

МИНИСТЕРСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

ГАУ «РЦ «ТАЛИСМАН» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА»

УТВЕРЖДАЮ:   
ДИРЕКТОР ГАУ «РЦ «ТАЛИСМАН»  
Г. ЕКАТЕРИНБУРГА»  
Е.Ф. ЩУКИНА  
«12» ФЕВРАЛЯ 2017 Г.

ПРОГРАММА  
РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ УЧРЕЖДЕНИЯ

**«Социально – психологический климат коллектива и его влияние  
на повышение эффективности деятельности учреждения»**

Екатеринбург  
2017 г

## ВВЕДЕНИЕ

**Постановка проблемы:** Воздействие на трудовой потенциал сотрудников с целью изменения его параметров в нужном для учреждения направлении путем создания благоприятного морально-психологического климата.

**Актуальность** данной проблемы диктуется запросами практики, обусловленными усилившимся в наши дни коллективным характером человеческой деятельности и актуальными проблемами эффективности организации и управления людьми, необходимостью регуляции разворачивающихся между ними отношений.

Роль морально – психологического климата в жизнедеятельности личности и коллектива трудно переоценить. Он является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и благополучия человека, в первую очередь – морального, его работоспособности, производительности труда.

### Гипотеза

Морально - психологический климат коллектива оказывают существенное влияние на оптимизацию деятельности сотрудников и способствует повышению эффективности деятельности учреждения в целом.

**Целью разработки программы** – создание условий для формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе с целью повышения эффективности деятельности учреждения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить **следующие задачи:**

1. Теоретически обосновать необходимость стабилизации морально-психологического климата в коллективе.
2. Выделить из теоретических источников совокупность личностно – психологических качеств и стиля работы руководителя, наиболее значимых при формировании морально – психологического климата.
3. Проанализировать кадровую политику в учреждении.
4. Проанализировать влияние благоприятного морально – психологического климата на повышение эффективности деятельности учреждения на примере ГАУ РЦ «Талисман» города Екатеринбургa».
5. Определить основные направления, запланировать мероприятия по улучшению и стабилизации морально-психологического климата в коллективе.

**Объект исследования:** морально – психологический климат коллектива

**Предмет исследования:** процесс формирования благоприятного морально-психологического климата с целью повышения эффективности деятельности работников.

**Источниковая база исследования:** Устав учреждения, Положение о подразделениях, Положение о премированиях, коллективный трудовой договор, трудовые соглашения, должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, бухгалтерские документы.

**Методологическую основу** работы составляют положения общей и социальной психологии, психологии труда, а также сложившиеся в науке принципы и методы психологического изучения управленческой деятельности.

К числу социально – психологических феноменов относится прежде всего **психологический климат коллектива**. Это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый настрой её членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, групповом настрое, групповых мнениях и суждениях. Там осуществляется постоянное межличностное общение, контакт, взаимодействие. Руководителям важно уделять большое внимание его формированию в интересах общества и личности.

## 1.2 Морально – психологический климат и качество управления

Если психологический климат связан с моральным состоянием группы, задействованы важные понятия – добро, долг, совесть, честь, справедливость, то говорят о **морально – психологическом климате**.

Воспитательная сила, огромные, формирующие каждую личность возможности коллектива зависят от его психологического климата. Успешное формирование моральной атмосферы в любом звене общественной жизни предполагает знание структуры особенностей проявления коллектива.

Особо следует отметить роль самоутверждения личности, как её действительное стремление занять и удерживать в системе психологических отношений в коллективе определённую позицию, которая обеспечивала бы данной личности уважение, признание или доверие, благосклонность или поддержку, помощь или защиту, и тем самым способствовала бы удовлетворению потребности общения с другими людьми, проявлению индивидуальности личности, раскрытию её наиболее сильных сторон.

Между тем, далеко не везде вопросам создания благоприятного морально – психологического климата уделяют достаточно внимания. Нередко встречаются большие подразделения и даже целые учреждения и предприятия, где господствует атмосфера повышенной нервной «наэлектризованности», в результате чего происходят неоправданные столкновения между работниками, страдает качество работы, изнашивается их нервная система. Возникают стрессовые ситуации. Стресс возникает, если человек получает информацию, которая, по его мнению, угрожает его благополучию. Физиологи доказали, что нервные потрясения могут иметь тяжкие последствия. Стрессовое состояние начисто ликвидирует взаимопонимание, кладёт конец всякому взаимному уважению руководителя и подчинённого. Стресс лежит в основе самых смертоносных в наше время заболеваний – стенокардии, атеросклероза, инфаркта, инсульта и т.д. Однако, следует заметить, что морально – психологический климат, входя составной частью в психологический климат, вместе с другими компонентами последнего обуславливает психологическое состояние каждой личности и коллектива в целом, их дееспособности.

Выделяются следующие **составляющие морально-психологического климата** в коллективе:

1. Социально – психологическая совместимость (особенности личности, психомоторные, эмоционально – волевые, различия восприятия, внимания, мышления).
2. Сработанность (показывает максимально возможную успешность в совместной работе при минимальных энергетических затратах на деятельность и взаимодействие на фоне значительной удовлетворительности совместной работой и высокого взаимодействия).
3. Групповая сплочённость – упорядоченность, согласованность и устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность жизнедеятельности группы.
4. Направленность – проявляется не только в выбранных целях, но и в подчинении этим целям взаимоотношений в коллективе, в доминировании коллективистских взаимоотношений в деловой и личной сферах общения.
5. Коллективистическая самоорганизованность, т.е. способность коллектива к самостоятельному принятию и реализации решений, направленных на достижение коллективных целей и защиту интересов коллектива.

Установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить

- Демократический стиль руководства.
- Отношения взаимной ответственности.
- Делегирование власти подчинёнными и признание за ним права принимать значимые для группы решения.
- Сплочённость первичного коллектива и психологическая совместимость его членов.
- Высокая степень включённости в совместной деятельности группы, идентификация с её целями и нормами, удовлетворённость принадлежностью к коллективу.
- Отсутствие конфликтов и широкая информированность о состоянии дел в учреждении.

Для создания здоровой, творческой, психологически комфортной обстановки в коллективе руководителю необходимо знать **критерии психологической управляемости коллективом**, такие как:

- Восприятие прямой связи, т.е. решения руководителю понятны, не противоречат интересам сотрудников
- Решения находят реализацию
- К руководителю поступает информация обратной связи
- Правильное восприятие контроля за выполнением решений руководителя.

Чтобы коллектив соответствовал критериям управляемости, он должен, как объект управления, обладать определёнными психологическими параметрами. К ним относятся определённый состав коллектива, наличие единого сознания, мотивов, установок, стимулов поведения, коллективное восприятие, память настроение коллектива, характер и культура общения.

Важными составляющими успешной деятельности учреждения является вовлечение работников в управление, повышение их квалификации, их моральное стимулирование. Иными словами, в центре внимания руководителя любого ранга должен быть человек. При подборе руководителя всегда важно обращать внимание на его умение строить отношения с подчинёнными.

Взаимоотношения между людьми - это и есть общественная норма поведения. Единицами поведения, в т. ч., естественно, руководителя коллектива в первую очередь, являются поступки, в которых формируется и в тоже время выражаются позиции личности, ее моральные убеждения. А движущей силой человеческого поведения - мотивация, которая включает в себя мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы. Мотивация теснейшим образом связана с эмоциями, с эмоционально-ценностным отношением человека к миру. Люди могут весьма существенно отличаться друг от друга и по характеру переживаемых эмоций, по их силе, выраженности и по способности сочувствовать, сопереживать. Эта способность получила название эмпатии.

Однако руководителю приходится общаться с очень разными людьми и в какие-то моменты неизбежно появление различных нюансов. Возникающее в общении недопонимание представляет собой некоторые препятствия /коммуникативные барьеры/ на пути дальнейшего развития отношений. Их проявления разнообразны, но в самом общем виде и в зависимости от возможных причин они могут быть разбиты на три группы: социальные, этнокультурные и психологического характера. Все они могут оказывать влияние на развитие и состояние морально-психологического климата в коллективе. Руководителю необходимо знать и помнить, что к причинам, обуславливающим появление коммуникативных барьеров психологического плана, относят следующие:

- индивидуальные особенности людей /кто-то более замкнут, кто-то менее решителен, один излишне застенчив, другой чрезмерно назойлив; есть конфликтные, вздорные по характеру люди и т. д.
- психологические отношения общающихся /взаимные антипатии, неприязнь, несовместимость и т. п.
- отсутствие необходимых навыков, техник общения и т.д.

Учет подобного рода факторов, конечно же, необходим руководителю, поскольку их воздействие на морально-психологический климат может быть весьма значительным, иногда даже решающим /конфликтные отношения людей вследствие их несовместимости, апатичности друг к другу или вздорности характера – явление не столь уж редкое/, и, чтобы блокировать возможные

Совместное проведение сослуживцами досуга имеет ряд достоинств, как в плане организации полноценного отдыха, так и с точки зрения порой незаметной, подспудной работы по выработке взаимопонимания и даже общих подходов к решению служебных задач.

Значительная часть «трудных» людей является таковыми не по злему умыслу, а вследствие врожденной или приобретенной неустойчивости психики, слабых или расшатанных нервов и т.п. По отношению к ним руководитель неизбежно выступает в роли врача-психолога, формирующего, лечащего и оберегающего душу «слабых», особенно это важно в сферах, где большую роль играет психическая выносливость: в авиации, на транспорте, в службе занятости и др. Руководитель и его помощники - психологи в конечном счете занимаются ликвидацией дефектов воспитания у подчиненных, лечат «словотерапией» психологические неурядицы. Подчеркнем, что характер морально-психологического климата зависит от всех членов коллектива.

## Укомплектованность кадрами. Качественный состав кадров. Обучение кадров.

Штатным расписанием по учреждению утверждено 95 штатных единиц, работает физических лиц – 89, внешних совместителей – 6.

**Кадровый состав по состоянию на 01.04.2017 г.:**

**Возрастной состав:**

Возраст	до 30 лет	с 30 до 55 лет	старше 55 лет
Количество работающих	17 / 15 %	74 / 66 %	20 / 19 %

**Образование**

Вид образования	Высшее	Среднее специальное	Среднее общее
Количество	47 / 42 %	52 / 47 %	12 / 11 %

**Структура по профессиям**

Профессия	Количество работающих
Медицинские работники, в том числе	23 / 21 %
медицинские сестры	18
врачи	5
Педагоги	29 / 26 %
Специалисты по социальной работе	6 / 5 %
Прочие	53 / 48 %

**Обучено в 2017 г.**

Профессия	Медицинские работники	Педагогические работники	Остальные (технические работники)
Количество	3 / 2,8 % (повышение квалификации)	47 / 50%	7 / 6,3 %

**Прошли аттестацию в 2017 г.**

Профессия	Медицинские работники	Педагогические работники
Количество	2 / 1,9 %	9 / 8,1 %

**Состав бухгалтерии по штатному расписанию:**

Главный бухгалтер – 1 ед.

Бухгалтер – 2 ед.

Экономист – 1 ед.

Кассир – 1 ед.

Экономист прошла обучение по программе «Организация торгов на закупку продукции» в октябре 2017 г. в Министерстве социальной политики Свердловской области

Главный бухгалтер прошла курсы повышения квалификации по программе «Бюджетный учет и отчетность» в 2017 г.

На протяжении деятельности Центра увеличился штат педагогических работников на 125%. Это произошло в связи с необходимостью открытия дошкольного отделения, деятельность которого была направлена на наиболее раннюю помощь ребенку с ограниченными возможностями здоровья, так как эффективность проводимых реабилитационных мероприятий выше на раннем этапе развития ребенка. Другой причиной является необходимость подключения педагогов к процессу развития ребенка с целью максимальной адаптации его в социуме.

Увеличение количества сотрудников отделения АХЧ связано с увеличением обслуживаемых площадей.

Потребность в увеличении количества специалистов по социальной работе связано с необходимостью расширения работы с семьей.

#### **Методика развития базы знаний и увеличения интеллектуального капитала.**

При приеме на работу учитываются не только профессиональные заслуги специалиста, но и способность принять миссию и культуру организации.

- Организация обучает работников по специальным программам не только в первый год их работы, но и на протяжении всей карьеры.
- Организация оплачивает учебные отпуска сотрудников, при обучении их в высших и средне-специальных учебных заведениях.
- Регулярно (по плану) повышаются категории (у специалистов) и квалификации, что дает возможность карьерного роста и повышение заработной платы.
- Перспективным работникам предлагают сложные и интересные задания, позволяющие полностью раскрыть свой творческий потенциал.
- Периодически применяется ротация работ – сотрудников переводят (с их согласия) на новые должности для приобретения новых навыков, участия в работе других подразделений.
- Предоставляется возможность изучения сотрудниками новых технологий и методов работы, современных разработок путем предоставления оплачиваемых методических дней для посещения библиотек, семинаров, конференций и т.д. Организация работы по обучению специалистов предусматривает целевые установки и повышение профессиональной грамотности при предоставлении специалистам данной возможности.
- Организация поощряет творческий подход и инновационное мышление, стремление совершенствовать рабочие процедуры и изменить привычные порядки.
- Руководство стремится создать доброжелательную и творческую атмосферу.
- Желая удержать у себя высококлассных специалистов, им повышаются зарплаты, выплачивают дополнительное вознаграждение, вводят ежемесячное премирование (по контракту).
- Средних работников стимулируют к улучшению производительности.

#### **Текучесть кадров**

Есть еще один важный момент, связанный с подбором кадров, который также затрудняет вопросы управления. Так как текучесть кадров, хоть и небольшая, присутствует, то набор новых сотрудников неизбежен. Значительная удаленность района расположения Центра, маленькая (бюджетная) зарплата и сложность самой работы повышает вероятность привлечения работника, не полностью отвечающего предъявляемым требованиям, что в свою очередь затрудняет реализацию поставленных задач и вновь вызывает текучесть кадров.

Анализ данных показателей говорит о том, что первоначально штат сотрудников укомплектовывался за счет опытных сотрудников со стажем работы свыше 5 лет, но в кадровой политике произошли изменения в пользу привлечения молодых сотрудников. Две основные причины, способствовавшие принятию данного решения: специфика учреждения требует от сотрудников специальных знаний в конкретном направлении, а практика показала, что проще обучать, чем переучивать.

Вторая причина – это значительная активность в стремлении найти лучшее место работы среди сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет (активный возраст), что создает текучесть кадров, а молодые кадры готовы к работе, так как предприятие дает возможность обучаться, повышать квалификацию и категории, а также зарабатывать трудовой стаж и, следовательно, опыт работы.

Снижение текучести кадров приводит к большей срабатываемости коллектива, возможности проработки и осуществления долгосрочных проектов стабильной группой. Слаженная работа

настроение коллеги, можно рассчитывать на помощь. Общаясь с коллегами, всегда можно рассчитывать, что тебя выслушают, поддержат. Размер коллектива 111 человек осложняет общение друг с другом, а, следовательно, мешает достигнуть согласия по ключевым вопросам. Как неизбежность – сотрудники раздробились на малые численностью группы (5-7 человек), объединенные либо территориально (кабинеты), либо по профессиональной принадлежности (педагоги, медицинские работники). К сожалению, есть и сотрудники оставшиеся сами по себе и не сумевшие, или не захотевшие примкнуть ни к одной из них (в основном новенькие, либо привыкшие к обособленности). Данную ситуацию можно было бы назвать трудной, если рассматривать ее односторонне. Из имеющихся факторов нужно извлекать максимальную пользу, а умелым управлением создавать людям максимум комфорта в данных условиях. В уже сложившейся малой группе человек чувствует себя удобно и это способствует выполнению его работы, а для объединения между этими группами или отдельными людьми проводится ряд мероприятий (досуговые мероприятия, празднование дней рождений).

Одной из важных черт здорового коллектива - понимание четкости целей. Для этого проводится работа с кадрами для того, что бы каждый хорошо представлял себе, к каким результатам надо стремиться, мог ясно понимать и разделять цели коллектива.

Разработана Программа развития учреждения, и с ее содержанием был ознакомлен каждый сотрудник Центра. Были проведены собрания по обсуждению данной программы с целью выявления мнения коллектива. Понимая и принимая основную цель деятельности учреждения, люди будут искать компромисс между личными и коллективными интересами, чтобы, удовлетворив свои потребности, внести вклад в общее дело.

Между членами коллектива существует взаимная симпатия, терпимость друг к другу, уважение мнения коллег, ищется согласованность в работе при отработке технологии работы с клиентами. В Центре подобран коллектив добросовестных работников, где существует желание помочь другому. Коллектив в работе не требует подстегивания. Ежемесячно в каждом отделении, в начале и в конце заезда проводятся консилиумы специалистов по разработке и анализу проводимых реабилитационных мероприятий, исходя из показателей поступившего контингента. А также обсуждаются все наболевшие проблемы и пути их разрешения.

Два раза в год проводится коллективное собрание с участием всего коллектива, на котором обсуждаются результаты работы, причины, снижающие показатели деятельности учреждения в целом и по отделениям, а также достижения, которые следует особо отметить. Как правило, публично обсуждаются только заслуги личные и коллективные, просчеты в работе рассматриваются наедине с сотрудником, либо, если проблема требует всеобщего обсуждения, рассматривается безличностно. Имеется негласно установленные нормы и стандарты поведения, которые необходимо выполнять членам коллектива, к которым можно причислить честность, компетентность, профессионализм, этические нормы и т.д. Соблюдение такого рода норм и стандартов сплачивает коллектив, а общие коллективные цели обычно определяются совместно и позволяют корректировать их в соответствии с обстоятельствами.

В течение рабочего дня у сотрудников очень большая загрузка, что не позволяет им общаться друг с другом, или выяснить возникшее между ними непонимание. Это мешает им сблизиться и узнать друг друга лучше, а в последнем случае накопившаяся недоговоренность может привести к конфликту. Для избежания подобных ситуаций в организации практикуются неформальные контакты. В коллективе существуют свои определенные традиции: проводятся праздничные поздравления с культурными минипрограммами, ведется альбом истории коллектива; поощряется празднование торжественных дат (дни рождения, юбилеи, рождение детей или внуков, свадьбы и т.д.), для большего сближения специалистов практикуется подготовка больших концертных программ к профессиональным праздникам (например, медицинские работники подготовили программу праздника для педагогов, а педагоги приняли активное участие в подготовке и проведении юбилея сотрудницы Центра - медицинского работника) и подготовка и проведение празднования двух дат, когда в этом принимают участие все сотрудники Центра – это Новый год и День рождения Центра (пикник на природе). На протяжении всего времени установились правила проведения праздника, допустимое количество спиртного, добровольцы, контролирующие подготовку и проведение праздников.

Для третьей группы:

Внешняя мотивация – повышение по службе, рост как профессионала.

Внутренняя мотивация – воспитание верной самооценки, способности сотрудника точно оценивать свои возможности. Желание добиться реального результата.

Достигнутый успех вызывает уважение окружающих, и самоуважение, что в свою очередь повышает самооценку и помогает человеку добиваться новых результатов. Так как в Центре контингент детей достаточно тяжел, то часто для очевидного достижения результата требуется продолжительное время. Конечно, специалист понимает, что в этой работе быстрый результат невозможен, но затянувшаяся результативность может расхолаживать его. Это, точно также как и не оправдавшиеся ожидания влекут ослабление мотивации, поэтому со стороны руководства и со стороны коллектива требуется особое внимание друг к другу, чтобы момент долго ожидаемого успеха не прошел незамеченным, а был признан официально и неофициально. Оправдавшиеся ожидания делают мотивацию вновь достаточно сильной и при последующей деятельности более устойчивой.

#### **Анализ показателей качества трудовой жизни.**

Под качеством трудовой жизни мы понимаем реакцию людей на условия труда и жизни в организационных системах. О качестве трудовой жизни мы судим по удовлетворенности людей условиям труда, чувству безопасности, уверенности и т.п. Для получения более объективной характеристики качества трудовой жизни был проведен опрос и анкетирование сотрудников Центра.

Таким образом, можно оценить качество трудовой жизни сотрудников по 10-бальной шкале, используя для оценки основные показатели:

**Трудовой коллектив:** Самая высокая оценка 8 баллов по показателям –

- Соблюдение регламентирующих документов;
- Позитивная мотивация к труду;
- Эффективность работы коллектива.

Общая оценка по всем показателям, которыми можно характеризовать трудовой коллектив 6 баллов.

**Оплата труда:** Самая высокая оценка 7 баллов по показателям

- Возможность дополнительной оплаты (приработок);
- Доплаты на совмещение профессий, степень, звание;
- Премии по итогам квартала, года;
- Премии за выслугу лет, по возрасту.

Общая оценка по всем показателям 5 баллов.

**Рабочее место:** самая высокая оценка 8 баллов по показателям-

- Хорошие эргометрические и физиологические условия труда;
- Целевое планирование в организации;
- Уровень нормирования труда;
- Ощущение личной безопасности.

Общая оценка по показателям – 6 баллов.

**Руководство организацией:** самая высокая оценка 9 баллов по показателям –

- Соблюдение прав личности сотрудника;
- Стабильная кадровая политика;
- Работоспособность руководства.

Общая оценка по показателям – 7 баллов.

**Служебная карьера:** самая высокая оценка 9 баллов по показателям –

- Выявление лидеров и работа с ними;
- Руководство способствует карьере;
- Поощрение обучения персонала;
- Продвижение по заслугам и квалификации;
- Объективная аттестация кадров.

Общая оценка по показателям – 8 баллов.

**Социальные гарантии:** самая высокая оценка 10 баллов по показателям

- Оплата больничных листов;
- Предоставление отпуска по графику;

производительности труда. Для руководителя, желающего повысить эффективность деятельности учреждения путем дальнейшего совершенствования своей работы по созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе и максимального использования потенциала каждого сотрудника, можно предложить следующие рекомендации:

### ***1. Адаптация нового работника в организации.***

Адаптация является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Поэтому для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций между старыми и новыми сотрудниками необходимо опять же очень четко продумать требования к потенциальным сотрудникам. Так, не рекомендуется брать на работу тех, кто очень любит противоречить другим, относится к манипуляторам (тем, кто управляет другими для достижения собственных каких-то целей, используя для этого не всегда корректные способы). Но не желательно принимать и тех, кто умеет только приспосабливаться под текущие условия, быстро реагируя на возможные изменения путем ущемления собственных желаний. Человек всегда болезненно реагирует на ущемление его прав (будь то гражданские права или чисто психологические), поэтому дискомфорт будет присутствовать постоянно. В результате благоприятный МПК будет нарушен. Поэтому при принятии на работу новых сотрудников надо обращать внимание на эти качества, на манеру его разговаривать, желательно проведение тестирования. Но более хорошо узнать человека можно только во время испытательного срока. Быстро положительно адаптирующийся человек (тот, кто находит общий язык со всеми членами коллектива без особого труда) начинает чувствовать себя свободно и уверенно уже через неделю. Конечно, этот срок может растянуться и до 2-3 месяцев, но это уже зависит от сложности работы, с которой он сталкивается. Если адаптация не наступила до конца испытательного срока (рекомендуется 2 месяца), то здесь отказаться от этого сотрудника. Причем, это в большей степени затрагивает интересы самого сотрудника, т.к. нельзя работать в постоянном напряжении, это сказывается и на качестве выполняемой работы и на здоровье самого работника.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места. Важными также представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека. Ввести пятиминутные перерывы для сотрудников, чья деятельность связана с повышенной интенсивностью. Если сотрудник ими не злоупотребляет, то можно позволить ему отдыхать тогда, когда он хочет.

### ***2. Разработка социальной политики предприятия.***

В формировании мотивации работника, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике организации. Социально ориентированная кадровая политика учреждения и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник отождествлял себя со своим предприятием. Любой успех организации должен восприниматься им как личный. Благодаря этому сотрудник будет чувствовать, что он работает в такой организации, которая целиком и полностью зависит от него, от его работы, профессионализма. Подобное косвенное управление организацией повышает самооценку сотрудникам. А понимание своей необходимости приводит к формированию нормального, благоприятного МПК.

Очень важно, чтобы желания работников соответствовали целям предприятия. Если желания работника соответствуют целям организации, то тогда происходит полная его социальная адаптация и понимание своей роли в данной организации. Работникам, которые социально защищены предоставляемыми социальными льготами и услугами в законном порядке или же по тарифному соглашению, социальные услуги при необходимости могут дополняться.

Естественно, что любой работник хочет чувствовать свою социальную защищенность. Здесь необходимо, чтобы подход к каждому сотруднику был индивидуален. Руководство должно знать о всех трудностях и проблемах, с которыми сталкивается подчиненный как в рабочее, так и в нерабочее время.

***3. Также рекомендуется проводить анализ показателей по больничным листам, с целью установления взаимосвязи физического и морально - психологического состояния сотрудников, так как до сих пор проводился только ежеквартальный анализ по расходованию средств фонда***

## План развития кадровой политики учреждения на 2017-2019 гг

№ п/п	Направление кадровой политики	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Планируемый результат
1.	Повышение квалификации специалистов	<p><b>Аттестация специалистов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• педагогические работники – 22</li> <li>• медицинские работники - 2</li> <li>• аттестация руководителя учреждения (проводится МСЗН)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• педагогические работники – 0</li> <li>• медицинские работники - 2</li> <li>• аттестация руководителя учреждения (проводится МСЗН)</li> </ul> <p><i>Обучение специалистов с целью повышения квалификации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение медицинского персонала и педагогического персонала - 9.</li> <li>• Обучение медицинского персонала и педагогического персонала - 11.</li> </ul>	По графику обучения и переобучения	Повышение квалификации специалистов учреждения. Повышение заработной платы специалистов в соответствие с присвоенной квалификационной категорией
2.	Обеспечение методического руководства деятельностью специалистов	Выделение и организация деятельности организационно-методического отдела. Выделение из числа опытных специалистов Центра методистов, курирующих отдельные направления деятельности учреждения (методист-психолог, методист, курирующий направление коррекционно - педагогической работы, методист, курирующий деятельность специалистов по социальной работе с семьей).	1, 2 кв. 2017 г. 1, 2 кв. 2017 г 1, 2 кв. 2017 г	Структуризация и оптимизация внутренней и внешней методической деятельности учреждения.
3.	Внутренняя и внешняя мотивация сотрудников	Разработка программы «Мотивации сотрудников учреждения на успешную деятельность»	3, 4 кв.2017	Разработка механизма мотивации сотрудников. Повышение эффективности деятельности
4.	Комплекс мероприятий по повышению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка цикла тренинговых занятий, направленных на адаптацию</li> </ul>	В течение года	Повышение психологической устойчивости

психологического климата коллектива ГАУ «РЦ «Талисман» города Екатеринбурга» показали, что МПК благоприятный и результат деятельности всего коллектива имеет положительную динамику. Качество процесса улучшается с возрастанием сплоченности коллектива и заинтересованности большинства сотрудников в конечном результате.

Специфика деятельности организации ГАУ «РЦ «Талисман» города Екатеринбурга» заставляет уделять вопросу морально-психологического климата в коллективе значительное внимание, так как работа с семьями, имеющих детей-инвалидов, требует определенных человеческих качеств. Сложность общения с такими детьми и их семьями может вызывать психологическое напряжение и привести к состоянию дискомфорта сотрудника со всеми вытекающими последствиями. Поэтому двойная задача специалистов, работающих с детьми-инвалидами и их семьями, сохранить в норме свое психологическое состояние и помочь ребенку нормализовать его восприятие окружающего мира. Реализация этой задачи несомненно требует поддержки руководства, способствующего созданию необходимых условий. В свою очередь администрация Центра должна продумать и реализовать ряд мероприятий по выявлению и изучению психологических факторов и феноменов, которые определяют эффективную деятельность учреждения. Комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников - один из способов повышения эффективности их работы. Руководитель должен уметь свои ежедневные задачи по работе в качестве оценивающего, консультанта, интервьюирующего, наставника и обучающего объединить с активным вовлечением в развитие, поддержку и контроль процесса развития человеческих ресурсов.

Также необходимо практиковать навыки межличностного общения, участвовать в формировании контекста и создании структуры, в которых такие навыки раскрываются. Понимание процесса развития человеческих ресурсов поможет объединить все этапы процесса адаптации персонала в организации. Необходим целостный подход, если организация стремится достичь эффекта синергии.

Так в реальной действительности отсутствуют идеальные организации и человеческие ресурсы, необходимо развивать способность уравнивать то, что хотелось бы в принципе, с тем, что выполнимо и достижимо на практике.

Для реализации поставленной цели необходимо соблюдать несколько принципов:

1. Прежде чем приступить к подбору, расстановке и обучению персонала, необходимо изучить характер и особенности предстоящей деятельности и, исходя из этого, сформулировать соответствующие требования и индивидуально – психологическим качествам персонала и, в первую очередь, руководителя.
2. Существует объективная совокупность личностных психологических черт руководителя. Можно сказать, что развитые качества из этой совокупности являются необходимым /пусть пока и недостаточным/ условием успешности деятельности руководителя по формированию положительного морально – психологического климата в коллективе.
3. Создание условий для сохранения психического здоровья, создание и поддержание благоприятного морально – психологического климата в коллективе – один из основных способов повышения эффективности (улучшения качества) реабилитационного процесса.
4. Характер психологического климата зависит от всех членов коллектива, в том числе и от руководителя.

Итак, сущность психологических основ управления морально - психологическим климатом коллектива заключается:

во-первых, в учете состояния индивидуальной и групповой психологии, в психологической обоснованности мер влияния на коллектив, в принятии решений, проведении их в жизнь, организации контроля;

во-вторых, в учете зависимости эффективности влияния на коллектив от решения ряда собственно психологических задач, таких, например, как психологический подбор в коллектив, создание условий психологической совместимости, психологические меры, способствующие адаптации в коллективе новых членов, обеспечению их благоприятного эмоционального самочувствия, сближение официальной и неофициальной структур коллектива в интересах укрепления и повышения действенности последней, развитие социальных потребностей, интересов, идеалов и других общественных мотивов деятельности, создание и укрепление установок в коллективном мнении, внедрение трудовых и бытовых традиций.

## АНКЕТА

В нашем коллективе проводится изучение состояния морально-психологического климата. Просим Вас принять участие в этом и ответить на вопросы анкеты. Фамилию указывать не нужно, так как интерес представляет прежде всего общая картина по коллективу. Отметьте номера тех ответов, с которыми Вы согласны.

Убедительная просьба: не оставляйте ни одного вопроса без ответа!

Благодарим Вас за участие!

1. Какова по Вашему мнению значимость психологического климата при оценке работы коллектива?

а/ очень важен, его обязательно надо учитывать

б/ важен, но на первый план его ставить не нужно

в/ не нужно придавать ему серьезного значения

г/ не могу судить

2. Оцените влияние общей психологической атмосферы в коллективе на Вашу работу

а/ благоприятствует успешной работе

б/ не оказывает успешного влияния

в/ действует неблагоприятно

г/ не могу судить

3. Отметьте, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены

	Вполне удовлетворен	Отчасти удовлетворен	Не удовлетворен
а/ в целом своей работой	а	б	в
б/ отношениями с коллегами	а	б	в
в/ отношениями с руководителем	а	б	в
г/ общей психологической атмосферой в коллективе	а	б	в

4. Оцените, в какой степени развиты в коллективе перечисленные качества

	Развиты хорошо	Средне развиты	Слабо развиты
а/ уважение друг к другу	а	б	в
б/ взаимная требовательность	а	б	в
в/ добросовестное отношение к работе	а	б	в
г/ дисциплинированность	а	б	в
д/ сплоченность в совместном отдыхе	а	б	в
е/ взаимопомощь	а	б	в
ж/ чуткость и внимательное отношение друг к другу	а	б	в

- д/ компетентность непосредственного руководителя
- е/ уровень культуры работников
- ж/ умение общаться друг с другом

11. Какими основными качествами /деловыми, личностными/ должен, по-Вашему, обладать руководитель? Укажите 3-5 качеств в порядке убывания их ценности для Вас.

12. Устраивает ли Вас та степень самостоятельности, которая предоставляется Вам в процессе работы?

- а/ да, при необходимости я могу принимать самостоятельные решения
- б/ моя работа устоявшаяся и необходимости в неожиданных действиях не возникает
- в/ действовать самостоятельно удается не всегда, слишком много интересов бывает задето
- г/ проявлять самостоятельность у нас трудно – можно встретить непонимание
- д/ за нас все решает руководство, мы только исполнители
- е/ затрудняюсь ответить
- ж/ ваш вариант ответа

13. Что наиболее отрицательно сказывается на Вашем настроении и работоспособности ?

- а/ недостатки в организации труда
- б/ чувство, что размер получаемой з/платы не соответствует той, которую следовало бы получать за свой труд
- в/ низкая доля творческого труда
- г/ несложившиеся отношения с администрацией
- д/ чувство неуверенности в своем положении
- е/ не очень хорошие отношения в коллективе
- ж/ социальная неустроенность /проблемы жилья, отдыха/
- з/ затрудняюсь ответить
- и/ Ваш вариант ответа

14. Ваши пожелания по улучшению климата ЦЗН

Спасибо!