Исторически сложилась система общественного разделения труда. Члены общества могут заниматься трудовой деятельностью как индивидуально, так и коллективно, объединяясь в различного типа организации, компании, фирмы и т.д. Объединения людей в организации позволяет им эффективнее включаться в систему общественного производства, создавать более крупные и мощные социально-производственные системы по сравнению с индивидуальной системой труда.

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

Цель – разработка проекта управленческого решения по созданию благоприятного социально-психологического климата в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить, что такое социально-психологический климат в организации.
2. Изучить принципы работы в ИАКЦ «Ника»

Объект исследования – коллектив ИАКЦ «Ника» и потенциальные сотрудники центра.

Предмет исследования – стратегия поведения членов коллектива в условиях кадровых изменений.

Эффективность организации определяется по ряду показателей. В целом, исследования социальных психологов показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены объективные (экономические) и субъективные (социально-психологические) факторы.

Исследователи выделяют в качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие:

1. Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия.
2. Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательно, коммуникативной и прочей активности членов организации.
3. Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации.
4. Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам.
5. Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий.
6. Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления.

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК), который включает многие вышеперечисленные факторы.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих. Первая составляющая – это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая – моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая – это психологический климат, т.е. те неофициальные отношения, которые складываются между работниками.

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому так важно знание важнейших составляющих СПК организации. Благоприятный СПК – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.[[1]](#footnote-1)

Общую картину взаимодействия между людьми в трудовых коллективах дополняют личные взаимоотношения. Взаимоотношения – это система взаимосвязей людей между собой в различных группах. Взаимоотношения могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Межличностные взаимоотношения людей связаны с общественными отношениями и определяются ими. Особенности поведения человека в коллективе, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и таким образом в группе развивается система взаимоотношений. Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с товарищами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель СПК в трудовом коллективе. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а так же с частотой контактов членов коллектива в свободное от работы время. В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе.

В сложной системе взаимоотношений взаимодействий в первичном трудовом коллективе люди занимают определенные позиции, основанные на их неофициальном личном авторитете в данной группе людей. Таким образом, первичный трудовой коллектив – это система связанных между собой официальных позиций, занимая которые работники обладаю определенными правами и обязанностями, и систему неофициальных позиций, основанных на реальном авторитете членов коллектива и степени из влияния на группу.

Общение в трудовом коллективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Главная функция общения – это организация совместной деятельности людей, которая предполагает выработку единой стратегии взаимодействия, что возможно только на основе согласования их позиций. Другая функция общения – это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие межличностных отношений.[[2]](#footnote-2)

Влияние эмоциональной атмосферы коллектива на личность может быть двоякое: стимулирующее или тормозящее, то есть подавляющее творческую инициативу, активность и энергию человека. Существует несколько определений понятия СПК. Так, Е.С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в одном коллективе.

В понятие психологический климат включают систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба), психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

В понятии СПК выделяются три «климатические зоны»:

1. социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан.
2. моральный климат, который определяется моральными ценностями, общепринятыми в данном коллективе.
3. психологический климат, то есть неофициальная сфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального.

Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких—либо одних форм обращения – приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов – характеризует особенности взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов коллектива, сокращению числа контактов в нем, к преобладанию опосредованных способов связи к свертыванию коммуникативных связей до формально-необходимых, к нарушений обратной связи между участниками деятельности. Таким образом, коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата.

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах коллективного взаимодействия, в процессах общения, через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально-психологического климата. Оценка своего положения в системе общественных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими.

Переживание взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает улучшение или ухудшение психологического самочувствия человека. Посредством подражания, заражения, внушения, убеждения различные настроения в коллективе распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое самочувствие и настроение, характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве СПК в коллектива. Самооценка, самочувствие и настроение – это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе. Они выступают как субъективные формы проявления СПК.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной групп, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологического климата относятся принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культа поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные и т.д. На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей. [[3]](#footnote-3)

По своему значению СПК близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами группы. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива.

Важнейшей проблемой в изучении СПК является выявление факторов, которые его формируют. Наиболее важными факторами, определяющим уровень психологического климата производственного коллектива являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

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.

СПК – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решение общих задач коллектива. Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Информационно-аналитический консалтинговый центр «Ника» создан в 1995 году. Основными направлениями его деятельности являются:

* проведение различного рода исследований на основе опросов, анкетирования и т.п.;
* сбор и анализ информации по различного рода объектам (о предприятиях – как коммерческих, так и некоммерческих, организациях), явлениям (чаще всего исследуются явления, носящие экономический или политический характер – выборы в различные органы власти, экономические изменения в обществе – повышения цен);
* выработка консалтинговых решений по улучшению работы предприятий (решение кадровых вопросов, финансовых, производственных и т.п.).

Как правило, такие исследования делаются на заказ. Для проведения подобных работ необходим индивидуальный подход к клиенту, полное и глубокое изучение ситуации, высококачественный анализ и выработка приемлемых решений. Подобные решения носят рекомендательный характер и адаптированы под определенные условия. Так, у заказчика могут быть ограничены финансовые ресурсы, поэтому находится решение по улучшению работы его предприятия, которое занимается производством, например, печатей и штампов, соответствующее имеющему балансу. Кроме того, могут быть ограниченные трудовые ресурсы (невозможно принять на работу дополнительных квалифицированных специалистов), производственные (например, небольшая площадь помещения) и т.п.

Работа ИАКЦ «Ника» требует высокого профессионализма ее сотрудников как в политическом, экономическом плане, так и в психологическом. Директор «Ники» имеет два высших образования – Самарский государственный университет и открытый экономический университет Великобритании. Психологи, работающие в центре – практически все со стажем, имеет соответствующее образование и несколько лет практики. Менеджеры, аналитики, программисты так же имеют высшее образование, что является обязательным требованием при приеме на работу.

Долгое время коллектив ИАКЦ «Ника» работал в своем изначальном составе, то есть не было каких-либо кадровых перестановок, из центра никто не уходил, новых работников не принимали. Коллектив стал очень сплоченным и там имеют место тесные дружеские отношения. Но сегодня назрела необходимость увеличения трудовых ресурсов – то есть принятия на работу дополнительных специалистов.

Естественно, это действует несколько стрессово на сотрудников, так как при принятии новых людей может измениться и стиль отношений, что неизбежно при расширении любой организации. Но и потенциальные работники опасаются небольших организаций. Так, проведенный социологический опрос ИАКЦ «Ника» по выявлению страхов при приеме на работу, показал, что на первом месте стоит страх потерять работу (быть уволенным после испытательного срока), а на втором - страх не найти контакта со «старыми» сотрудниками, то есть с теми, кто уже давно работает в данной организации.

Поэтому предлагается следующее управленческое решение, которое может быть реализовано при принятии на работу в ИАКЦ «Ника» новых сотрудников.

1. Организация труда должна проводиться через ее основные элементы – разделение и кооперацию труда, условия труда

Разделение труда и взаимоувязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, что имеет важное значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены труда и т.д.

В первую очередь на работу будут приниматься психологи (как минимум два человека), аналитик, менеджеры (как минимум три человека). Психологов в данный момент в ИАКЦ «Ника» двое. На них лежит большой круг обязанностей – начиная с исследования процессов, происходящих в коллективе какой-нибудь средней организации и заканчивая прогнозированием поведения людей в случае, например, проведения выборов в Государственную Думу. Естественно, такой широкий круг задач связан с большим напряжением и огромными временными затратами. Поэтому новые психологи должны не просто снять нагрузку с имеющихся сотрудников. Должно быть проведено разделение труда, то есть сфер. Так, один психолог будет заниматься только кадровыми вопросами предприятий (определением психо- и социотипов сотрудников, степенью их взаимоуживаемости, составление рекомендаций по снятию напряжения в коллективе и т.д.), два других – изучением политических процессов (это более глобальная тема и одному человеку справиться очень сложно), в задачу же четвертого психолога будет входить помощь своим коллегам. То есть это своего рода подстраховка на случай возникновения критических ситуаций (сжатые сроки выполнения заказа на исследование, невозможность справиться имеющимися силами). Конечно, несмотря на такое разделение обязанностей, каждый из психологов должен уметь делать все то, что и другие его коллеги, то есть, они должны быть взаимозаменяемы, несмотря на наличие главного направления, главной линии их работы.

То же самое относиться и к другим должностям. Благодаря такой организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия в занятости работников на протяжении дня.

2. Разработка мотивации труда.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

Широко распространены следующие способы мотивации труда, которые необходимо применять в отношении как «старого» коллектива, так и нового, так как новые условия в обществе диктуют новые требования к качеству предоставляемых услуг, которые зависят от профессионализма, квалификации работников, их заинтересованности в своей деятельности:

***- система вознаграждения, материального и морального поощрения.***

Здесь необходимо четко определить различного рода премии, прибавки к заработной плате, размер которых должен решаться не на уровне дружеских отношений, а носить уже более упорядоченный, строгий характер. Иными словами, каждый должен получать по заслугам. Если новый сотрудник сделал работу намного лучше, чем «старый», если на него было возложено гораздо больше обязанностей, с которыми он успешно справился, то и поощрение должно быть соответственно выше. Так как ИАКЦ «Ника» является коммерческой организацией и коллектив достаточно молодой, то здесь возраст, стаж работы не должен играть решающую роль, как, например, на государственных предприятиях, где заработная плата и различного рода поощрения в большой степени зависят от времени, которое проработал сотрудник на данном предприятии. Такого рода финансовая политика не вызывает особых претензий ни со стороны «старых» работников, ни, тем более, со стороны новых. Кроме того она является стимулом для постоянного самосовершенствования сотрудников, повышения их профессионального уровня, стремления находить новые, нестандартные решения и делать конструктивные предложения.

* ***обогащение содержания труда, повышение интереса к работе.***

Как уже говорилось выше, ИАКЦ «Ника» занимается проведением различного рода исследований. Вид исследований, сфера их использована ограничена только возможностями и фантазией сотрудников. В задачу любого сотрудника входит нахождение такой работы, осуществление которой принесет не только прибыль центру, но и повысит ее престиж, сделает более известной. Так, в 2000 году ИАКЦ «Ника» провел исследование по популярности различных радиостанций в г. Самара. Тогда это исследование заказал генеральный директор самарского филиала радиостанции «Европа+» Борис Фрадков. На тот момент его радиостанция была наиболее популярной. На втором месте стояло «Русское радио», на третьем – «Хит FM». Опрос проводился среди студентов самарских вузов. В результате было собрано, систематизировано и проанализировано мнение 1000 студентов, что является довольно большой выборкой. Результаты опроса были разлекламированы на радио «Европа+» и, соответственно, была сделана реклама самому ИАКЦ «Ника». Помимо этого, работа была интересна психологу, который контролировал опрос, а так же его временно нанятым помощникам.

Иными словами, руководства центра должно поощрять не только экономически выгодные проекты, но и по мере возможности такие, которые не приносят большой финансовой выгоды, но интересны сотрудникам организации. В любом случае эта работа сказывается благоприятно на сотрудниках – им интересно это делать, они постоянно самосовершенствуются, увеличивается их профессиональный кругозор, а это, в свою очередь, приводит к повышению общего профессионализма ИАКЦ.

Для аналитиков, менеджеров так же можно предоставлять новые интересные проекты. Так, всемирная информационная сеть Internet предоставляет очень широкие возможности для проведения различного рода исследований, для нахождения новых заказчиков. Новые программные продукты не только облегчают работу специалистов, но и делают ее более интересной, позволяя избежать различного рода рутинных процессов, полностью их автоматизируя. Поэтому на любые предложения по совершенствованию работы руководство должно реагировать если не положительно, то с интересом. А для отказа в переходе на новый вид работы должно сформулировать достаточно веские причины.

*- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры.*

Карьерный рост – это то, что притягивает новых сотрудников. Сегодня выпускники вузов уже прекрасно осознают, что для достижения каких-либо профессиональных высот одного только высшего образования недостаточно – нужен профессиональный стаж. ИАКЦ «Ника» может позволить себе взять на работу сотрудников без стажа (это было невозможно на начальном этапе создания и работы центра, так как в тот момент требовались только квалифицированные работники, которые могут сразу же разобраться в сложившейся ситуации и без проблем приступить к своей работе, используя достаточный опыт в своей сфере). Имеющаяся профессиональная база способствует тому, что сотрудник может не только просто работать, но и повышать свой интеллектуальный и профессиональный уровень. То есть, центр может в первое время терпеть убытки от нового сотрудника (которые неизбежны в любой организации и в любом случае – так как сотрудника необходимо обучить, ввести в курс дела, на это уходит не только много времени, но и внимания со стороны «старых» сотрудников, а им приходится отрываться от своей текущей работы, жертвуя возможными деньгами и благополучием своей организации в случае неудачи, вызванной неудовлетворенностью результатом исследования и консалтингового решения клиентом). После прохождения испытательного срока нового сотрудника рекомендуется не только обучать своими силами, то есть в его обучении принимают сотрудники центра, но и возможно направление его на курсы повышения квалификации, различного рода семинары по обмену опытом.

Кроме этого, необходимо разработать план дальнейшего развития ИАКЦ «Ника» с определением четких целей. А в связи с этим для каждого сотрудника разрабатывается и план карьерного роста. Новому сотруднику нужно показать, чего он может добиться в случае полной самоотдачи, успешной работы. Это будет своеобразным стимулом для продолжения работы именно в этой организации, а не искать каких-то новых мест для приложения своих знаний и умений.

Конкуренция между сотрудниками должна быть, но она не должна превышать определенных планок. Другими словами, это должна быть дружеская здоровая конкуренция. При приеме на работу не рекомендуется брать людей, которые хотят быстро и стремительно сделать свою карьеру. Как правило, такие люди мало заботятся о чувствах своих коллег, что порождает нездоровые отношения в коллективе. При переводе сотрудника с одной ступени карьерной лестницы на другую руководство организации должно учитывать не только его профессиональные качества, но и личностные. Если человек не может ладить с людьми, не находит общего языка с коллегами по работе, то его повышение будет вызывать раздражение у остальных членов коллектива, нежелание подчиняться непосредственному руководителю.

Для определения личностных качеств существуют достаточно много различного рода психологических тестов. Наиболее распространенным и универсальным является тест MMPI. Конечно, он требует достаточно серьезной доработки и корректировки, но это не вызовет особых трудностей у психологов, которые сегодня работают в ИАКЦ «Ника», так как у них уже имеется большой опыт на базе различных организаций, которые заказывали им исследования на базе своих коллективов, для решения кадровых вопросов (принятия новых сотрудников, кадровых перестановок и т.п.)

*-улучшение СПК в организации благодаря изменению стиля руководства.*

Не рекомендуется использовать какой-то один стиль управления организации. У любого стиля есть свои достоинства и недостатки, которые, нередко, сводят на нет все положительные стороны руководства. Поэтому желательно использование комбинированного стиля руководства – в зависимости от ситуации.

Из бюрократического стиля руководства рекомендуется взять упорядоченность, которая должна использоваться в обычной, каждодневной работе, усредненную ситуацию в фирме.

Директивный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Этот стиль можно использовать только в критических ситуациях и только в том случае, если руководство уверено, что его действия правильны, и если сотрудники теряют ориентиры в работе, не могут найти верного решения, следовать четко инструкции.

Ближе всего демократический стиль руководства, особенно для ИАКЦ «Ника», где решения, как правило, принимаются общим собранием. Тем не менее не нужно переходить в либеральный стиль. У сотрудников должны быть не только права и свободы, но и обязанности.

Если руководство сможет держать под контролем все эти стили, использовать их в нужное время и в нужной ситуации, то это повысит его авторитет в глазах сотрудников. В результате сложится благоприятный психологический климат в вертикальных отношениях (руководитель-подчиненный).

**3. Адаптация работника в организации.**

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

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами приспосабливаться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т.д. Поэтому здесь следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Уже говорилось о том, что коллектив ИАКЦ «Ника» уже сложился и довольно настороженно относится к изменениям в будущем. Поэтому для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций между «старыми» и «новыми» сотрудниками необходимо опять же очень четко продумать требования к потенциальным сотрудникам. Так, не рекомендуется брать на работу тех, кто очень любит противоречить другим, относится к манипуляторам (тем, кто управляет другими для достижения собственных каких-то целей, используя для этого не всегда корректные способы). Но не желательно принимать и тех, кто умеет только приспосабливаться под текущие условия, быстро реагируя на возможные изменения путем ущемления собственных желаний. В любом случае такой сотрудник хоть и сможет адаптироваться в организации, но он не будет чувствовать себя достаточно уютно и свободно. В первом случае он будет постоянно бороться с условиями, наталкиваясь на четкие и слаженные дружеские отношения старых сотрудников, а во втором случае – человек всегда болезненно реагирует на ущемление его прав (будь то гражданские права или чисто психологические), поэтому дискомфорт будет присутствовать постоянно. В результате – благоприятный СПК будет нарушен.

Поэтому при принятии на работу новых сотрудников надо обращать внимание на эти качества, на манеру его разговаривать, желательно проведение тестирования. Но более хорошо узнать человека можно только во время испытательного срока. Быстро положительно адаптирующийся человек (тот, кто находит общий язык со всеми членами коллектива без особого труда) начинает чувствовать себя свободно и уверенно уже через неделю. Конечно, этот срок может растянуться и до 2-3 месяцев, но это уже зависит от сложности работы, с которой он сталкивается. Так, аналитику придется изучать новое программное обеспечение. И до тех пор, пока он не изучит его полностью, он не будет чувствовать себя свободно в коллективе. Если адаптация не наступила до конца испытательного срока (рекомендуется 3 месяца), то здесь следует отказаться от этого сотрудника.

Молодой работник, принятый в организацию, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой отдел (например, аналитик может стать менеджером), требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к новому профилю деятельности, но не к коллегам, так как он уже достаточно давно проработал с ними.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда учет эргономических требований при организации рабочего места. Так, желательно, чтобы новый сотрудник сам определил, где для него лучше поставить рабочий стол, как разместить компьютер, какие канцелярские принадлежности ему необходимы, какое должно быть освещение. Важными также представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека. Рекомендуется сделать график перерывов (технических, обеденных), удобный для сотрудника. Так как в ИАКЦ «Ника» рабочий день не нормирован, то перерывы могут быть «плавающими». Если сотрудник ими не злоупотребляет, то можно позволить ему отдыхать тогда, когда он хочет.

4. Разработка социальной политики предприятия.

 В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике организации. Социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы:

***- работник отождествлял себя со своим предприятием.***

В отношении старых работников ИАКЦ «Ника» это действует безотказно. Необходимо привить это и новым работникам. Любой успех организации должен восприниматься ими как личный. Благодаря этому сотрудник будет чувствовать, что он работает в такой организации, которая целиком и полностью зависит от него, от его работы, профессионализма. Подобное косвенное управление организацией повышает самооценку сотрудникам. А понимание своей необходимости приводит к формированию нормального, благоприятного СПК.

***- желания работников соответствовали целям предприятия.***

Если желания работника соответствуют целям организации, то тогда происходит полная его социальная адаптация и понимание своей роли в данной организации.

*- работники были социально защищены предоставляемые в законном порядке или же по тарифному соглашению социальные услуги при необходимости дополнялись.*

Естественно, что любой работник хочет чувствовать свою социальную защищенность. Здесь необходимо, чтобы подход к каждому сотруднику был индивидуален. Руководство должно знать о всех трудностях и проблемах, с которыми сталкивается подчиненный как в рабочее, так и в нерабочее время. Например, если сотрудник заболел, то ему будет очень приятно, если коллеги навестят его, а руководство выделит определенную денежную сумму на приобретение необходимых лекарств или чего-то другого (помимо официальных гарантий). Если сотрудник ощущает эту заботу, то в 9 случаях из 10, когда ему предложат работу, где заработная плата выше, чем здесь, но нет таких «семейных» отношений, он откажется.

В случае использования всех предложенных рекомендаций в данном проекте управленческого решения по улучшению социально-психологического климата в организации велика вероятность того, что при принятии новых сотрудников на работу в ИАКЦ «Ника», социально-психологический климат в организации будет благоприятным. Но многое зависит не только от самого руководства, но и от «старых» сотрудников. Поэтому в обязанности руководства должна входить еще и организация подготовительного этапа по формированию правильных, положительных взглядов и отношений к грядущим кадровым изменениям в центре.

**Список литературы**

Афанасьева Т.А. Социально-психологический климат организации/ http://psi.lib.ru/soveti/sbor/spkliorg.htm

Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность.- М.: Мысль, 1998.

Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства.- М.: Проспект, 2001.

1. Афанасьева Т.А. Социально-психологический климат организации/ http://psi.lib.ru/soveti/sbor/spkliorg.htm [↑](#footnote-ref-1)
2. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства.- М.: Проспект, 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность.- М.: Мысль, 1998. [↑](#footnote-ref-3)