

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование благоприятного морально-психологического климата  
в коллективе**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Кузнецова Владислава Олеговича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

## Введение

Большинство проблем, которые человек решает в сегодняшнем мире, прямо или косвенно, связана с другими людьми. Правильная коммуникация, построение трудовых отношений и понимание психологии группового поведения непосредственно влияют на успех человека в управленческой деятельности. Грамотный менеджер должен «чувствовать» других людей и строить отношения с ними таким образом, чтобы эффективно достигать не только цели организации, но и помогать реализовывать стремления своих сотрудников.

Актуальность данной темы объясняется условиями быстроизменяющейся экономики. Несомненно, быстрый процесс изменений на рынке труда заставляет даже самые сплочённые коллективы разобщаться и поощряет сотрудников заботиться о своей собственной устойчивости в организации, забывая про благоразумное отношение к своим коллегам и руководству.

Ещё с Элтона Мэйо началось исследование влияния психологического климата в коллективе на производительность труда. Многими учеными исследовался морально-психологический климат, включая В. М. Шепеля, А. Л. Свинцицкого, В. Б. Ольшанского, В. В. Бойко, Г. А. Виноградову и т. д. Все они, без исключения, показывали на важность формирования благоприятной атмосферы в коллективе, которая в последствии приводила к улучшению позиций организации на рынке.

Объектом исследования выступает Дополнительный офис №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк». Коллектив отделения состоит из 9 человек, включая заведующую офисом Якушеву Евгению Валерьевну.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся при формировании морально-психологического климата в коллективе данного отделения.

Цель данной выпускной квалификационной работы – достижение понимания важности формирования благоприятного морально-

психологического климата в коллективе, раскрытие применения методов и способов формирования на примере конкретной организации ПАО «Сбербанк», оценка показателей благоприятности морально-психологического климата в коллективе и составление рекомендаций по совершенствованию системы управления морально-психологическим климатом в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Задачи данной исследовательской работы:

1. Раскрытие понятия морально-психологического климата в коллективе и рассмотрение факторов его формирования.
2. Рассмотрение методов и способов формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе.
3. Изучение основных показателей морально-психологического климата в коллективе.
4. Анализ применяемых методов и способов формирования морально-психологического климата в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»
5. Анализ основных показателей морально-психологического климата в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»
6. Формирование рекомендаций по направлениям совершенствования системы управления морально-психологическим климатом в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

## Основное содержание работы

Про морально-психологический климат в коллективе начали говорить в начале 20-го века. Исследования в этой области начались в школе человеческих отношений Элтоном Мейо, австралийским психологом и социологом. Именно он впервые выявил связь между хорошим самочувствием рабочих и их производительностью труда. В ходе своих Хоторнских экспериментов он выяснил, что КПД рабочих сильно возрастает, если они находятся в приятной атмосфере, которая создана в коллективе.

Различные исследователи за всю историю изучения данной темы составляли свои определения понятия морально-психологического климата в коллективе. Объединяя их версии, можно обозначить следующее определение данного понятия.

Морально-психологический климат – это атмосфера, преобладающие настроения, а также система ценностей, традиций и правил, созданные, как руководителем группы, так и группой в общности, влияющие на реализацию целей, поставленных коллективу и отдельным членам группы.

Неразрывно с понятием морально-психологического климата в коллективе рассмотрим факторы его формирования.

Факторы, влияющие на формирование микроклимата в коллективе, делятся на две большие группы: факторы макросреды и микросреды.

1. Макросреда – это общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей, то есть состояние общественных отношений, морально-психологическая атмосфера общества, политика государства и так далее.

2. Микросреда – социальная организация. На этом уровне можно говорить о материальном и духовном окружении личности в организации.

Далее мы изучили методы и способы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

К ним относятся следующие методы и способы:

1. Оптимизация должностных позиций

2. Комплектование коллектива с учётом совместимости сотрудников
3. Информирование персонала в системе ценностей, правилах и нормах
4. Информирование в системе стимулирования персонала
5. Регулирование отношений в коллективе
6. Организация корпоративных мероприятий

Для того, чтобы следить за атмосферой в коллективе необходимо обозначить показатели, по которым можно судить о благоприятности морально-психологического климата в коллективе. В процессе изучения морально-психологического климата в коллективе учеными в сфере психологических и социальных наук были выдвинуты основные методы оценивания показателей микроклимата в коллективе. К таким методам относят: тестирование; анкетирование; наблюдение.

Используя вышеперечисленные методы, судить о климате коллектива можно по следующим показателям: текучка кадров; уровень удовлетворенности работой; уровень удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством; качество продукции (услуг); уровень дисциплины; претензии и жалобы, негативные отзывы от работников; количество перерывов в работе; небрежность и неаккуратность; производительность труда; уровень сплоченности коллектива; конфликтоустойчивость

Данные показатели выявляются путём проведения опросов, анкетирования или непосредственного наблюдения за рабочим процессом.

Морально-психологический климат исследовался на примере организации ПАО «Сбербанк». Это один из российских банков в Саратове, имеющий сеть филиалов из 45 отделений и дополнительных офисов. В данной работе для практического исследования будет рассмотрено Отделение ПАО «Сбербанк», дополнительный офис №8622/019. Адрес: 410600, г. Саратов, ул. М. Горького, д. 43. Дата регистрации: 16.08.2002 г.

Управляющим операционным офисом (заведующим) является Якушева Евгения Валерьевна. Среднесписочная численность отделения – 9 человек.

Согласно внутренним документам отделения, которые были исследованы в ходе прохождения производственной практики, средняя месячная выручка отделения составляет 3 900 000 руб. (за период 2020–2021 г.)

ПАО «Сбербанк» использует следующие методы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

1. Образовательные программы на онлайн и оффлайн платформах.
2. Система оценивания профессионального развития кадров
3. Сервис психологической поддержки.
4. Возможность прохождения курсов повышения стрессоустойчивости и профилактики эмоционального выгорания.
5. Оценка условий труда и поддержание безопасности на рабочих местах.
6. Организация спортивных мероприятий среди сотрудников
7. Информирование в системе стимулирования сотрудников

Исследуя данные методы регулирования морально-психологического климата в коллективе, можно сказать, что в ПАО «Сбербанк» делается акцент на развитие, прежде всего, личностных и профессиональных навыков каждого отдельного сотрудника организации, нежели коллектива в целом.

В исследуемом нами отделении Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», некоторые методы игнорируются. К ним можно отнести: оценку условий труда, сервис психологической поддержки, а также организацию спортивных мероприятий и программ обучения. Из-за недостатка контроля над реализацией некоторых методов поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе, повышается уровень конфликтности в коллективе и отсутствует сплоченность.

В отделении применяется метод оценивания профессионального роста сотрудников. К тому же, в отделении применяется материальное стимулирование сотрудников, которое позволяет им относиться более

терпимо к своим коллегам и увеличивает производительность труда, так как премиальная часть напрямую коррелирует с количеством и качеством выполненных операций на работе.

Таким образом, можно сказать, что в среднем в отделениях ПАО «Сбербанк» методы реализуются и внедряются на высоком уровне, о чём свидетельствуют статистические данные низкой текучести кадров. Но, с другой стороны, в конкретном отделении Сбербанка есть заметные недочёты в поддержании благоприятного морально-психологического климата в коллективе в связи с отсутствием контроля за реализацией всех методов и способов, применяемых в других отделениях Сбербанка.

Морально-психологический климат в коллективе изучался в данной работе с использованием метода наблюдения в естественных условиях работы коллектива. Также мною было проведено анкетирование и ряд опросов, и тестов, направленных на выявление текущих показателей морально-психологического климата в коллективе. Опросы были проведены в отделении Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк».

Изучив морально-психологический климат в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», можно сказать, что не все методы и способы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, которые обозначены руководством ПАО «Сбербанк», реализуются в данном отделении. Проведя анализ «диагностики психологического климата в малой производственной группе В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста», удалось выяснить, что психологический климат в коллективе находится на стадии средней благоприятности. В ходе наблюдения обнаружена яркая вражда между новыми и старыми сотрудниками в коллективе, что выражается в нетерпимости друг к другу и в отсутствии поддержки. Используя метод «интегральной удовлетворенности трудом Н. П. Фетискина, В. В. Козлова», удалось выяснить, что в коллективе преобладает средний уровень удовлетворенности трудом. Тест показал самые низкие показатели

«удовлетворенности условиями труда» и «профессиональной ответственности». «Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам», направленная на определение уровня конфликтоустойчивости сотрудников, показала, что коллектив находится на среднем уровне конфликтоустойчивости. При этом половина сотрудников имеет явные склонности к конфликтам.

Проведя исследование морально-психологического климата в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского офиса ПАО «Сбербанк», удалось выявить существенные проблемы, образованные в данном отделении. В первую очередь, они связаны с тем, что не реализуется весь комплекс методов поддержания морально-психологического климата в коллективе, который заявлен руководством ПАО «Сбербанк».

Таким образом, определились основные направления совершенствования морально-психологического климата в коллективе: повышение удовлетворенности трудом и устранение выраженного уровня конфликтности.

Была составлена таблица 1 с ключевыми мероприятиями, которые направлены на совершенствование морально-психологического климата в коллективе.

Таблица 1 – Мероприятия по совершенствованию морально-психологического климата в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк»

<b>Рекомендации</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Срок проведения</b>	<b>Ответственный</b>
Улучшение условий труда	Составление регламентов по состоянию рабочих мест	1 неделя	Заведующий отделением
Изменения и информирование в системе трудовой мотивации	1 Оформление доски почёта	2 недели	Менеджер-консультант
	2 Проведение планёрок раз в неделю	1 раз в неделю	Заместитель управляющего отделением
Улучшение взаимоотношений в коллективе и совершенствование стиля руководства	1 Создание «ящика идей»	3 дня	Сервис-администратор
	2 Обучающий курс для руководителя	2 недели	Управляющий отделением

Устранение конфликтности в коллективе	Проведение психологического тренинга	2 дня	Управляющий отделением
---------------------------------------	--------------------------------------	-------	------------------------

Обозначенные мероприятия по четырём основным направлениям совершенствования морально-психологического климата в коллективе позволят нам существенно увеличить социальный и экономический эффект. Так как большая часть предложений не связана с потенциальными затратами, их получится реализовать в сжатые сроки и с минимальными организационными усилиями.

Эффективность внедряемых мероприятий мы рассматривали с двух сторон: экономической и социальной эффективности.

Эффект от внедрения системы составляет 578%, что в денежном эквиваленте составляет увеличение чистой прибыли на 249 912 руб. за год (увеличение прибыли в 5,8 раза).

Социальная эффективность данных мероприятий проявляется в возможности достижения положительных, а также недопущение отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации. К положительным можно отнести следующие изменения:

- достойный уровень удовлетворенности трудом;
- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- формирование условий для профессионального роста;
- благоприятный морально-психологический климат.

Предотвращаемые негативные последствия - нанесение вреда здоровью персонала из-за неблагоприятных условий труда.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия эффективны как с экономической точки зрения, так и с социальной, что, несомненно, благополучно повлияет на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе мы разобрали основные теоретические аспекты формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Определили понятие данного феномена, путём скрещивания разных мнений исследователей, а также выяснили какие факторы макро- и микросреды влияют на формирование морально-психологического климата в коллективе. Описали ключевые методы и способы формирования микроклимата, а также выяснили ключевые показатели, по которым можно оценить благоприятность морально-психологического климата в коллективе. Изучая теорию по данному вопросу, удалось выяснить, что тема неоднозначная и достаточно глубокая. Можно сделать вывод о том, что изученный материал достаточно хорошо адаптирован для практики и внедрения улучшений в современных организациях на рынке России.

Далее, мы рассмотрели каким образом применяются теоретические методы и способы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе на примере Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» и выяснили, что не всегда заявленные руководством требования исполняются на должном уровне, применительно к данному отделению. В отделении значительную роль играет мотивация отдельного сотрудника, но мало методов формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе применяется для сплочения коллектива и эффективных коммуникаций. В коллективе преобладает низкий уровень конфликтоустойчивости, что ведёт к частым конфликтам в ходе трудовой деятельности. Также в коллективе есть неудовлетворенность условиям труда и недостаточная информированность в системе стимулирования персонала. Изучая то, какого уровня благоприятности морально-психологического климата удалось достичь в отделении, мы выяснили, что микроклимат находится на среднем уровне

благоприятности. Исходя из этого были выявлены существующие недочеты и проблемы, которые необходимо было устранить.

Пользуясь теоретическими знаниями и практическими исследованиями, мы смогли определить ключевые направления совершенствования морально-психологического климата в коллективе Дополнительного офиса №8622/019 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк». Привели ряд мероприятий, которые, по нашему мнению, позволят улучшить существующую атмосферу в коллективе. В заключение мы постарались привести обоснованные прогнозы социальной и экономической эффективности предложенных рекомендаций для того, чтобы увидеть тот результат, который будет достигнут. Мы выяснили, что предложенные мероприятия будут достаточно эффективны и отразятся не только на социальном аспекте отделения, но и повысят экономические показатели в виде увеличения чистой прибыли.

Главным образом, нам удалось прийти к пониманию важности формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации, так как это позволяет увеличить производительность труда сотрудников, способствует улучшению групповых и межличностных коммуникаций в процессе трудовой деятельности, и помогает оптимизировать организационные процессы. Теоретические аспекты были эффективно применены на практике, что показывает глубокую проработку данной темы различными исследователями.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе достаточно актуально в сегодняшнее время. Проработанность теоретических аспектов совместно с практическими методами позволяет улучшить атмосферу в коллективе организации и, тем самым, увеличить производительность труда, что будет положительно сказываться на экономических и социальных показателях организации.