальное образование.

В итоге можно отметить, что актуальное состояние системы управления персоналом в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» построена рационально. Для эффективного управления сотрудниками руководителям необходимо применять инновационные инструменты во взаимодействии с ними, а также для повышения лояльности поддерживать социально-психологический климат коллектива.

2.3 Исследование актуального состояния социально-психологического климата коллектива в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

С целью диагностики удовлетворенности персонала и трудом и определения актуального состояния социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», был проведен опрос 78 из 85 сотрудников организации. Выборка составила 92% от общей

численности исследуемой организации. В состав выборки вошли врачи, средний медицинский персонал, а так же младший медицинский персонал.

В качестве методического инструментария были использованы следующие материалы:

1. Анкета «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала» (приложения 5);
2. Анкета для исследования социально-психологического климата коллектива (приложения 6);
3. Экспертное интервьюирование врачей для оценки взаимоотношений, социально-психологического климата, а также условий труда и жизни медицинских работников (приложение 7).

Степень удовлетворенности трудом сотрудников организации была исследована в разрезе 16 факторов удовлетворенности, среди которых и работа организации в целом. Результаты опроса респондентов приведены в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Исследование степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности

N	Подвопросы:	1- совершенно удовлетворен	2 - не вполне удовлетворен	3 - пожалуй, удовлетворен	4 - совершенно не удовлетворен	Валидные:
1	Политика руководства организации	10(13,7%)	36(49,3%)	17(23,3%)	10(13,7%)	73(100,0%)
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	11(14,3%)	33(42,9%)	17(22,1%)	16(20,8%)	77(100,0%)
3	Стиль управления руководителя	17(22,4%)	30(39,5%)	17(22,4%)	12(15,8%)	76(100,0%)
4	Отношение администрации к нуждам работников	9(11,7%)	33(42,9%)	14(18,2%)	21(27,3%)	77(100,0%)

Продолжение таблицы 2.15

5	Возможность пройти обучение	46(62,2%)	8(10,8%)	6(8,1%)	14(18,9%)	74(100,0%)
6	Возможность профессионального и личностного роста	37(50,0%)	15(20,3%)	10(13,5%)	12(16,2%)	74(100,0%)
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	10(13,2%)	24(31,6%)	10(13,2%)	32(42,1%)	76(100,0%)
8	Система мотивации и стимулирования	13(16,9%)	26(33,8%)	9(11,7%)	29(37,7%)	77(100,0%)
9	Самостоятельность и независимостью в работе	25(33,3%)	15(20,0%)	21(28,0%)	14(18,7%)	75(100,0%)
10	<i>Социально-психологический климат в коллективе</i>	31(40,3%)	19(24,7%)	12(15,6%)	15(19,5%)	77(100,0%)
11	Организационная культура	29(38,2%)	19(25,0%)	20(26,3%)	8(10,5%)	76(100,0%)
12	Уважение со стороны руководства	23(30,3%)	22(28,9%)	13(17,1%)	18(23,7%)	76(100,0%)
13	Условия работы	13(17,3%)	26(34,7%)	14(18,7%)	22(29,3%)	75(100,0%)
14	Режим и дисциплина труда	22(28,9%)	22(28,9%)	17(22,4%)	15(19,7%)	76(100,0%)
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	18(23,7%)	16(21,1%)	20(26,3%)	22(28,9%)	76(100,0%)
16	Работа в организации в целом	20(26,7%)	19(25,3%)	16(21,3%)	20(26,7%)	75(100,0%)

Таким образом, результаты проведенного опроса персонала организации показали, что по 9 из 16 выделенных в ходе исследования факторов удовлетворенность можно оценить как выше среднего уровня. Удовлетворенность социально-психологическим климатом так же оценена как выше среднего уровня.

Ниже среднего уровня оценено 5 факторов, среди которых: отношение администрации к нуждам работников; оплата труда, вознаграждения и льготы, а так же система мотивации и стимулирования; кроме того ниже среднего уровня оценены условия работы, охрана труда и безопасность труда в организации[25, с.98-99].

Высокий уровень удовлетворенности персонала наблюдается по двум факторам, к которым относятся возможность пройти обучение и возможность профессионального и личностного роста.

Удовлетворенность работой организации в целом может быть оценена выше среднего уровня. Ранжирование факторов по уровню оценки

удовлетворенности трудом персонала изучаемой организации представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Ранжирование факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала, балл

Представленные данные на рисунке 2.2 наглядно показывают, что самые высокие значения оценок удовлетворенности персонала наблюдаются по таким факторам как: возможность пройти обучение и возможность профессионального и личностного роста.

Самой низкой является удовлетворенность персонала в отношении оплаты труда и системы мотивации и стимулирования, отношения администрации к нуждам работников, а также условий труда и системы охраны и безопасности труда

Таким образом, на фоне материальной удовлетворенности и удовлетворенности условиями и охраной труда ниже среднего уровня прослеживается удовлетворенность выше среднего уровня другими факторами, включая организационную культуру и социально-психологический климат. Положительным моментом можно считать, что

удовлетворенность возможностью пройти обучение и возможностью профессионального и личностного роста оценена на высоком уровне.

В ходе проведенного исследования на определение актуального состояния социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», средний и младший медицинский персонал организации ответили на ряд вопросов, касающихся их оценки социально-психологического климата в коллективе [14, с. 58].

Приведем распределение ответов опрошенных сотрудников организации. Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» представлено в таблице 2.16. и на рис. 2.3.

Таблица 2.16

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Нравится ли Вам Ваша работа?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от опрошенных
1	Очень нравится	21	63,6
2	Пожалуй, нравится	12	36,4
3	Работа мне безразлична	0	0,0
4	Пожалуй, не нравится	0	0,0
5	Очень не нравится	0	0,0
	Итого ответивших:	33	100,0

* Пропуски: 0 из 33 (0,0%)

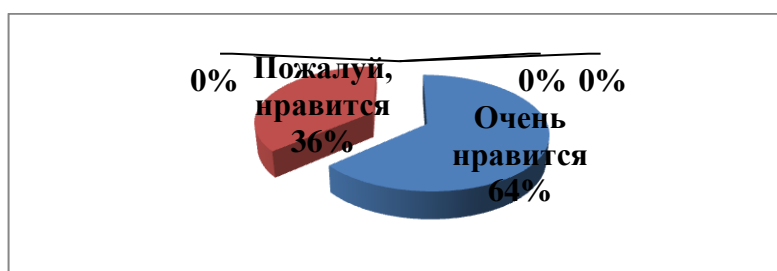


Рис. 2.3. Распределение ответов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?»

Вывод: из представленных данных видно, что большинство опрошенных (63,6 %) выбрали ответ «Очень нравится»; 36,4 % выбрали ответ «Пожалуй нравится». Никто из опрошенных не указал, что работа ему безразлична или не нравится.

Изучение распределения ответов респондентов на вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» показало, что абсолютное большинство опрошенных (78,1%) не хотели бы перейти на другую работу; 3,1% опрошенных хотели бы перейти на другую работу; 18,8 опрошенных точно не определились со своим желанием относительно смены места работы (табл. 2.17 и рис. 2.4.).

Таблица 2.17

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Хотели бы Вы перейти на другую работу?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от опрошенных
1	Да	1	3,1
2	Нет	25	78,1
3	Не знаю	6	18,8
	Итого ответивших:	32	100,0

* Пропуски: 1 из 33 (3,0%)

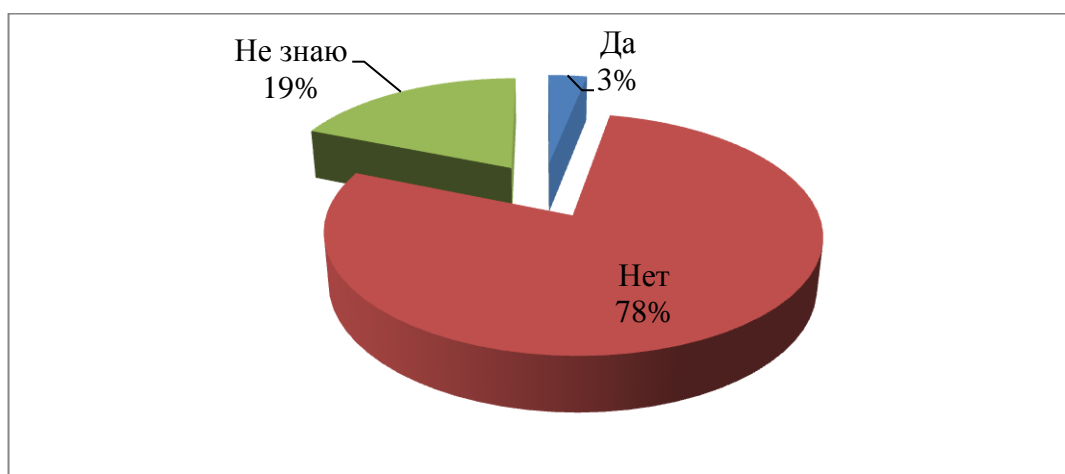


Рис. 2.4. Распределение ответов респондентов на вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?», %

Изучение мнений респондентов в части их чувств, испытываемых, когда они идут на работу, показало, что большинство из них (54,5 %) испытывают чувство удовлетворенности; неопределенные чувства испытывает 27,3 % опрошенных. Радость испытывают 9,1 % опрошенных. На нежелание идти на работу, подавленность, досаду и раздражение указали

3 респондента, что соответственно в общей сложности составляет 9% от общей численности опрошенных.

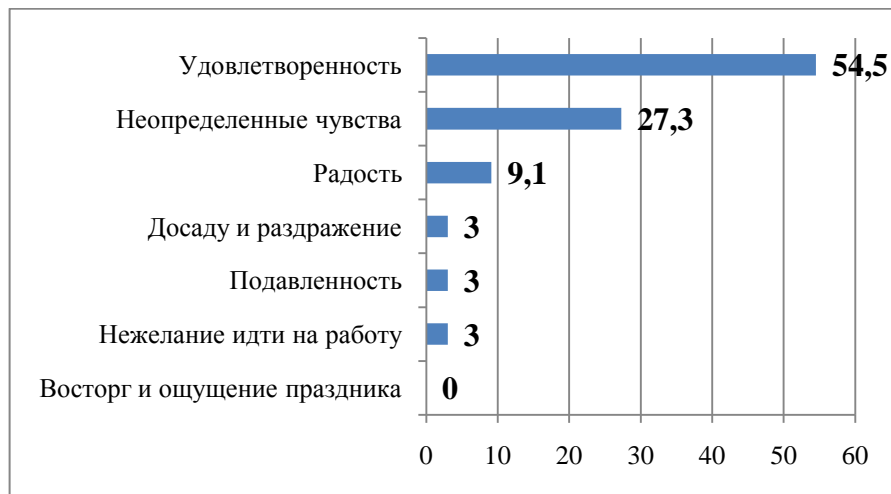


Рис. 2.5. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?», %

Результаты оценки респондентами по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации представлены на рис. 2.6. Исследование показало, что в ответах наиболее часто психологическая атмосфера оценивалась максимально в 10 из 10 баллов, такую оценку дало 28,1% опрошенных. Весомым можно признать и удельный вес респондентов (25%), оценивающих психологическую атмосферу в организации в 8 из 10 баллов [27, с. 79]. Среднее значение оценки психологической атмосферы всех респондентов составляет 7,1 балла, что значительно выше значения средней возможной оценки.

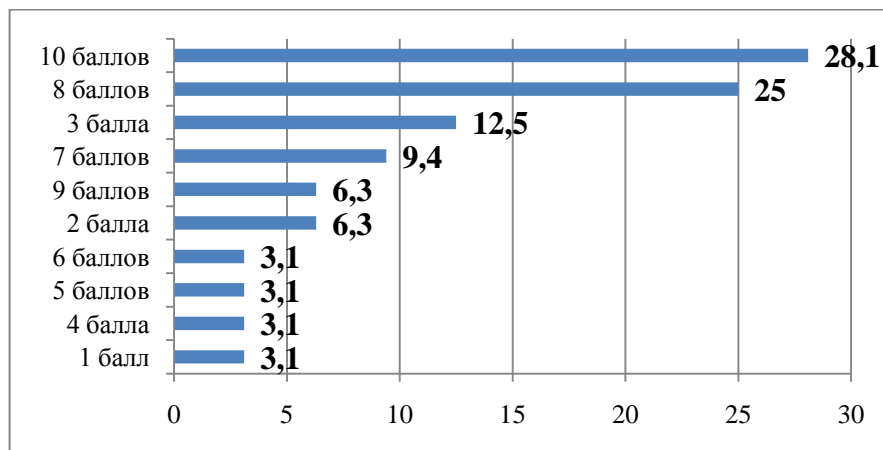


Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов при оценке по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации, %

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены: отсутствие системы материальной мотивации и напряженные отношения между сотрудниками, которые были отмечены соответственно 56,7 и 46,7% опрошенных. При этом такие причины как неудовлетворительный стиль руководства, плохие условия труда и частые конфликты отмечены каждая 20% респондентов (см. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Распределение ответов респондентов при оценке причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, %

В ходе изучения мнения сотрудников организации о влиянии руководителя на дела в коллективе было установлено (см. табл.2.18), что большинство опрошенных (50,0%) придерживаются мнения, что, безусловно, руководитель оказывает влияние на дела в коллективе; 34,4 % опрошенных на поставленный вопрос ответили «Пожалуй, да». 9,4 % опрошенных трудно сделать вывод о влиянии руководителя на дела в коллективе, и два опрошенных (6,3%) указали, что руководитель не оказывает влияние на дела в коллективе[33, с. 6].

Таблица 2.18

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Как Вы считаете, пользуется ли руководитель (начальник отдельного подразделения) реальным влиянием на дела коллектива?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	Безусловно, да	16	50,0
2	Пожалуй, да	11	34,4
3	Трудно сказать	3	9,4
4	Пожалуй, да	0	0,0
5	Безусловно, нет	2	6,3
	Итого ответивших:	32	100,0

* Пропуски: 1 из 33 (3,0%)

В ходе оценки по 5-бальной шкале степени развития выделенных качеств непосредственного руководителя опрашиваемыми сотрудниками организации(табл.2.19), было установлено, что абсолютно по всем качествам руководителя преимущественным большинством респондентов дана оценка, соответствующая 5 баллам.

Таблица 2.19

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5 - качество развито очень сильно, 1 - качество совсем не развито»

N	Подвопросы:	1	2	3	4	5	Валидные:
1	1 Трудолюбие	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	4(15,4%)	22(84,6%)	26(100,0%)
2	2 Отзывчивость	4(14,8%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,7%)	22(81,5%)	27(100,0%)
3	3 Общественная активность	2(7,7%)	0(0,0%)	1(3,8%)	2(7,7%)	21(80,8%)	26(100,0%)
4	4 Общительность	2(7,4%)	0(0,0%)	1(3,7%)	1(3,7%)	23(85,2%)	27(100,0%)
5	5 Профессиональные знания	1(3,7%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(3,7%)	25(92,6%)	27(100,0%)
6	6 Способность разбираться в людях	2(7,7%)	1(3,8%)	1(3,8%)	8(30,8%)	14(53,8%)	26(100,0%)
7	7 Забота о людях	3(11,1%)	0(0,0%)	2(7,4%)	5(18,5%)	17(63,0%)	27(100,0%)
8	8 Доброжелательность	4(14,8%)	0(0,0%)	1(3,7%)	7(25,9%)	15(55,6%)	27(100,0%)
9	9 Требовательность	1(3,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	2(7,1%)	25(89,3%)	28(100,0%)
10	10 Справедливость	4(14,8%)	1(3,7%)	1(3,7%)	6(22,2%)	15(55,6%)	27(100,0%)

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением балльной оценки представлена на рис. 2.8.

Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя превышает 4 балла. При этом такие качества как справедливость, доброжелательность и способность разбираться в людях оценены ниже других. Близкими к возможному максимуму являются оценки таких качеств руководителя как требовательность, профессиональные знания и трудолюбие.

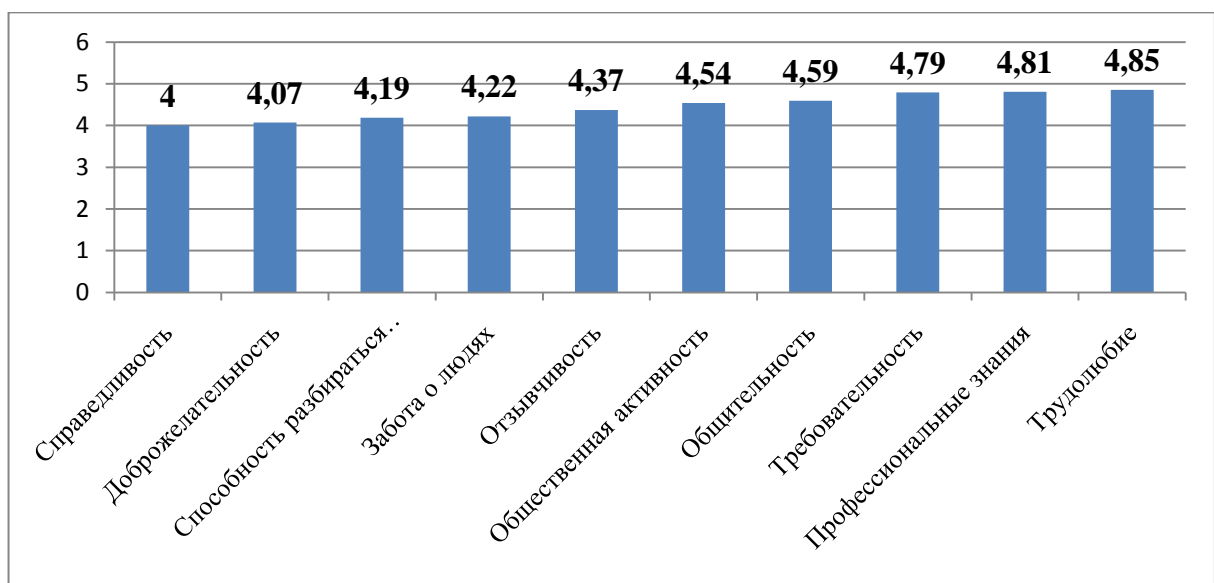


Рис. 2.8. Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл

Исследование распределения ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов коллектива?», показало, что большинство опрошенных дали ответ «Не знаю, не задумывался». При этом весомым является и удельный вес опрошенных, которые считают, что могли бы дать достаточно полную характеристику как личных, так и деловых качеств членов коллектива[42, с. 1].

Наглядно распределение ответов респондентов представлено в табл. 2.20. и на рис. 2.9

Таблица 2.20

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику»

N	Подвопросы:	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался	Пожалуй, нет	Нет	Валидные:
1	А) Личные качества большинства членов коллектива (вашего отдела)	6(21,4%)	8(28,6%)	10(35,7%)	3(10,7%)	1(3,6%)	28(100,0%)
2	Б) Деловые качества большинства членов коллектива	7(33,3%)	3(14,3%)	8(38,1%)	3(14,3%)	0(0,0%)	21(100,0%)

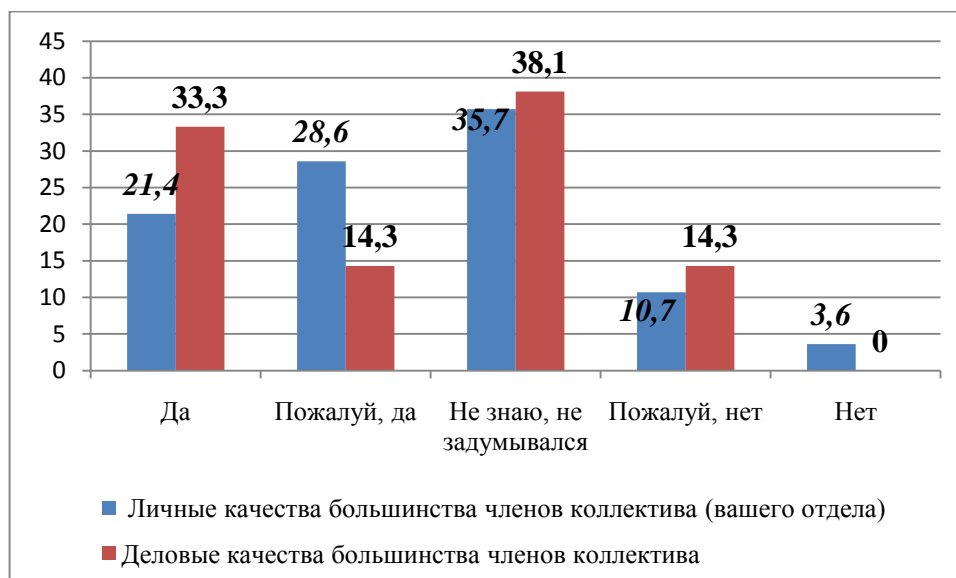


Рис. 2.9. Распределение ответов респондентов о возможности дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов трудового коллектива, %

Результаты распределения ответов респондентов касательно оценки атмосферы, преобладающей в коллективе по 9 бальной шкале представлены в таблице 2.21. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере взаимопомощи и взаимного уважения: так в 9 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе 37,9 % опрошенных. Оценка в 9 баллов встречалась наиболее часто. При этом об неоднозначности оценки атмосферы, преобладающей в коллективе свидетельствует тот факт, что в 1 балл, 4 балла

и 6 баллов оценку дали по 13,8 % опрошенных. Баллы оценки, равные 2 и 3 баллам не дал ни один из респондентов. Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 6,28, что выше среднего возможного значения[22, с. 55].

Таблица 2.21

Распределение ответов респондентов на вопрос

«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»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	1	4	13,8
2	2	0	0,0
3	3	0	0,0
4	4	4	13,8
5	5	2	6,9
6	6	4	13,8
7	7	3	10,3
8	8	1	3,4
9	9	11	37,9
	Итого ответивших:	29	100,0

* Пропуски: 4 из 33 (12,1%)

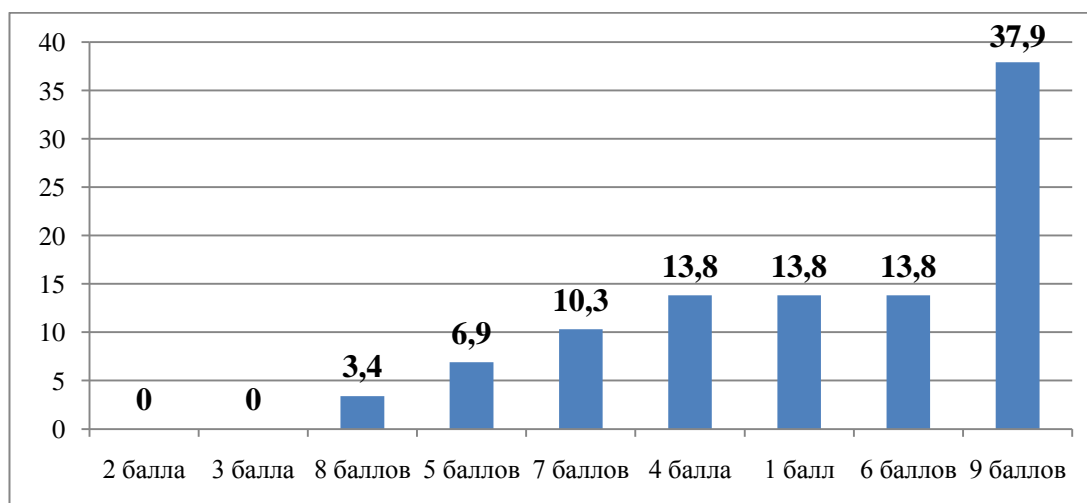


Рис. 2.10. Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале, %

В ходе исследования респондентам было предложено сформулировать предложения по проведению мероприятий в организации, которые бы могли

улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе.

Среди типичных ответов можно выделить «не знаю, но что-то можно изменить».

Среди «уникальных» ответов респондентов встречались:

- «проведение лекций по медицинской этике и деонтологии»;
- «ликвидировать отношения «раб-царь»; «дурак-умный»;
- «не верю, что мое мнение решит вопрос»;
- «повышение материальной мотивации сотрудников»;
- «проведение корпоративных мероприятий».

Таким образом, респондентами не было сформулировано четких ответов, отражающих их мнение касательно проведению мероприятий в организации, которые бы могли улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе

Помимо того, что респондентам было предложено сформулировать мероприятие в рамках поставленного открытого вопроса, им так же было предложено сравнить каждую пару факторов, влияющих на социально-психологический климат и отметить в каждой паре один фактор, который является более мотивирующим[28, с. 64].

Результаты сравнения каждой пары факторов приведены в приложении 4. Анализ результатов попарного сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом.

Таблица 2.22

Градация факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе на основе распределения мнений опрошенных

Уровень влияния	Факторы
Высокий уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Хорошие условия труда - Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами - Высокая зарплата

Продолжение таблицы 2.22

Средний уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Надежность компании - Уверенность в завтрашнем дне - Высокий статус в организации - Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
Низкий уровень	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность самореализации - Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы - Сувениры, публичное признание лучшим консультантом, победа в конкурсе

Таким образом, в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно, так как всем работникам их работа нравится, при этом всего 3% опрошенных хотели бы сменить место работы. Большинство опрошенных, идя на работу, испытывают чувство удовлетворенности неопределенные чувства. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми респондентами составляет 7,1 балла, что значительно выше среднего значения возможной максимальной оценки [13, с. 18].

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены экономические факторы поощрения труда и в первую очередь, отсутствие системы материальной. Наряду с данным фактором, выделены и напряженные отношения между сотрудниками, что, несмотря на сравнительно высокую оценку психологической атмосферы в коллективе, свидетельствует о необходимости улучшения отношений между сотрудниками.

Положительно можно оценить отношения между подчиненными и руководителем, так как большинством опрошенных признается влияние руководителя на дела трудового коллектив, а средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя по 5-ти бальной шкале превышают 4 балла.

Анализ результатов попарного сравнения факторов позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе в порядке их значимости и в качестве наиболее важных из них, в соответствии с мнением респондентов выделены: хорошие условия труда; хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами, высокая зарплата[12, с. 88].

В ходе проведения исследования был проведен экспертный опрос, респондентами которого выступило 8 врачей ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница». В ходе опроса эксперты ответили на ряд вопросов, отражающих их мнение о работе в целом; о взаимоотношениях с руководством и в коллективе, а так же высказали свое мнение относительно организации условий и режима труда в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».

Представим анализ ответов экспертов на вопросы, касающиеся их работы в целом (табл. 2.23 и рис. 2.11). Так подавляющее большинство респондентов (62,5 %) удовлетворены в целом своей работой; 25 % респондентов высказали свое неудовлетворение работой и 12,5 % респондентов затрудняются с ответом.

Таблица 2.23

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1. Да	5	62,5
2	2. Нет	2	25,0
3	3. Затрудняюсь ответить	1	12,5
	Итого ответивших:	8	100,0

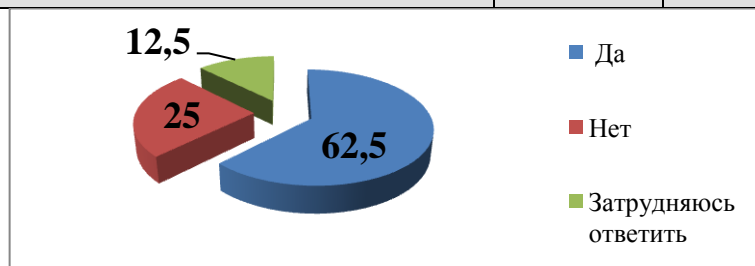


Рис. 2.11. Распределение ответов респондентов на вопрос
«Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?»

При ответе на вопрос «Что Вас не устраивает в Вашей работе?»(см. рис. 2.12)большинством респондентов (83,3 %) был выбран вариант ответа «размер заработной платы». Половину из опрошенных не устраивают условия труда. Другие из предложенных причин, в том числе плохая организация труда, отсутствие социальной государственной поддержки и правовой защиты, отсутствие современной лечебной и диагностической аппаратуры и эффективной системы поощрения за качественный и результативный труд были выбраны каждая 33, 3% опрошенных. Отметим, что никто из респондентов не указал на отсутствие возможности для профессионального роста и отношения с коллегами.

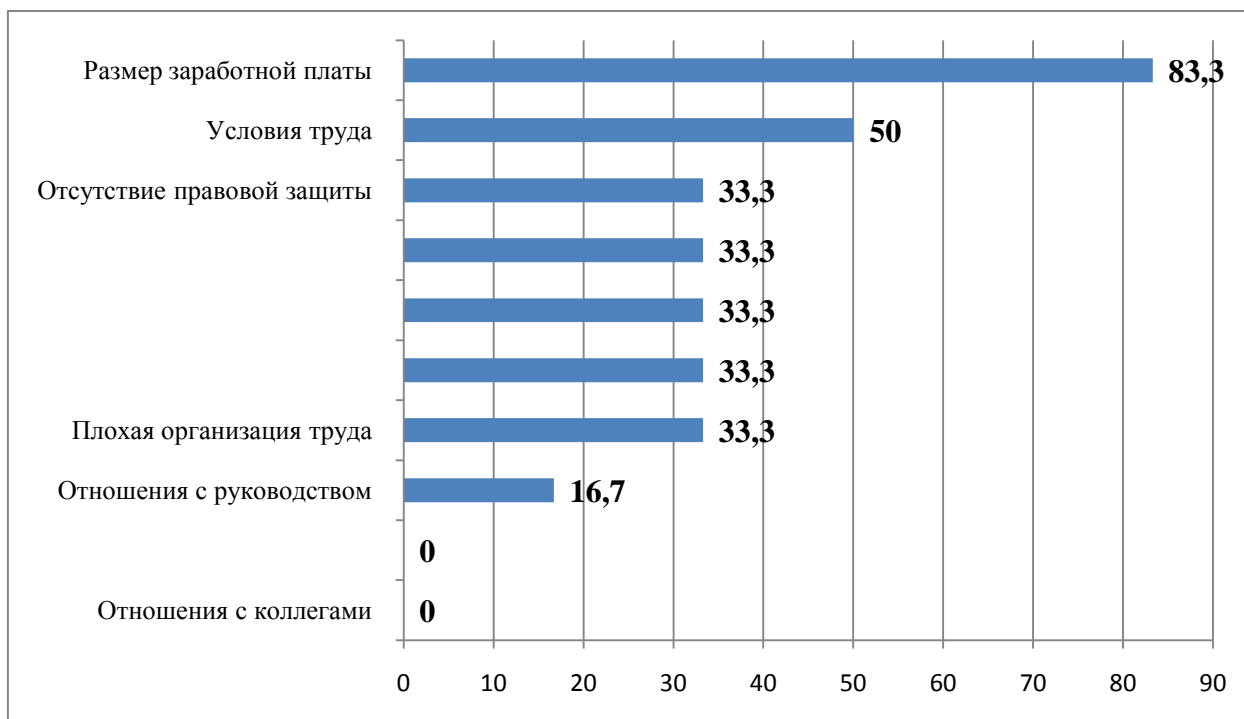


Рис. 2.12. Распределение ответов респондентов на вопрос «Что Вас не устраивает в Вашей работе?», %

В качестве направлений улучшения социального климата организации 62,5 % опрошенных видят повышение качества подготовки работников в учебных заведениях (см. рис. 2.13); половина опрошенных указывают на необходимость исключить из обязанностей врача социальную и бумажную работу, а так же снизить нагрузки на медицинских работников за счет

увеличения укомплектованности кадров и снижения объемных показателей работы. Значимым можно признать удельный вес опрошенных считающих, что для улучшения социального климата в организации необходимо дифференцировать четко систему оплаты труда в зависимости от качества и результативности труда и повысить тарифы на медицинские услуги, доля таковых составляет 25 %.



Рис. 2.13. Распределение ответов респондентов на вопрос «Что необходимо сделать, чтобы улучшить, в целом, социальный климат Вашего подразделения»,%

Было установлено, что наиболее ценными для респондентов в их работе являются возможности карьерного и профессионального роста, а также психологического комфорта, данные возможности были отмечены 37,5 % опрошенных.

Таблица 2.24

Распределение ответов респондентов на вопрос

«Какие возможности Вы больше всего цените в своей работе? (один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Карьерного и профессионального роста	3	37,5
2	2. Повышения материального благосостояния	0	0,0
3	3. Межличностного общения	0	0,0
4	4. Психологического комфорта	3	37,5
5	5. Признания пациентами	1	12,5
6	другое (<i>служить честно</i>)	1	12,5
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

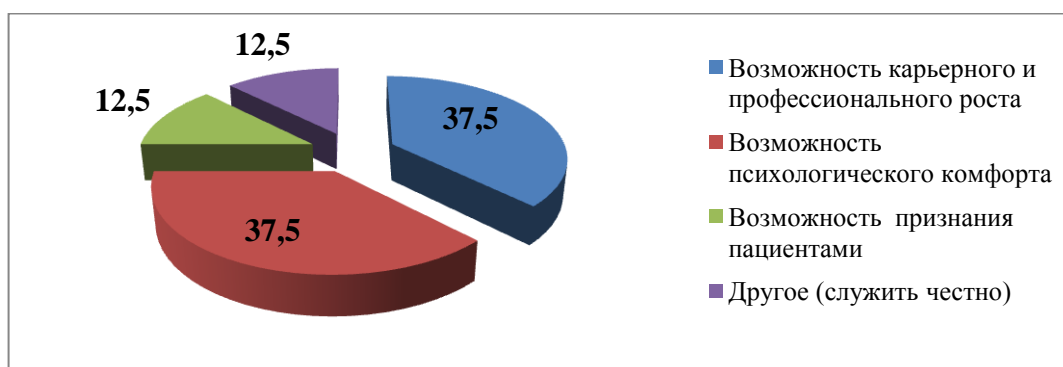


Рис. 2.14. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие возможности Вы больше всего цените в своей работе?», %

В качестве отличительных черт работы в медицинском учреждении, по сравнению с другими организациями, респонденты выделили засилье бумажной «писанины» и большое количество регламентирующих документов, указанные черты были отмечены соответственно 71,4 и 42,9% опрошенных. 14,3 % опрошенных указали и на такую особенность, как наличие ответственности за жизнь и здоровье человека.

Таблица 2.25

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Какие отличительные черты работы в медицинском учреждении, по сравнению с другими организациями, Вы можете выделить? (можно указать несколько ответов)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Большое количество регламентирующих документов	3	42,9
2	2. Незначительные возможности карьерного и профессионального роста	0	0,0
3	3. Засилье бумажной «писанины»	5	71,4
4	4. Неодобрительное отношение к возникновению и разрастанию конфликтов, а также распространению информации о них	0	0,0
5	5. Негласная поддержка и снисхождение администрации по отношению к работе медицинского персонала	0	0,0
6	6. Совместное отстаивание медицинскими работниками и руководством своих прав	0	0,0
7	7. другое (<i>ответственность за жизнь и здоровье человека</i>)	1	14,3
	Сумма:	9	128,6
	Итого ответивших:	7	100,0

Большинство респондентов (87,5 %) отмечают, что ситуации, когда к ним предъявляются противоречивые, неясные или завышенные требования со стороны руководства и коллег возникают иногда; 12,5 % опрошенных указали, что таких ситуаций не было ни разу.

Таблица 2.26

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Часто ли у Вас возникают ситуации, когда к Вам предъявляются противоречивые, неясные или завышенные требования со стороны руководства, коллег ? (один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Постоянно	0	0,0
2	2. Довольно часто	0	0,0
3	3. Иногда	7	87,5
4	4. Довольно редко	0	0,0
5	5. Не было ни разу	1	12,5
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

При ответе респондентами на вопрос «Какая атмосфера преобладает в Вашем коллективе?» им было предложено выбрать из приведенных пар противоположных характеристик наиболее подходящие для описания коллектива, в котором они работают

Результаты опроса показали, что большинством респондентов (62,5%) отмечено преобладание в коллективе атмосферы доброжелательности, согласия, сотрудничества. При этом в коллективе в равной степени проявляются спор и компромисс. Ровно половина опрошенных (50%) считают, что в коллективе преобладает атмосфера дружбы, вторая половина затруднились с ответом, атмосфера враждебности не была отмечена ни одним из респондентов.

57,1 % опрошенных указали, что за последний год иногда между сотрудниками организации возникали конфликтные ситуации; 28,6 и 14,3 % опрошенных соответственно затруднились с ответом и указали, что конфликтов не было ни разу. Результаты опроса свидетельствуют о сравнительно невысоком уровне конфликтности в организации.

Таблица 2.27

Распределение ответов респондентов на вопрос

« Скажите, пожалуйста, как часто за последний год между сотрудниками Вашей организации возникали конфликтные ситуации? (один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Постоянно	0	0,0
2	2. Довольно часто	0	0,0
3	3. Иногда	4	57,1
4	4. Довольно редко	0	0,0
5	5. Не было ни разу	1	14,3
6	6. Затрудняюсь ответить	2	28,6
	Итого ответивших:	7	100,0

* Пропуски: 1 из 8 (12,5%)

В качестве основных причин конфликтных ситуаций в организации респондентами отмечены проблемы в распределении функциональных

обязанностей, условия труда и другие рабочие ситуации, названные причины указаны каждая 33,3% опрошенных. Отметим, что такие причины как распределение и размер премий, а так же направление на дополнительное обучение и переквалификацию отмечены 16,7 % опрошенных[16, с. 77].

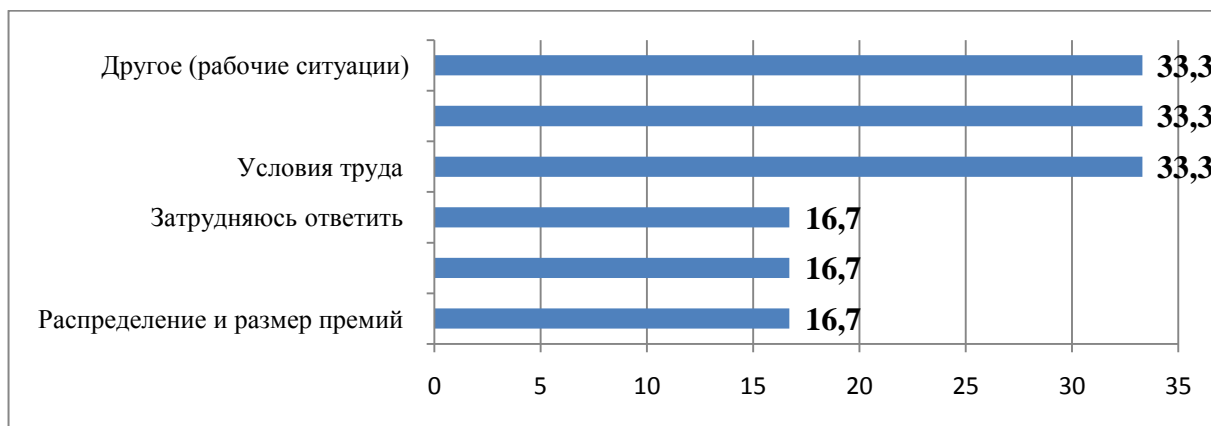


Рис. 2.15. Распределение ответов респондентов на вопрос «Вспомните, по каким основным причинам возникали конфликтные ситуации в Вашем подразделении?», %

Подавляющее большинство опрошенных считают, что их взаимоотношения с коллегами, руководством и пациентами не требуют улучшения. 12,5 % опрошенных выразили свое желание улучшить отношения с руководством и пациентами.

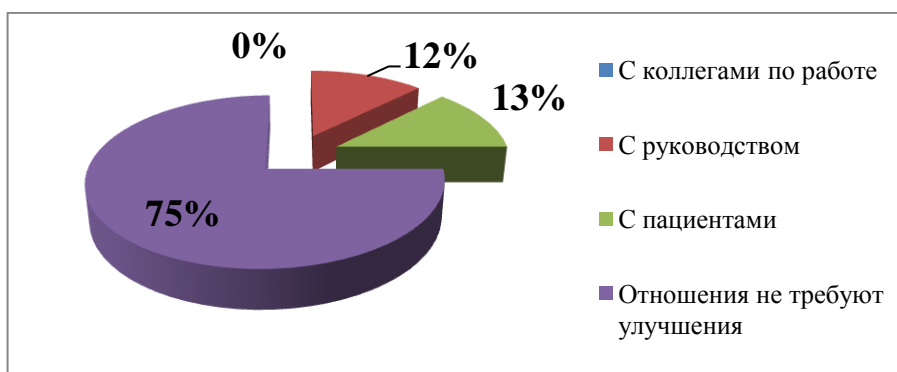


Рис. 2.16. Распределение ответов респондентов на вопрос «Хотели бы Вы улучшить свои взаимоотношения?», %

Большинство опрошенных (62,5 %) выразили мнение, что хотят работать в коллективе с профессионалами; 12,5 % опрошенных отметили, что

хотят работать в дружном коллективе. Такому же проценту опрошенных не имеет значение в каком коллективе работать и 12,5 % опрошенных отметили, что хотят работать в таком коллективе, как их.

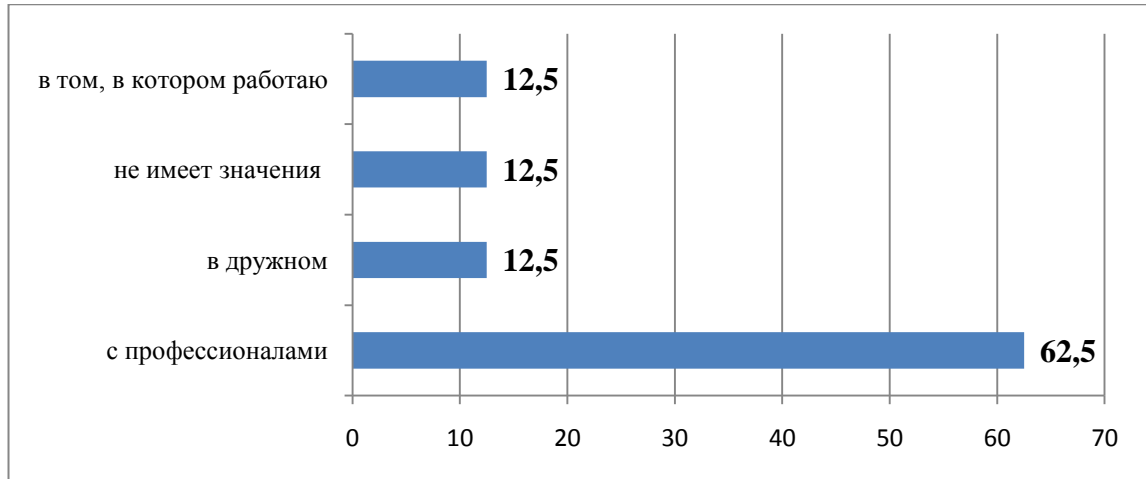


Рис. 2.17. Распределение ответов респондентов на вопрос «В каком коллективе Вы хотели бы работать?», %

По мнению половины респондентов достаточно часто они отмечают различные праздники с коллегами; на долю тех, кто считает, что праздники с коллегами они отмечают редко и иногда приходится по 25 % опрошенных.

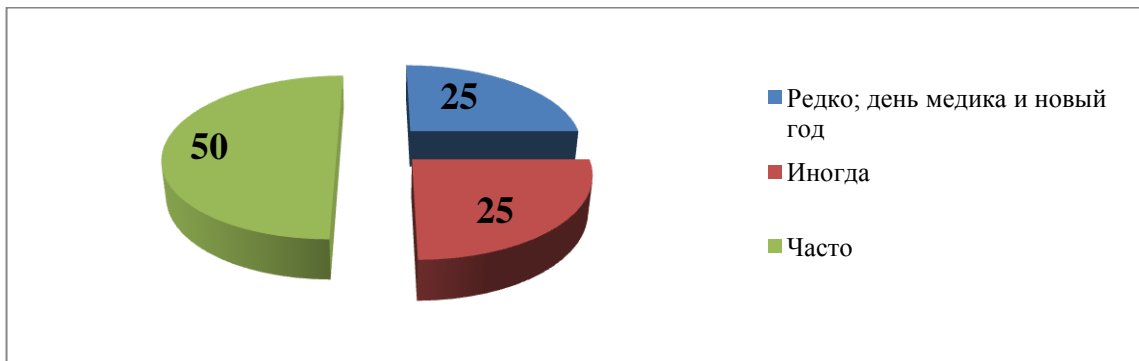


Рис. 2.18. Распределение ответов респондентов на вопрос «Скажите, пожалуйста, как часто Вы вместе со своими коллегами отмечаете дни рождения, праздники и т.п.?», %

Далее представим результаты оценки респондентов взаимоотношений с руководством. 62,5 % респондентов характеризуют стиль руководства своего непосредственного начальника как директивный (авторитарный,

единоличный); остальные 37,5 % считают стиль руководства своего начальника демократичным (коллегиальным) (табл. 2.24).

Таблица 2.28

Распределение ответов респондентов на вопрос
« Как Вы можете охарактеризовать стиль руководства Вашего
непосредственного начальника? (один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Директивный (авторитарный, единоличный)	5	62,5
2	2. Демократичный (коллегиальный)	3	37,5
3	3. Попустительствующий (либеральный)	0	0,0
4	4. Другой (напишите)	0	0,0
5	5. Затрудняюсь ответить	0	0,0
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

Все респонденты в качестве основной причины обращения к руководителю указали служебные вопросы; кроме того 37,5% опрошенных обращаются к руководству с рациональными предложениями, а 12,5 % опрошенных – по личным вопросам.

Таблица 2.29

Распределение ответов респондентов на вопрос
« Основные причины Вашего обращения к руководителю? (можно указать
несколько ответов)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Служебные вопросы	8	100,0
2	2. Рациональные предложения	3	37,5
3	3. Личные вопросы	1	12,5
4	4. другое	0	0,0
	Сумма:	12	150,0
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

По мнению абсолютно всех опрошенных идеальный руководитель должен обладать такими чертами как справедливость и компетентность. По

мнению большинства опрошенных к чертам идеального руководителя так же следует отнести требовательность и ответственность (см. рис. 2.19).

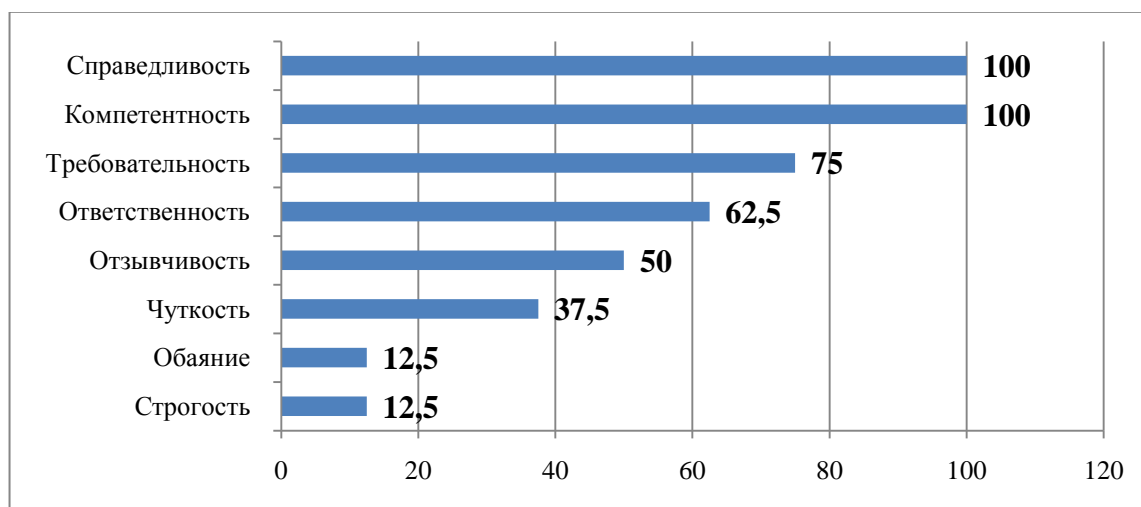


Рис. 2.19. Распределение ответов респондентов на вопрос
« Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать идеальный
руководитель?»

Половина опрошенных склоняются к мнению, что благополучие районных больниц зависит, в большей степени, от деловых качеств главного врача и его личных связей. 25% опрошенных с этим мнением совершенно не согласны и 12,5 % опрошенных затрудняются ответить.

Таблица 2.30

Распределение ответов респондентов на вопрос
« Считаете ли Вы, что сегодня благополучие районных больниц зависит, в
большой степени, от деловых качеств главного врача и его личных связей?
(один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Совершенно согласен	1	12,5
2	2. Скорее согласен	3	37,5
3	3. Скорее не согласен	1	12,5
4	4. Совершенно не согласен	2	25,0
5	5. Затрудняюсь ответить	1	12,5
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

Подавляющее большинство опрошенных (62,5 %) считают, что главный врач больницы уделяет достаточное внимание работе их отделения. 12,5 и 25 % респондентов соответственно указали на варианты ответов «скорее да, чем нет» «скорее нет, чем да».

Таблица 2.31

Распределение ответов респондентов на вопрос
« На Ваш взгляд, главный врач больницы уделяет достаточное внимание
работе Вашего отделения? (один ответ)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1. Да	5	62,5
2	2. Скорее да, чем нет	1	12,5
3	3. Скорее нет, чем да	2	25,0
4	4. Нет	0	0,0
5	5. Затрудняюсь ответить	0	0,0
	Итого ответивших:	8	100,0

Таблица 2.32

Распределение ответов респондентов на вопрос
«Через какой период времени от начала трудовой деятельности в течение дня
Вы испытываете усталость? (в часах)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1. через 4 часа	6	75,0
2	2. через 6 часов	1	12,5
3	3. через 8 часов	1	12,5
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

Большинством респондентов (87,5 %) в качестве неблагоприятных условий труда, воздействующие на эффективность работы, выделено высокое нервно-психологическое напряжение. 25 % опрошенных указали на мышечное напряжение, вызванное рабочей позой. Кроме того, неблагоприятными по мнению 12,5 % опрошенных, следует признать низкую температуру воздуха и недостаточную площадь рабочего места(см. рис.2.20).

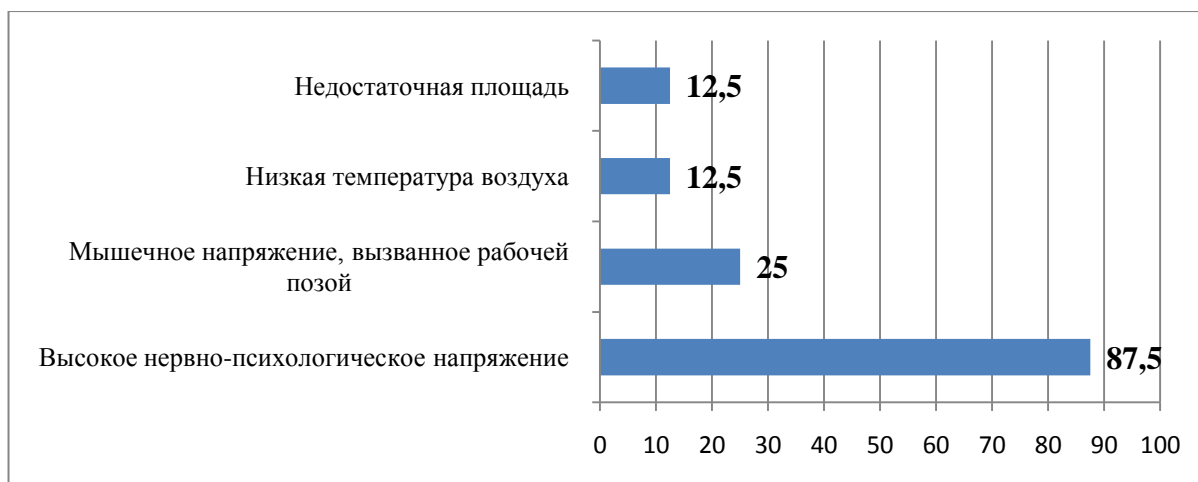


Рис. 2.20. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие неблагоприятные условия труда, воздействующие на эффективность Вашей работы, Вы можете выделить?», %

При возникновении стрессовой ситуации 75 % респондентов прибегают к общению с друзьями, родственниками и коллегами. 25 % опрошенных указали на занятие спортом.

Таблица 2.33

Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы выходите из стрессовой ситуации? (можно указать несколько ответов)»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1. Общаюсь с друзьями, родственниками и коллегами по работе	6	75,0
2	2. Принимаю седативные препараты, транквилизаторы	0	0,0
3	3. Употребляю алкогольные напитки	0	0,0
4	4. Курю	0	0,0
5	5. Занимаюсь спортом	2	25,0
6	6. другое (<i>хожу в храм</i>)	1	12,5
	Сумма:	9	112,5
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

Охарактеризуем состав респондентов, вошедших в экспертную группу.

Половина из опрошенных работают в сфере здравоохранения более 25 лет. 25 % опрошенных работают в изучаемой сфере от 6 до 10 лет, и еще 25 % от 16 до 25 лет. Таким образом, всех респондентов можно признать специалистами с достаточным опытом работы в сфере здравоохранения.

Таблица 2.34

Распределение ответов респондентов на вопрос
« Сколько лет Вы работаете в сфере здравоохранения?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1. До 1 года	0	0,0
2	2. От 1 года до 5 лет	0	0,0
3	3. От 6 до 10 лет	2	25,0
4	4. От 11 до 15 лет	0	0,0
5	5. От 16 до 20 лет	1	12,5
6	6. От 21 до 25 лет	1	12,5
7	7. Более 25 лет	4	50,0
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

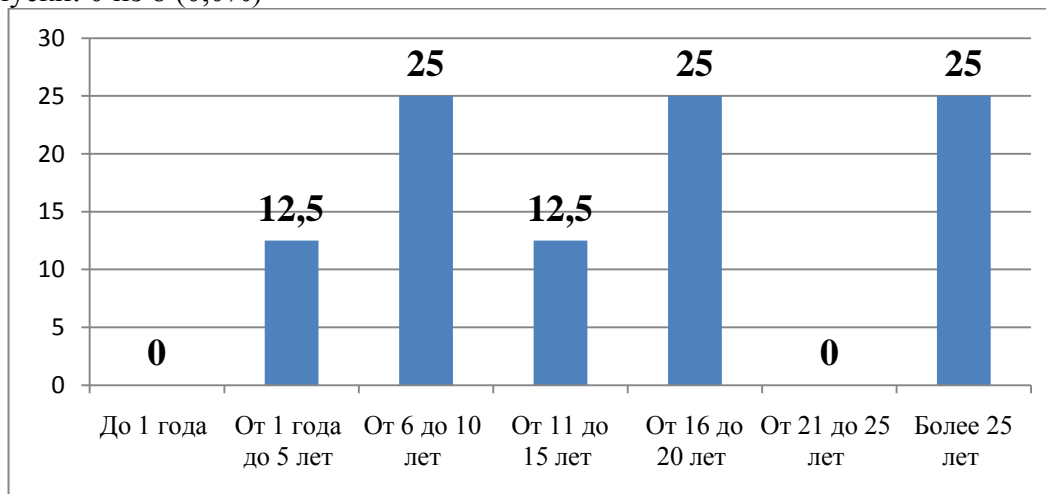


Рис. 2.21. Распределение респондентов в зависимости от стажа работы в сфере здравоохранения, %

В опросе приняли участие 12,5 % респондентов с опытом работы в изучаемой организации от 1 года до 5 лет; на долю работающих в организации от 11 до 15 лет относится так же 12,5 %. На работающих в организации от 6 до 10 лет, от 16 до 25 лет и более 25 лет приходится по 25 % опрошенных.

Таблица 2.35

Распределение ответов респондентов на вопрос
« Сколько лет Вы работаете в данном учреждении? »

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1. До 1 года	0	0,0
2	2. От 1 года до 5 лет	1	12,5
3	3. От 6 до 10 лет	2	25,0
4	4. От 11 до 15 лет	1	12,5
5	5. От 16 до 20 лет	2	25,0
6	6. От 21 до 25 лет	0	0,0
7	7. Более 25 лет	2	25,0
	Итого ответивших:	8	100,0

* Пропуски: 0 из 8 (0,0%)

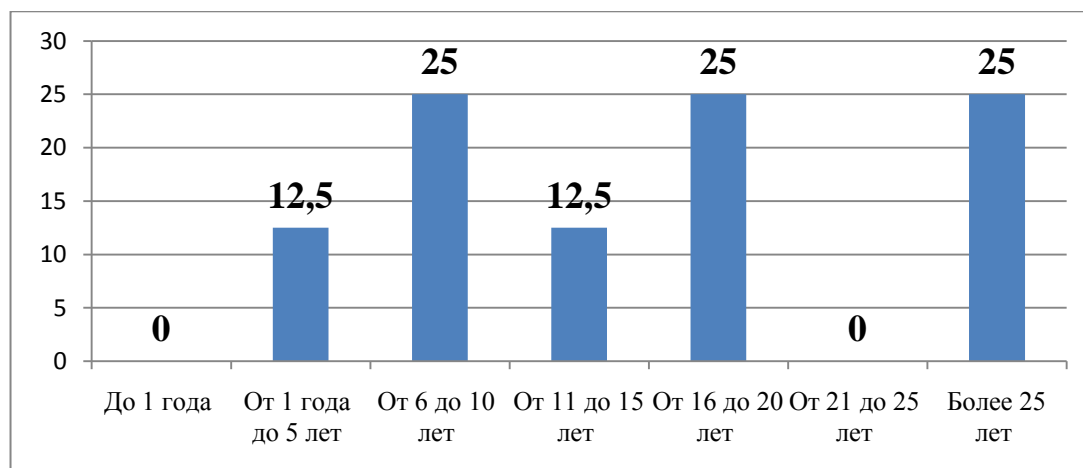


Рис. 2.22. Распределение респондентов в зависимости от стажа работы в
ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», %

Таким образом, все респонденты имеют не только достаточный опыт работы в сфере здравоохранения, но и имеют стаж работы в изучаемой организации. В этой связи можно констатировать надежность полученных экспертных оценок.

Итак, большинство респондентов (62,5 %) удовлетворены в целом своей работой, среди причин неудовлетворенности основными являются низкий размер заработной платы и плохие условия труда.

По мнению респондентов, основными направлениями улучшения социального климата в организации являются повышение качества

подготовки работников в учебных заведениях; исключение из обязанностей врача социальной и бумажной работы и снижение нагрузки на медицинских работников за счет увеличения укомплектованности кадров и снижения объемных показателей работы. В качестве отличительных черт работы в медицинском учреждении, по сравнению с другими организациями, респонденты выделили засилье бумажной «писанины» и большое количество регламентирующих документов [43, с. 57].

Наиболее ценными для респондентов в их работе являются возможности карьерного и профессионального роста, а так же психологического комфорта.

Респондентами отмечены лишь отдельные случаи, когда к ним предъявляются противоречивые, неясные или завышенные требования со стороны руководства и коллег.

В целом большинством респондентов отмечено преобладание в коллективе атмосферы доброжелательности, согласия, сотрудничества. Но при этом в коллективе в равной степени проявляются спор и компромисс.

В организации иногда возникают конфликтные ситуации, основными причинами возникновения которых являются проблемы в распределении функциональных обязанностей, условия труда и другие рабочие ситуации.

подавляющее большинство опрошенных считают, что их взаимоотношения с коллегами, руководством и пациентами не требуют улучшения и отмечают важность работать в коллективе с профессионалами и в дружественной обстановке.

О преобладании в коллективе положительной атмосферы свидетельствует факт того, что половина опрошенных указали на частое совместное проведение праздничных мероприятий.

62,5 % респондентов характеризуют стиль руководства своего непосредственного начальника как директивный (авторитарный, единоличный); остальные 37,5 % считают стиль руководства своего начальника демократичным (коллегиальным).

Абсолютно все опрошенные могут обратиться к руководителю по служебным вопросам, кроме того респонденты отмечают возможность обратиться к руководству с рациональными предложениями и по личным вопросам.

Половина опрошенных склоняются к мнению, что благополучие районных больниц зависит, в большей степени, от деловых качеств главного врача и его личных связей; при этом большинство опрошенных считают, что главный врач больницы уделяет достаточное внимание работе их отделения.

В качестве неблагоприятных условий труда, воздействующие на эффективность работы респондентами выделено высокое нервно-психологическое напряжение.

При возникновении стрессовой ситуации большинство респондентов прибегают к общению с друзьями, родственниками, а так же коллегами.

Вывод: В данной главе мы проанализировали организационно-экономическую составляющую ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ», изучили устав организации, организационную структуру, провели анализ кадровой документации в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» и исследование на определение актуального состояния социально-психологического климата в организации и определили, что актуальное состояние системы управления персоналом в ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» построена рационально. Для эффективного управления сотрудниками руководителям необходимо применять инновационные инструменты во взаимодействии с ними, а также для повышения лояльности поддерживать социально-психологический климат коллектива. В целом анализ результатов экспертного опроса подтверждает преобладание в организации благоприятной атмосферы. Результаты опроса показали, что социально-психологический климат признается одним из наиболее важных факторов эффективной работы коллектива. При этом основными направлениями улучшения социального климата в организации является снижение нагрузки на медицинских работников.

ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГБУЗ «РАКИТЯНСКАЯ РАЙОННАЯ ЦЕНТРАЛЬНАЯ БОЛЬНИЦА».

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию социально- психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

Проведенные исследования во второй главе по определению актуального состояния социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» приводят нас к выводу, что система управления персонала по организации благоприятного климата в коллективе и поддержании эмоционального состояния построена не рационально. Перегруженность сотрудников, конфликтные ситуации, дублирование исходной управленческой информации и регламентирующих документов – это основные проблемы работников организации [15, с. 6].

Следовательно, для улучшения социально-психологического климата ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», необходимо разработать мероприятия (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Проблема: <i>интенсивность конфликтных взаимодействий на фоне девиантного поведения специалистов</i>			
I	Разработать программу по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива	1. Разработка программы «Управление эмоциональной компетентностью: профилактика и разрешение конфликтов» 1.1. Анатомия конфликта; 1.2. Стратегия и тактика поведения в конфликтных ситуациях; 1.3. Профилактика конфликтов в трудовом коллективе; 2. Проведение индивидуальной психологической консультации с руководителями управленческого звена и центров ответственности	- целостное системное представление о природе конфликтов и динамике их развития; - осознание собственных неэффективных стратегий поведения в конфликте, и выработка новых успешных поведенческих

			моделей - сотрудники научатся быстро диагностировать и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе
Проблема: <i>дублирование исходящей управленческой информации и регламентирующих документов</i>			
II	Совершенствовать комплексную медицинскую информационную систему	Разработка комплексной модели медицинской информационной системы (МИС). 1. Анализ актуальной модели работы с информационными источниками в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» и выявление проблем. 2. Формирование усовершенствованной комплексной медицинской информационной системы в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» и выявление проблем. 3. Сравнение главных характеристик программ МИС и выбор подходящей информационной системы для ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»	- обеспечит автоматизацию работы регистратуры большой поликлиники за счет возможности работы в локальной сети; - ведение электронной картотеки пациентов; - упростит и ускорит процесс работы регистратуры для более быстрого и качественного обслуживания клиентов; - ввод данных с помощью справочников позволит ускорить процесс заполнения информации.
Проблема: <i>1. нерациональная форма разделения и кооперации труда 2. хаотичное распределение финансовых ресурсов за качественный и результативный труд</i>			
III	Оптимизировать план мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации с помощью определения функциональных обязанностей руководителей и персонала	Оптимизация плана мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации: 1. Расширение комфортности условий и доступности получения медицинских услуг, в том числе для граждан с ограниченными возможностями здоровья; 2. Совершенствование навыков доброжелательного отношения медицинских работников к пациентам и развитие их компетентности; 3. Минимизация количества обращений	- повышение качества, безопасности и доступности медицинской помощи, повышение эффективности управления - доля потребителей услуг, удовлетворенных качеством предоставляемой ме-

		персонала неудовлетворенных: условиями работы в поликлинике, условиями оказания медицинской помощи, отношением между персоналом и руководством и доступностью информации	дицинской помощи и соблюдением норм этики и деонтологии возрастет - удовлетворен- ность пациентов доброжелатель- ностью и вежливостью медицинских работников
Проблема: <i>1. Нерациональная модель управления человеческими ресурсами</i> <i>2. Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени</i>			
IV	Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования информационно- коммуникационных каналов.	Разработка модели компетенций работников управленческого звена: 1. Определение кластеров системы управления персоналом с выделение основополагающих управленческих компетенций. 2. Детализация этапов по разработке и реализации модели компетенций работников управленческого звена и выделение для каждого этапа уровней развития компетенции. 3. Установление индикаторов поведения руководителей управленческого звена на каждом уровне развития модели компетенций.	- руководители устанавливают и поддерживают постоянный контакт с людьми, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу - руководители берут на себя ответственность за работу своих подчиненных. Открыто признают свою вину и свои ошибки. - принимаемые решения основываются на точном анализе. Отслеживаются последствия принятых решений.

Таким образом, целью разработанных мероприятий является улучшения социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», снижения конфликтных ситуаций, повышение качества, безопасности и доступности медицинской помощи, повышение эффективности управления и упрощения и ускорения процесса

работы регистратуры для более быстрого и качественного обслуживания клиентов с помощью автоматизации информационных систем.

Управление социально-психологическим климатом. включает в себя осуществление следующих действия[29, с. 12-16]:

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

Для снижения конфликтности в группах мы предлагаем разработать программу «Управление эмоциональной компетентностью: профилактика и разрешение конфликтов», в которую будут входит следующие пункты(приложение 8):

1. Обучение персонала анатомии конфликта: причины возникновения и роль конфликтов в организации, типы конфликтов и их особенности, скрытые (латентные) и провоцируемые конфликты.

2. Разработка стратегии и тактики поведения в конфликтных ситуациях: управление эмоциями в конфликте, эмоциональная компетентность (EQ) как ключевая компетенция успешного руководителя; модели поведения в конфликтной ситуации; приёмы психологической защиты в конфликтных ситуациях; техники оперативной саморегуляции; ситуационный стрессменеджмент.

3. Проведение тренингов по профилактике конфликтов в трудовом коллективе: предотвращение конфликтных ситуаций, их конструктивные и деструктивные последствия, посредничество в конфликте: принципы и

методики, рекомендуемые меры по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций в коллективе.

Так же в эту программу входит проведение индивидуальной психологической консультации с руководителями управленческого звена и центров ответственности, которые оказывают помощь, способствуют реализации разработанных мероприятий для повышения эмоционального состояния коллектива

Для решения проблемы дублирования исходной управленческой информации и регламентирующих документов мы предлагаем, совершенствование уже имеющейся комплексной медицинской информационной системы (МИС) (приложение 9). Чтобы реализовать данную рекомендацию в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» необходимо выполнить следующие этапы:

1. Проанализировать актуальную модель работы с информационными источниками в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» и выявление проблем.

2. Сформировать усовершенствованную комплексную медицинскую информационную систему в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница».

3. Сравнить главные характеристики программ медицинской информационной системы и выбрать подходящую ИС для ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

Следующие проблемы, которые мы выявили это: нерациональная форма разделения и кооперации труда и хаотичное распределение финансовых ресурсов за качественный и результативный труд. Для устранения данной проблемы, мы предлагаем оптимизировать план мероприятий по улучшению качества работы ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» (приложение 10). Эта рекомендация включает в себя ряд мероприятий, направленных улучшения качества рабочего места сотрудников и повышение лояльности персонала к организации[44, с. 96]:

- Расширение комфортности условий и доступности получения медицинских услуг, в том числе для граждан с ограниченными возможностями здоровья;
- Совершенствование навыков доброжелательного отношения медицинских работников к пациентам и развитие их компетентности;
- Минимизация количество обращений персонала неудовлетворенных: условиями работы в поликлинике, условиями оказания медицинской помощи, отношением между персоналом и руководством и доступностью информации

В вопросе улучшения социально-психологического на базе ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», очень важным мероприятием является разработка модели компетенций руководителя управленческого звена(приложение 11) с учетом современных требований и профессиональных стандартов. Разрабатывая модель компетенций управленческого звена, мы выделили четыре кластера ключевых компетенций управленческого звена[35, с. 18]:

I. Работа с людьми

II. Стрессоустойчивость

III. Лидерство

IV. Принятие решений и умение брать ответственность

В каждом кластере выделили по две основополагающих компетенций, которые необходимы работникам управленческого звена для выполнения своей работы[23, с.14-29].

В кластере «Работа с людьми» мы обозначили компетенции управление отношениями и работа в команде. Для каждой из компетенций в этом кластере мы определили этап, уровень и индикатор поведения.

На первом этапе данной модели мы определяемся с целью и задачей для достижения необходимого результата: первым уровнем для компетенции управление отношением будет построение отношения внутри группы; вторым уровнем для данной компетенции будет построение отношений вне

группы; последним уровнем компетенции управление отношением будет поддержка внешних связей.

На втором этапе данной модели мы формируем профиль компетенций под конкретные должности: первым уровнем для компетенции работа в команде в кластере «Работа с людьми» будет членство в команде; следующим уровнем для этой компетенции будет поддержка членов команды; третий уровень компетенции работа в команде – предложение направлений команде.

В кластере «Стрессоустойчивость» мы обозначили компетенции эмоциональное состояние и работа в стрессовых ситуациях.

Для первой компетенции было выделено два уровня. Первый – адаптация к условиям работы. Второй – работа внутри группы. Для компетенции работа в стрессовых ситуациях определили первый уровень – контроль поведения. Эффективная работа в течение долгого времени – второй уровень данной компетенции. В данном кластере мы выдвинули этап реализация мотивационной программы развития персонала

В следующем кластере «Лидерство» были выделены компетенции: активность, стремление проявить себя и умение слушать и слышать подчиненных и принимать риски.

Компетенция активность, стремление проявить себя имеет два уровня. Первый уровень – знакомство и изучение коллектива. Второй уровень данной компетенции – использование одного стиль руководства во всех ситуациях.

Вторая компетенция кластера «Лидерство» умение слушать и слышать подчиненных и принимать риски. Первый уровень – замечает успехи, но подкрепляет их не систематически. И второй уровень – вдохновляет и побуждает других к действиям. В данном кластере мы выделили этап мониторинга промежуточных результатов

В кластере «Принятие решений и умение брать ответственность» мы обозначили компетенции принятие осознанных решений и управленческая

ответственность. На пятом этапе данной модели мы проводим контроль и оценку, имеющихся результатов.

Первым уровнем для компетенции принятие осознанных решений будет не умение "фильтровать" информацию. Вторым уровнем для данной компетенции будет эмоциональное решение проблем.

На последнем этапе данной модели мы анализируем результаты деятельности руководителей после внедрения модели развития их компетенций и получаем обратную связь.

Первым уровнем для компетенции управленческая ответственность в кластере «Принятие решений и умение брать ответственность» будет ответственность за работу своих подчиненных и признание своих ошибки.

Последним уровнем этой компетенции будет точный анализ принимаемых решений и отслеживание последствий принятых решений.

Реализовав данную модель компетенций работников управленческого звена в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», можно отметить, что данная модель будет эффективна в том случае, если её будут правильно использовать в целях усовершенствования деятельности управления персоналом и формирования благоприятного социально-психологического климата и укрепления информационно-коммуникационных каналов[20, с. 61].

Для равномерного распределения нагрузки при внедрении проекта по совершенствованию социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» были определены четкие временные границы выполнения конкретных проектных мероприятий. Разработанный с данной целью календарный график внедрения проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

График реализации проекта совершенствования социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

Проектные мероприятия	Длительность, недели	Дата начала работ	Дата окончания работ
1. Разработка программы по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива	3	25.06.2018	16.07.2018
2. Совершенствование комплексной медицинской информационной системы	4	25.06.2018	23.07.2018
3. Оптимизация плана мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации с помощью определения функциональных обязанностей руководителей и персонала	2	23.07.2018	06.08.2018
4. Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования информационно-коммуникационных каналов.	3	26.07.2018	17.08.2018
Итого	8	25.06.2018 – 17.08.2018	

Таким образом, из данных таблицы 3.2, можно говорить о том, что временные затраты на внедрения проекта по совершенствованию социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» составят 8 календарных недель с 25 июня по 17 августа 2018 года.

Участники проекта и их функциональное разделение труда в процессе реализации предложенных проектных мероприятий представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Функциональное разделение труда участников проекта

Мероприятие	Руководитель	Бухгалтерия	Специалист отдела кадров	Психолог, специалист МТО
1. Разработка программы по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива	Р	С	О, И	И
2. Совершенствование комплексной медицинской информационной системы	Р	С	О	И
3. Оптимизация плана мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации с помощью определения функциональных обязанностей руководителей и персонала	Р, У	С	О	И
4. Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования информационно-коммуникационных каналов.	Р, У	С	О, И	И

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Следовательно, в реализации предлагаемых проектных рекомендаций задействован специалист отдела кадров, психолог, специалист материально-технического обеспечения, а также руководитель организации и бухгалтерия.

Таким образом, предложенные мероприятия должны повысить уровень психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», нормализовать условия труда работников, организовать рабочую деятельность и сократить потери, связанные с частыми конфликтными обстановками, повысить лояльность к организации, укрепить информационно-коммуникационные каналы и организационную культуру, правильно распределить трудовые и финансовые ресурсы и обеспечить безопасными условиями труда.

3.2 Оценка социальной-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

В результате проведенного анализа и оценки эффективности системы управления персоналом и выявленного проблемного поля организации, были разработаны мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата, которые повлекут за собой как качественные, так и количественные улучшения в работе ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница». Для обоснования проектных рекомендаций необходимо рассчитать затраты на их выполнение (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Анализ затрат на реализацию проекта

Проектное мероприятие	Ресурсы	Затраты, руб
1. Разработка программы по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива	- человеческие; - финансовые; - временные	6 000
2. Совершенствование комплексной медицинской информационной системы	- человеческие; - материальные; - финансовые; - информационные; - технологические; - временные	20 000

3. Оптимизация плана мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации с помощью определения функциональных обязанностей руководителей и персонала	- человеческие; - информационные; - временные	-
4. Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования иноформационно-коммуникационных каналов.	- человеческие; - информационные; - технологические; - временные	5 000
Итого:		31 000 руб.

Таким образом, мы видим, что для реализации предложенных проектных мероприятий необходимо будет понести затраты в размере 31 000 рублей, который пойдут на выплату премии специалисту отдела кадров, психологу за проведение тренинга по снижению эмоционального выгорания и специалисту материально-технического обслуживания за установку комплексной медицинской информационной системы за выполнение задания качественно и в рамках поставленных сроков.

В таблице 3.5. представлены прогнозируемые величины показателей, характеризующих состояние в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» на 2018 год, которые должны быть достигнуты после внедрения рассмотренных в данной главе мероприятий.

Таблица 3.5

Прогнозируемые показатели эффективности внедрения мероприятий

Показатель	2018 год
1. Производительность труда одного работника, тыс.руб	38340,0
2. Коэффициент текучести кадров	0,09
3. Коэффициент удовлетворенности работников работой	0,93
4. Коэффициент абсентеизма	0,09
5. Коэффициент постоянства кадров	0,89
6. Коэффициент социальной ответственности организации	0,32

Оценка эффективности предложенных мероприятий основывается на уменьшении коэффициента текучести кадров. Так по мере реализации

предложенных мероприятий планируется снижение коэффициента на 3% с 12% до 9%.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = 8/85 * 100 = 9$$

Рассчитаем расходы по приёму и увольнению персонала: ЗП специалиста отдела кадров – 15 000, ФРВ_г – 1987 часов.

$$\text{ФОТ}_{\text{г}} = 15\ 000 * 12 = 180\ 000 \text{ рублей.}$$

$$1 \text{ час работы специалиста} = 180\ 000 / 1987 = 91 \text{ рубль.}$$

Время на работу по приёму – 0,85 часа;

Время на работу по увольнению – 0,5 часа.

Суммарные временные затраты = 1,35 ч.

Расход по приёму и увольнению сотрудников = $91 * 12 * 0,85 + 91 * 12 * 0,5 = 928,2 + 546 = 1474,2$ рубля.

При реализации мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата к числу позитивных изменений в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» (см. табл.3.6) можно отнести [18, с. 14]:

- 1) увеличение благоприятного социально-психологического климата на предприятии в целом на 2 балла, а также повышение данного показателя в хирургическом, детском и неврологических отделениях на 1 балл, что является положительной тенденцией, хотя в педиатрическом показатель итак был довольно высоким, то есть 8 баллов;
- 2) снижение уровня конфликтности, в хирургическом отделении с высокого уровня 40% до среднего 30%, а так же в педиатрическом со среднего 33% до более низкого 20%;
- 3) сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника;
- 4) сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений.

Таблица 3.6

Социальная эффективность социально-психологического климата в
ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница»

Область формирования	Показатели	Значение до проведения мероприятий	Значения после проведения мероприятий
1. Социально-психологический климат	(максимум 10) организация в целом Хирургическое отделение Педиатрическое отделение Детское отделение Неврологическое отделение	6 баллов 8 баллов 7 баллов 8 баллов	7 баллов 9 баллов 9 баллов 9 баллов
2. Подсистема трудовых отношений (уровень конфликтности)	Хирургическое отделение Педиатрическое отделение Детское отделение Неврологическое отделение	44% (высокий уровень) 40% (средний уровень) 55% (высокий уровень) 48% (высокий уровень)	30% (средний уровень) 20% (низкий) 29% (средний) 18% (низкий)
3. Уровень организационной культуры	(максимум 10) Хирургическое отделение Педиатрическое отделение Детское отделение Неврологическое отделение	6 баллов 7 баллов 8 баллов 6 баллов	10 баллов 10 баллов 9 баллов 10 баллов

Также, проведенные мероприятия по улучшению социально-психологического климата в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» дали положительный результат на отношение к организации и к ее руководству, оплате труда, режиму работы и условиям труда и другим показателям (см. рис. 3.1).

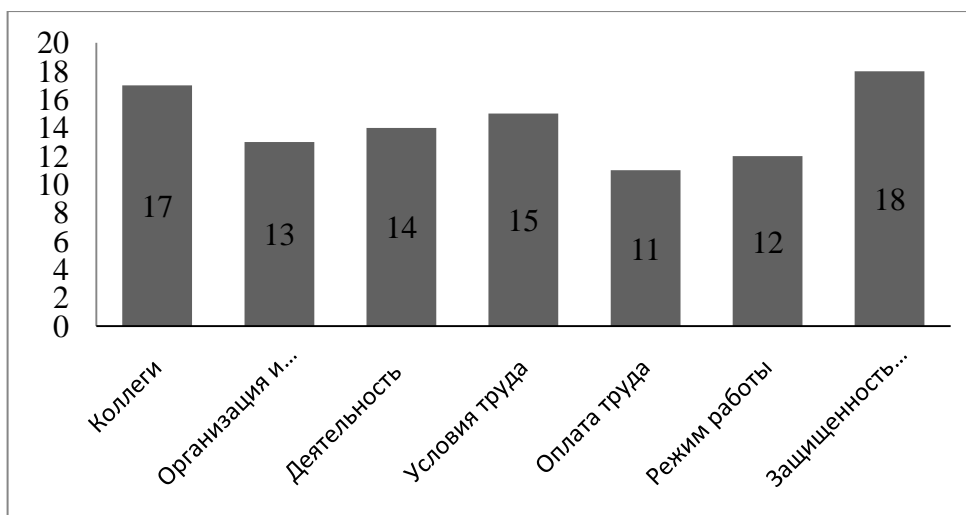


Рис. 3.1 Диаграмма удовлетворенности персонала своей деятельностью в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница» (%)

На данной диаграмме наглядно показано процентное соотношение сфер в области трудовой деятельности персонала, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют сотрудников

В результате проведенных исследований и предложенных мероприятий можно сделать вывод о том, что при улучшении социально-психологического климата в организации, соответственно налаживается производственная деятельность персонала, отношение их к организации и к труду в целом [30, с. 14].

Следовательно, исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что предложенные нами мероприятия эффективны и должны быть внедрены на предприятие для совершенствования социально-психологического климата.

Вывод: В данной главе подробно описаны практические рекомендации и мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница». Был предложен комплекс конкретных проектных рекомендаций:

- Разработка программы по снижению эмоционального выгорания и психологической напряженности коллектива
- Совершенствование комплексной МИС

- Оптимизация плана мероприятий по улучшению качества работы медицинской организации с помощью определения функциональных обязанностей руководителей и персонала
- Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования информационно-коммуникационных каналов.

Рассмотрены этапы внедрения и организация реализации мероприятий, определены ответственные лица. Помимо этого были определены финансовые затраты на реализации проекта в размере 31 000 рублей. Также определена социальная эффективность мероприятий: сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника; сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Итак, в первой главе мы выяснили, что социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решение общих задач коллектива. 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[11, с. 58].

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. В условиях современной научно-технической революции постоянно растет интерес к явлению социально-психологического климата коллектива.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса[19, с. 29].

В отличие от типичных бизнес-организаций, в учреждениях здравоохранения руководителям доступна меньшая степень контроля над деятельностью, по крайней мере части своих сотрудников, так как и врачам, и корпусу медицинских сестер свойственна доля автономности.

Отличительной чертой организации здравоохранения с кадровой точки зрения является высочайшая специализация медицинских кадров и в то же

время взаимосвязь различных профессиональных групп. Это не только требует коллективного выполнения стоящих перед организацией задач, но и создает дополнительные трудности и стрессовые ситуации, которые руководству медицинских организаций приходится преодолевать.

У руководителей здравоохранения всех уровней появились проблемы, вызванные необходимостью принимать решения в связи с заключением договоров, организацией по-новому работы персонала, распределением управленческих функций, изменением потребностей самих работников и т. д.

Во второй главе мы провели исследование в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», в котором выявили недостатки социально-психологического климата в организации. Для анализа деятельности работников организации были использованы следующие методики: анкета «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала»; анкета для исследования социально-психологического климата коллектива; экспертное интервьюирование врачей для оценки взаимоотношений, социально-психологического климата, а также условий труда и жизни медицинских работников на выявление причин плохого социально-психологического коллектива[38, с.25-26].

По результатам проведенных исследований было определено, что основными проблемами является: дублирование исходной управленческой информации и регламентирующих документов, интенсивность конфликтных взаимодействий на фоне девиантного поведения сотрудников, нерациональная форма разделения и кооперации труда, хаотичное распределение финансовых ресурсов за качественный и результативный труд и управление персоналом с приложением максимального влияния на их деятельность. Эти значения непосредственно оказывает влияние на интерес к работе, взаимодействие с сотрудниками и руководством. Также было выявлена большая тенденция к предпочтению выполняемой работе более высокому заработку, что влечет за собой конкурентность между работниками.

В целом анализ результатов исследования подтверждает преобладание в организации благоприятной атмосферы. Результаты опроса показали, что социально-психологический климат признается одним из наиболее важных факторов эффективной работы коллектива. При этом основными направлениями улучшения социального климата в организации является снижение нагрузки на медицинских работников.

Поэтому для устранения этих проблем в 3 главе мы предложили рекомендации, где перечислили ряд мероприятий, которые впоследствии могут внедрить руководители организации. Внедрение разработанных мероприятий позволит устранить выявленные проблемы в ОГБУЗ «Ракитянская районная центральная больница», разумно определить степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы), сформирует благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам), повысит качества, безопасности и доступности медицинской помощи, повышение эффективности управления, упростит и ускорит процесс работы регистратуры для более быстрого и качественного обслуживания клиентов за счет автоматизированной информационной системы [14, с. 78].

Также можно отметить, что организация может занять лидирующие позиции на рынке медицинских услуг, но недостатки методов управления, применяющиеся для работы с информацией и клиентами не позволяют этого сделать. Предложенные решения на основе использования сильной ресурсной базы организации, позволят развиваться более эффективно, не только за счет нового оборудования и квалифицированного персонала, но и за счет эффективного управления клиентской базой и документооборотом.

Таким образом, для успешной реализации представленных мероприятий, необходимо, чтобы руководители организации имели фундаментальные знания по психологии. Искусство мотивации заключается

в освобождении эмоциональной энергии человека и требует от мотиватора чувствительности и терпения. Знание психологии необходимо даже для маленького, но важного изменения позиции руководителей по отношению к их персоналу. Персонал, в свою очередь, также изменит свое отношение к руководителям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 29.12.2008 г.)
2. Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Аспект пресс, 2016. – 254с.
3. Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко [и др.]. – М.: Мысль, 2015. – 242с.
4. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2015. – 455с.
5. Бутыркин, В.С. Менеджмент организации / В.С. Бутыркин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 566с.
6. Василюк, Ф.Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций) / Ф.Е. Василюк. – СПб.: Питер, 2014. – 188с.
7. Володина, Н. Организация работы службы персонала / Н. Володина, Ю. Милованова // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2016. - № 4. – С. 18-19.
8. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях: Учебник для вузов.-5-е изд.-М.: Норма, 2015.-480 с.
9. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. —М.: МНИИПУ, 2014.
10. Градов, А.П. / Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. 2-е издание, испр. и доп. –СПб.: Специальная литература, 2014. –589с.
11. Громова, О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. —М.: ГАУ, 2015.
12. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем. —2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2016.
13. Дубина, И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики / И.Н. Дубина. – М: Academia, 2014. – 440с.

14. Калинина, А. Бизнес-диагностика рабочего места / А. Калинина // Человек и труд. -2014. -№ 4. -с. 75-77.
15. Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. —М.: МИУ, 2015.
16. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. —М.: ГАУ, 2014.
- 17.Кибанов, А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. —3-е изд., доп. и перераб. —М.: Экзамен, 2014.
- 18.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. Ю.П. Орловского. –М.: Юридическая фирма «КОНТРАКТ», ИНФРА-М, 2017.
- 19.Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах учеб. пособие / Я.Л. Коломинский. – М.: ТетраСистемс, 2014. – 198с.
- 20.Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Учебник / Ф. Котлер // М.: Прогресс, 2015.-656 с.
- 21.Кузьмин, Е.С. Основы социальной психологии / Е.С. Кузьмин. – М.: Прогресс, 2015. – 174с.
- 22.Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда. —М.: Центр экономики и маркетинга, 2016
- 23.Кушлин, В.И. Экономика предпринимательства. Курс лекций: Учебное пособие / В.И. Кушлин // М.: Владос, 2014. -240 с.
- 24.Лабунский, Л.В. О развитии персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 14- 16.
- 25.Лебединцева, Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2014. – №9. – С. 16-21.
- 26.Литвинов, В.Н. Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования / В.Н. Литвинов. – М.: Просвещение, 2014. – 164с.
- 27.Ловчева, М. Слишком длинный рабочий день / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №1. – С. 6-9.

- 28.Макаренко, А.С. Полное собрание сочинений / А.С. Макаренко. – М.: Дрофа, 2016. – 454с.
- 29.Михайлов, А. С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях / А. С. Михайлов // Ученые записки: электронный научный журнал Курского государственного университета. — 2017. — № 1 (25).
- 30.Муфтахова, Ф. С. Изучение проблемы синдрома эмоционального выгорания и поведения преодоления в стрессовых ситуациях /Ф. С. Муфтахова// Вестник Башкирского университета. Раздел педагогика и психология.—2016. —Т.14. —№1.
- 31.Незоренко Т.К. Управление адаптацией персонала на предприятии: Монография: Электронный ресурс / Т. К. Незоренко; Т.К. Незоренко. - Москва: Лаборатория книги, 2014. - 97 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88739&sr=1>
- 32.Нефедьева Е. И. Социологическое исследование условий труда работников бюджетной организации / Е. И. Нефедьева, И. К. Гусева, А. И. Гуляева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 2. — С. 379–390
- 33.Овчинников, В. Ф. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии. –Ижевск: Изд-во ИЭиУ ГОУ ВПО “УдГУ”, 2015. –189 с.
34. Овчинникова, Т. Взаимосвязь экономических показателей с эффективностью отдельно взятого производства / Т. Овчинникова, В. Соколов, И. Хореев // АПК: экономика, управление, 2017. -№9. -с. 50-55.
35. Одегов, Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда. Том 2 –М: Изд-во: Альфа-Пресс, 2017.
36. Организация и нормирование труда в ПСМ / Под ред. В.И. Везломцева –М.: Стройиздат, 2017.
- 37.Организация и нормирование труда. Учеб. пособие для вузов /Под ред. В.В. Адамчука/ ВЗФЭИ. –М.: Финстатинформ, 2014. –312 с.

38. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. В.В. Хлопков, А.А. Мыслев. —Черноголовка: Центр охраны труда РАН, 2016.
39. Основы организации охраны труда на предприятии / Под общ. ред. Ю.С.
40. Платонов, Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю.П. Платонов. – М.: Речь, 2015. – 196с.
41. Самарцева, М. И. Улучшение социально-психологического климата в коллективе / М. И. Самарцева, А. В. Семенец // Решетневские чтения. Инновационные технологии управления и международная кооперация в аэрокосмическом производстве. / Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева — 2016. — №3. — С. 456-458.
42. Сорокина Н.Ю. Роль трудового потенциала в развитии социально-экономического потенциала региона // Экономика и управление. Тульский государственный университет. Тула. 2010.
43. Силласте, Г.Г. «Экономическое поведение безработного персонала». Соц. иссл. - 2015. №1.
44. Сухарева, Э. О.«Рынок труда и занятости в системе соц. отношений»-М., 2014 г.
45. Шакуров, Р.Х. «Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом». - М., 2015 г.
46. Швальбе, Б., Швальбе Х. «Личность, карьера, успех»: Пер. с нем. -М.: Издательская группа «Прогресс», 2015 г.
47. Шепель, В.М. «Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями». - М., 2015 г.
48. Шлянчак, Д. Б. 14 шагов к успешной организации обучения: безвредные советы для начинающих специалистов/ Д. Б. Шлянчак // Управление развитием персонала. – 2016. - № 2. – С. 31-38.
49. Шорникова, Н. Аудит персонала организации/ Н. Шорникова // Человек и труд. – 2014. – № 11.

50. Эль-Аттар, Д. М. М. Развитие компетенций в системе стратегического управления персоналом: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. М. М. Эль-Аттар. – Краснодар, 2015. – 16 с.
51. Янкин, Д.В. Моделирование механизма согласования бизнес-процессов компетенций персонала и организационной структуры предприятия/ Д.В. Янкин: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13. М., – 2015. – 136 с.
52. Официальный сайт областного государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Ракитянская центральная районная больница» (ОГБУЗ "Ракитянская ЦРБ") – [pophttp://rakitnoe-crb.belzdrav.ru/](http://rakitnoe-crb.belzdrav.ru/)