

Министерство здравоохранения Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный медицинский университет»
факультет Психолого-социальной работы и высшего сестринского образования
кафедра Управления сестринской деятельностью

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ

(на примере ГБУЗ СО «Серовская городская больница» г. Серов)

Направление подготовки _____
Сестринское дело
Квалификация Академическая
медицинская сестра. Преподаватель
Допущена к защите: « 30 » апреля 2018 г.
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.
д.м.н., доцент
Дата защиты 24 мая 2018 г.
Оценка отлично

Исполнитель: Маковоз
Нина Анатольевна
Группа ОСД-315
Руководитель: Подгаева В.А.
д.м.н., доцент
Нормоконтролер Иванова Н.В.
старший преподаватель
Рецензент Горина Т.А.
главная медицинская сестра

Екатеринбург, 2018

СОДЕРЖАНИЕ	3
ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	
ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие, сущность и структура социально-психологического климата	6
1.2. Факторы формирования социально-психологического климата	10
1.3. Особенности социально-психологического климата в медицинской организации	14
1.4. Роль руководителя в создании благоприятного социально-психологического климата	18
1.5. Классификация методов исследования социально-психологического климата в организации	20
2. ОЦЕНКА СЛОЖИВШЕГОСЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ СО «СЕРОВСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА»	26
2.1. История и характеристика ГБУЗ СО «Серовская городская больница»	26
2.2. Анализ медицинского персонала	29
2.3. Материалы и методы исследования	33
2.4. Анализ социально-психологического климата.	39
2.4.1 Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка	39
2.4.2 Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса	41
2.4.3 Анализ СПК по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто	43
2.4.4 Анализ стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева	45
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Социально-психологический климат	– это совокупность психологического состояния, настроения, отношений людей в группе и коллективе.
СПК	– социально-психологический климат
ГБУЗ СО СГБ	– Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Свердловской области «Серовская городская больница»
ММЦ	– Межмуниципальный медицинский центр
ГБ	– Городская больница
ОБ	– операционный блок
РАО	– реанимационное отделение
ГРЭС	– Государственная районная электрическая станция
Метод	– это совокупность приемов, правил, требований, операций овладения определенной областью практического или теоретического знания, той или иной деятельности
СПТ	– социально-психологический тренинг

ВВЕДЕНИЕ

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Формирование климата предполагает глубокое понимание психологии людей. Знание особенности личности и их влияние на климат коллектива позволяет на практике осуществлять рациональный подбор кадров, управление жизнедеятельности коллектива и успешное разрешение возникающих конфликтов.

В современных условиях среди факторов, влияющих на эффективность совместной работы трудового коллектива, важное место занимает социально-психологический климат. По мнению некоторых экспертов, в ряду факторов, способствующих продуктивному процессу работы, благоприятный климат в коллективе занимает первое место по степени значимости [28].

Главная задача любой организации достижение высокой эффективности. Очень важным фактором эффективной работы организации является нормальный социально-психологический климат в коллективе, когда работники хорошо мотивированны, их труд вознагражден достойным образом, в коллективе отсутствуют конфликты между работниками, работники получают удовлетворение от процесса труда и межличностного общения.

Актуальность данной работы состоит в том, что человеческие ресурсы находятся в центре концепции управления и рассматриваются как наивысшая ценность для любой организации. Особенно важным становится создание в организации благоприятной психологической атмосферы, поскольку она влияет на высокую эффективность деятельности трудового коллектива, а также высокую результативность жизнедеятельности организации.

Таким образом, значение данной работы очень высоко, т.к. изучение социально-психологического климата в организации позволит выявить и разрешить многие проблемы, которые негативно сказываются на продуктивной работе организации в целом. Изучением трудовых коллективов занимались Н.П.

Аникеева, Л.П. Караваева, Л. В. Тарасова, Е. В. Шорохова, и некоторые другие исследователи. У каждого из них был свой ракурс в рассмотрении психологических особенностей трудового коллектива.

Цель работы – совершенствование социально-психологического климата коллектива среднего медицинского персонала ГБУЗ СО «Серовская городская больница».

Задачи:

1. Изучить теоретические аспекты социально-психологического климата в медицинской организации.
2. Провести сравнительный анализ социально-психологического климата в коллективе операционного блока и реанимационного отделения ГБУЗ СО «Серовская городская больница».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию социально психологического климата в организации.

Объект исследования – социально-психологический климат.

Предмет исследования – факторы, влияющие на социально-психологический климат.

При анализе социально-психологического климата в учреждении были использованы следующие методы: аналитический, социологический, сравнения, наблюдения.

Работа выполнена на 59 страницах, содержит 14 рисунков, 22 таблиц, 6 приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, сущность и структура социально-психологического климата

Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

В российской социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н. С. Мансуров, который изучал производственные коллективы [21, с. 112].

В. М. Шепель одним из первых раскрыл содержание «психологического» климата. Психологический климат, по его мнению, «это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадение характеров, интересов, склонностей». Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон [9, с.26].

В таблице 1 представлены «климатические зоны» в СПК по мнению Шепеля В.М [6, с.45].

Таблица 1 – Климатические зоны социально-психологического климата

Зоны СПК	Содержание
Социальная	Определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.
Моральная	Определяется тем какие моральные ценности в данной группе являются принятыми.
Психологическая	Неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

Исходя из таблицы видно, что психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата [19, с. 13].

Определения понятия коллектива с точки зрения разных авторов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Определение социально-психологического климата¹

Определение СПК	Автор
Социально-психологический климат понятие очень емкое. Оно охватывает не только психологию коллектива, но и все другие условия, влияющие на состояния человека, в том числе и особенности организации труда, материально-общественные условия и т.д. Одним из важных компонентов психологического климата выступает удовлетворенность работников своей жизнедеятельностью в коллективе. Она определяет эмоциональные состояния людей, их привязанность к месту работы.	Н. П. Аникеева [22, с. 4]
Социально-психологический климат – это совокупность психологического состояния, настроения, отношений людей в группе и коллективе.	Г. М. Андреева [16, с. 122]
Социально-психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.	А.А. Бодалев [18, с. 35]
Социально-психологический климат – это группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития.	А.В. Петровский [22, с. 4]
Социально-психологический климат – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому.	О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто [31, с. 4]

В своей работе мы будем пользоваться определением авторами О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто, данным которого определяет, что социально-психологический климат – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому.

Я.Л. Коломинским установлено, что между состоянием психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Оптимальное управление дея-

¹ Составлено автором по материалам источников [22; 16; 18; 22; 31]

тельностью и психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства. В качестве специальных мер применяются: научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия [11, с. 46].

Главной структурой, образующей СПК, является настроение. В частности, К. К. Платонов указывает на то, что социально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей [1].

Зарубежные исследователи выделяют такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой организационного успеха (Роберт Брюс Шо). С одной стороны, доверие - это проблема отношений между людьми, т.е. важная составляющая СПК организации. Но с более широкой точки зрения, доверие - это мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р.Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие. Это - порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации [10, с. 65].

СПК в подразделении во многом зависит от уровня совместимости и сработанности членов группы. Совместимость и сработанность определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа - группа психологически целостная. Вместо множества «я» возникает понятие «мы».

В таблице 3 представлены характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата группы.

Таблица 3 – Характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата

Благоприятный СПК	Неблагоприятный СПК
1. В коллективе преобладает бодрое, жизнерадостное взаимоотношение между сотрудниками, отношения строятся на взаимной помощи и доброжелательности. 2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, помогают новичкам. 3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие. 4. Члены коллектива активны, полны энергии, чутко реагируют на возникшие проблемы и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности. 5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие коллектива.	1. В коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, повышена конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу. 2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости во взаимоотношениях, он разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», презрительно относятся к слабым, нередко их высмеивая. 3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете. 4. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело. 5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть.

Благоприятный психологический климат в сообществе напрямую связан с уровнем социально-психологического развития последнего. В связи с этим определяющими признаками благоприятного психологического климата являются отчетливо выраженные социально-психологические феномены межличностных отношений, которые свойственны именно группам типа коллектива.

Межличностные взаимоотношения по-разному влияют на эффективность работы коллектива. Прежде всего, это зависит от уровня социально-психологической зрелости группы. Хороший эмоциональный фон в группе чаще всего благоприятствует успешности ее работы, влияя на успешность работы. При сложных коллективных задачах, непривычных для членов группы, требующих совместных скоординированных усилий, порождающих повышенную эмоциональную напряженность, лучше должны работать более развитые в социально-психологическом отношении группы [23, с. 33].

Таким образом, социально-психологический климат - это психологический настрой в группе, который отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе. Изучая данную проблему можно сказать, что эффективность общей деятельности зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на её результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия в организации.

1.2. Факторы формирования социально-психологического климата

В ходе целого ряда исследований было обнаружено заметное отличие климата в организациях, возглавляемых выдающимися лидерами. Эти организации опережали по всем параметрам — от искренности между сотрудниками до благоприятных условий для проявления новаторства и самостоятельного выполнения работы. Руководители давали людям возможность ощутить ответственность за свою работу, они устанавливали более высокие стандарты производительности и мобилизовывали людей на достижение более трудных целей, рассчитанных «на вырост». Необходимо заметить, что подобные результаты были зафиксированы не только применительно к коммерческим организациям, но и в медицинских учреждениях [16].

На формирование социально-психологического климата оказывает ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся:

1. Общественно политическая ситуация в стране – ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и т.п.

2. Экономическая ситуация в обществе – взаимоотношения между уровнями технического и социального развития.

3. Уровень жизни населения – баланс между заработной платой и уровнем цен, потребительская способность населения.

4. Организация жизни населения – система бытового и медицинского обслуживания.

5. Социально-демографические факторы – удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах.

6. Региональные факторы – уровень технического и экономического развития региона.

7. Этнические факторы – наличие или отсутствие конфликтов.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в организации. К микрофакторам относят:

1. Объективные - совокупность технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.

2. Субъективные социально-психологические факторы:

а) формальная структура – характер официальных и организационных связей между членами группы.

б) неформальная структура – наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий индивидуальные психологические особенности каждого члена группы.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе (табл. 4) [23, с. 34].

Из таблицы 4 можно заметить, что на степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько сплоченным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

Таблица 4 – Факторы социально-психологического климата²

Факторы 1	Понятие фактора 2	Характеристика 3
1. Глобальная макросреда	Обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий.	Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.
2. Локальная макросреда	Организация, в структуру которой входит трудовой коллектив.	Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании и т.д.
3. Характер выполняемой деятельности	Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, и т.д.	Факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на ПК в рабочем коллективе.
4. Физический микроклимат	Санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности.	Хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно гигиенические условия повышают удовлетворенность, способствуя формированию благоприятного ПК.
5. Удовлетворенность работой.	Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности.	Большое значение для формирования благоприятного психологического климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.
6. Организация совместной деятельности.	Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на ПК.	Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.
7. Сработанность	Результат совместимости сотрудников.	Обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

² Составлено автором по материалам источников [23]

Продолжение табл. 4

1	2	3
8. Психологическая совместимость.	Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.	В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.
9. Сплочённость коллектива	Упорядоченность, согласованность и устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей.	Обеспечивает стабильность и преемственность жизнедеятельности группы

На степень психологической совместимости сотрудников влияет, насколько сплоченным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

Выделяют три уровня совместимости:

1. *Психофизиологический* уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

2. *Психологический* уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

3. *Социально-психологический* уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум сотрудникам имеющие лидерские качества будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства.

1.3 Особенности социально-психологического климата в медицинской организации

Трудовой коллектив лечебного учреждения - это особый коллектив, где сплоченность, дружеское взаимопонимание всех членов коллектива, оказывает влияние на психологическое состояние пациентов и на всю организацию лечебно - диагностического процесса в целом. Это и коллектив интеллигентов, что выражается в известной субординации, уважении труда каждого человека, в честной, откровенной критике, в коллегиальности. Все это и создает тот благоприятный климат, который благотворно влияет на качество работы и на больного.

Часто внутренней причиной интриг, является карьеризм или какие-либо узкокорыстные устремления отдельных работников, что противоречит медицинской деонтологии. В тех случаях, когда руководители избегают делать замечания и устраниаются от назревающего конфликта, чтобы не испортить взаимоотношений, могут тем самым, своей беспринципностью усложнить взаимоотношения в коллективе и способствовать ухудшению обстановки.

Конфликт – осознанное столкновение, противоборство двух людей или групп, их взаимно противоположных, несовместимых, исключающих друг друга потребностей, интересов, целей, отношений, установок, ценностей, значимых для личностей или групп [16, С.576].

Значительную роль в системе взаимоотношений медицинского работника и пациента играют личностные качества медицинской сестры. В таблице 5 представлены шесть типов медсестер по характеристике их деятельности, согласно типологии, данной И. Харди в книге «Врач, сестра, больной» [25].

Таблица 5 – Характеристика деятельности медицинской сестры

Типы	Характеристика
1. Сестра-рутинер	Механическое выполнение своих обязанностей. Полученные задания выполняет с необыкновенной тщательностью, скрупулезностью, проявляя ловкость и умение, но работает автоматически, безразлично, не сопереживая, не сочувствуя пациенту. Такая медсестра способна разбудить спящего больного только ради того, чтобы дать ему снотворное, назначенное врачом.
2. Сестра, «играющая заученную роль»	Такая медсестра в процессе работы разыгрывает какую-нибудь роль, стремясь к осуществлению определенного идеала. Она играет роль альтруиста, благодетеля, но поведение ее искусственное, показное.
3. Тип «нервной» сестры	Это эмоционально лабильные личности, склонные к невротическим реакциям. В результате они часто раздражительные, вспыльчивые, могут быть грубыми. Такую медсестру можно видеть хмурой, как бы обиженной. Она очень ипохондрична, боится заразиться или заболеть «тяжелой болезнью».
4. Тип личности с мужеподобной, сильной психикой	Такие медсестры отличаются настойчивостью, решительностью, нетерпимостью к малейшим беспорядкам. Нередко они недостаточно гибки, грубы и даже агрессивны с пациентами. В благополучных случаях такие медсестры могут быть хорошими организаторами.
5. Сестра материнского типа	Такая медсестра выполняет свою работу с проявлением максимальной заботы о пациентах, сочувствия. Работа для нее – неотъемлемое условие жизни. Она все может и всюду успевает. Часто заботой о других, любовью к людям проникнута и ее личная жизнь.
6. Тип специалиста	Это медсестры, которые благодаря какому-то особому свойству личности, особому интересу получают специальное назначение. Они посвящают свою жизнь выполнению сложных задач, например, в специальных лабораториях; фактически преданы своей узкой специальности.

При изучении социально-психологического климата в медицинском учреждении необходимо учитывать групповые мнения – совокупность оценочных суждений, в которых выражается общее или преобладающее отношение ее членов к определенным факторам, событиям, имеющим место как внутри группы, так и за ее пределами. Формирование благоприятного климата в коллективе и своевременное решение конфликтов – одна из главных задач руководителя.

Конфликты в организациях подразделяются на два типа: конструктивные и деструктивные. Для руководителя лучше конструктивные конфликты, так как они способствуют сближению коллектива, обеспечивают руководителя информацией о реальных потребностях и возможностях своих подчинённых. В результате решения таких конфликтов устраняются недостатки в организации труда, возникают новые идеи и методы работы, повышается активность персонала. Деструктивные же конфликты нанесут организации только вред, так как в основе этих столкновений лежат причины субъективного характера.

Для конфликтной ситуации характерно:

- неспособность, нежелание выслушать и понять доводы противника;
- резкое возрастание эмоциональной напряженности, выражающейся в агрессивности, неустойчивости и неконтролируемости реакций конфликтующих сторон.

Темперамент – это совокупность свойств, характеризующих динамические особенности психических процессов и поведения человека: их силу, скорость возникновения, прекращение и изменение [2, С. 116].

В зависимости от характеристик нервной системы, выделяют четыре основных типа характера личности (рис. 1).

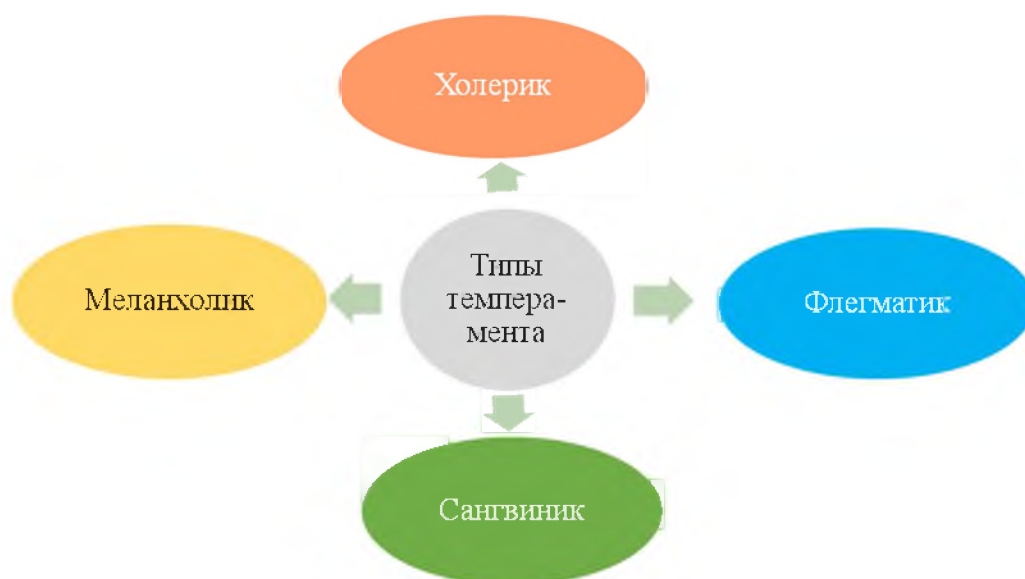


Рисунок 1 - Типы характера личности

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, ее базовые характеристики. Это индивидуальные психофизиологические свойства человека, проявляющиеся в особенностях темперамента, самооценке, в способе реагирования на слова и поступки людей.

В таблице 6 представлены характеристики типов личности.

Таблица 6 – Характеристики основных типов личности

Тип	Характеристика
1. <i>Холерик</i>	– сочетает черты экстраверта и эмоциональной нестабильности, это обидчивый, беспокойный, возбудимый, импульсивный, резкий, активный, несдержанный человек. Холерик увлеченно берется за новые дела, но сил у него хватает ненадолго. Ему свойственны спады и подъемы настроения. В общении холерики часто вспыльчивы, излишне прямолинейны и нетерпеливы
2. <i>Сангвиник</i>	– в большей степени сочетает свойства экстраверта и эмоциональной стабильности. Ему присущи такие черты, как общительность, открытость, доступность, разговорчивость, инициативность, активность, работоспособность, оптимистичность. Легко сходится с людьми, жизнерадостный и деятельный. Его легко можно увлечь работой, если она требует смекалки, быстроты выполнения, разнообразных действий. Стремится хорошо организовать рабочее время.
3. <i>Флегматик</i>	– сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает такими чертами, как старательность, вдумчивость, сдержанность в поведении, миролюбие, уравновешенность, надежность, спокойствие, терпение. В общении флегматики – надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения. Они хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям. Владеют собой, но, как правило, мало активные. Надежные сотрудники. В стрессовой ситуации не волнуются, сохраняют самообладание. Несмотря на то, что флегматик – спокойный и сдержанный человек он способен накапливать неудовлетворенность.
4. <i>Меланхолик</i>	– сочетает в большей мере черты интроверта и эмоциональной неустойчивости. Его основные характеристики, это замкнутость, пессимизм, неуравновешенность, угрюмость, тревожность, впечатлительность, нерешительность, медлительность. Любит жаловаться на судьбу. Тяжело переживает конфликты. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди, поэтому он часто уходит в себя, уединяется. Мимика его часто невыразительна, поэтому по его лицу трудно заметить те чувства и переживания, которые он испытывает в данный момент.

Темперамент оказывает существенное влияние на поведение человека в межличностных конфликтах. Например, холерика легко вовлечь в конфликтную ситуацию, а флегматика, наоборот, трудно вывести из себя.

Таким образом, можно сказать, что атмосфера в лечебном учреждении создается деятельностью руководителя, средой и тем эмоциональным тоном, который выработан сотрудниками данного учреждения. Лечебный коллектив должен быть командой единомышленников. В благоприятном случае результатом всего этого является дружеская, располагающая обстановка, которой окружены пациенты.

1.4. Роль руководителя в создании благоприятного социально-психологического климата

Руководство в организации - это существующий компонент эффективного управления. Для нас интересен руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять так, чтобы подчиненные выполняли работу, порученную организации.

В исследовании М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер» названо 10 качеств, которыми, по их мнению, должен обладать современный руководитель [7].

В таблице 7 представлены качества руководителя, по мнению М. Вудкока и Д. Фрэнсиса.

Таблица 7 – Десять качеств эффективного руководителя

Качества руководителя	Характеристика
1	2
1. Способность управлять собой	Руководитель, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой.
2. Наличие разумных личностных ценностей	Важное влияние на формирование личных ценностей оказывает жизненная позиция, которая также существенно влияет на поведение.
3. Четкие личные цели	Руководитель должен осознавать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, знать способы их достижения и стремиться к их достижению.
4. Стремление к личному росту.	Саморазвитие личности – скорее бесконечный непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь.
5. Умение решать проблемы	Складывается из умения использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие кри-

	теории определения успеха и неудачи, применять известные научные методики решения проблем.
--	--

Продолжение табл. 7

1	2
6. Изобретательность и способность к инновациям (нововведениям)	Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится шире и сложнее, то возникает необходимость создания творческих коллективов.
7. Способность влиять на окружающих	Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от достигнутых целей, стоящих перед организацией (четко формулировать задачу; быть доступным, решительным, ответственным; относиться с уважением; проявлять интерес; не проявлять раздражительности; использовать систему поощрений).
8. Знание современных управленческих теорий.	Каждая теория должна быть оценена относительно ее соответствия конкретной организации и конкретному времени
9. Способность руководить	Прежде всего, руководитель должен уметь справляться с множеством личных воздействий на него и подходить к этому творчески.
10. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы	Руководители, создавая рабочие группы-команды, преследуют следующие цели: команда может добиться гораздо больше; коллективное решение проблем уменьшает стрессовые ситуации.

Социально-психологический климат зависит от многих факторов и, прежде всего, от стиля и методов руководства.

В таблице 8 представлены роли руководителя в создании оптимального социально-психологического климата в коллективе.

Таблица 8 – Стиль руководителя в трудовом коллективе

Стиль управления	Характеристика
Демократический	Развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации социально-психологического климата.
Авторитарный	Порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному социально-психологическому климату.
Попустительский	Имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формиро-

	ванию неблагоприятного социально-психологического климата. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.
--	---

Таким образом, формирование социально-психологического климата коллектива выполняет система отношения руководства и подчинения, весь комплекс функций, выполняемых руководителем. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей. Если руководитель будет учитывать интересы, характерные особенности индивида, то он сможет адаптировать его в коллективе, побудить его лучше и производительнее трудиться.

1.5. Классификация методов исследования социально-психологического климата в организации

Диагностика психологического климата в коллективе крайне важна для понимания процессов, происходящих в коллективе, профилактики деловых конфликтов и снижения экономических показателей организации

Метод в самом широком смысле слова означает «путь к чему-либо», способ социальной деятельности субъекта в любой её форме [30, с.9].

Социально-психологический климат включает в себя следующие элементы:

1. Эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности.
2. Отношения между сотрудниками в коллективе.
3. Отношения между подчиненными и руководителями.
4. Служебно-бытовые факторы организации труда.
5. Экономические (материальные) факторы поощрения труда.

Ряд авторов объединяет четвертый и пятый элементы в один – «удовлетворенность работников условиями и организацией труда».

Методы и методики социально-психологического климата множество и разнообразны. Большинство из методик ставит своей целью изучение одного

из элемента СПК. Методик изучающих в целом социально-психологический климат крайне мало.

В таблице 9 рассмотрим классификацию методов и методик исследования элементов СПК [27; 30].

Таблица 9 – Классификация методов и методик исследования элементов СПК

Автор	Название методики	Характеристика	Примечание
1	2	3	4
Эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности			
Е.А. Зинченко	Метод экспертного визуального определения эмоциональных состояний рабочих на производстве	На основе показателей с наибольшими коэффициентами весомости построена таблица экспертной оценки эмоциональных состояний. Все внешне эмоциональные показатели обобщаются интегративной оценкой в целостную картину эмоционального состояния с учетом индивидуальных особенностей оцениваемого субъекта.	Ведется оценка каждой личности в отдельности
К. Изард	Методика самооценки базисных эмоциональных состояний	Представляет собой список употребительных эмоциональных состояний, стандартизированных и переводящих индивидуальное описание эмоционального переживания в отдельные категории эмоций.	
Г. Айзенк	Тест «Темперамент личности»	Предназначен для изучения индивидуально психологических черт личности, с целью диагностики степени выраженности свойств, выдвигаемых в качестве существенных компонентов личности: нейротизма, экстра - интроверсии и психотизма.	
А.А.Рукавишников	Методика «Определение психического выгорания»	Данная методика нацелена на интегральную диагностику психического «выгорания», включающую различные подструктуры личности.	
Отношения между сотрудниками в коллективе			
Дж. Морено	Социометрический тест	Используется для выявления и оценки эмоциональных связей в коллективе на основе симпатии или антипатии к членам коллектива, – позволяет выявить неформальных лидеров в группе, обнаружить имеющиеся групповые сплоченности внутри коллектива и выявить степень сплоченности.	Рекомендуется проводить в коллективах, где сотрудники имеют опыт сотрудничества не менее полугода, поскольку лишь в этом случае, по мнению

		экспертов, он будет иметь показательный результат
--	--	---

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
А.Ф.Фидлер	Метод оценки психологической атмосферы в коллективе	Дает лишь описательные характеристики климата в коллективе, ее общие черты.	Для полной и глубокой СПК в коллективе рекомендуется сочетать с социометрическим тестом. Это позволяет дать более точные и конкретные рекомендации и советы для определенного коллектива.
К.Э. Сишора	Методика определения индекса групповой сплоченности	– это один из наиболее важных параметров, демонстрирующих степень интегрированности коллектива. Он показывает, насколько сплоченной или разобщенной является группа.	Целесообразен для исследования социально-психологического коллектива, если его численность не превышает 40 человек.
К. Томас	Опросник «Стиль поведения в конфликте»	Изучение личностной predispositions к конфликтному поведению, выявление определенных стилей разрешения конфликтной ситуации в коллективе.	Можно использовать при групповых обследованиях и индивидуально Затраты времени — не более 15-20 мин.
Отношения между подчиненными и руководителями			
В.П. Захаров, А.Л. Журавлева	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом	Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом	Применение методики не требует индивидуального тестирования.
Я.В. Подольак	Тест «Руководитель глазами подчиненных»	Предназначен для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю	С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к ру-

			ководителю и определить степень совместимости
--	--	--	---

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
Е. П. Ильин	Опросник «Диагностика склонности к определённому стилю руководства»	Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства.	Надо учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.
Е.Е. Туник	Методика «Определение административного стиля управления»	Методика предназначена для определения семи стилей административного управления.	Раскрывает «глубину» вашего административного стиля и дает ключи для изменения и улучшения в сферах планирования, управления учреждений.
Удовлетворенность условиями и организацией труда			
А.В. Батрашев	Методика «Определение удовлетворенности трудом»	Методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить благополучие или неблагополучие положения в трудовом коллективе.	
К. Замфир	Методика «Мотивация профессиональной деятельности»	В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Для внутренней мотивации характерно, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, то это внешняя мотивация.	Может применяться в профессионально педагогической деятельности.
В.М. Снетков	Методика «Исследование привлекательности труда»	Методика предназначена для исследования привлекательности труда, как одного из факторов социально психологического климата.	Опрос можно проводить групповым и индивидуальным способом.
С.С. Баранская	Методика измерения лояльности	Методика представляет собой опросник, состоящий из утверждений, относящихся к трем типам лояльности: организационной, лояльности профессии и лояльности труду.	Опрос проводится индивидуальным способом

Окончание табл. 9

1	2	3	4
Универсальные методики			
О.С. Михайлюк, А. Ю. Шалыто	Экспресс-методика по изучению СПК	Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении.	Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе.
В. Стефансон	Опросник Стефансона	Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие борьбы и избегание борьбы.	Используется для изучения представлений о себе.
Р. Б. Кеттел	16-факторный личностный опросник Кеттелла	Опросник предназначен для измерения 16 факторов личности – личностных черт, свойств, отражающих относительно устойчивые способы взаимодействия человека с окружающим миром и самим собой.	Тест может быть использован для многостороннего и углубленного изучения личности человека.
А.Н. Лутошкин	Методика оценки уровня психологического климата коллектива.	Методика позволяет определить уровень благоприятности или неблагоприятности трудового коллектива.	Выявляются свойства коллектива, которые объединяют его разобщают коллектив.

В классификации представлены не все методики для изучения социально-психологического климата. В своей работе мы использовали методы, наилучшим образом подходящие для исследуемого коллектива. Исходя из анализа литературных и экспериментальных данных, можно рассмотреть преимущества и недостатки методов исследования.

Преимущества:

- позволяет получать более полную, обоснованную информацию с высокой степенью надежности и достоверности;
- получаемая информация уже обобщена и систематизирована, что повышает ее емкость, отличается конкретностью, связью с задачами исследования;

- возможность получения разносторонней и неординарной информации по проблемам исследования;

- гибкость методик сбора и анализа первичной информации, возможность контроля за обоснованностью суждений экспертов.

Недостатки:

- при использовании методов в процессе передачи информации появляется посредник эксперт, т.е. исследователь имеет дело с вторичной информацией;

- возможность завышения ценности данных экспертизы, что может привести к неверным выводам в процессе исследования.

Периодическое проведение исследований социально-психологического климата в коллективе способно выявить проблемные сферы жизнедеятельности коллектива и принять меры по улучшению социально-психологического климата и, как следствие, эффективности труда сотрудников организации.

2. ОЦЕНКА СЛОЖИВШЕГОСЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ СО «СЕРОВСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА»

2.1 История и характеристика ГБУЗ СО «Серовская городская больница»

История Серовского района, расположенного на севере Свердловской области, началась в далеком 1894 году со строительства Надеждинского металлургического завода. Первая же земская больница появилась 1912 году, и именно с этого времени можно говорить о начале развития местного здравоохранения. За прошедшие 100 лет в здравоохранении округа произошли глобальные перемены. Главным его фундаментом на сегодняшний день является «ГБУЗ СО СГБ» - многопрофильная больница 4 уровня, одна из самых крупных на севере области. В ее штате работают 121 врач и 568 человек среднего медперсонала, большинство из которых имеют высшую и первую квалификационные категории.

ГБУЗ СО «Серовская городская больница» является межмуниципальным медицинским центром (ММЦ), оказывающим специализированную медицинскую помощь населению Серовского, Сосьвинского, Гаринского, Верхотурского городских округов. В состав Серовской городской больницы входит круглосуточный стационар на 525 коек.

В нем представлены следующие отделения:

- операционный блок;
- травматологическое и детское хирургическое отделения;
- хирургические отделения № 1 и № 2;
- гинекологическое отделение;
- кардиологическое отделение;
- родильное отделение;
- гастроэнтерологическое и терапевтическое отделения и др.

В состав Серовской ГБ входит и диагностическая служба, которая включает эндоскопический кабинет, отделения функциональной диагностики, клинико-диагностическую и иммуноферментную лаборатории.

Корпоративные ценности больницы:

- открытые и добросовестные отношения с пациентами, их родителями или законными представителями, органами власти, органами управления здравоохранением, иными юридическими и физическими лицами;
- законные и взаимовыгодные отношения с потребителями и поставщиками товаров (работ, услуг), партнерами;
- финансовая прозрачность деятельности;
- развитие коллектива на принципе социальной ответственности;
- обеспечение высокого качества оказываемой медицинской помощи;
- поиск путей повышения конкурентоспособности и эффективности оказываемых услуг;
- уважительное и бережное отношение к пациентам, соблюдение принципов медицинской этики и деонтологии;
- соблюдение этических принципов и норм общения внутри коллектива, формирование высокой нравственной культуры каждого работника.

Мощность структурных подразделений: стационар на 525 коек родильный дом на 60 коек, отделение сестринского ухода на 45 коек, женская консультация на 170 посещений в смену с дневным стационаром, амбулаторно-поликлиническую службу в состав которой входит поликлиническое отделение №1 на 600 посещений в смену с дневным стационаром, поликлиническое отделение №2 на 200 посещений в смену с дневным стационаром, поликлиническое отделение №3 на поселке ГРЭС на 74 посещения с дневным стационаром, общегородской травматологический пункт, кожновенерологическое отделение на 250 посещений в смену с дневным стационаром, центр Здоровья, Детская поликлиника, поликлиника и стационар п.Восточный, поликлиника п.Сосьва, поликлиника и стационар п.Гари, ФАПы и ОВП. Серовская городская больница оказывает медицинскую помощь более 16 тыс. пациентов в год

в круглосуточном стационаре, около 3 тыс. посещений в женской консультации, более 40 тыс. обслуживаются в поликлиниках.

Для оказания первой медицинской помощи в малонаселенных сельских поселениях организованы домовые хозяйства, обучены люди, в наличии имеются аптечки для оказания первой помощи. Представители домового хозяйства имеются в п. Петрова. п. Красный Яр, п. Старая Еловка, п. Новая Еловка, п. Пограничный. п. Боровой. п. Магино. п. Вагранский.

Таблица 10 – Структурные подразделения ГБУЗ СО СГБ

Фактическая сеть с указанием названий ЛПУ и их структурных подразделений	Фактическая мощность (коек)
ГБУЗ СО «Серовская городская больница»	525
Многопрофильного круглосуточного стационара:	525
- пульмонологическое отделение	30
- гастроэнтерологических коек в составе терапии.	15
- неврологическое отделение	40
- кардиологическое отделение	40
- терапевтическое отделение	78
- урологическое отделение	22
- онкологическое отделение	20
- хирургическое отделение	55
- в т.ч. гнойной хирургии	17
- травматологическое отделение	44
- детское хирургическое отделение	23
- акушерское отделение	38
- отделение новорожденных	23
- гинекологическое отделение	40
-реанимационно-анестезиологическое отделение	8
- педиатрическое отделение	45
- инфекционное отделение	40
- женская консультация с дневным стационаром (посещений в смену)	170

В поликлинике работают квалифицированные специалисты, имеющие высшие и первые категории. Значительные изменения произошли в диагностической службе: работает прошедший обучение врач цитолог, расширился перечень обследований в иммуноферментной лаборатории.

Таблица 11 – Мощность структурных подразделений поликлинических отделений (в месяц)

Поликлинические отделения	Единицы измерения	План	Факт
Поликлиника для взрослых с дневным стационаром	смены	900	841
Общегородской травмпункт			
Поликлиника на пос. ГРЭС с дневным стационаром	смены	74	124
Детская поликлиника с дневным стационаром	смены	200	420
Кожно-венерологическое отделение с дневным стационаром	смены	250	150
Восточное амбулаторно поликлиническое отделение	смены	75	75
Сосьвинское амбулаторно поликлиническое отделение	смены	150	125
Гаринское амбулаторно поликлиническое отделение	смены	50	50

В нашем роддоме в течение года рождается около 1300 новорожденных детей, за 6 месяцев 2017 года родилось уже 660 младенцев. Материально-техническая база учреждения, оснащение медицинским оборудованием, квалификация медицинского персонала позволяет оказывать плановую и экстренную медицинскую помощь на высоком профессиональном уровне.

На базе Серовской городской больницы организован с 2011 года межмуниципальный медицинский центр, с целью оказания специализированной медицинской помощи жителям прикрепленных территорий специализированную медицинскую помощь в круглосуточном стационаре, консультативную помощь в поликлинике и непосредственно бригадой врачей специалистов непосредственно при выезде в прикрепленные территории.

В женской консультации работает кабинет перинатальной диагностики. Врачами акушерами-гинекологами женской консультации ведется наблюдение за беременными женщинами из группы риска с прикрепленных территорий.

2.2 Анализ медицинского персонала

В ГБУЗ СО «Серовской городской больнице» имеется 16 отделений, в которых работают высококвалифицированные сотрудники. В таблице 12 представим анализ численности медицинскими кадрами.

Таблица 12 – Статистические данные по сотрудникам стационара 2015-2017 гг.

Долж- ность	Характеристики	2015	2016	2017	Абсолютные изменения	
					2015/2016	2016/2017
Врачи	По штату	216	213	237	-3	+24
	Физические лица	174	176	180	+2	+4
	Укомплектованность штат- ных должностей физ. лица- ми, %	74,7	82,3	100,0	+7,6	+17,7
	Имеющие категорию	47	56	60	+9	+4
	% имеющих категорию	27,0	31,8	35,0	+4,8	+3,2
Средний мед.персо нал	По штату	308	259	275	-49	+16
	Физические лица	273	258	260	-15	+2
	Укомплектованность штат- ных должностей физ. лица- ми, %	88,6	99,4	99,8	+10,8	+0,4
	Имеющие категорию	176	146	148	-30	+2
	% имеющих категорию	64,0	56,6	58,0	-7,4	+1,4
Младший мед. пер- сонал	По штату	95	80	67	-15	-13
	Физические лица	80	65	53	-15	-12
	Укомплектованность штат- ных должностей физ. лица- ми, %	84,2	81,2	79,1	-3	-2,1

Из таблицы видно, что укомплектованность штатных должностей всех специалистов увеличилась в 2017 году в сравнении с 2015 годом и в среднем от 99%-100%, а штат среднего медицинского персонала на период с 2015-2017 года резко снизилась. Это связано с тем, что за последние 3 года количество медицинского персонала сократили почти вдвое.

Нами рассчитана укомплектованность и текучесть кадров за последние 3 года. Коэффициент текучести врачей небольшой, а среднего медицинского персонала выше, в связи с низкой оплатой труда и нежеланием работников выполнять большой объем работы (табл. 13).

Из таблицы видно, что укомплектованность штатных должностей всех специалистов в 2017 году увеличилась в сравнении с 2015 годом и в среднем составляет 60-80%. Среди врачей и среднего медицинского персонала уменьшилось количество пенсионеров, это связано с выходом на пенсию. Коэффициент совместительства низкий, так как в основном работают сотрудники на постоянной основе.

Таблица 13 - Показатели укомплектованности медицинскими кадрами

Должность	2015	2016	2017	Абсолютные изменения	
				2015/2016	2016/2017
Принято					
Врачи	29	40	30	+11	-10
Средний мед.персонал	51	53	25	+2	-28
Уволено					
Врачи	13	38	27	+25	-11
Средний мед.персонал	45	68	20	+23	-48
% текучести					
Врачи	4,0	6,3	5,7	+2,3	-0,6
Средний мед.персонал	9,5	12	10	+2,5	-2
Коэффициент совместительства					
Врачи	1,24	1,14	1,36	-0,1	+0,22
Средний мед.персонал	1,09	0,99	0,02	-0,1	-0,97

Основная причина текучести — это недовольство работников и своим положением. К ним относят:

- неудовлетворенность заработной платой;
- условиями и организацией труда;
- нерешенности социальных проблем;
- отдаленности работы от дома;
- отсутствию условий для отдыха,
- неуважительном отношении со стороны руководства;
- неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру.

В таблице 14 представлен анализ среднего медицинского персонала по стажу работы.

Средний медицинский персонал очень ценится в коллективе и в общем больнице.

Таблица 14 - Анализ среднего медицинского персонала ГБУЗ СО СГБ по стажу работы, 2017 г.

Годы	Абсолютный показатель (чел)	Удельный вес (%)
Менее 1 года	15	4,8
1-5 лет	20	6,4
5-10 лет	30	9,7
10-20 лет	100	32,4

20-30 лет	77	25
Более 30 лет	66	21,4
Итого	308	100

Из таблицы 14 видно, что подавляющее большинство сотрудников работает более 10 лет. У этой группы сотрудников первая либо высшая категории, большой опыт работы, высокий уровень профессионализма. Более 30 лет работает 21,4% человек.

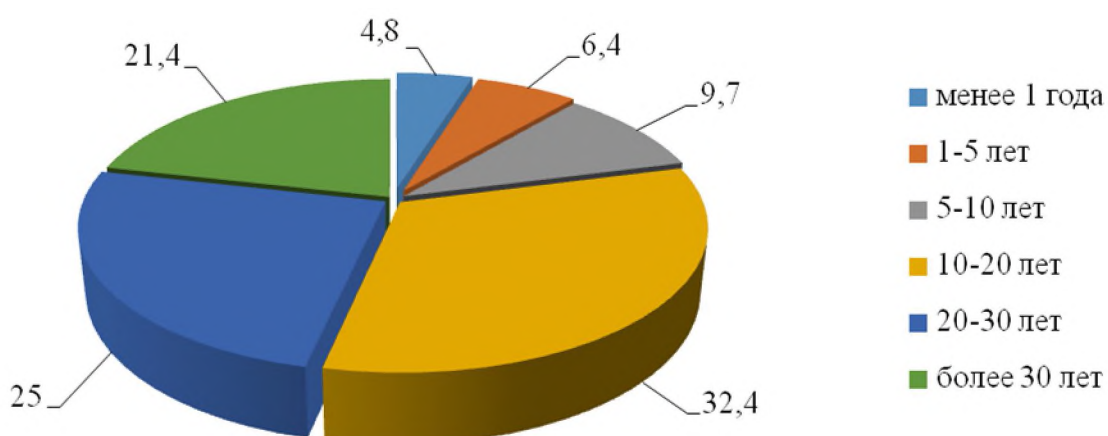


Рисунок 2 - Анализ среднего медицинского персонала ГБУЗ СО СГБ, %

Возрастной состав группы определяет некоторые особенности формирования социально-психологического климата. Так, в молодежных коллективах социально-психологический климат зависит от возможностей и организации общения вне работы, потому что у молодежи повышенная потребность в общении, и в рабочее время она не удовлетворяется.

В коллективе людей старшего возраста также есть проблемы, связанные с возрастными изменениями личности, проявляющимися в ранимости, претензиях различного рода и т.п. Желательно, чтобы в коллективах разница в годах не превышала 15 лет, иначе возможно расслоение на «возрастные» группировки.

2.3. Материалы и методы исследования

В исследовании социально-психологического климата в коллективах операционного блока и реанимационного отделения мы использовали несколько методов.

Метод наблюдения и общения - описательный психологический метод, заключающийся в целенаправленном и организованном восприятии и регистрации поведения изучаемого объекта [21].

Этот метод использовался в процессе общения с коллективом, отмечались положительные и отрицательные отзывы относительно качества работы в целом в организации и наблюдение за эмоциями сотрудников.

Социологический метод – это метод сбора первичной информации об изучаемом объекте при помощи общения с конкретными людьми, именуемыми респондентами. Применяется в методиках, используемых в данном исследовании в виде анкет и опросов.

Целью исследования является выявление особенностей социально-психологического климата в ГБУЗ СО «Серовская городская больница» и разработка мероприятий по совершенствованию социально-психологических методов управления коллективом.

Структура исследования социально-психологического климата состоит из:

- определения базы исследования и экспериментальной группы;
- подбор и характеристика методов исследования;
- проведение исследования;
- анализ результатов исследования и выводы;
- разработка рекомендаций на основе результатов исследования.

База исследования – ГБУЗ СО «Серовская городская больница». В исследовании участвовали коллективы среднего медицинского персонала операционного блока и реанимационного отделения.

Характеристики респондентов мы распределили по подразделениям отдельно, чтобы сравнить СПК двух разных коллективов.

1. Операционный блок. Для исследования социально-психологического климата в качестве респондентов был выбран коллектив операционного блока, состоящий среднего и младшего медицинского персонала. Персонал операционного блока состоит из 30 человек из них: 20 человек среднего медицинского персонала и 10 младшего медицинского персонала. Укомплектованность составляет 90%. Средний возраст медицинского персонала 30-40 лет. Остановимся на исследовании в отношении среднего медицинского персонала операционного блока.

В исследовании приняло участие 15 сотрудников отделения в возрасте от 25 – 50 лет (рис. 3), со стажем работы от 5 до 20 лет (рис. 4) и различной квалификационной категорией (рис. 5).

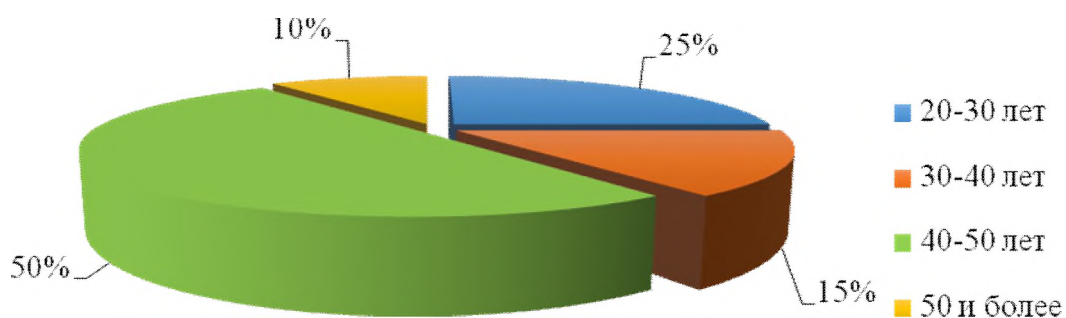


Рисунок 3 – Характеристика респондентов операционного блока по возрасту

Из диаграммы 3 видно, что большая часть респондентов операционного блока в возрасте от 40 до 50 лет, который является самым продуктивным и трудоспособным.

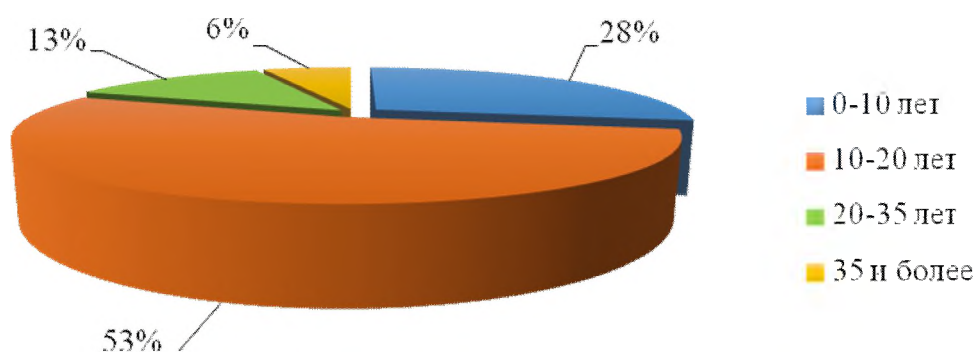


Рисунок 4 – Характеристика респондентов операционного блока по стажу

Анализируя рисунок 4 можно сделать вывод, что основной состав операционных сестер 53%, имеют стаж работы от 10 до 20 лет, что является хорошим показателем стабильности сестринского состава и слаженности в работе.

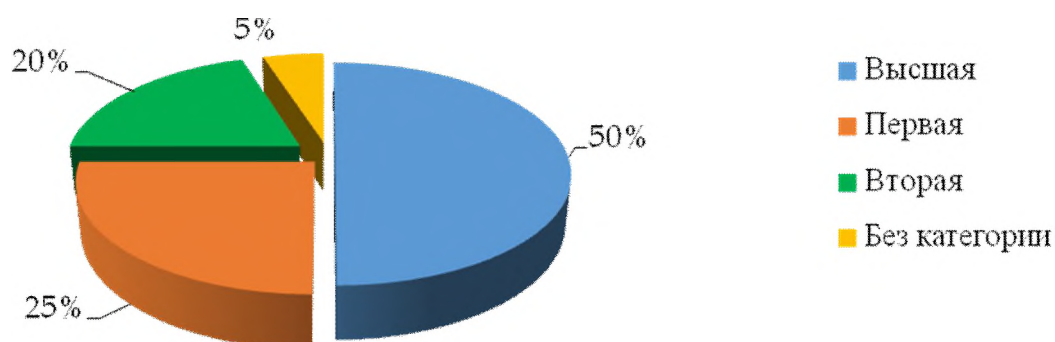


Рисунок 5 – Характеристика респондентов операционного блока по категории

Как видно из рисунка 5 основная часть респондентов – 50% имеют высшую квалификационную категорию, которые активно передают свой опыт молодым специалистам, к каждой сестре прикреплен наставник, воплощающий в жизнь программу адаптации молодых специалистов.

2. Реанимационное отделение. Для исследования социально-психологического климата в качестве респондентов был выбран коллектив реанимационного отделения, состоящий из среднего и младшего медицинско-

го персонала. Персонал реанимационного отделения состоит из 40 человек из них: 26 человек среднего медицинского персонала и 14 младшего медицинского персонала. Укомплектованность составляет 77%. Средний возраст сестринского персонала 25-35 лет. Остановимся на исследовании в отношении среднего медицинского персонала реанимационного отделения.

В исследовании приняло участие 15 сотрудников отделения в возрасте от 25 – 40 лет (рис. 6), со стажем работы от 5 до 20 лет (рис. 7) и различной квалификационной категорией (рис. 8).

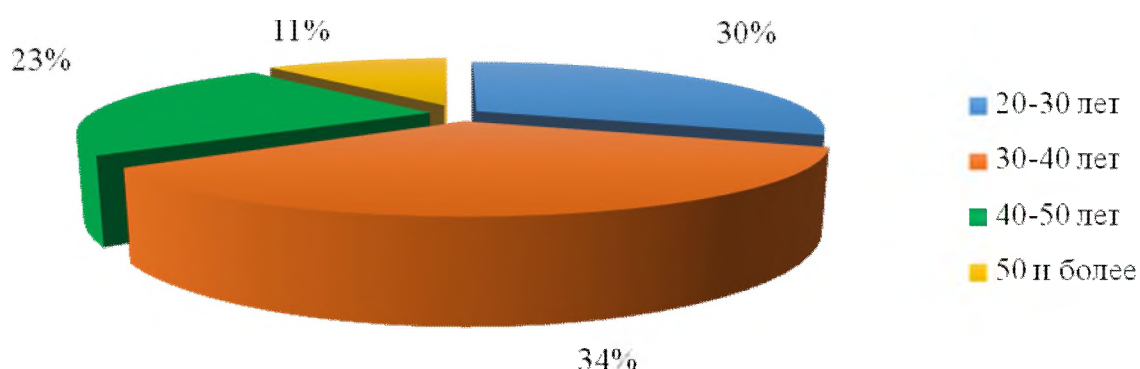


Рисунок 6 – Характеристика респондентов реанимационного отделения по возрасту

Из диаграммы 6 видно, что большая часть респондентов 34% в возрасте от 30 до 40 лет, который является самым продуктивным и трудоспособным.

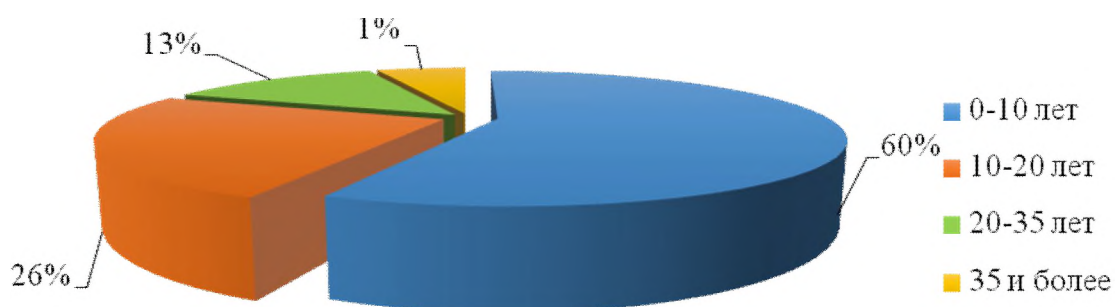


Рисунок 7 – Характеристика респондентов реанимационного отделения по стажу

Анализируя рисунок 7 можно сделать вывод, что основной состав респондентов 60%, имеют стаж работы от 0 – 10 лет, что является хорошим показателем стабильности молодого сестринского состава. Это говорит о том, что люди идут работать в больницу все же по призванию, а не по причинам заработка или других причин.

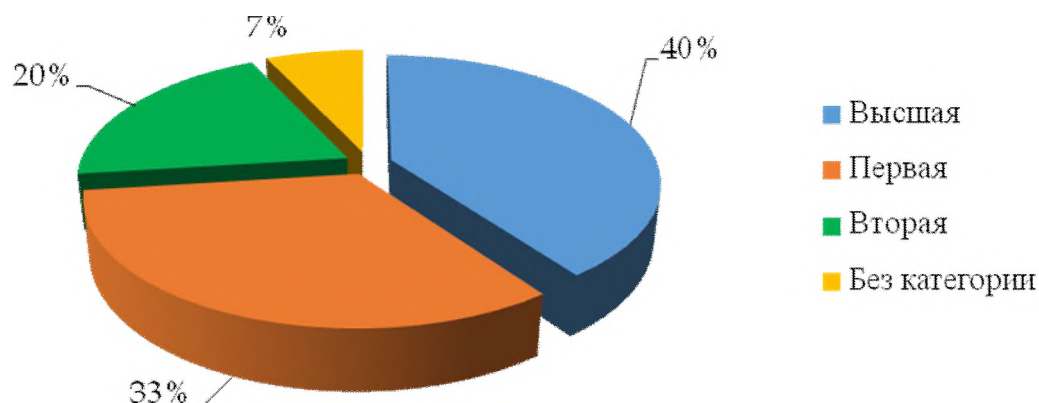


Рисунок 8 – Характеристика респондентов реанимационного отделения по категории

Из диаграммы 8 видно, что основная часть респондентов – 40% имеют высшую квалификационную категорию, которые активно передают свой опыт молодым специалистам.

Таким образом, из выше приведенного анализа респондентов двух отделений можно сделать вывод, что наблюдается стабильная численность среднего медицинского персонала. Структура стажа работников достаточно уравновешенная, все сотрудники работают достаточно долго, не менее 3 лет и знают друг друга хорошо. Высокий уровень квалификации работников, связан с качеством подготовки и переподготовки специалистов, что осуществляется согласно плану повышения квалификации. Хотелось бы отметить низкий уровень укомплектованности сестринским персоналом реанимационного отделения. Это связано с невысокой заработной платой, с ответственной и эмоциональной спецификой труда медицинского персонала, тяжестью дежурств, протекающих сутками и в ночное время.

В работе применялись следующие методики:

1) *Тест Г. Айзенка «Темперамент личности»*. Данная методика используется для определения базовых личностных качеств и особенностей работников, которые необходимо учитывать в процессе руководства коллективом, для обеспечения психологической совместимости и повышения эффективности взаимодействия сотрудников.

В адаптивном тесте Г. Айзенка 57 вопросов, с помощью которых исследуются личностные характеристики сотрудников (прил. 1).

2) *Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса*. В результате тестирования можно выявить, какое поведение в конфликтной ситуации в наибольшей степени характерно для сотрудников исследуемых коллективов.

Согласно К. Томасу, в случае избегания конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха; в случаях соперничества, приспособления и компромисса, кто-то выигрывает, кто-то проигрывает, или обе стороны проигрывают, потому что идут на компромисс; только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В тесте 30 суждений, из которых нужно выбрать наиболее типичные для поведения в конфликтной ситуации (прил. 2).

3) *Методика изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто*. В методике О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами – эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты.

Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; -1; 0. Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- полностью положительное;
- положительное;
- полностью отрицательное;
- отрицательное;
- противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором - как в целом благоприятный; в третьем - как совершенно неудовлетворительный; в четвертом - как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны (прил. 3).

4) *Методика определения стиля руководства трудовым коллективом.* Разработана В.П. Захаровым на основе вопросника А.Л. Журавлева. Данная методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Для проведения методики были подготовлены вопросник, который содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из 3 утверждений, обозначенных буквами а, б, (прил. 4).

2.4. Анализ социально-психологического климата

2.4.1 Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка

Нами было проведено анкетирование среднего медицинского персонала двух отделений. Респондентам было предложено ответить на 57 вопросов, ко-

торые направлены на выявление обычного способа поведения. Анкетирование проводилось анонимно.

Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы два условия:

1. Совместимость характера, типа темперамента.
2. Высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Рассмотрим результат исследования среди членов коллектива операционного блока и реанимационного отделения.

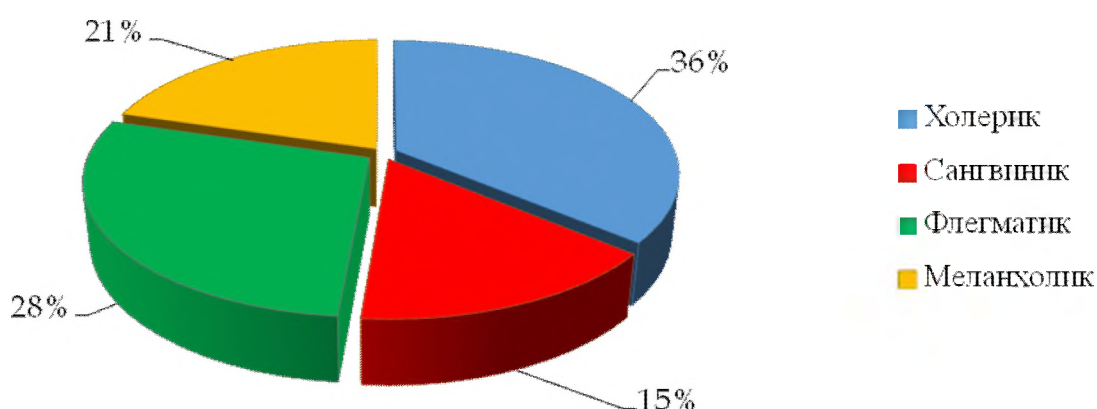


Рисунок 9 – Типы темперамента работников в операционном блоке

Как видно из рисунка в операционном блоке 36% холерики, 15% сангвиники, 28% флегматики и 21% меланхолики.

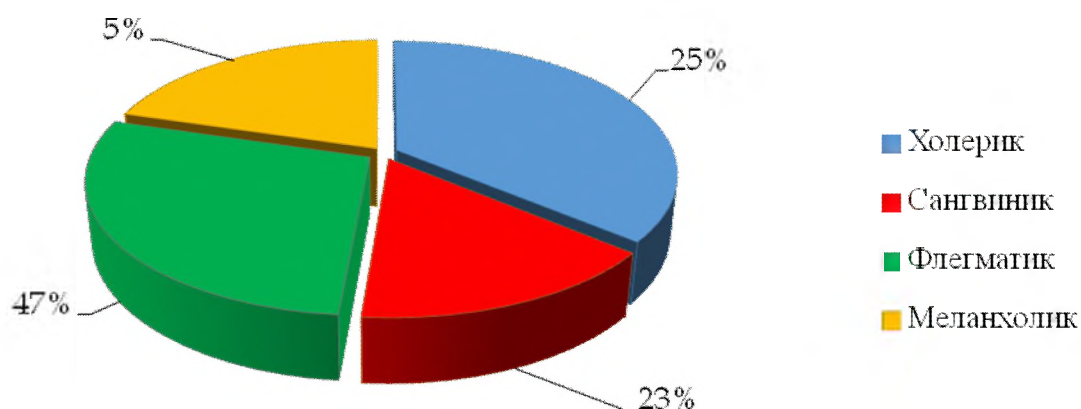


Рисунок 10 – Типы темперамента работников реанимационного отделения

Как видно из рисунка в реанимационном отделении 25% холерики, 23% сангвиники, 47% флегматики и 5% меланхолики.

Таким образом, исследуя два отделения можно сделать вывод, что в операционном блоке преобладание холерического типа личности соответствует 36% опрошенных. В реанимационном отделении преобладание флегматического типа личности соответствует 47% опрошенных. Зная о врожденных сильных и слабых сторонах сотрудников, руководитель сможет определять подходящий для него функционал и грамотно организовывать его трудовую деятельность.

2.4.2 Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса

Респондентам был предложен опросник, в котором 30 суждений, и нужно выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

В Таблицах 15, 16 рассмотрим результаты исследования в операционном блоке и реанимационном отделении.

Таблица 15 – Количество баллов, соответствующие тенденции к проявлению форм поведения в конфликтной ситуации операционного блока

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	10	5	5	7	3
2	7	11	3	4	5
3	8	9	2	4	7
4	6	4	10	7	3
5	9	12	1	3	5
6	5	4	2	11	9
7	8	10	2	5	5
8	6	5	4	10	6
9	7	10	3	6	4
10	8	12	2	5	3
11	7	3	9	5	7
12	7	9	3	4	7
13	8	10	5	2	5
14	4	6	3	9	8
15	7	9	4	3	8

Как видно из таблицы в коллективе операционного блока преобладает соперничество желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

Таблица 16 – Количество баллов, соответствующие тенденции к проявлению форм поведения в конфликтной ситуации реанимационного отделения

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	5	10	5	7	3
2	7	3	10	4	6
3	9	3	3	11	4
4	5	5	11	4	5
5	1	6	9	6	8
6	5	4	10	6	5
7	7	10	3	5	5
8	9	4	11	2	4
9	8	3	12	4	3
10	7	2	5	5	11
11	2	4	10	4	9
12	5	5	10	4	6
13	3	5	9	8	5
14	8	1	4	5	12
15	7	5	8	6	4

Как видно из таблицы в реанимационном отделении преобладает компромисс – соглашение на основе взаимных уступок, предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Рассмотрим сравнительную характеристику типов в приспособлении операционном блоке и реанимационном отделение (рис.11).

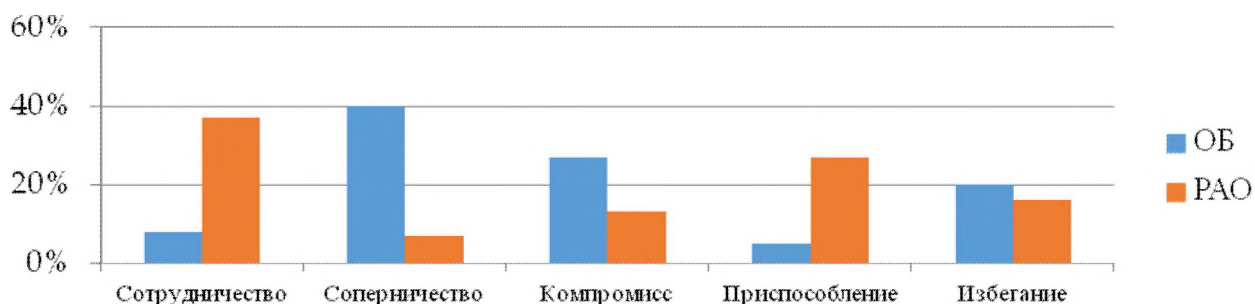


Рисунок 11 – Сравнительная характеристика членов коллектива, характеризующая выход из конфликтной ситуации

Как видно из рисунка в коллективе операционного блока и реанимационного отделения работают люди готовые к сотрудничеству, поиску альтернатив во время конфликтной ситуации. Тем не менее, в коллективе операционного блока преобладает соперничество желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов. В коллективе реанимационного отделения большинство его членов находят компромисс, т.е. ищут вариант решения возникшего спора.

2.4.3 Анализ СПК по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто

В исследовании социально-психологического климата коллективов операционного блока и реанимационного отделения участвовали 30 человек.

Рассмотрим результаты «Экспресс – методики по изучению СПК» в коллективе ОБ и РАО.

Таблица 17 – Результат анкетирования в операционном блоке

Сотрудник	Операционный блок		
	эмоциональный	когнитивный	поведенческий
1	+	+	0
2	+	+	-
3	+	-	0
4	+	0	0
5	0	0	0
6	+	+	-
7	+	+	+
8	-	-	+
9	+	0	0
10	+	-	0
11	+	-	+
12	0	0	+
13	-	0	-
14	+	+	+
15	+	-	0

В целом социально-психологический климат в операционном блоке неопределенный.

Таблица 18 – Результат анкетирования в реанимационном отделении

Сотрудник	Реанимационное отделение		
	эмоциональный	когнитивный	поведенческий
1	+	+	+
2	+	+	0
3	+	+	+
4	+	+	+
5	+	0	0
6	0	0	0
7	+	+	0
8	+	+	0
9	+	+	+
10	+	0	0
11	0	0	+
12	+	+	0
13	0	0	0
14	+	0	+
15	+	0	0

В целом социально-психологический климат в реанимационном отделении положительный.

В таблице 19 представлены результаты изучения СПК двух отделений.

Таблица 19 – Результаты изучения социально-психологического ОБ и РАО

Компоненты	Операционный блок	Реанимационное отделение
Эмоциональный	0,15	0,43
Когнитивный	0,48	0,35
Поведенческий	0,47	0,53

Эмоциональный компонент групповой идентичности неразрывно связан с когнитивным компонентом. Эмоциональная сторона идентичности заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств - любви или ненависти, гордости или стыда. 20% респондентов данных коллективов полностью устраивает. Остальная часть положительно оценивает климат коллектива, но не расположена к более тесному общению, данные респонденты находятся несколько в стороне, но не испытывают дискомфорта и эмоционального давления со стороны других членов группы.

Когнитивный компонент групповой идентификации состоит в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей

группы с другими группами по ряду значимых признаков. Таким образом, в основе групповой идентичности лежат когнитивные процессы познания (категоризации) окружающего социального мира. При оценке двух коллективов по эмоциональному и поведенческому компоненту люди давали среднюю оценку, определяя коллектив «не плохим, но и не хорошим». Это говорит о том, что в целом они нормально чувствуют себя в данном коллективе, однако не являются активными участниками в дружеских взаимоотношениях.

Поведенческий компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него. Поведенческий компонент в обоих отделениях практически идентичен.

2.4.4 Анализ стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

При помощи методики В.П. Захарова и А.Л. Журавлева определения стиля руководства трудовым коллективом мы выявили, какой же стиль управления у старших сестер двух отделений операционный блок и реанимационное отделение.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Много зависит от его стиля руководства.

Следует также отметить, что не существует универсального оптимального стиля руководства коллективом, способного обеспечить благоприятный социально-психологический климат и решения стоящих перед ним задач. В различных конкретных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль или их гармоничное сочетание. Полученные данные представим в таблице 20 и рисунке 12.

Таблица 20 – Показатели стилей управления руководителей

Стиль управления	Отделения	
	РАО	ОБ
Коллегиальный	9	5
Директивный	5	7
Попустительский	1	3

Результаты таблицы 20 представим в виде диаграммы на рисунке 12.

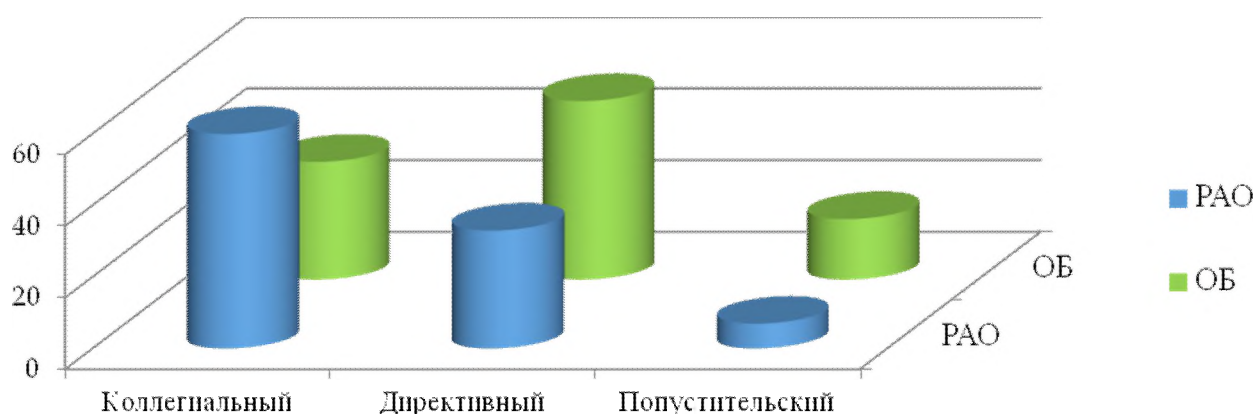


Рисунок 12 – Выраженность стилей управления руководителей

Из диаграммы видно, что у старшей сестры операционного блока выявлен директивно-коллегиальный стиль. Руководитель в основном принимает решения самостоятельно. В работе энергичный человек, чего не наблюдается у подчиненных. Преобладающие методы работы - приказания и поручения. Контроль над подчиненными осуществляется строго и регулярно. Руководитель отличается высокой требовательностью к подчиненным. Основное внимание в работе подчиненных обращает не на достижения, а на их ошибки и просчеты. Отношение к критике отрицательное. Руководитель обычно выдержан, ориентирован на дело, т.е. на задачу. К нововведениям относится отрицательно. В отсутствие руководителя коллектив с работой справляется хорошо.

У старшей медицинской сестры реанимационного отделения преобладает коллегиальный стиль, при котором принимаются коллективные решения, проявляется интерес к неформальному аспекту отношений. Инструкции отда-

ются в форме предложений, используется товарищеский тон, похвалы и порицания работников делаются в форме пожеланий, а запреты - с дискуссией. Позиция руководителя - внутри группы. Мероприятия планируются не заранее, а по ситуации в группе. За реализацию принятых решений отвечают все. Эффективность связана с более полной информированностью всех работников и членов коллектива.

По результатам проведенной методики определения стиля руководителя трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева был включен вопрос для выявления удовлетворенности подчиненных работой старших сестер операционного блока и реанимационного отделения. Полученные данные представим в диаграмме 13, 14.

1) Рассмотрим результаты, полученные в операционном блоке.

53,3% респондентов - удовлетворены работой;

33,3% респондентов - не удовлетворены работой;

13,4% респондентов - мне все равно.

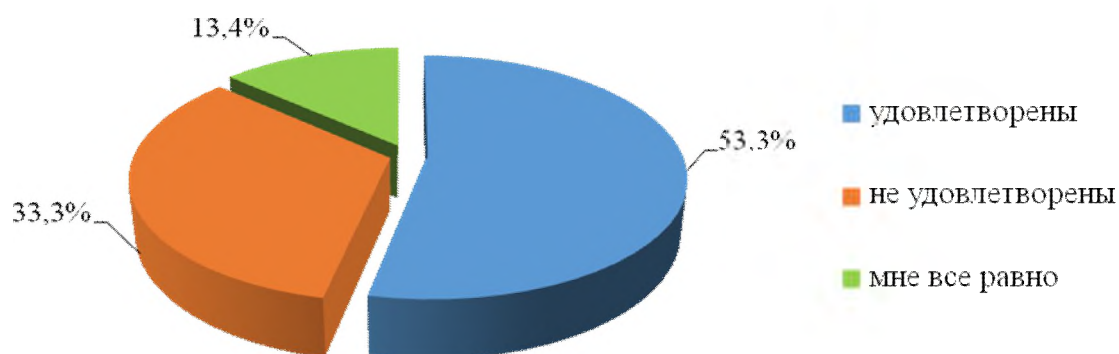


Рисунок 13 – Удовлетворенность стиля руководителя операционного блока

Как видно из рисунка 13 в коллективе операционного блока 53,3% респондентов удовлетворены стилем руководства старшей медицинской сестры.

Следует отметить, что 33,3% респондентов не удовлетворены данным стилем руководителя. Руководитель ограничивает возможность участвовать в

принятии решений, тем самым возникает резкое снижение инициативности у подчиненных. Постоянное напряжение и плохой психологический климат. Недовольство подчиненных своим положением.

2) Рассмотрим результаты, полученные в реанимационном отделении.

66,7% респондентов - удовлетворены работой;

26,7% респондентов - не удовлетворены работой;

6,6% респондентов - мне все равно.

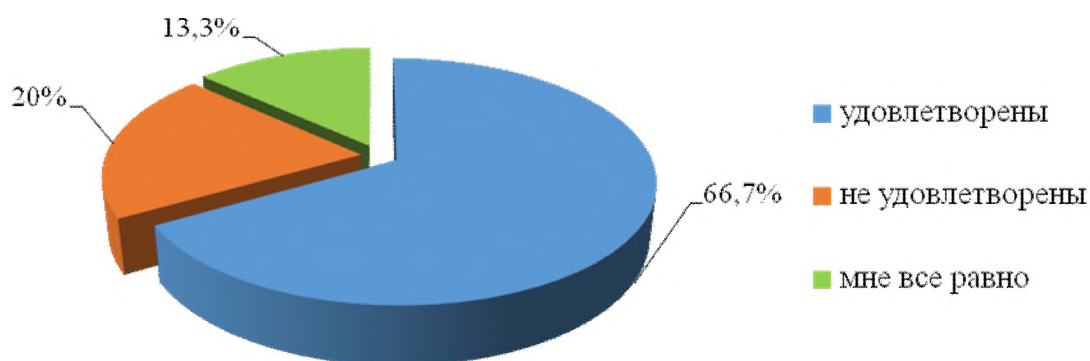


Рисунок 14 – Удовлетворенность стиля руководителя
реанимационного отделения

Как видно из рисунка 14 в коллективе реанимационного отделения низкий показатель недовольства респондентов стилем руководства составляет 20%. Сотрудники отмечают, что руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь, могут обратиться к руководителю.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения - это увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между руководителем и подчиненными, стиму-

лируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

На основании проведенных исследований с помощью четырех методик, получаем следующие выводы (табл.)

Таблица 21 – Результаты проведенного исследования

Характеристика исследований	ОБ	РАО
Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка	Преобладание холерического типа личности	Преобладание флегматического типа личности
Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса	Преобладает соперничество желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.	Преобладает компромисс соглашение на основе взаимных уступок, предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.
Анализ СПК по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто	СПК неопределенный, противоречивый. Преобладает эмоциональный компонент.	СПК благоприятный. Преобладает эмоциональный компонент.
Анализ стиля руководства трудовым коллективом по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева	У старшей медицинской сестры преобладание директивно-коллегиального стиля, при котором руководитель в основном принимает решения самостоятельно.	У старшей медицинской сестры преобладание коллегиального стиля, при котором принимаются коллективные решения, проявляется интерес к неформальному аспекту отношений

Работники в обоих коллективах учитывают интересы друг друга, стремятся уладить конфликт на начальном этапе. Все это благоприятно влияет на внутреннюю среду в коллективе и способствует спокойному и комфортному социально-психологическому климату внутри группы.

При правильной расстановке кадров и совместительству сотрудников по типу характера и уровню работоспособности, качество выполняемой работы будет выше, удовлетворенность работников трудом будет лучше, что благоприятно влияет на социально-психологический климат

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей [5, с 92]. Состояние социально-психологического климата сильно влияет на результативность труда в коллективе.

Таким образом, были предложены следующие мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

1. Проведение оценки социально-психологического климата один раз в год в коллективах организации. Внедрять методики для комплексного изучения структуры СПК, позволяющей определять важнейшие показатели эмоционального состояния коллектива: единство ценностных ориентаций, совместимость, степень групповой разобщенности и др. результативные показатели социально-психологического климата.

2. Комплектовать коллектив с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей.

3. Как руководителю, так и сотрудникам необходимо профессиональное развитие и самосовершенствование, обмен профессиональной информацией с представителями других служб. Так как сотрудничество даёт ощущение более широкого мира, чем тот, который существует внутри отдельного коллектива.

Для этого существуют различные курсы повышения квалификации, всевозможные профессиональные, неформальные объединения, конференции.

4. При подборе медицинских кадров, учитывать специфику выполняемой в дальнейшем ими работы в отделении. Уделять особое внимание адаптации этих кадров в коллективе и трудовом процессе медицинского учреждения

5. Морально-психологическое стимулирование коллектива.

Таблица 22 – Морально-психологические методы стимулирования

Элементы	Поводы
Почетные грамоты	Награждение в связи с профессиональным праздником
	Награждение в связи с юбилейными датами: 50, 55 и 60 лет
	Награждение в связи с днем медицинского работника
Благодарности	За многолетний труд и повышение индивидуального мастерства
Организация праздников для сотрудников	Конкурс «Лучшая медицинская сестра»
	КВН на «День медицинского работника»
	Празднование Нового года

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

Положительным моментом в учреждении, является существование традиции – поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами (рождение ребенка, свадьба), вручение подарков в профессиональные и общественные праздники. Особое значение уделять моральным вознаграждениям, таким как публичная словесная похвала, благодарственные письма, грамоты, доска почета, а так же подарки, медали, ордена.

6. Применять следующих не денежных вознаграждений:

- предоставление дополнительных отгулов;
- гибкие рабочие графики;
- изменение содержания труда.

7. Внедрять методики комплексного изучения социально-психологической структуры коллектива, позволяющей определять важнейшие показатели

эмоционального состояния коллектива: единство ценностных ориентаций, совместимость, степень групповой разобщенности и др. результативные показатели социально – психологического климата.

8. Проводить тренинги по преодолению конфликтов и сплочению коллектива. В качестве примера представляем тренинг, направленный на формирование у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия. Тренинг представлен в Приложении 5

Как уже говорилось выше, сплочению коллектива способствуют совместные занятия спортом, отдых, культурные развлечения и активное участие в соревнованиях и конкурсах. Эффективный метод сплочения коллектива - широкое привлечение сотрудников к техническому творчеству, изобретательству и к управлению делами учреждения.

Поэтому было предложено провести тренинговое занятие с использованием деловых игр. Цель деловых игр: развитие необходимых умений и навыков, таких, как уверенность, оптимизм, внимание, доброжелательность, сдержанность, ответственность, коммуникабельность. Так же было предложено совместить тренинговые занятия с событиями или культурно-массовыми мероприятиями.

Содержание игры - это всегда осуществление ряда функций: обучающей, развлекательной, коммуникативной, релаксационной, психотехнической, развивающей. В игре люди попадают в ситуацию, позволяющую им критически оценить свои знания в активном действии, привести эти знания в систему, незаметно для себя выполнять большое количество тренировочных упражнений в быстром темпе.

Игра активизирует внимание, вызывает желание не только участвовать в игре, но и побеждать, а это вселяет уверенность в свои силы, способствует сообразительности, находчивости.

В играх, особенно коллективных, формируются нравственные качества личности, происходит усвоение навыков правильного поведения в коллективе. Люди учатся оказывать помощь товарищам, считаться с интересами других,

сдерживать свои желания. У них развивается чувство ответственности, коллективизма, воспитываются дисциплина, воля, характер.

Рекомендуем использовать комплекс упражнений (тренинг): «Завязывание и развязывание», «Аромат месяца». Методика и описание проведения тренинга приведены в Приложении 5.

Кроме этого, было решено организовать отдых на природе после проведения субботника, проводимого ежегодно перед празднованием 9 мая. А ко дню праздника медицинской сестры, отмечающегося 12 мая, было решено организовать конкурсы и викторины на медицинские темы.

А так же была составлена программа мероприятий для совершенствования СПК в коллективе операционного блока (Приложение 6).

Цель: сформировать навыки взаимодействия, создать условия, вызывающие положительные изменения морально-психологического климата коллектива, сближение коллектива, его сплоченность, укрепить трудовую дисциплину.

Предлагаемые мероприятия позволят укрепить социально-психологический климат в коллективе и поспособствует повышению трудовой дисциплины, что в свою очередь создаст условия для успешной социальной адаптации работников. Эффективный метод сплочения коллектива - широкое привлечение сотрудников к техническому творчеству, изобретательству и к управлению делами учреждения.

Подводя итог, можно заключить, что персонал организации и его руководство, независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного социально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель должен владеть следующим инструментарием.

Во-первых, знание способов разрешения неблагоприятных ситуаций, а также обладание навыками практического использования этих способов на практике.

Во-вторых, умение правильно вести беседу. Одним из главных требований при проведении беседы с сотрудниками является: создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать, способность воспринимать невербальную информацию.

В-третьих, от руководителя требуется сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т.е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия - предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает настрой сотрудников, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и, в конечном счете, помогает установить благоприятный социально-психологический климат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе оценки социально-психологического климата в коллективе ГБУЗ СО «Серовская городская больница» были изучены литературные и статистические данные.

Социально-психологический климат - это психологический настрой в группе, который отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

В главе 1 нами были изучены теоретические аспекты социально-психологического климата. Рассмотрена совокупность принципов и методов управления персоналом в организации. Установлены характеристики социально-психологического климата в организации и факторы макро- и микросреды, влияющие на его формирование.

В ходе работы мы провели анализ организации, а именно изучили, что в данной организации линейно-функциональная структура управления, рассмотрели кадровый состав ГБУЗ СО «Серовская городская больница». При работе с разными типами темперамента ключевым моментом является то, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному сотруднику индивидуально-личностный подход, учитывая его скрытые нужды и интересы.

В главе 2 мы рассмотрели классификации методов и методик исследования элементов СПК. В своей работе мы провели анализ методов и методик, наилучшим образом подходящие для исследуемого коллектива операционного блока и реанимационного отделения. По окончании исследования мы получили следующие данные:

- в операционном блоке и реанимационном отделении работает большинство холериков и флегматиков, что влияет на качество выполняемой работы, а при правильной расстановке кадров социально-психологический климат будет комфортным

- в коллективе операционного блока преобладает соперничество желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов. В коллективе реанимационного отделения большинство его членов находят компромисс, т.е. ищут вариант решения возникшего спора;

- в коллективе операционного блока у старшей сестры выявлен директивно-коллегиальный стиль управления. В реанимационном отделении у старшей медицинской сестры преобладает коллегиальный стиль, при котором принимаются коллективные решения.

Социально-психологический климат в коллективе операционного блока и реанимационного отделения нами признан как благоприятный. Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

По результатам исследования были разработаны рекомендации по управлению социально-психологическим климатом.

Отсутствие конфликтов в медицинском коллективе и умение их решать на начальном этапе существенно улучшит оказание медицинской помощи пациентам, в этом и заключается один из главных критериев здравоохранения.

Проведенные нами исследования и разработанные рекомендации имеют определенную практическую значимость. Поставленные задачи решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдулова, Т.П. Психология менеджмента: учебное пособие / Т.П. Авдулова. - М.: Академия, 2003. – С.250.
2. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально психологические проблемы / В.С. Агеев. – М.: Проспект, 2005. – 214 с.
3. Анцупов, А. Я / Шипилов А. И, Конфликтология: Учеб. для вузов. / 5-е изд. СПб.: Питер, 2013. – 310 с.
- 4.Афанасьева, Т.А. Социально-психологический климат организации [Электронный ресурс] / Т.А. Афанасьева // Психология и педагогика. – М.: Интерсофт, 2006. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru/soveti/sbor/spkliorg.htm> (дата обращения 04.05.2018)
5. Будаева, Э.В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э.В. Будаева // Вестник БГУ. – 2015.- Вып. №6. – С.92-95
6. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С.Виханский, А.И. Наумов – М.: Гардарика, 2010. – 528 с.
7. Вудкок М, Френсис Д. 'Раскрепощенный менеджер' - Москва: Дело, 1991 - с.320
8. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П.Егоршин; учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 464 с.
9. Ефимова, Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: Ид Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 116
10. Камынина, Н. Н. Менеджмент и лидерство: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по дисциплине "Менеджмент и лидерство" / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 528 с.
11. Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах / Я. Л. Коломинский. – Минск: Тетра Системс, 2000. – 432 с.

12. Кричевский, Р.Л., Если вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб.- М: «Дело», 2008 - 78с.
13. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальце-
14. Мескон М, / Альберт М, Хедоури Ф Основы менеджмента: М, Издательство «ДЕЛЮ» 2012.-704с.
15. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В.В. Лукашевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 240 с.
16. Парыгин, Б.Д. – «Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения» / Под ред. Ядова В.А., СПб: Издательство «Наука», 2010. - с. 127
17. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Под ред. Ядова В.А., СПб: Издательство «Наука», 2010. - с. 127
18. Сидоров, П.И. Деловое общение: учебник для вузов / П.И. Сидоров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 384 с.:
19. Социальная психология: учеб. пособие / под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 600 с.
20. Социальная психология: Учебник. / Под ред. А. М. Столяренко.- 2-е изд, доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
21. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / отв. ред. Е. В. Шорохова и др. – М.: Аспект-Пресс, 2007. – 215 с.
22. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – СПб.: 2011. – 416 с.
23. Суходолов, Н. С. Обзор методов оценки межличностных отношений в коллективе / Н. С. Суходолов // Идеологические аспекты военной безопасности. – 2008. – № 2. – С.32–36.
24. Фонарев, А. Р. Развитие личности в процессе профессионализации / А.Р. Фонарев // Вопросы психологии. – 2004. – № 6. – С.72–83.

25. Харди И. Врач, сестра, больной: Психология работы с больными. - Будапешт, 1988. -С. 201.
26. Эберхард Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, решать, предотвращать.-М.: Омега-Л, 2013.-123 с.
27. Исследование социально-психологического климата в коллективе [Электронный ресурс]// HR-Portal – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/issledovanie-socialno-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive> (дата обращения 04.05.2018)
28. Ключ к карьере [Электронный ресурс] // Сайт кадрового консультационного центра «Персонал-Парк». – Режим доступа: http://www.personal-park.ru/key_stat/ (дата обращения 27.04.18).
29. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) [Электронный ресурс]// HR-Portal – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s21560t4.html> (дата обращения 04.05.2018)
30. Методы диагностики конфликтов в коллективе [Электронный ресурс]// HR-Portal – Режим доступа: <http://baumanki.net/lectures/12-konfliktologiya/426-formirovanie-osnov-konfliktologii/5868-42-metody-dagnostiki-konfliktov.html> (дата обращения 04.05.2018)
31. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) [Электронный ресурс]// HR-Portal – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00056.htm> (дата обращения 04.05.2018)

Тест MPI Айзенка

Уважаемые респонденты!

Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак «+» (да), если нет, то знак «-» (нет).

Вопросы	Да	Нет
1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы испытать сильные ощущения?		
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить, выразить сочувствие?		
3. Считаете ли Вы себя беспечным человеком?		
4. Правда ли, что Вам очень трудно отвечать «нет»?		
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?		
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если Вам это не выгодно?		
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?		
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите, и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?		
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?		
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?		
11. Смушаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?		
12. Бывает ли, что, разозлившись, Вы выходите из себя?		
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?		
14. Часто ли Вас беспокоят мысли о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?		
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?		

16. Вас легко обидеть?		
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?		
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других людей?		
19. Верно, что иногда Вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?		
20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но особенно близких Вам?		
21. Часто ли Вы мечтаете?		
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?		
23. Часто ли Вас тревожит чувство вины?		
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?		
25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и всю повеселиться в шумной компании?		
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?		
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?		
28. После того, как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думает, что могли бы сделать лучше?		
29. Вы обычно молчаливый и сдержанный, когда находитесь среди людей?		
30. Вы иногда сплетничаете?		
31. Бывает ли, что Вам не спится оттого, что мысли лезут в голову?		
32. Верно ли, что Вам приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?		
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?		
34. Нравиться ли Вам работа, требующая постоянного внимания?		
35. Бывает ли, что Вас «бросает в дрожь»?		
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?		
37. Верно ли, что Вам не приятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?		

38. Вы раздражительны?		
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?		
40. Верно ли, что Вас не редко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?		
41. Вы ходите медленно и неторопливо?		
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, работу или учебу?		
43. Часто ли Вам снятся кошмары?		
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?		
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?		
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?		
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?		
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?		
49. Можете Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?		
50. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?		
51. Трудно ли получить настоящее удовольствие от вечеринки?		
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?		
53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?		
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?		
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?		
56. Любите ли Вы подшутить над другими?		
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?		

Спасибо!

«Выбор стилей поведения в конфликтных ситуациях».

Уважаемые респонденты! Вашему вниманию предлагается тестирование на определение способов регулирования конфликтов.

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Имеются два варианта, А и В из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте галочку соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения.

	Вариант «А»	Вариант «В»
	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса	Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны
	Я стараюсь найти компромиссное решение	Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных
	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения
	Я стараюсь найти компромиссное решение	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности

	Я пытаюсь избежать неприятностей для себя	Я стараюсь добиться своего
	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого
	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы
	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий	Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего
	Я твердо стремлюсь достичь своего	Я пытаюсь найти компромиссное решение
	Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне
	Я предлагаю среднюю позицию	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения	Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности
	Я стараюсь не задеть чувств другого	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
	Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу

	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон
	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению
	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека	Я отстаиваю свои желания
	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
	Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого
	Я предлагаю среднюю позицию	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого
	Я предлагаю среднюю позицию	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
	Я стараюсь не задеть чувств другого	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

Просим Вас ответить на ряд вопросов нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы о нашей организации. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

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

Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.	
В нашем коллективе есть всякие люди.	
Большинство членов нашего коллектива - люди малопрятные.	

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

Нет, конечно.	
Скорее нет, чем да.	
Не знаю, не задумывался об этом.	
Скорее да, чем нет.	
Да, конечно.	

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику.

	Д а	П о ж а л у й , д	Не зна ю, не ду мал об это м	По жа лу й, не т	
--	--------	---	--	---------------------------------	--

		а			
Деловых качеств большинства членов коллектива					
Личных качеств большинства членов коллектива					

4. Представлена шкала от 1 до 3, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 3 - коллектив, который вам очень не нравится. В какую ячейку вы поместите ваш коллектив.

1	2	3
---	---	---

5. Если бы у вас появилась возможность провести выходной с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это меня бы вполне устроило	
Не знаю, не задумывался над этим	
Это меня бы совершенно не устроило	

6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать кто и с кем из членов вашего коллектива, охотно общаются по деловым вопросам.

Нет, не мог бы	
Не могу сказать, не задумывался над этим	
Да, мог бы	

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? Представлена шкала от 1 до 3, где цифра 1 соответствует неприятной, недружеской атмосфере, а 3, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1	2	3
---	---	---

8. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись на работе по какой-либо причине, стремились бы вы встретиться с членами вашего коллектива?

Да, конечно	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	
Скорее нет, чем да	
Нет, конечно	

Спасибо!

Опросник для определения стиля руководства трудовым коллективом

Уважаемые респонденты!

Опросник содержит 17 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Пишите на опроснике!.

1. а) центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. а) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда ни просит.

б) приказывает так, что хочется выполнить,

в) приказывать не умеет.

3. а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б) руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в) он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу

б) в работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. а) наверно, он консервативен, так как боится нового.

б) инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в) способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6. а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.

в) критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. а) складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными.

в) руководитель единолично принимает или отменяет решения.

8. а) регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а ТСН более возражали.

9. а) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в) для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10. а) обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие".

в) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11. а) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в) критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12. а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б) если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в) он не может действовать сам, а ждет "подталкивания" со стороны.

13. а) пожалуй, он не очень требовательный человек.

б) он требователен, но одновременно и справедлив.

в) он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14. а) контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б) очень строго контролирует работу коллектива в целом.

в) контролирует работу от случая к случаю.

15. а) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б) часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в) не может влиять на дисциплину.

16. а) в присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б) с руководителем работать интересно.

в) подчиненные предоставлены самим себе.

17) Устраивает ли вас данный стиль вашего руководителя?

а) удовлетворен работой;

б) не удовлетворен работой;

в) мне все равно.

Спасибо!

Комплекс упражнений (тренинг), направленный на преодоление конфликтов и сплочение коллектива

Упражнение 1. «Завязывание и развязывание»

Описание:

Данное упражнение предлагает быстрый простой способ для снятия напряжения у всей группы. Обсуждения, тренинги и изменения сами по себе могут быть достаточно стрессовыми ситуациями, и действия, предлагаемые в этом упражнении, могут быть использованы для снятия напряжения и расслабления группы. Упражнение «Завязывание и развязывание» можно предлагать не только при непрерывном условии стрессовой ситуации - возможно, будет даже более эффективно воспользоваться этой тактикой, когда группа уже смеется!

Ведущий, присоединись к группе - и получай удовольствие!

«Завязывание и развязывание» - этот метод может быть использован практически в любом тренинге, но мы считаем, что он имеет особенную ценность в области воспитания позитивного отношения к изменениям, при этом - в очень физиологическом смысле. Здесь едва ли требуется специальная подготовка - наоборот, мы настоятельно рекомендуем, чтобы вы искусственно не стимулировали процесс, пока столкновения между участниками не достигнут определенной степени, - смех моментально снимет напряжение.

Участники:

Число: любое.

Время: около 10 минут.

Необходимые средства: никаких.

Метод:

Шаг 1. Представьте упражнение.

Просто скажите, что вы собираетесь предложить нечто особенное.

Шаг 2. Поясните требуемые от участников действия и сообщите, сколько времени отводится на их выполнение.

Попросите группу встать в большой круг, повернувшись лицом к центру. Каждый участник должен быть примерно в полуметре от своего соседа. Попросите всех закрыть глаза и не открывать их, пока участники будут, вытянув руки вперед, очень медленно идти к центру круга. Цель - взять за руку сначала одного участника, а потом - еще кого-то (желательно, другого участника). Тогда, и только тогда, когда участник будет держать за руки двух других, можно открыть глаза.

Шаг 3. Заданием для группы будет превращение (метаморфоза), или «распутыванием», в возможно более простую фигуру, но, не расцепляя рук.

Группа должна будет скооперироваться для того, чтобы распутать все узелки. Конечная цель может варьироваться от полного круга (с узелками или без них) до двух или трех кругов, отдельных друг от друга или связанных. Посмейтесь вместе над результатами.

Шаг 4. Завершите упражнение.

Упражнение 2. «Аромат месяца»

Описание:

Это упражнение в целом - игра-соревнование, смысл которой в том, чтобы посмеяться. Оно может быть использовано с целью «растопливания льда» между участниками или для расслабления после тяжелой напряженной работы. Но больше всего оно подходит для завершения курса, так как содержит ряд предостерегающих советов, касающихся осуществления изменений.

Участники:

Число: максимум 10.

Время: 30 минут

Необходимые средства: Квадратный или круглый стол в удобной комнате, на котором можно разложить 20 карточек формата А5 так, чтобы они не перекрывали друг друга.

Одна копия документа 1 для каждого участника.

Набор из 20 карточек формата А5, подготовленных в соответствии с инструкциями в записках для ведущего.

Флип-чарт, бумага и маркеры для того, чтобы можно было делать пометки.

Символический «приз» для победившей команды (факультативно).

Метод:

Шаг 1. Охарактеризуйте упражнение.

Избегайте разговора о «введении» и «целях». Просто скажите, что вы предлагаете сыграть в простую игру, связанную с техниками управления изменениями.

Шаг 2. Разделите группу на две команды и объясните правила игры.

Команды соревнуются друг с другом. Та команда, которая наберет больше очков, побеждает. Счет ведет тренер (вы).

На столе 20 карточек. На 10 из них указаны названия техник управления изменениями, и они перемешаны с другими 10 карточками, где описываются эти техники.

Цель игры - найти связанные пары карточек. За первую пару команде записывается 10 очков, за следующую - 9 и т. д.

Каждая команда по очереди переворачивает и показывает всем участникам только две карточки - так, чтобы члены обеих команд могли их видеть. Если члены команды решат, что нашли пару (консультации возможны), тогда карточки сдают тренеру. Если это действительно пара, то тренер записывает присужденные команде очки на флип-чарте и изымает эти две карточки из игры. После этого угадавшая команда имеет право на следующий ход. Если пара была подобрана неправильно, то карточки возвращаются назад на стол, и команде записывается минус 5 очков. Если команда считает, что карточки не составляют пары, то просто кладут обратно на стол.

Спасибо!

Программа мероприятий по улучшению СПК в
ГБУЗ СО «Серовская городская больница», операционный блок

Мероприятия	Срок реализации
Составление графика повышения квалификации работников на 2015 год	Январь 2019 года
Создать стенд «доска почета» с перечнем тех, кто постоянно выполняет поставленные цели и подробным описанием достижений сотрудников	Январь - Февраль 2019 года
Ввести звание «Лучший работник месяца»	Январь 2019 года
Ежемесячные поощрения лучших, проводить конкурсы лучших, разыгрывать среди лучших призы	В течение года
Составление плана проведения тренинговых занятий, совмещенных с мероприятиями учреждения	Ежеквартально 2019, начиная с января 2019 года
Тренинговое занятие 1	1 квартал 2019 (январь, февраль, март)
Тренинговое занятие 2	2 квартал 2019 (апрель, май, июнь)
Тренинговое занятие 3	3 квартал 2019 (июль, август, сентябрь)
Тренинговое занятие 4	4 квартал 2019 (октябрь, ноябрь, декабрь)
Исследование состояния СПК в коллективе: Опрос, анкетирование, тестирование	После каждого проведенного тренинга
Мотивация лучших работников по итогам года (билеты на развлекательные мероприятия, путевки на выезд на турбазу с семьей, ценные подарки)	Декабрь 2019 года