

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО –  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ  
(НА ПРИМЕРЕ ИП «ГОРОД РОБОТОВ»)**

студента (ки) 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Хакимовой Светланы Алексеевны

Научный руководитель

\_\_\_\_\_

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях эффективность развития организаций определяется внутренними и внешними факторами. Рыночные, административные, хозяйственно – правовые внешние факторы влияют на экономическое развитие организации, но не менее важными являются внутренние факторы, которые компания использует для достижения поставленных целей. Во - первых, это формирование благоприятного морально – психологического климата в коллективе.

МПК в коллективе играет немаловажную роль. Благоприятная обстановка влияет на результаты всего коллектива, реализует потенциал работников. Это приводит к увеличению производительности и качества труда, следовательно, повышается уровень конкурентоспособности компании.

На данный момент, с учетом активной перестройки сфер общества, замечается потребность в создании такого климата. Проблема формирования МПК занимает ведущее место в управлении, поскольку не всегда МПК является положительным и соответствует существующей теоретической основе.

Актуальность проблемы определяется низким уровнем сплоченности коллектива и высокими требованиями к уровню психологической вовлеченности людей в коллектив. Формирование МПК – это, в первую очередь, проявление морального и психологического потенциала, как личности, так и общества в целом. Его совершенствование является одним из условий повышения качества продукции и роста производительности труда. Поэтому формирование благоприятного МПК – одна из основных задач менеджера, поскольку отношения в коллективе – одна из самых сложных сфер социальной деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** Основной вклад в понимание и формирование МПК внесли следующие отечественные представители: Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, А.А. Русалинова, Н. Лутошкин, В.М. Шепель, В.В. Косолапов.

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие между персоналом ИП «Город роботов» в процессе формирования благоприятного МПК в коллективе.

**Объектом исследования** является процесс формирования благоприятного морально – психологического климата в организации «Город роботов».

**Цель** – исследование особенностей формирования благоприятного морально – психологического климата.

Для достижения цели сформулированы следующие задачи:

1. Определить теоретические аспекты формирования благоприятного морально – психологического климата в коллективе;
2. Проанализировать морально – психологический климат в коллективе ИП «Город роботов»;
3. Разработать рекомендации по улучшению благоприятного морально – психологического климата в организации;

Теоретической основой послужили теории и концепции формирования благоприятного морально – психологического климата в коллективе, представленные как в отечественных, так и в западных работах управленческой науки.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также документация и экономическая отчетность ИП «Город роботов».

Практическая значимость подтверждается рекомендациями по улучшению МПК в коллективе в организации «Город роботов». Предложенные рекомендации будут использоваться в дальнейшей работе.

Структура работы. Дипломная работа включает в себя введение, 3 главы, заключение, список использованных источников и литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

Благоприятные отношения между коллегами не возникают сами собой, их нужно формировать. Менеджер должен поддерживать психологическое состояние сотрудников внутри коллектива.

Морально – психологический климат (МПК) – психологический настрой членов коллектива, проявляющийся в отношении друг к другу и к фирме в целом. Т.е. это климат, формирующийся исходя из взаимно испытываемых чувств между людьми, из мнений и оценок.

Формирование благоприятного морально – психологического климата – процесс создания хороших взаимоотношений между работниками с целью повышения производительности труда.

Благоприятный МПК повышает производительность труда, т.к. повышает работоспособность и мотивацию персонала. В создании благоприятного климата многое зависит от умения и желания менеджера создать приятную атмосферу и поднять коллективный дух.

Чтобы эффективно влиять на создание положительной атмосферы внутри коллектива, необходимо наладить и поддерживать систему коммуникаций.

Формирование положительного МПК происходит на общих собраниях, во время совещаний, различных традиционных мероприятий. На атмосферу в организации огромное влияние оказывает стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный, рефлексивный).

Выделяют 2 этапа формирования благоприятного МПК в коллективе.

1 этап – оценка психологического климата в коллективе. 2 этап – создание и поддержка морально – психологического климата в коллективе.

Одним из наиболее влиятельных факторов формирования МПК являются конфликтные ситуации. Они предполагают столкновение людей, их взглядов, интересов. Выявлено, что МПК влияет на уровень конфликтности. Сложные ситуации возникают в коллективах с низким уровнем развития, которые

отличаются разобщенностью, где отсутствует единство в решении совместных вопросов. Конфликты имеют негативные последствия, тем не менее, они являются неотъемлемой частью функционирования любой организации.

## **2. АНАЛИЗ МОРАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ИП «ГОРОД РОБОТОВ»**

«Город роботов» - огромная интерактивная научная выставка. Впервые проект был представлен осенью 2016 года в Казани, затем провели выставку в крупных городах России. На выставке представлено 56 зон, на каждой из которых находится по одному роботу. Эти новейшие роботы разработаны такими странами, как США, Япония, Китай, Россия, Канада, Великобритания.

Главная цель интерактивной выставки – познакомить людей с новыми изобретениями в сфере робототехники.

Инструменты формирования благоприятного МПК. Менеджер выставки «Город роботов» начинает формировать благоприятный МПК при помощи тренинг – игр. Тренинги нужны для сплочения коллектива. Уже на этапе знакомства менеджер использует игру «снежный ком». Цель – познакомить будущих коллег друг с другом и разрядить обстановку. Затем в уже сформировавшемся коллективе применяют игры на сплочение коллектива (крокодил, мафия и т.д.)

Планерки. На них обсуждаются новости, предстоящие события, подбадривают по утрам. Планерки начинают с позитива и им же заканчивают. Самое главное, что планерки проводят не «для галочки». Управляющие стараются внимательно слушать людей, прислушиваться к их просьбам.

Материальное и нематериальное поощрение. В «Городе роботов» еженедельно выделяют несколько человек и выдают им премии в размере оплаты одного рабочего дня. К нематериальному стимулированию относится похвала в устной и письменной форме. Помимо похвалы, менеджеры и директор не забывают о праздниках. И самым лучшим и активным работникам компания предлагает поехать с ними по остальным городам России, т.е. предлагают постоянную работу с такими же условиями труда.

Психологическая совместимость сотрудников. Под совместимостью понимается благоприятное сочетание свойств сотрудников, которое обеспечивает эффективную совместную деятельность и личную удовлетворенность каждого. Менеджер выставки старается подобрать напарников для работы не только по психологической совместимости (черты характера, темперамент), но и по психофизиологической (выносливость сотрудника, внимание, скорость мышления и т.д.).

Стиль руководства. Как известно, существует 3 стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Менеджеры стараются придерживаться демократического стиля, это характеризуется участием сотрудников в принятии решений; хорошими отношениями между сотрудниками и подчиненными, основанными на уважении и доверии. Но у каждого руководителя свой стиль руководства, поэтому данный стиль не всегда преобладает в коллективе.

Юмор. Юмор помогает мыслить позитивно, придает заряд бодрости. Юмор – важный управленческий навык. И этим навыком должен обладать менеджер. Потому что даже в сложной ситуации, благодаря юмору можно снизить напряжение в коллективе, помогает воодушевить коллег.

К сожалению, на выставке управляющие менялись каждую неделю. Только пару менеджеров действительно занимались формированием благоприятного МПК. Остальные менеджеры оказались неопытными и нарушали уже сформировавшуюся атмосферу.

В организации «Город роботов» конфликты возникали по разным причинам: несовпадение формальных организационных норм и реального поведения членов коллектива, различия в психологических особенностях, экономическое и социальное неравенство, неблагоприятный стиль руководства, условия труда. В связи с этим менеджеры применяли различные методы разрешения конфликтов:

Метод компромисса. Компромисс – соглашение, достигнутое путем взаимных уступок. На выставке произошел конфликт между работниками

выставочной зоны: один из них не соблюдал правила работы с роботом. Второй сотрудник обратился к менеджеру. Менеджер выслушала их мнения, относительно разрешения конфликта. После чего было принято решение переставить Егора на другого робота, а к Екатерине предоставить другого напарника. И Егор и Екатерина остались довольны.

Метод сглаживания. Данный метод эффективен только на короткий срок, т.к. «сглаживатель» не вникает в суть проблемы, не пытается ее решить. Мир может наступить, но ненадолго. У сотрудников не хватало времени на обед и перерывы, т.к. не было заменщиков. Жаловались руководству, оно говорило, что все решат, найдут людей. Недовольства утихли, но в итоге опять начались. Менеджеры на это не обращали внимания, поэтому конфликт остался не решенным до конца выставки.

Метод переговоров. Переговоры – это поиск соглашения между людьми, удовлетворяя их интересы. Возникла ситуация, что у работника произошла техническая поломка на 30000 рублей. В данной ситуации разбирались инженер с менеджером. Путем переговоров выяснили, что шнур сломался не по вине сотрудника, а потому что изнашивался за несколько выставок. Оплату за ремонт взяла на себя организация.

Метод наилучшей альтернативы. То есть для решения проблемы предлагают готовые альтернативные варианты. Многие сотрудники жили далеко от работы и просились домой пораньше. Менеджер предложил сократить обед с 40 минут до 20, но вечером их отпускали пораньше на 30 минут. Все, кто жили далеко, согласились на такое решение.

Метод бездействия. Суть метода – никаких действий. Девушка работала каждый день, просила один выходной. Но менеджер игнорировала ее просьбу. В итоге сотрудница уволилась, а этого можно было избежать, если бы менеджер не поленилась дать ей выходной.

Увольнение. Это крайняя мера разрешения конфликта. Одна из сотрудниц превысила свои полномочия, нагрубила посетительнице. На

замечания руководства отреагировала негативно. После того, как менеджеру не удалось поговорить вежливо с подчиненным, она ее уволила.

Как мы видим, управляющие используют популярные методы разрешения конфликтов, в зависимости от их характера. Но не все вышеуказанные методы действуют эффективно.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

На выставке «Город роботов» проводились исследования, с целью выявления уровня благоприятного морально – психологического климата в коллективе и получили следующие данные:

- климат в коллективе имеет средний уровень благоприятности;
- в коллективе довольно высокий уровень конфликтности;
- средний уровень удовлетворенности трудом;

Во – первых, следует внедрить мероприятия, приводящие к сокращению высокого уровня конфликтности. Необходимо оставить на постоянной основе двух опытных менеджеров, управляющих работниками выставочной зоны и сменяющих друг друга.

Во – вторых, менеджерам следует прибегнуть к тимбилдингу. Под тимбилдингом понимают набор мероприятий, включающие в себя активный отдых, корпоративные игры и тренинги, направленные на сплочение коллектива. Менеджерам следует проводить следующие задания для команды: «обруч», «шашлык», «опрос», «построй башню», «кто быстрее». Помимо игр, можно в свободное время сходить в кино, музей, кафе, пройти квест.

В – третьих, следует развивать креативный климат в коллективе. Менеджеры должны быть открыты к интересным идеям подчиненных. Кроме того, нужно позволить сотруднику принимать решение в реализации своей идеи.

В – четвертых, необходимо повысить общую удовлетворенность трудом. В основном, подразумевается неудовлетворенность условиями труда. Следует нанять несколько уборщиц, которые бы регулярно убирали выставочную зону;

выделить отдельно зону отдыха для работников выставочной зоны, чтобы было где отдохнуть и пообедать во время обеденного перерыва; обязать работников выставочной зоны протирать своих роботов влажными салфетками несколько раз в день.

В – пятых, руководители должны пересмотреть систему вознаграждения сотрудников. Для этого следует премировать сотрудников, которые старательно работают, премировать работников, которые оставили положительное впечатление от выставки в глазах посетителей.

В – шестых, в обязанности менеджера по подбору персонала следует внедрить создание внешнего кадрового резерва. Под этим подразумевается набор сотрудников «про запас». Менеджеры набрали сотрудников «впритык», а нужно хотя бы несколько людей иметь в запасе.

В – седьмых, для улучшения удовлетворенности трудом желательно пересмотреть и изменить стиль управления. В организации «Город роботов» у большинства менеджеров преобладает авторитарный стиль руководства. Это отрицательно сказывается на морально – психологическом климате. Желательно преобладающим должен быть демократический стиль.

Завершающим направлением в совершенствовании условий труда является повышение интереса к работе. Если необходимо, нужно оказывать помощь сотруднику в решении любых вопросов, выдавать премии, еженедельно проводить розыгрыш призов. Помимо этого, интерес к работе пропадает гораздо быстрее из – за однообразия, поэтому рекомендуется каждые 5 дней менять работников выставочной зоны местами, т.е. через определенный промежуток времени ставить сотрудников за разные зоны с роботами.

Расчет экономической эффективности заключается в использовании среднегрупповой оценки морально - психологического климата коллектива. Она рассчитывается по формуле:

$$C = \sum C / N,$$

где N – число членов группы;  $C = A - B$ .

Если  $C > 27$ , то климат благоприятен.

Менеджеры получили следующие результаты:

$$A = 3100, B = 800, C = 3100 - 800 = 2300, C = 2300 / 100 = 23 \%$$

Далее рассчитывается процент людей, которые считают, что климат в коллективе неблагоприятный, существует следующая формула:

$$n(C_i-) / N * 100 \%, \\ 35 / 100 * 100 \% = 35 \%$$

Вывод: По проведенному в компании анкетированию можно сделать вывод, что 65 % из всего числа сотрудников считают, что морально – психологический климат в коллективе благоприятный.

Применив рекомендации, менеджеры сократили количество недовольных климатом в коллективе и пришли к такому результату, что 85 % опрошенных считают морально – психологический климат благоприятным. В связи с этим количество повторно проданных билетов на выставку увеличилось в 1,5 раза.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ознакомившись с формированием благоприятного морально – психологического климата в коллективе, можно сделать следующие выводы.

Морально – психологический климат (МПК) – психологический настрой членов коллектива, проявляющийся в отношении друг к другу и к фирме в целом. Формирование благоприятного морально – психологического климата – процесс создания хороших взаимоотношений между работниками с целью повышения производительности труда. От состояния МПК зависит эффективность групповой деятельности.

В процессе формирования благоприятного МПК выделяется 2 основных этапа: оценка психологического климата в коллективе и создание и поддержка морально – психологического климата в коллективе.

На формирование благоприятного МПК влияет множество факторов, особенно конфликтные ситуации. Они имеют негативные последствия, но, тем не менее, являются неотъемлемой частью функционирования любой организации.

Проанализировав хозяйственную деятельность ИП «Город роботов», следует отметить, что выставка имеет высокую конкурентоспособность, об этом свидетельствует статистика.

Инструментами формирования благоприятного МПК являются тренинг – игры, игры на сплочение уже сформировавшегося коллектива, планерки, материальное и нематериальное поощрение, психологическая совместимость, стиль руководства и юмор.

Для разрешения конфликтных ситуаций на выставке «Город роботов» менеджер применяет следующие методы разрешения конфликта: метод компромисса, метод сглаживания, метод переговоров, метод наилучшей альтернативы, метод ухода и метод бездействия, увольнение.

По результатам диагностики психологического климата коллектив ИП «Город роботов» считают, что их коллектив имеет средний уровень благоприятности. В компании преобладает довольно высокий уровень конфликтности, а персонал средне удовлетворен условиями труда.

По данным направлениям были разработаны рекомендации по улучшению благоприятного МПК: оставить двух постоянных менеджеров, управляющих работниками выставочной зоны; применение тимбилдинга; улучшение условий труда и отдыха; внедрение внешнего кадрового резерва; изменение стиля управления;

Первоначальная среднегрупповая оценка МПК показала, что климат в коллективе неустойчиво благоприятный, т.к. показатель был меньше 27 %.

Применив рекомендации, менеджеры при повторном проведении оценки получили следующие данные: показатель равен 34,5 %, следовательно, климат благоприятный и 85 % опрошенных участников считают МПК благоприятным.

Количество повторно проданных билетов на выставку увеличилось в 1,5 раза. Таким образом, воплощение мероприятий положительно сказались не только на МПК, но и компания получила больше прибыли.