

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ
МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В
НИУ«БелГУ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
заочной формы обучения, группы 05001364
Марцонь Марины Олеговны

Научный руководитель
ассистент Маслова Яна
Валерьевна

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы формирования морально-психологического климата в коллективе.....	6
1.1 Сущность морально-психологического климата в коллективе и влияющие на него факторы.....	6
1.2 Конфликты и их влияние на работу персонала, методические подходы и начальная оценка коллектива.....	9
1.3 Методы и показатели оценки влияния морально-психологического климата на эффективность управления.....	15
Глава 2. Анализ морально-психологического климата на примере коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ».....	22
2.1 Общие сведения о НИУ «БелГУ».....	22
2.2 Анализ системы управления персоналом в НИУ «БелГУ».....	25
2.3 Оценка морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ».....	34
Глава 3. Разработка программы улучшения морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ».....	44
3.1 Направления совершенствования морально-психологического климата в коллективе.....	44
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ».....	51
Заключение.....	57
Список использованных источников.....	60

Введение

С давнего времени считалось, что работа с кадрами ограничивается исключительно отбором и наймом персонала, так же общество считает и в настоящее время. Но на самом деле все не так просто, как кажется с первого взгляда. Во многих организациях работа персонала недостаточно эффективна, так как при найме работников не учитывается масса критериев, что является огромной ошибкой. Несоблюдение правил может привести к слабой эффективности организации, конфликтам между работниками, текучести кадров, банкротству и т.д.

Начальство не всегда находит причину низкой работоспособности организации, но зачастую причиной является некомпетентность сотрудников и морально-психологический климат персонала.

Любой человек хочет иметь хорошую работу, стабильный заработок, удобный график, карьерный рост, и без благоприятного психологического климата тут не обойтись. Хорошие взаимоотношения между работниками организации будут влиять не только на настроение, но и на эффективность работы организации в целом. Чтобы деятельность организации приносила пользу, не стоит исключать рассмотрение и предотвращение конфликтов между сотрудниками, ведь морально-психологический климат напрямую зависит от конфликтных ситуаций.

Актуальность выбранной темы состоит в современных взаимоотношениях между сотрудниками, что напрямую влияет на процветание любой организации. Прогнозирование, предотвращение и устранение конфликтных ситуаций сказывается на морально-психологический климат в лучшую сторону, что в дальнейшем приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Всегда людям хочется, чтобы их трудовая деятельность приносила не только хороший заработок. Рабочее место, коллеги, начальство - все это в совокупности играет очень важную роль при выборе работы. Морально-психологический климат так же может повлиять и на карьерный рост, в связи

с тем, что в стрессовом состоянии человек будет плохо выполнять свои обязанности. Предотвращение таких ситуаций влечет огромную выгоду как работнику, так и начальству.

Оценка степени разработанности темы – в данном исследовании огромное значение имели работы, посвященные изучению особенностей взаимоотношений между людьми в коллективе, авторами которых являлись: Г.М. Андреева, Н.П. Аникеева, В.В. Бойко, Ж. Годфруа, Н.В. Гришина, Д. Карнеги, А.Г. Ковалев, Е.В. Маслов, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский. В этих работах рассмотрены различные аспекты коллективного взаимодействия, выделены факторы, определяющие его эффективность.

Немаловажную роль в исследовании поставленной проблемы сыграли работы В.Р. Веснина, П. Друкера, А.Л. Журавлева, А.Я. Кибанова, Р.Л. Кричевского, Ю.П. Платонова, Е.В. Руденского, А.Л. Свенцицкого и других авторов, посвященные исследованию сущности и структуры психологического климата в коллективе, факторов, влияющих на его состояние, характеристик благоприятного и неблагоприятного психологического климата, подходов к его формированию и регулированию.

Проблема исследования - в настоящее время все чаще встречается, что в трудовом коллективе морально-психологический климат не всегда является благоприятным, что влечет к низкой эффективности организации. Чаще всего это происходит из-за незнания теоретических основ и основных правил при найме персонала.

Объект исследования - система управления персоналом НИУ «БелГУ».

Предмет исследования – управленческие отношения, оказывающие влияние на морально-психологический климат в НИУ БелГУ

Целью исследования является теоретическое обоснование системы морально-психологического климата персонала и разработка практических рекомендаций для эффективного функционирования НИУ "БелГУ"

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по вопросам изучения сущности морально-психологического климата в коллективе.
2. Провести анализ системы управления и дать оценку морально-психологического климата в НИУ «БелГУ».
3. Дать организационно-экономическую характеристику НИУ «БелГУ».
4. На основе проведенных анализов выявить основные проблемы, влияющие на морально-психологический климат отдела управления кадрами в НИУ «БелГУ».
5. Разработать рекомендации по улучшению морально-психологического климата отдела кадров.

Методы исследования: анализ теоретических источников по теме, анализ документов, анкетирование.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования можно применить и использовать в организации, тем самым улучшить работу организации и избежать текучести кадров.

Эмпирическая база исследования: устав организации, схема оргструктуры управления организацией, организационные структуры подразделений подсистемы управления персоналом, положения о подразделениях службы управления персоналом, должностные инструкции работников службы управления персоналом, планы по реализации функций управления персоналом, положения, регламентирующие функционирование различных подсистем управления персоналом.

Структура работы: введение, 3 главы, 8 параграфов, заключение, список использованной литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические основы формирования морально-психологического климата в коллективе

1.1 Сущность морально-психологического климата в коллективе и влияющие на него факторы

Морально-психологический климат - это комплексное эмоционально-психологическое состояние профессионального коллектива, отражающее степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности. Морально-психологический климат выражает общий настрой и степень удовлетворенности работников организацией личного труда, отношениями с другими сотрудниками и общим уровнем организованности в подразделении или службе.

К формам проявления морально-психологического климата относят сработанность, уровень конфликтности в коллективе, сплоченность, совместимость, формы общения, удовлетворенность, самооценку, самочувствие и настроение. В коллективе немаловажную роль играют служебные, профессиональные традиции, ритуалы. По сути, это формы проявления коллективной деятельности. Коллектив органа или подразделения внутренних дел имеет свою специфику. Она состоит в том, что руководители и сотрудники обязаны соблюдать субординацию, служебную дисциплину и уставные отношения. В уставе, приказах, распоряжениях, инструкциях, положениях и других нормативных правовых актах регламентируются права и обязанности должностных лиц. [6, с.117]

Кроме того, правоохранительная деятельность относится к видам общественно необходимого труда, связанного с экстремальными условиями и элементами риска для жизни. Особенно это характерно для выполнения служебных задач в условиях ведения боевых действий, обеспечения режима чрезвычайного положения и т.д. В подобные периоды деятельность служебных коллективов сопровождается повышенными пси

хоэмоциональными нагрузками, что непосредственно отражается на функциональном состоянии сотрудников и их здоровье.

Межличностные взаимоотношения между сотрудниками коллектива строятся на основе формальных и неформальных связей. Формальные связи возникают в процессе оперативно-служебной деятельности на основе отношений власти и подчинения, определены уставом и, как правило, строго регламентированы. Наряду с официальной, т.е. с формальной структурой подразделения, отражающей нормативную обязательную сторону взаимоотношений между сотрудниками, в каждом служебном коллективе складывается психологическая структура неофициального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Неформальные связи определяют более широкий круг общения в соответствии с общими интересами, установками, увлечениями, ценностными ориентациями сотрудников. В основе неформальной структуры лежат восприятие и понимание сотрудниками друг друга, их взаимооценка и самооценка.

Групповые процессы в коллективе образуют многоуровневую структуру, ядром которой является совместная деятельность, обусловленная социально-значимыми целями. На первом уровне реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; на втором – эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; на третьем развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. [1, с.236]

При формировании коллектива необходимо начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск

решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива. [46, с.31]

Силу всякого коллектива составляет сплоченность. Сплоченностью коллектива называют близкие отношения между ее членами, их готовность поддерживать друг друга. У членов сплоченного коллектива сильно развито чувство групповой идентичности. Они, как правило, держатся вместе, всегда готовы подставить плечо и прийти на помощь друг другу, преданы интересам коллектива. Члены сплоченного коллектива охотно собираются вместе и активно обсуждают актуальные для них вопросы. Они эмоционально вовлечены в дела своего коллектива, радуются его успехам и переживают неудачи. Атмосферу сплоченных коллективов отличает особый психологический климат. Члены коллектива с низким уровнем сплоченности действуют сами по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его зрелости. На первой стадии люди приглядываются друг к другу, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия – характеризуется тем, что в его рамках образуются группировки, выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения, начинается борьба за лидерство и поиски компромиссов между конфликтующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными. [19, с.317]

Затем, потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками. Поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами. Позднее появляется опыт успешного решения проблем, к

которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой – творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней стадии внутри коллектива формируются прочные связи. Людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие уровни. [56, с.138]

На формирование морально-психологического климата влияет целый ряд различных факторов. Все они делятся на факторы микросреды и макросреды.

Факторы макросреды - это «фонное» окружение организации, факторы глобального порядка, которые оказывают влияние на коллектив и на которые сам коллектив способен повлиять только опосредованно.

Факторы микросреды - это ближайшее окружение коллектива, т.е. субъекты с которыми коллектив, так или иначе, взаимодействует, и оказывают взаимное влияние друг на друга. Их делят на субъективные и объективные:

К объективным факторам относятся технические, санитарно-гигиенические, организационные элементы.

К субъективным факторам относятся характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства. [2, с.182]

Благоприятный морально-психологический климат влияет на каждого человека, на состояние его удовлетворенности от работы, отношениями с коллегами, самим процессом работы и ее результатами. Благоприятный климат в коллективе повышает настроение работника, его

работоспособность, и творческий потенциал, благоприятно влияет на желание работать в данном коллективе.

Неблагоприятный климат коллектива влечет за собой неудовлетворенность, как самим коллективом, так и взаимоотношениями в нем, взаимоотношениями с руководителями, условиями труда и его содержанием. Это отражается на настроении человека, его работоспособности, творческой и физической активности, его здоровье.

На формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе также оказывают влияние следующие факторы, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе

№	Факторы	Значение
1	Совместимость членов данного коллектива	Совокупность свойств, схожих между членами коллектива, которые помогут добиться наибольшей эффективности деятельности работников.
2	Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина предприятия	Способ воздействия на подчиненных для достижения наилучшего результата в совместной деятельности (Приложение 1).
3	Успешный или неуспешный ход производственного процесса	Фактор влияет на удовлетворенность работников от производственного процесса, тем самым идет влияние на производительность труда.
4	Применяемая шкала поощрений и наказаний	Используется в практике для мотивации сотрудников. Как правило стимулируют подчиненных надбавками, премиями, оплачиваемым отдыхом, бонусами за хорошую проделанную работу.
5	Условия труда	Совокупность элементов

		производственной среды, влияющие на работоспособность человека и на его здоровье в процессе труда. Существуют факторы: социально-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-психологические, режим труда и отдыха.
6	Обстановка в семье	Условия проведения свободного времени вне работы могут напрямую влиять на морально-психологический климат в коллективе.

В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на каждого отдельного члена коллектива будет различным, например: стимулировать работника к труду, поднимать ему настроение, вселять в него бодрость и уверенность, или же, наоборот, действовать на сотрудника угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. [6, с.321]

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

Итак, мы можем сделать вывод о том, что факторами, влияющими на морально психологический климат, являются: психологическая совместимость членов данного коллектива, стиль поведения руководителя, ход производственного процесса на данной организации, применение поощрений и наказаний, а так же обстановка сложившаяся в личной жизни работника.

Как указывает в своей работе профессор Б.Д. Парыгин: «морально-психологический климат коллектива - не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Общность - мощный фактор умножения, значительного усиления психического настроения его членов.» [41, с.326]

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический климат может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины.

Эффект воздействия на морально-психологический климат может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым.

Признаками благоприятного морально-психологического климата является:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройств, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр. [36, с.194]

Здоровый психологический климат - один из решающих факторов успешной жизнедеятельности человека во всех сферах общественных отношений, важнейшее условие совершенствования образа жизни и формирования личности.

В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль тех или иных факторов, благоприятно влияющих на психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в частых конфликтах между членами коллектива.

Человек же, если он оказывается втянутым в конфликт, как правило, достаточно остро и болезненно переживает возникшую ситуацию, особенно разлаженность своих взаимоотношений с другими. А это может иметь самые разнообразные отрицательные последствия для его психического состояния.

«Напряжение противоборства (стресс),-- пишет А. Г. Ковалев, -- ожидание неприятностей могут вызвать тяжелое состояние болезненного возбуждения или депрессии, которые не остаются без последствий для здоровья людей... Даже тогда, когда конфликтуют два человека, то отвлекаются от работы многие на выяснение причин и преодоление противоречий. Крупные конфликты потрясают всю группу и могут привести к ее распаду».[30, с.138]

Не менее значимы отрицательные последствия послеконфликтных переживаний и как фактор нарушения внутриколлективного равновесия, как фактор, разрушительно действующий на степень сплоченности людей. Известно, например, что те неприязненные чувства и взаимные обиды, которые возникают в конкретной ситуации, не исчезают сразу вместе с конфликтом могут длительное время сохраняться в отношениях между людьми, выступают в дальнейшем в качестве серьезных психологических барьеров на пути их взаимопонимания. Для преодоления этих барьеров в последующем необходимо время и энергия, нередко больше сил и психологической отдачи, чем требовалось в самой ситуации конфликта и полосе послеконфликтных переживаний, вместе взятых.

Психическое же напряжение людей, которым сопровождается как период конфликта, так и намного превосходящее его время послеконфликтных переживаний может отрицательно сказаться не только на степени сплоченности коллектива, но и на здоровье его членов. [4, с.406]

В связи с выше сказанным, очевидным становится стремление к созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, так при нем вероятность возникновения неблагоприятных последствий минимизируется.

Таким образом, морально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой и личностной самореализации. Влияние это может быть самым разнообразным, и его характер зависит от множества факторов, основные из которых заслуживают специального рассмотрения.

1.2 Конфликты и их влияние на работу персонала, методические основы и начальная оценка коллектива

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда – конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений. [10, с.187]

Существует четыре основных типа конфликта, которые у нас представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Типы конфликтов

№	Типы конфликтов	Значение
1	Внутриличностный конфликт	Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку (неудовлетворенность своей работой, стресс, неуверенность в себе и т.д.)
2	Межличностный конфликт	Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей с разными чертами характера, из-за чего они не могут ладить друг с другом.
3	Конфликт между личностью и группой	Чтобы удовлетворить свои социальные и материальные потребности, работники придерживаются заранее установленным нормам поведения и правилам в группе. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчинённых. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда
4	Межгрупповой конфликт	Возникает между группами, формальными и неформальными. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. В

	крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене
--	---

В настоящее время в любой организации руководители стараются урегулировать конфликт и наладить отношения между сотрудниками. Чтобы разрешить конфликт было проще, обязательно надо знать, что существуют 3 основных подхода к оценке конфликта:

1. Традиционный подход (1930-40-х гг.) – воспринимается как негативный процесс между сотрудниками. Чаще даже ассоциируют с враждой, агрессией, спорами и т.д.

2. Подход с точки зрения человеческих отношений (1940-середина 1970-х гг.). В этом подходе считалось, что конфликт это нормальный естественный процесс в обществе.

3. Современный подход (настоящее время). Считается, что конфликт может иметь как отрицательные, так и положительные последствия, которые в дальнейшем могут повлиять на совершенствование работы организации. [27, с.486]

Мы их можем рассмотреть в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Последствия конфликтов

Отрицательные последствия	Положительные последствия
понижение уровня сплоченности членов группы	активизация инновационных процессов
агрессивность	вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем

снижение интереса к достижению высоких результатов работы	улучшение количественных и качественных показателей работы
Дополнительные потери рабочего времени	развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем,
нарушения дисциплины	разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций
ухудшение состояния здоровья работников	выработка у участников конфликта умений и навыков безболезненного решения возникающих в будущем проблем
повышение текучести кадров и т.д	усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов

Управление конфликтом - это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. [16, с.544]

В условиях конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

Рассмотрим основные причины конфликтов:

1. распределение ресурсов (в любой организации ресурсы ограничены, руководство должно грамотно их распределять, чтобы не завязалась конфликтная ситуация) .

2. взаимозависимость задач (зачастую работа в коллективе напрямую зависит от работы самих сотрудников. Чтобы не допускать конфликтных ситуаций, каждый работник должен добросовестно выполнять свои обязанности).

3. различия в целях (в организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем общих целей).

4. различия в представлениях и ценностях (вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды,

альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей)

5. различия в манере поведения и жизненном опыте (люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт)

б. неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей). [3, с.101]

Какой бы причина конфликта ни была, уменьшить возможность конфликта можно, применяя методику разрешения конфликта. Давайте рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликтов в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Четыре структурных метода разрешения конфликтов

Методы разрешения конфликтов			
Разъяснение требований к работе	Координационные и интеграционные механизмы	Установление общеорганизационных комплексных целей	Система вознаграждений
Руководитель должен разъяснить сотрудникам их прямые обязанности, уровень результатов, политику и правила организации	Для большей эффективности организации должна существовать иерархия полномочий. В таком случае работники знают чьим решениям нужно подчиняться.	Для эффективного достижения целей организации требуются совместные усилия сотрудников, групп, отделов. Основная цель – направить усилия всех участников на достижение общей цели.	Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы

(подразделения) и т.д.			комплексно, должны вознаграждаться..
---------------------------	--	--	--

Помимо структурных методов существуют еще пять основных стилей разрешения конфликтов, которые иногда помогают если не устранить, то хотя бы сгладить возможные последствия конфликта. И так, давайте рассмотрим пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

1) уклонение – человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;

2) сглаживание – человек, сглаживая конфликт, старается не выпускать наружу признаки конфликта, как бы держит все в себе. Но как правило проблема остается, и рано или поздно человек все же выскажет свою позицию.

3) принуждение – обычно этот стиль эффективен, если руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Руководитель действует твердо, заставляет принять его точку зрения.

4) компромисс – принятие точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Этот стиль позволяет быстро решить конфликт, но использование компромисса на ранней стадии может препятствовать решению проблемы.

5) решение проблемы – обе стороны принимают мнение друг друга, находят причину конфликта и пытаются разрешить вопрос так, чтобы обе стороны были в плюсе.

Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не смогут привести к оптимальному решению вопроса, так как не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

[14, с.147]

1.3 Методы и показатели оценки влияния морально-психологического климата на эффективность управления

В процессе изучения морально-психологического климата учеными в сфере психологических и социальных наук были выдвинуты основные методы оценки влияния морально-психологического климата на эффективность управления. Чаще всего используют такие методы как:

- тестирование;
- анкетирование;
- наблюдение.

Тестирование – это исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий. Такие задания принято называть тестами. Тест – это стандартизированное задание или особым образом связанные между собой задания, которые позволяют исследователю диагностировать меру выраженности исследуемого свойства у испытуемого, его психологические характеристики, а также отношение к тем или иным объектам. В результате тестирования обычно получают некоторую количественную характеристику, показывающую меру выраженности исследуемой особенности у личности. Она должна быть соотносима с установленными для данной категории испытуемых нормами.[49, с.201]

Анкетирование - это письменный опрос. Его особенностью является то, что отвечая на поставленные вопросы, человек даёт не запрограммированные (да, нет, иногда, никогда, время от времени и проч.) , а личные ответы, высказывает своё мнение. Анкетирование - это очень эффективный метод для построения анализа, скажем социального заказа, или корпорационной стратегии.

Наблюдение - исследовательский метод, заключающийся в целенаправленном и организованном восприятии и регистрации поведения изучаемого объекта. Наблюдение - организованное, целенаправленное, фиксируемое восприятие психических явлений с целью их изучения в определённых условиях. [4, с.38]

Суть заключается этих методов в том, что фиксируются ответы, суммируются, и на основании показателей можно выявить основные проблемы, которые так или иначе влияют на морально-психологический климат коллектива.

Подобные методы используются в настоящее время очень активно, так как это позволяет выявить скрытые особенности коллектива на предприятии. И не только коллектива, но и различных производственных процессов.

Показателями оценки влияния морально-психологического климата на эффективность управления могут являться:

- текучесть кадров;
- производительность труда;
- восполнение;
- постоянство кадров;
- оборот по приему;
- оборот по увольнению;
- общий оборот кадров и тд. [23, с.151]

Коэффициент текучести исчисляют как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников по формуле

$K_t = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср}$, где K_t – коэффициент текучести рабочих кадров;

$Ч_{усж}$ – численность уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{унд}$ – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Коэффициент постоянства кадров определяют как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников по формуле:

$K_{\text{пос}} = Ч_{\text{р}} / Ч_{\text{ср}}$, где $K_{\text{пос}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{\text{р}}$ – численность работников, проработавших в организации в течение всего года ;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за этот период .

Коэффициент восполнения характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям , вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период:

$K_{\text{в}} = Ч_{\text{у}} / Ч_{\text{п}}$, где $K_{\text{в}}$ – коэффициент восполнения работников.

Коэффициент оборота по приему представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$K_{\text{п}} = Ч_{\text{пр}} / Ч_{\text{ср}}$, где $K_{\text{п}}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{\text{пр}}$ – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле:

$K_{\text{у}} = Ч_{\text{у}} / Ч_{\text{ср}}$, где $K_{\text{у}}$ – коэффициент оборота по увольнению;

$Ч_{\text{у}}$ – количество уволенных работников за отчетный период;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент общего оборота представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$K_{\text{о}} = (Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{у}}) / Ч_{\text{ср}}$, где $K_{\text{о}}$ – коэффициент общего оборота.

Используя критерии оценки персонала, можно получить характеристику показателей, равнозначных для всех работников. Поскольку

информация о работнике должна быть достоверной, то это потребует объективности и точности показателей. Поэтому комплексная оценка работы персонала проводится на основе более четких критериев.

Критерий или определенный порог влияет на то, каким будет являться показатель: удовлетворительным или неудовлетворительным — в отношении установленных требований со стороны организации к сотрудникам. Они бывают как запланированными, так и нормированными.

Технологии оценки персонала предполагают применение групп следующих критериев:

1. Профессиональных.
2. Деловых.
3. Морально-психологических.
4. Специфических.

К профессиональным критериям относятся характеристики, связанные со знаниями в области профессиональной деятельности, навыками, умениями, наличием профессионального опыта у человека и т.д. Среди деловых критериев выделяют: ответственность, организованность, деловитость, инициативность.

Морально-психологические критерии связаны со справедливостью, честностью, психологической устойчивостью, способностью работника к самооценке. Образующие специфических критериев — это качества работника, характеризующие его авторитет, состояние здоровья, особенности личности.

Формировать систему показателей следует на основе:

1. Показателей всех 3-х групп, которые одинаково важны. Если признаются приоритетными критерии определенной группы, то это приведет к пренебрежению работниками иных видов деятельности.

2. Показателей, которые должны не только охватывать все необходимые стороны трудовой деятельности, но и не формировать слишком

громоздкую систему, которая потребует больших затрат времени и финансов.
[32, с.147]

Так как, в нашем случае, речь идет о морально-психологическом климате, то тестирование является неотъемлемой частью нашей научной работы.

Глава 2. Анализ морально-психологического климата на примере коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ»

2.1 Общие сведения о НИУ «БелГУ»

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ») был создан приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.02.2011 г. №129 путем изменения типа существующего государственного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный университет», образованного 26.09.1876 года в соответствии с Положением об Учительских институтах от 31.05.1872 года как Белгородский учительский институт.

Учредителем Университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя НИУ «БелГУ» осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации – Васильева Ольга Юрьевна.

Место нахождения образовательной организации: Россия, 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул.Победы, д. 85.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет призван решать исследовательские задачи международного и общенационального масштаба, а также на основе синтеза образовательной, научной, социальной и культурной функций университета готовить профессионалов, которые будут обеспечивать конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном социально-экономическом пространстве, сохранять и развивать духовно-нравственное наследие своей большой и малой Родины.

Основными задачами ВУЗа являются:

- 1) удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии;
- 2) удовлетворение потребностей общества и государства в

квалифицированных специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, в научно-педагогических кадрах высшей квалификации;

3) организация и проведение фундаментальных и прикладных научных исследований, направленных на решение актуальных проблем;

4) подготовка научных и научно-педагогических кадров через аспирантуру, докторантуру и соискательство;

5) переподготовка и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, руководящих работников и специалистов по профилю ВУЗА;

6) накопление, сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

7) воспитание у обучающихся чувства патриотизма, любви и уважения к народу, национальным традициям и духовному наследию России, бережного отношения к репутации ВУЗа;

8) формирование у обучающихся гражданской позиции, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности;

9) распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня;

НИУ «БелГУ» на сегодняшний день является популярным образовательным учреждением во многих странах мира. На данный момент численность иностранных студентов составляет более 2800 человек из 91 стран мира.

От ВУЗа представлены 7 институтов и 3 факультета, не входящих в состав институтов, 2 колледжа, Старооскольский филиал, в которые ежегодно абитуриенты приходят для получения определенного образования.

Также на сегодня к НИУ «БелГУ» относятся:

- Университетский храм Архангела Гавриила;
- Поликлиника НИУ «БелГУ»;
- Издательский дом «Белгород»;
- Оздоровительный комплекс «Нежеголь»;

- 4 музея (музей истории университета, зоологический музей, геолого-минералогический музей, библиотека-музей Н.Н. Страхова);
- Конноспортивная школа;
- Учебно-спортивный комплекс Светланы Хоркиной.

Все это позволяет развивать не только умственные, но и физические качества людей абсолютно разных возрастов.

Помимо задач и достижений ВУЗа обратим внимание на финансовую деятельность организации (Приложение 2). Просмотрев показатели по поступлениям и выплатам учреждения, сразу видно, что деятельность образовательного учреждения процветает и идет плюсом как обществу, так и самому университету. Доход растет, а это может значительно повлиять на открытие нового филиала в другом городе, что поможет многим людям облегчить возможность получить желаемую профессию или работу на новом месте. Также с вырученных средств можно улучшить условия для работы организации в целом, также университет может приобрести новое оборудование для новых научных исследований. В показателях о затратах на организацию видим, что много средств было потрачено на оплату труда, социальные и иные выплаты населению, на уплату налогов, сборов и иных платежей, это говорит о том, что НИУ «БелГУ» добросовестно всегда выплачивает заработную плату сотрудникам, стипендии студентам, а так же минимизирует задолженности по налоговым выплатам.

НИУ «БелГУ» в своей деятельности руководствуется законами Российской Федерации и Уставом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (Приложение 3). Чтобы понять специфику работы всего ВУЗа, для начала разберем организационную структуру НИУ «БелГУ» (Приложение 4).

Организационная структура НИУ «БелГУ» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного

построения структурных подразделений и распределения функций между ними. В состав Ученого совета НИУ «БелГУ» входит Попечительский совет, Наблюдательный совет и Ректор университета. Ректору, в свою очередь, подчиняются: Первый проректор, Проректор по научной и инновационной деятельности, Проректор по заочному обучению и дополнительному образованию, Проректор по культурно-воспитательной деятельности, Проректор по административно-хозяйственной работе, Проректор по учебной работе и информатизации и Проректор по комплексной безопасности и международной деятельности. Линейно-функциональная структура реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первыми руководителями единолично.

Структура НИУ «БелГУ» синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Линейно-функциональная структура НИУ «БелГУ» является наиболее распространенной, особенно среди средних звеньев управления. На нижних уровнях управления структуры наиболее характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

Неотъемлемой частью работы всего университета является деятельность Управления по развитию персонала и кадровой работе. Это Управление необходимо для разделения и контроля работы профессорско-преподавательского состава, студентов и других сотрудников.

2.2 Анализ системы управления персоналом в НИУ «БелГУ»

Управление по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» в своей деятельности руководствуется, помимо законов Российской Федерации и Уставом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный

национальный исследовательский университет», Положением об управлении по развитию персонала и кадровой работе (Приложение 5) на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Целью Управления по развитию персонала и кадровой работе является обеспечение работы между отделами и секторами (сектор по работе с профессорско-преподавательским составом, сектор по работе с сотрудниками и сектор по работе со студентами).

Для более понятной картины рассмотрим структуру Управления по развитию персонала и кадровой работе на рисунке 2.1.

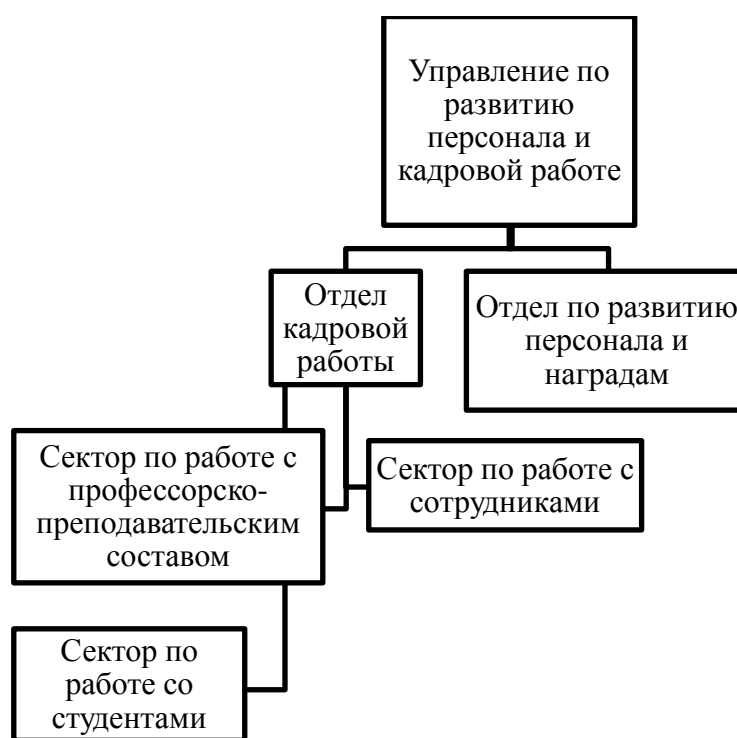


Рис. 2.1. Структура Управления по развитию персонала и кадровой работе.

Анализируя структуру Управления по развитию персонала и кадровой работе, я выяснила следующее:

Начальнику управления по развитию персонала и кадровой работе подчиняются два структурных подразделения (отдела), а именно:

1. Отдел кадровой работы.

2. Отдел по развитию персонала и наградам.

В свою очередь, начальнику отдела кадровой работы подчиняются три структурных подразделения (отдела), это:

1. Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом.
2. Сектор по работе с сотрудниками.
3. Сектор по работе со студентами.

Таким образом мы видим, что все отделы и сектора подчиняются Начальнику управления и наделены, в свою очередь, полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности.

Изучив структуру Управления по развитию персонала и кадровой работе, я выявила, что им (Управлением) реализуются следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- проведения аттестации персонала;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;
- представление к наградам работников университета.

Чтобы углубленно понять, какие задачи присвоены для каждого сектора, рассмотрим таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Задачи сектора

Название сектора	Задачи сектора
Сектор по работе с профессорско-преподавательским составом	1. подготовка приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск); 2. подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;

	<ol style="list-style-type: none"> 3. ведение штатного формуляра; 4. оформление трудовых договоров; 5. ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии; 6. прием профессорско-преподавательского состава и сотрудников; 7. подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам; 8. оформление и выдача служебных удостоверений.
Сектор по работе с сотрудниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. подготовка приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск); 2. оформление трудовых договоров; 3. подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала; 4. ведение формы Т-2, ведение личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии; 5. подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам; 6. оформление и выдача служебных удостоверений.
Сектор по работе со студентами	<ol style="list-style-type: none"> 1. прием и проверка личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс; 2. ведение личных дел обучающихся; 3. оформление и сдача личных дел выпускников в архив университета; 4. подготовка и обработка приказов по обучающимся всех форм обучения; 5. подготовка отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

Задачи Отдела по развитию персонала и наградам:

1. организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);

2. организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
3. организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
4. оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

Изучив структуру управления и задачи отделов и секторов, мы выяснили взаимосвязи управления с другими подразделениями НИУ «БелГУ» (Приложение 6).

Просмотрев функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями НИУ «БелГУ» видно, что в управлении по развитию персонала и кадровой работе главными вопросами занимается Начальник управления. Начальник отдела кадровой работы и начальник отдела по развитию персонала и наградам отвечают за выполнения каких-либо функций, предоставляют исходные данные. В непосредственном подчинении у Начальника отдела кадровой работы находятся Заведующий сектором по работе с профессорско-преподавательским составом, Заведующий сектором по работе с сотрудниками и Заведующий сектором по работе со студентами.

Из всех должностных лиц меньше всего задействованы в управлении: заведующий сектором по работе со студентами и заведующий сектором по работе с сотрудниками. Большинство функций дублируются, особенно начальником управления и директором института управления.

А сейчас мы более подробно разберем структуру отдела кадров, распределим работников по возрасту, полу, трудовому стажу, по образованию. Выявим, почему теряем рабочее время, и разберем показатели основных кадровых процессов.

Таблица 2.2

Структура персонала отдела кадров

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	22	22	17	-5	77,3
1.Руководители	6	6	6	0	100
2. Специалисты	16	16	11	-5	68,7
3. Рабочие	-	-	-	-	-

Проанализировав структуру персонала отдела кадров, мы видим, что за 2015 и 2016 года количество сотрудников в отделе управления персоналом не менялось, а в 2017 году на 5 сотрудников стало меньше. Так ж мы видим, что все выбывшие 5 сотрудников были специалистами, а число руководителей не изменилось.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод, что в 2017 году специалистов уменьшилось на 31,25% по сравнению с 2015 годом.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	5	45,5	-	-
30 – 40	1	16,6	2	18,2	-	-
40 – 50	4	66,6	-	-	-	-
50 – 60	1	16,6	2	18,2	-	-
Свыше 60	-	-	2	18,2	-	-
Итого	6	100	11	100	-	-

В таблице 2.3 мы видим, что большинство руководителей в возрасте 40-50 лет (4 человека из 6), а из специалистов большинство возраста 20-30 лет (5 человек из 11).

В отделе управления персоналом НИУ «БелГУ» работают люди разных возрастов. Руководителями работают люди в достаточно зрелом возрасте, а большее число специалистов в более молодом. Посмотрев на таблицу можно сказать, что работодатели являются, можно сказать, наставниками и делятся с молодым персоналом своим опытом и знаниями.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	1	100	5	31,25
Специалисты	-	-	11	68,75
Рабочие	-	-	-	-
Итого	1	100	16	100

В таблице 2.4 видно, что из всех работников в отделе кадров почти все работники являются женщинами, за исключением 1 мужчины. Количество женщин-руководителей на 6 человек меньше, чем специалистов, что составляет 31,25% от общего числа женщин.

В отделе кадровой службы число женщин значительно превышает число мужчин. В данной ситуации количество женщин превышает в 16 раз.

Таблица 2.5

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	4	36,4	-	-
От 5 до 10	-	-	1	9,1	-	-
От 10 до 15	-	-	2	18,2	-	-
От 15 до 20	3	50	-	-	-	-

Свыше 20	1	16,6	2	18,2	-	-
Свыше 30	2	33,3	2	18,2	-	-

Посмотрев на данные в таблице 2.5 можно сразу сказать, что в отделе кадров НИУ «БелГУ» большее число работников с достаточно большим стажем в данной профессии. Если посчитать общее количество работников, то 10 человек из 17 со стажем от 15 лет и выше. А со стажем до 5 лет почти в 3 раза меньше от общего числа специалистов (4 человека из 11).

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	6	100	11	100	-	-
ученая степень	3	50	-	-	-	-

Распределив персонал по образованию видно, что абсолютно все сотрудники имеют высшее образование, 3 руководителя также имеют ученую степень. Таким образом делаем вывод, что в отделе управления персоналом работают квалифицированные сотрудники, которые знают свое дело.

Для заполнения следующей таблицы нам потребуются: листы по нетрудоспособности, заявления и служебные записки персонала.

Таблица 2.7

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2015 г. чел.-дн.	2016 г. чел.-дн.	2017 г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	2	9	5

2. целодневные/ внутридневные простои организации	табели рабочего времени	-	-	-
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	23	25	19
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	-	-	-
...				
Всего	официальные документы	25	34	24
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		-	-	-

В таблице 2.7 видно, что отсутствуют прогулы. В 2017 году по сравнению с 2015 годом количество больничных листов увеличилось в 2.5 раза, а по сравнению с 2016 наоборот уменьшилось почти в 2 раза (на 44,5%). Также видно, что число административных отпусков почти не меняется, так как в 2015 году было на 1 отпуск больше от общего количества, в 2016 – на 3 отпуска больше, а в 2017 году – на 2 отпуска больше. Исходя из всех данных можно сказать, что сотрудники отдела кадров ответственно и добросовестно относятся к своей работе.

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	22	22	22	0
Среднесписочное число работников, чел.	-	-	-	-
Принято всего, чел.	0	0	0	0
Выбыло всего, чел.	0	0	5	5
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию:	0	0	5	5
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Численность на конец года, чел.	22	22	17	-5
Коэффициент оборота по приему	-	-	-	-
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	-
Коэффициент постоянства кадров	-	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	-	-	-	-

Проанализировав показатели кадровых процессов, мы узнали, что численность персонала с 2015 по 2016 год не менялась, но в 2017 году выбыло 5 сотрудников и все по собственному желанию. Это говорит о том, что работников не устраивали какие-либо условия для труда.

Исходя из данных выше представленных таблиц мы говорим о том, что в каждом отделе и секторе есть человек, который контролирует работу сотрудников, а уже полностью всем отделом кадров управляет один человек, начальник Управления по развитию персонала и кадровой работе. Все сотрудники разных возрастов, именно поэтому сотрудники с небольшим стажем могут совершенствовать свои трудовые навыки, когда им будут помогать сотрудники с большим стажем работы в данной сфере. Также мы видим, что весь коллектив в отделе кадров с высшим образованием, это говорит о том, что они обладают определенным набором навыков и качеств для наибольшей трудовой отдачи своей организации. Благодаря компетентности сотрудников отдела кадров, деятельность отдела управления является эффективной для всей организации. В отделе Управления по развитию персонала и кадровой работе сотрудники добросовестно, ответственно относятся к своей работе, не прогуливают рабочее время и не злоупотребляют добротой начальства.

2.3 Оценка морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ»

В отделе Управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» коллектив, готовый достигать наибольшей эффективности работы организации, готовый помогать и делиться своими навыками с коллегами. С первого взгляда можно сказать, что коллектив сплоченный и дружный, но чтобы в этом убедиться, нужно провести анализ морально-психологического климата сотрудников отдела кадров. С помощью анализа мы сможем увидеть слабые и сильные стороны психологического климата в коллективе, увидим также скрытые особенности во взаимоотношениях сотрудников.

Для анализа мы возьмем обычную анкету, которая не займет у работников много времени для ее заполнения. В анкете 26 простых вопроса, которые помогут нам выявить скрытые проблемы в коллективе, касающиеся морально-психологического климата. Затем, проанализировав результаты тестирования, можно будет дать оценку морально-психологического климата и найти решение проблем.

В нашей анкете сотрудникам отдела кадров надо было ответить на следующие вопросы:

Довольны ли вы:

1. организацией работы в коллективе;
2. стилем и методом руководства в Вашем подразделении;
3. заработной платой;
4. условиями труда;
5. системой материального стимулирования (денежные премии и т.д.);
6. моральным стимулированием Вашей работы;
7. материально-технической обеспеченностью Вашего рабочего места;
8. уровнем своей правовой и социальной защищённости;
9. настроением, преобладающим в коллективе;
10. справедливостью решения проблем в коллективе;
11. профессионализмом руководителей вашего подразделения;

Можно ли сказать, что для Вашего коллектива характерно:

12. хорошие доброжелательные отношения между руководством и подчиненными;
13. высокий профессионализм при выполнении поставленных задач;
14. халатное отношение к служебным обязанностям;
15. руководство учитывает мнение своих подчинённых;
16. высокий уровень дисциплины в коллективе;
17. конфликты с руководством;
18. конфликты сотрудников в коллективе между собой;

19. злоупотребление властью и служебным положением (в любой форме его проявления, как со стороны коллег, так и со стороны руководства);

20. распространение слухов друг о друге;

21. бытовое пьянство;

Часто ли Вам приходится:

22. работать сверх нормативного времени;

23. выполнять чужую работу;

24. ощущать психологическую усталость от работы.

25. Отметьте свой стаж работы в данной организации

26. Если бы Вам предложили заниматься такой же работой за такую же зарплату, согласились бы Вы?

На все эти вопросы, за исключением вопроса под номером 25, надо было выбрать один вариант из ответов: да, нет, не знаю. Чтобы было легче разобрать результаты, мы их поместили в таблицу 2.9.

Таблица 2.9

Анализ морально-психологического климата коллектива в отделе
Управления по развитию персонала и кадровой работе

Вопросы:		Количество человек дали ответ:		
Довольны ли Вы:		Да	нет	не знаю
1	организацией работы в коллективе	14	2	1
2	стилем и методом руководства в Вашем подразделении	16	1	0
3	заработной платой	11	5	2
4	условиями труда	17	0	0
5	системой материального стимулирования (денежные премии и т.д.)	10	4	3
6	моральным стимулированием Вашей работы	16	1	0

Окончание таблицы

7	материально-технической обеспеченностью Вашего рабочего места	17	0	0
8	уровнем своей правовой и социальной защищённости	11	2	4
9	настроением, преобладающим в коллективе	16	1	0
10	справедливостью решения проблем в коллективе	13	4	0
11	профессионализмом руководителей вашего подразделения	17	0	0

Можно ли сказать, что для Вашего коллектива характерно:				
12	хорошие доброжелательные отношения между руководством и подчиненными	15	1	1
13	высокий профессионализм при выполнении поставленных задач	14	1	2
14	халатное отношение к служебным обязанностям	0	17	0
15	руководство учитывает мнение своих подчинённых	13	1	3
16	высокий уровень дисциплины в коллективе	17	0	0
17	конфликты с руководством	0	17	0
18	конфликты сотрудников в коллективе между собой	6	9	2
19	злоупотребление властью и служебным положением (в любой форме его проявления, как со стороны коллег, так и со стороны руководства)	0	17	0
20	распространение слухов друг о друге	5	11	1
21	бытовое пьянство	0	17	0
Часто ли Вам приходится:				
22	работать сверх нормативного времени	4	13	0
23	выполнять чужую работу	3	14	0
24	ощущать психологическую усталость от работы	10	7	0
25. Отметьте свой стаж работы в данной организации (сфере, системе)				
Менее 2 лет		2-5 лет		5-10
Свыше 10 лет				
1		3		2
				11
26. Если бы Вам предложили заниматься такой же работой за такую же зарплату, согласились бы Вы?				
Да		Нет		Затрудняюсь ответить
2		11		4

Теперь мы более подробно разберем результаты по каждому пункту. На первый вопрос большинство ответило, что довольны организацией работы в коллективе, это составляет 82,3% от общего числа работников в отделе управления кадрами.

На второй вопрос 94% работников ответило, что также довольны стилем и методом руководства в подразделении.

64,7% от общего количества работников отдела кадров довольны своей заработной платой, 29,4% – не согласны с оплатой своего труда, и 11,7% - не смогли дать точный ответ по поводу своей заработной платы.

По результатам четвертого вопроса мы видим, что условия труда устраивают всех, кто работает в отделе управления кадрами, что составляет 100%.

В пятом вопросе системой материального стимулирования довольны 58,8%. Не довольны материальным стимулированием – 23,5%, и 17,6% не смогли дать ответ на вопрос.

Моральное стимулирование работы было написано в вопросе под номером шесть. Из представленных данных видно, что стимулированием удовлетворены 94% работников.

Материально-технической обеспеченностью рабочего места, так же как и в вопросе четвертом, удовлетворены 100% сотрудников кадровой службы. Это был седьмой вопрос.

64,7% от общего числа сотрудников отдела кадров довольны уровнем своей правовой и социальной защищенности. 11,7% - не довольны, и 23,5% - не дали конкретного ответа на вопрос.

В девятом вопросе можно сказать, что всех, за исключением одного человека, устраивает настроение, преобладающее в коллективе (94,1%).

В отделе управления кадрами 76,5% работников считают, что решения проблем в коллективе всегда являются справедливыми, а также в вопросе десятом видно, что 23,5% считают полностью противоположно.

В одиннадцатом вопросе все 100% работников ответили, что довольны профессионализмом руководителей подразделения.

В последующих вопросах работникам отдела кадров надо было выбрать, что характерно для их коллектива, а что нет.

В двенадцатом вопросе мы видим, что большинство считают отношения между руководством и подчиненными хорошими и доброжелательными. Это составляет 88%.

82,3% от общего количества ответили, что для их коллектива характерен высокий профессионализм при выполнении поставленных целей.

В четырнадцатом вопросе, в котором спрашивалось про халатное отношение к служебным обязанностям, все 100% сотрудников ответили, что для их коллектива это не свойственно.

Большинство, а именно 76,4% сотрудников отдела управления кадрами, считают, что мнение подчиненных учитывается руководством. Но 5,8% не согласны с мнением большинства, а 17,6% не смогли дать точного ответа.

Без исключений все считают, что в коллективе высокий уровень дисциплины и полное отсутствие конфликтов с руководством.

В восемнадцатом вопросе нужно было дать мнение по поводу конфликтов сотрудников в коллективе между собой. 52,9% написали, что конфликты отсутствуют, 35,2% говорят о наличии конфликтов, и лишь 11,7% не дали ответа.

Полностью отсутствует в коллективе злоупотребление властью и служебным положением, также отсутствует и бытовое пьянство. Это было представлено в вопросах под номерами девятнадцать и двадцать один.

В двадцатом вопросе 78,5% сотрудников отдела кадров написали об отсутствии слухов в коллективе, но 29,4% говорят иначе. Не смогли дать ответа на этот вопрос 5,8%.

76,5% от общего числа работников кадровой службы ответили, что свою работу успевают полностью выполнять в свои рабочие часы. А 23,5% ответили, что иногда приходится работать сверх нормативного времени.

Большинство в отделе управления кадрами ответили, что не приходится выполнять чужую работу (82,4%), а 17,6% утверждают обратное.

Из общего количества сотрудников отдела кадров 58,8% ощущают психологическую усталость после работы. 41,2% говорят об отсутствии усталости после работы.

В вопросе двадцать пятом нужно было указать свой стаж работы. 1 человек работает менее двух лет (5,8), 3 человека со стажем 2-5 лет (17,6%), 2 человека имеют стаж 5-10 лет (11,7%) и 11 человек работают в данной сфере уже свыше 10 лет (64,7%).

На двадцать шестой вопрос, в котором спрашивалось о занятии этой же работой за такую же заработную плату, 11 человек ответило, что не согласились бы, это составляет 64,7%. 2 человека сообщили о своем согласии (11,7%), и 4 человека не смогли дать конкретного ответа на данный вопрос (23,5%).

Из всего тестирования очень бы хотелось выделить то, что полностью все сотрудники Управления по развитию персонала и кадровой работе в НИУ «БелГУ» довольны условиями труда, материально-технической обеспеченностью своего рабочего места, профессионализмом своих руководителей. Также абсолютно все написали о высоком уровне дисциплины в коллективе, об отсутствии конфликтов между руководителем и подчиненным. Из результатов тестирования еще мы видим отсутствие злоупотребления служебным положением и халатного отношения к своим обязанностям. Это говорит о том, что работники кадровой службы добросовестно относятся к своей работе и уважительно к своему начальству.

Теперь разберем вопросы, на которые дали менее приятные ответы. Возьмем для нашей работы вопросы 5, 10, 18 и 20. По процентным соотношениям показано, что 23,5% недовольны системой материального стимулирования, и столько же недовольны справедливостью решения проблем в коллективе. Дальше показано, что 35,2% говорят о присутствии конфликтов сотрудников в коллективе между собой. И 29,4% выделили распространение слухов друг о друге.

Мы видим, что в отделе кадровой службы работают люди, знающие свое дело, большинство которых имеют достаточно высокий стаж работы в данной сфере. Из двадцать шестого вопроса также видно, что люди не хотят менять работу на такую же и с такой же заработной платой. Это говорит о

том, что их вполне устраивают условия труда, взаимоотношения людей в коллективе и руководство. Но из более неприятных ответов выделено, что присутствуют конфликты сотрудников между собой, и не исключаем, что это может быть из-за присутствия слухов друг о друге. Дальше видно, что люди недовольны справедливостью решения проблем в коллективе и материальным стимулированием. Но для более достоверной информации о проблемах морально-психологического климата в коллективе мы сделаем второе тестирование, которое даст нам понять, достаточно ли корректны работники кадровой службы НИУ «БелГУ» в общении с окружающими их людьми и насколько легко с ними общаться.

Для того, чтобы определить, насколько легко общаться сотрудникам между друг другом, мы взяли тест А. Ассингеа (Приложение 7). Он состоит из 20 вопросов, на которые приводится по 3 варианта ответов. Задача испытуемого - определить наиболее типичное для него поведение в подобной ситуации и выбрать один из вариантов ответов. В конце тестирования нужно просуммировать номера выбранных ответов, а в зависимости от набранных очков уже можно будет узнать оценку агрессивности в отношении коллектива.

45 и более очков - человек излишне агрессивен, притом нередко бывает неуравновешенным и жестоким по отношению к другим. Он надеется добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому его не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности он старается их за это наказать.

36-44 очка - человек умеренно агрессивен, но идет по жизни вполне успешно, поскольку у него достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

35 и менее очков – человек чрезмерно миролюбив, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это

отнюдь не значит, что он как травинка гнётся под любым ветерком. И все же больше решительности ему не помешает!

Если по семи и более вопросам набрать по три очка и менее чем по семи вопросам - по одному очку, то взрывы агрессивности человека носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Он склонен к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относится к людям пренебрежительно и своим поведением провоцирует конфликтные ситуации, которых вполне все могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам получить по одному очку и менее чем по семи вопросам - по три очка, то человек чрезмерно замкнут. Это не значит, что ему не присущи вспышки агрессивности, но и подавляет он их уж слишком тщательно.

Рассмотрим наши результаты тестирования. 45 и более очков никто из 17 человек не набрали. Это говорит о том, что излишне агрессивных людей в коллективе нет.

36-44 очка набрало 11 человек от общего количества работников отдела кадров, это составляет 64,7%. Это говорит о том, что около 2/3 всего коллектива умеренно агрессивные, у них достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

35 и менее очков набрали всего 6 человек (35,3%). У этого числа работников недостаточно уверенности в собственных силах и возможностях. Им желательно стать более решительными, бороться со своими страхами, что значительно облегчит путь по карьерной лестнице.

2 человека из 17 по семи и более вопросам набрали по три очка и менее чем по семи вопросам - по одному очку – этих людей можно назвать провокаторами конфликтных ситуаций, которых можно бы избежать. Это 11,7% из всех работников отдела управления.

5 человек из 17 (29,4%) по семи и более вопросам получили по одному очку и менее чем по семи вопросам - по три очка. Можно сказать, что почти 1/3 от всего коллектива отдела кадров – это чрезмерно замкнутые сотрудники

кадровой службы, которые подавляют в себе вспышки агрессии слишком тщательно.

Из данного тестирования мы видим, что сотрудники кадровой службы в меру сдержанные, некоторые из них даже чересчур. Как и в любом коллективе здесь есть работники с немного взрывным характером, но их число совсем незначительно. Также есть и те, кому не помешало бы быть более смелыми и решительными, что повлияет на их карьерный рост в будущем.

Результаты нашего второго тестирования, можно сказать, позволяют предположить нам то, что в коллективе присутствуют конфликты между собой. Но, исходя из результатов процентных соотношений предыдущего тестирования, это и является основной проблемой нашего объекта исследования.

Исходя из всех выше представленных данных, можно сделать вывод, что в отделе Управления по развитию персонала и кадровой работе в НИУ «БелГУ» состояние морально-психологического климата вполне хорошее, за исключением некоторых моментов личного характера. Конфликты сотрудников между друг другом, замкнутость сотрудников – эти особенности коллектива нам нужно максимально уменьшить для улучшения морально-психологического климата, тем самым улучшить эффективность деятельности отдела кадров НИУ «БелГУ».

Глава 3. Разработка программы улучшения морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ»

3.1 Направления совершенствования морально-психологического климата в коллективе

Вопрос «Как разрешить конфликт?» в наше время возникает в любой организации. Это связано с тем, что все люди разные, разный характер у каждого из них, разные интересы, стремления и потребности. Людям постоянно приходится общаться друг с другом в организациях, что-то решать вместе, так как это связано с эффективностью совместной работы. Именно в процессе общения между сотрудниками из-за каких-либо столкновений интересов часто появляются конфликты.

По результатам анализов морально-психологического климата и агрессивности в отношениях между сотрудниками были выделены основные проблемы в коллективе Управления по развитию персонала и кадровой работе:

1. Конфликты сотрудников между друг другом;
2. Замкнутость сотрудников.

Ниже, в таблице 3.1, представлены рекомендации по совершенствованию морально-психологического климата в отделе кадров НИУ «БелГУ», мероприятия и предполагаемые результаты.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию морально-психологического климата в коллективе

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Конфликты сотрудников между друг другом	Улучшить взаимоотношения между сотрудниками	Корпоративные мероприятия с целью сплочения коллектива,	Снижение случаев конфликтных ситуаций
2	Замкнутость	Помочь	с	Улучшение

сотрудников	сотрудникам раскрыться коллективу для улучшения взаимоотношений между ними	целью улучшения коммуникационных связей между работниками и начальством	коммуникационных связей в коллективе
-------------	--	---	--------------------------------------

Для того, чтобы нам определить направления совершенствования морально-психологического климата в коллективе вернемся к результатам нашего анализа и сопоставим их с факторами, влияющими на благоприятное развитие морально-психологического климата. Для более ясной картины мы поместили данные в таблицу 3.2.

Таблица 3.2

Процентные соотношения результатов анализов, относящиеся к фактором улучшения морально-психологического климата

Фактор	Количество сотрудников от общего числа (%)	Критерии проводимых анализов
Обстановка в семье	-	-
Условия труда	100%	Довольны условиями
Успешный или неуспешный ход производственной деятельности	76,5%	Успевают выполнить свою работу
	82,4%	Не приходится выполнять чужую работу
Совместимость членов коллектива	64,7%	Умеренно агрессивны
	35,3%	Не уверены в собственных силах и возможностях
Применяемая шкала поощрений и наказаний	58,8%	Довольны материальным стимулированием

	94%	Довольны моральным стимулированием
Стиль поведения руководителя	94%	Довольны стилем поведения

Теперь подробнее разберем пункты, которые напрямую связаны с нашей проблемой в коллективе. С помощью подробного анализа результатов тестирования мы выявим тонкости решения конфликтов сотрудников между собой и возможного раскрытия «зажатых» сотрудников в Управлении по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ».

Обстановка в семье является важным фактором, влияющим на морально-психологический климат. Но мы его рассматривать не будем, так как невозможно оценить ситуацию в семье каждого сотрудника. Многие люди могут поделиться своими проблемами со своими коллегами, но также многие и пытаются «не выносить ссор из избы».

Что касается условий труда, то по результатам нашего первого тестирования видно, что всех 17 человек в отделе кадровой службы условия труда вполне устраивают. Это говорит о том, что данный фактор не является причиной конфликтных ситуаций между сотрудниками.

Успешный или неуспешный ход производственного процесса сильно может сказаться на настроении работников. Когда возникают трудности в производственной деятельности, то это сказывается на всех рабочих. В данной ситуации количество работы может увеличиться, что может повлиять на работу в сверхурочное время. Те лица, которым тяжело контролировать свои эмоции, могут только нагнетать данную ситуацию, что ухудшает морально-психологический климат коллектива. Но, как видно по результатам первого тестирования, 76,5% от общего числа сотрудников кадровой службы успевают выполнять свою работу в свои рабочие часы, а 23,5% - не успевают. Также 82,4% из 100% говорят, что им не приходится выполнять чужую работу, 17,6% говорят, что иногда приходится трудиться за других.

Из этих данных можно сказать, что производственный процесс вполне стабильный, сотрудники кадровой службы не перегружены своими обязанностями.

Теперь рассмотрим совместимость членов данного коллектива. По результатам тестирования, где мы выясняли оценку агрессивности в отношениях, видно, что большинство людей (64,7%) умеренно агрессивны. У них достаточно здоровое честолюбие и самоуверенность. А остальные 35,3% скорее недостаточно уверены в своих собственных силах и возможностях, именно это нам и нужно устранить.

Применяемая шкала поощрений и наказаний в отделе кадров имеет оценку «удовлетворительно». 58,8% сотрудников ответили, что довольны материальным стимулированием. Но для того, чтобы эффективность работы кадровой службы росла вверх, можно добавить нововведения в систему материального стимулирования так, чтобы с меньшими затратами была большая эффективность. Заработная плата, премии, льготы и скидки действуют в НИУ «БелГУ» согласно всем нормам и стандартам. Подарки тоже задействованы как способ стимулирования персонала, но именно в этот пункт можно ввести новые способы, что со временем улучшит взаимоотношения между коллегами, тем самым улучшит взаимоотношения в коллективе. С видами и способами материального стимулирования можно подробно ознакомиться в Приложении 8.

Стилем руководства 94% сотрудников довольны. Это говорит о том, что начальство очень лояльно, грамотно подходит к работе с подчиненными. В отношениях между начальством и подчиненными присутствует уважение с обеих сторон. Сотрудники добросовестно относятся к своей работе. Руководство в целом учитывает мнение подчиненных.

Хотя в Управлении по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» конфликтные ситуации встречаются не так часто, наша главная задача их максимально минимизировать. Как правило, если коллектив состоит примерно из 15 человек или меньше, то его легко контролировать,

если же более 20 человек, то создаются уже небольшие группы в коллективе, из-за чего управлять им гораздо сложнее. В нашем случае прогнозировать и контролировать конфликтные ситуации вполне возможно. В большинстве случаев сотрудники сами могут спокойно урегулировать конфликтную ситуацию, но в редких случаях руководству приходится вмешаться, тем самым помочь разобраться в конфликтной ситуации, выявить положительные свойства конфликта (если они есть), избежать серьезных последствий.

Проведя исследование манер и способов поведения при возникновении разногласий, психологи условно разделили всех людей на три типа: «Мыслитель», «Практик» и «Собеседник» (Приложение 9).

Видно, что люди по-разному ведут себя при возникновении спорных моментов. Чтобы правильно разрешить конфликт, специалисты создали основные правила поведения в конфликтной ситуации. Это способствует поиску конструктивных решений и развитию отношений в коллективе.

Правила поведения в конфликтной ситуации.

1. Попытайтесь уменьшить раздражение оппонента неожиданными способами.
2. Не бойтесь попросить прощения, если вы виноваты.
3. Проблему необходимо решить. Нужно выслушать возможные пути выхода из сложившейся ситуации собеседника, предложить свои. Прийти к общему решению конфликта, с учетом личного мнения обеих сторон.
4. Ни в коем случае не задевайте достоинство сотрудника и его личные чувства.
5. Используйте технику перефразирования аргументов и высказываний оппонента («Вы хотели сказать...?», «Правильно ли я Вас понял?»)
6. Сохраняйте позицию «на равных». Твердо придерживайтесь позиции спокойной уверенности.
7. Не пытайтесь ничего доказывать. Сохраняйте спокойствие и уверенность, но не будьте высокомерны.

8. Попробуйте замолчать первым.

9. Прежде чем говорить, дайте «остыть» собеседнику.

10. Выходя из комнаты, не хлопайте дверью. Конфликтную ситуацию можно завершить, покинув помещение.

11. Независимо от исхода конфликтной ситуации, постарайтесь сохранить с оппонентом прежние отношения.

Если работники кадровой службы будут придерживаться этих правил, то вероятность конфликтов немного уменьшится, тем самым увеличится сплоченность и доброжелательность в коллективе. Спорные ситуации будут решаться гораздо легче, без вмешательства руководителей. Но это, что касается небольших конфликтов между сотрудниками.

Из всего, что было написано выше, можно сделать следующие выводы: на формирование взаимоотношений в коллективе влияют сразу несколько факторов. Некоторые из них можно устранить без участия руководителя, но иногда руководитель может помочь решить вопрос быстрее, вмешавшись в конфликтную ситуацию. В нашем коллективе конфликтные ситуации небольшие и случаются довольно редко. Но это напрямую влияет на морально-психологический климат всего отдела Управления. В работе предложены такие мероприятия по улучшению морально-психологического климата, как увеличение количества корпоративных мероприятий, направленных на сплоченность сотрудников и улучшение коммуникационных связей между ними. Также можно улучшить систему материального стимулирования с помощью подарков, розыгрышей или лотерей, что послужит большей заинтересованности сотрудников кадровой службы в достижении различных целей в кратчайшие сроки. Эти нововведения помогут не только улучшить психологический климат между сотрудниками, но и тем самым улучшить деятельность отдела Управления по развитию персонала и кадровой работе.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению морально-психологического климата коллектива отдела кадров НИУ «БелГУ»

Увеличение сплоченности, помощь замкнутым сотрудникам раскрыться и нововведения в систему материального стимулирования помогут минимизировать количество конфликтных ситуаций в коллективе. Казалось бы, «Чем это поможет?», но далее мы подробно разберем как это улучшит морально-психологический климат и какие положительные результаты могут нас ждать.

Корпоративные мероприятия – это мероприятия, которые запланированы в заранее выбранном месте в запланированное время, в котором активно участвуют сотрудники компании.

Решить вопрос сплоченности и коммуникации сотрудников поможет метод решения проблем в организации и коллективе путем игры. Решения кейсов, связанных с работой кадровой службы или межличностных отношений, поможет сотрудникам больше общаться друг с другом, помогать, высказывать свою точку зрения, выслушивать других. Все это поможет наладить контакт коллегам, им придется чаще общаться, выручать друг друга. Чтобы эта деятельность была более результативной, то можно попробовать решать какие-то проблемы в игре группами и постоянно менять людей в группах. Если подобные корпоративные мероприятия ввести уже сейчас, то результат не заставит себя долго ждать, морально психологический климат в Управлении персоналом и кадровой работе начнет меняться сразу. И это заметят не только работники отдела кадров, но и начальство.

Улучшение таким способом морально-психологического климата значительно уменьшит количество конфликтных ситуаций, так как люди в коллективе будут слушать друг друга. Но это не единственные плюсы. С помощью подобных корпоративных мероприятий сотрудники будут

улучшать свои знания и навыки. Именно этот способ является одним из самых интересных и развивающих.

Теперь разберем улучшение системы материального стимулирования. Основные цели материального стимулирования представлены на рисунке 3.1. Отталкиваясь от этих целей, организации создают свои стратегии материально стимулирования персонала.



Рис. 3.1. Цели материального стимулирования.

В нашей организации уже существуют всевозможные способы материального стимулирования, подарки обязательно тоже вручались сотрудникам на какие-либо праздники или дни рождения. Но сейчас речь пойдет о подарках, которые можно получить за какие-либо заслуги в процессе работы. Это будет, по моему мнению, отличным способом стимулирования к работе в решении кейсов, о которых мы говорили выше. Можно устраивать какие-либо лотереи и розыгрыши призов, но как бы это сделать так, чтобы подобная деятельность была эффективной, интересной, не сказывалась негативно на рабочий процесс в отделе кадров и требовала минимум затрат?

Начнем с того, что подобные мероприятия должны проводиться через достаточно длительный срок, так как частые корпоративы со временем будут надоедать сотрудникам, и они неохотно будут участвовать в подобной деятельности. Корпоративы с целью сплочения коллектива в нашем случае рекомендуется проводить примерно раз в два месяца. Это позволит работникам заинтересоваться подобной деятельностью, активно в ней участвовать. Если так проводить эти мероприятия, то это не сильно отразится на рабочее время и на личное время сотрудников, что является большим плюсом для работы отдела кадров.

Допустим, что один раз в два месяца будут проводиться корпоративные мероприятия с целью улучшения морально-психологического климата за счет материального стимулирования. По длительности это будет занимать не более 2-х часов. Тогда в таблице 3.3 мы приведем примерные подсчеты затрат на данное нововведение в жизнь Управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ». Все данные в таблице представлены по максимальным ценам.

Таблица 3.3

Затраты на корпоративные мероприятия, направленных на совершенствование морально-психологического климата

Месяцы	Затраты (в руб.)			
	Канцелярские принадлежности	Коммунальные услуги	Материальное стимулирование с помощью подарков	Общая стоимость
Январь - фев.	42	200	1000	1242
Март - апрель	42	200	500	742
Май - июнь	42	200	1000	1242
Июль - август	42	200	500	742
Сентябрь - окт.	42	200	1000	1242
Ноябрь – дек.	42	200	500	742
Итого за год:	252	1200	4500	5952

В таблице 3.2 как видно стоимость затрат на материальное стимулирование с помощью подарков (чередуются 500 р. и 1000р. 1 раз в 2 месяца), это говорит о том, что способы поощрения в процессе корпоративных мероприятий можно менять. Например, в сентябре – октябре в процессе корпоративного мероприятия начальство решило выделить одного самого активного сотрудника и вручить ему одному какой-либо хороший подарок (подарочная карта в магазин стильных аксессуаров, необычный именной подарок и т.д.) или же это будет целая команда. И так чередовать, чтобы каждый раз были новые правила для игры. Но! Еще одна важная задача, которую должен соблюдать руководитель в процессе совместной работой над кейсами – это не допускать жесткой конкуренции, чтобы не привело к конфликту.

Если проводить наш способ улучшения морально-психологического климата, то в скором времени климат между коллегами начнет улучшаться. К начальству возникнут у большинства доверительные отношения, в коллективе будет положительный микроклимат, настроение в отделе кадров постепенно будет улучшаться, а с помощью подарков у работников кадровой службы будет желание участвовать в развлекательно- обучающей программе.

Давайте попробуем спрогнозировать возможную эффективность от данного способа улучшения микроклимата. В результате анализов персонала мы выявили проблему присутствия конфликтов в коллективе Управления по развитию персонала и кадровой работе в НИУ «БелГУ». Проблема появилась в результате несовместимости характеров, также персонал недоволен материальным стимулированием. Из всех этих данных мы придумали способ решения проблем с помощью одного нововведения. Благодаря корпоративным мероприятиям мы сразу сведем конфликты между сотрудниками на минимум, материальное стимулирование улучшится, тем самым сотрудники кадровой службы будут чувствовать причастность к

совместной деятельности организации, из-за чего улучшится настроение коллектива и его микроклимат.

Вероятность улучшения морально-психологического климата будет удобнее рассмотреть в виде показателей, представленных в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Прогнозирование улучшения морально-психологического климата в виде процентных соотношений за ближайшие 2 года

Сроки	Количество проведенных мероприятий	Улучшение морально-психологического климата путем устранения конфликтных ситуаций (%)
2 месяца	1	на 5%
6 месяцев	3	на 15%
12 месяцев	6	на 20%
24 месяца	12	на 30%

Из таблицы 3.4 можно сделать вывод, что за ближайший год с помощью таких корпоративов морально-психологический климат улучшится на 20%, а через 2 года – на 30%. Это очень хорошие результаты.

Из представленных показателей по поступлениям и выплатам учреждения (Приложении 2), можно сказать, что организация может себе позволить небольшие вложения для улучшения производственного процесса. В целом данный способ разрешения проблемы является максимально эффективным и с меньшими затратами.

Из всей проделанной работы следует вывод, что корпоративные мероприятия с целью сплотить коллектив, с целью наладить коммуникационные связи между начальниками структурных подразделений и рядовыми сотрудниками - одни из самых эффективных, не требующих больших вложений, способов. После 2-х лет активного использования развлекательно-учебной программы микроклимат внутри коллектива значительно улучшится, это обуславливается снижением конфликтности

между коллегами, удовлетворением от совместной деятельности и от материальных поощрений.

Заключение

На сегодняшний день специалисты в области изучения социальных отношений, в области управления персоналом создали перечень разных способов по совершенствованию морально-психологического климата. Количество этих способов или методов невероятно много! И до сих пор специалисты в данной сфере работают над этим вопросом, постоянно изобретая новшества, которые значительно смогут помочь организациям улучшить микроклимат в коллективе с меньшими затратами.

В данной работе объектом исследования является Управление по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ». Исходя из темы выпускной квалификационной работы, мы сделали общую оценку морально-психологического климата в отделе кадров с помощью двух анализов. В первом анализе мы рассматривали актуальное состояние морально-психологического климата в отделе кадровой службы, а второй анализ был посвящен изучению состояния агрессивности сотрудников в управлении кадрами. Результатом тестирования являлось выявление основных проблем, мешающих благоприятному развитию отношений в коллективе.

В процессе анализа отдела кадров мы увидели, что в работников вполне утраивают условия труда и окружающий их коллектив. Также результаты показали, что 64,7% от общего числа сотрудников кадровой службы умеренно агрессивны, у них достаточно честолюбия и самоуверенности, а 35,3% - недостаточно уверенности в своих силах и возможностях. Для улучшения взаимоотношений между людьми в данном коллективе нужно помочь работникам раскрыться.

Исходя из результатов представленных анализов, сделали вывод, что главной проблемой, влияющей на благоприятное развитие морально-психологического климата, являются конфликтные ситуации между сотрудниками внутри Управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ». Плюсом к этой проблеме еще идет неудовлетворенность материальным стимулированием на предприятии. Но, несмотря на то, что эта

проблема по процентным соотношениям не является серьезной, решения этих двух проблем можно свести в одну, но более действенную для эффективности наших рекомендаций.

Основными целями внедрения нововведений в коллектив являются:

- улучшение взаимоотношений между сотрудниками;
- сплочение коллектива;
- помочь «сжатым» сотрудникам раскрыться;
- минимизация конфликтных ситуаций.

Для улучшения морально-психологического климата в анализируемом коллективе предлагаются такие мероприятия, как корпоративные мероприятия с целью сплочения сотрудников, с целью наладить коммуникационные связи между начальниками структурных подразделений и рядовыми сотрудниками. А для лучшей эффективности таких мероприятий внедрить материальное стимулирование.

На корпоративных мероприятиях можно использовать такие виды деятельности, как решения кейсов, тематически связанных с работой в управлении кадрами. А для наибольшей активности в подобных мероприятиях можно результаты оценивать с помощью подарков. Такие способы улучшения микроклимата будут способствовать минимизации споров и разногласий между сотрудниками кадровой службы, уменьшению «сжатости» некоторых членов коллектива, взаимовыручке, улучшению взаимоотношений между коллегами.

Мы предположили, что, если проводить такие корпоративы хотя бы раз в два месяца, то через год морально-психологический климат путем устранения конфликтных ситуаций улучшится на 40%, а через 2 года – на 50%. Но такие результаты будут лишь в том случае, если коллектив останется прежним, без новых сотрудников.

Для реализации корпоративных встреч по примерным подсчетам на 2 месяца нам понадобится от 742 до 1242 рублей, в зависимости от выбранного материального вознаграждения. За 6 таких мероприятий за год выйдет около

5951рублей. Исходя из показателей по поступлениям и выплатам учреждения, организация сможет себе позволить проведение подобных мероприятий, так как затраты идут на этот способ улучшения микроклимата минимальны, а результат не заставит себя долго ждать. Если проводить корпоративные мероприятия в течение 2-х лет, морально-психологический климат Управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» улучшится на 50%.

Из всей проделанной выпускной квалификационной работы можно сделать общий вывод, что благоприятный морально-психологический климат организации напрямую зависит от конфликтных ситуаций. Чем меньше конфликтов в коллективе, тем сплоченней и доброжелательней персонал. В Управлении по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ» микроклимат вполне, можно сказать, хороший. Но, взаимоотношения коллег значительно улучшатся, если использовать предложенный способ совершенствования морально-психологического климата.

Список использованных источников

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: «Аспект Пресс», 2003. — 364с.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. - М.: изд. «Просвещение», 1989. - 224с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2006. - 132с
4. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983. - 196 с.
5. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт ! – М.: Издательство «Наука», 1984. – 148с.
6. Бобрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. - М.: « Просвещение», 1987. – 242с.
7. Василюк Ф.Е., Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций).-М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000. – 348с.
8. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. - М.: Экономика, 1969. – 621с.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: «Дело», 1991. – 115с.
10. Выханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. – М.: Гардарика, 2000. – 217с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. 3-е изд. - М.: Юрист, 2001. - 496 с.
12. Годфруа Ж. Что такое психология, т.2. - М.: «Мир» 1992. – 198с.
13. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. – М.: Издательство Московского университета, 1987. - 689с.
14. Гришина Н.В., Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Автореферат канд. дисс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 182с.

15. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе. // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Шороховой Е.В. – М. Триада ЛТД, 1997. – 403с.
16. Гришина Н.В. Общение в трудовом коллективе. – Лениздат, 1987.- 171 с.
17. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Лениздат, 1990. - 161 с.
18. Данькова Т.М., Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда психологов. – Тбилиси, 1978. – 327с.
19. Донцов А.И., Психология коллектива. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2002. – 514с.
20. Дроздова Т.А. Психология личности. Оценка деловых, личностных качеств работника. - М.: 1989. – 318с.
21. Дубровина И.В. Мы живем среди людей. Кодекс поведения. – М.: Политиздат, 1989. – 98с.
22. Ершов А.А., Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. – Л., КНОРУС 2003. – 115с.
23. Друкер П. Эффективный управляющий .– М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.– 288 с
24. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления / Прикладные проблемы социальной психологии. - М.: ПЕР СЭ, 2002. - 351с.
25. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. - М.: Экономика, 1990. – 168 с.
26. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, Беларусь, 1990. – 124 с.
27. Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. – СПб.: 1994.- 612 с.

28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФА-М, 2006. – 304 с.
29. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. - М.: Профиздат, 1984. – 189 с.
30. Ковалев А.Г. Психология личности: учебное пособие. – 3-е издание перераб. и доп. – М.: издание «Просвещение», 1970. – 391 с.
31. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства.- М.: «Проспект», 1978. – 279 с.
32. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... - М.: Дело, 1993. – 217с.
33. Крылова А.А. Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М., 2002. – 436с.
34. Литвин А.Н. Деловой этикет. – М., Ростов н/Д, 2003. – 212с.
35. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – Спб.: Речь, 2005. – 304с.
36. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2015. — 492 с.
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2-е изд. – М.: издательство «Дело», 2004. – 362 с.
38. Михеев В. Социально-психологические аспекты управления. - М.: Молодая гвардия, 1975. – 362 с.
39. Немов Р.С. Психология. - М.: Просвещение, 1990. – 406с.
40. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Подбор, расстановка, обучение и перемещение персонала. -М.: 1992.
41. Парыгин Б.Д. Социальная психология. – СПб.: ИГУП, 1999, - 592с.
42. Парыгин Б.Д., Морально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова.- Л.: «Наука», 2000. – 253 с.
43. Петровский А.В. Личность. Деятельность, коллектив. - М.: Политиздат, 1982. – 144 с.

44. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. – М., ИНФРА 2006. -181 с.
45. Поляков О. Мотивация персонала. Начни с начала. Методы психологического исследования межличностных отношений в группе. // Оплата труда и мотивация персонала. - №6. – М.: «Крокус», 2003 – 598 с.
46. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия: практ. Пособие. – М.: Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 73 с.
47. Проскупов А.И. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Изд-во «БАХРАК-М», 2006.
48. Руденский Е.В., Социальная психология: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2004. – 267 с.
49. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. - Л.: 1975. – 281 с.
50. Свенцицкий А.Л. Руководитель: слово и дело. - М.: Политиздат, 1983. – 108 с.
51. Столяренко А. М, Амаглобели Н.Д. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 127 с.
52. Соловицкая И.В. Социально-психологическая оценка персонала - М.: «Юнити-Дана», 2008. - 624 с.
53. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. - М.: Экономика, 1992. – 317 с.
54. Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 324 с.
55. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: 1993. – 284 с.
56. Шепель В.М. Социально-психологические проблемы воспитания. – М.: Московский рабочий, 1987. - 159 с.
57. Шикун А.Ф. Основы гигиены и организации труда и быта студентов /слушателей/. Калинин, 1990. – 401 с.

58. Официальный сайт Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ») www.bsu.edu.ru/bsu/