

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ / И. П. Воронцова /  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Управление морально-психологическим климатом коллектива

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата должность, ученая степень

Н.Д.Макушкина

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.А.Ковалева

Рецензент \_\_\_\_\_  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ / И. П. Воронцова /  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА**

*Студенту* Ковалевой Анастасии Анатольевне

*Группа* ЗЭ14-10БУП2*Направление (специальность):* 38.03.03Управление персоналом

*Тема выпускной квалификационной работы:* Управление морально-психологическим климатом коллектива

*Утверждена приказом по университету* № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

*Руководитель ВКР:* Макушкина Н.Д., доцент кафедры управления человеческими ресурсами ИЭУиП

*Исходные данные для ВКР:* требования к оформлению ВКР, основные источники, методические материалы по теме

***Перечень разделов ВКР:***

Глава 1. Теоретические аспекты управления морально-психологическим климатом коллектива: - к 26 марта 2018 г.

- 1.1. Морально-психологический климат коллектива как объект управления
- 1.2. Содержание и факторы управления морально-психологическим климатом коллектива
- 1.3. Особенности управления морально-психологическим климатом коллектива в муниципальных учреждениях

Глава 2. Анализ организационной среды в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» – к 23 апреля 2018г.

Глава 3. Рекомендации по управлению морально-психологическим климатом коллектива в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» – к 18 мая 2018г

***Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:*** определяется в процессе написания работы – до 1 июня 2018 г.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Макушкина Н.Д.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Ковалева А.А.

«18» февраля 2018 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1 Теоретические аспекты управления морально-психологическим климатом коллектива .....	6
1.1 Морально-психологический климат коллектива как объект управления ...	6
1.2. Содержание и факторы управления морально-психологическим климатом коллектива .....	17
1.3. Особенности управления морально-психологическим климатом коллектива в муниципальных учреждениях .....	22
Глава 2 Анализ управления морально-психологическим климатом в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» .....	29
2.1 Организационно-управленческая характеристика МКУ «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» .....	29
2.2 Диагностика морально-психологического климата в Управлении .....	41
Глава 3 Управление морально-психологическим климатом коллектива Управления .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	64
Приложение А – Организационная структура администрации Емельяновского района .....	68
Приложение Б – Организационная структура Управления .....	69
Приложение В – Методика Батаршева А.В. ....	70
Приложение Г – Методика Лутошкина А.Н. ....	72
Приложение Д – Распределение ответов на вопросы анкеты по методике Батаршева А.В. ....	74
Приложение Е– Распределение ответов на вопросы анкеты по методике Лутошкина А.Н. ....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Морально-психологический климат в организации играет очень важную роль. Благоприятная атмосфера продуктивно влияет на результаты деятельности всего коллектива, дает различные возможности для реализации потенциала работников. Здоровая атмосфера приводит к увеличению производительности труда и к улучшению качества труда.

Формирование благоприятного морально-психологического климата трудового коллектива является важным условием роста производительности труда и качества труда. Сфера деятельности, отрасль и условия труда непосредственно сказываются на морально-психологическом климате, поэтому на них следует обратить серьезное внимание. Особенным учреждением, которое отличается от коммерческих организаций - является муниципальное учреждение.

В Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района участились случаи увольнения по собственному желанию, сотрудники не довольны возросшими объемами работы и сжатыми сроками на ее реализацию, в адрес руководителя поступают жалобы от сотрудников. Имеются предположения, что в коллективе сложился неблагоприятный морально-психологический климат и руководитель не управляет его состоянием.

Цель исследования – разработка рекомендаций, направленных на управление морально-психологическим климатом в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» (далее Управление).

Объект исследования – коллектив Управления. Предмет – морально-психологический климат в коллективе Управления.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Определить сущность морально-психологического климата в коллективе.

2. Определить содержание управления морально-психологическим климатом коллектива;

3. Выделить особенности управления морально-психологическим климатом в муниципальных учреждениях;

4. Выделить факторы, определяющие состояние морально-психологического климата коллектива Управления;

5. Определить направления совершенствования состояния морально-психологического климата Управления.

Методологической и эмпирической базой ВКР были труды Е.В.Шороховой, О.И. Зотовой, Н.С. Мансурова, Б.Д. Парыгина, В.Н. Шубкина, Г.Н. Кочетова, В.В. Новикова, К.К. Платонова, А.А. Русалиновой, А.Н. Лутошкина.

При оценке состояния морально-психологического климата коллектива Управления были использованы методы сбора информации - включенное наблюдение, анкетирование и неформализованное интервью. Анкетирование осуществлялось в соответствии с методиками А.В.Батаршева и А.Н.Лутошкина.

# **Глава 1 Теоретические аспекты управления морально-психологическим климатом коллектива**

## **1.1 Морально-психологический климат коллектива как объект управления**

В настоящее время фактор, играющий главную роль в деятельности организации – является человеческий. Самая большая, трудная, но особенно важная работа руководителя - это работа с персоналом.

Люди являются основой любой организации, без людей нет организации. Персонал в организации создает ее продукт, он формирует культуру организации и ее внутренний климат, от него зависит то, чем является организация. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, национальность, образование, семейное положение и другие, все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведения других членов организации.

Формирование благоприятного морально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество работы.

Морально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда.

В основном, люди работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и

совместно выполнять работу, главное здесь - включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции - подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение.

Не любая группа людей может считаться коллективом. Для того, чтобы стать коллективом, группа должна удовлетворить нескольким признакам:

- наличие общей цели;
- психологическое признание членами группы друг друга;
- наличие определенной культуры [41].

Цель у группы может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Такое психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается больше, чем сумма потенциалов каждого из его членов. Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности. Во-вторых, на его основе удастся выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности. В-третьих, создаются условия для успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Третьим признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов. У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей истории в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Таким образом, понятие коллектив можно определить как группу лиц, объединенных общими целями и задачами, совместной деятельностью.

Одной из значимых характеристик коллектива является морально-психологический климат.

Однозначного и общепринятого определения понятия «морально-психологический климат» ни в отечественной, ни в зарубежной литературе не встречается. Понятие у разных отечественных исследователей носило различные названия, хотя большинство, вкладывали в них один и тот же смысл. В отечественной литературе встречаются следующие термины: «психологическая атмосфера» (О.И. Зотова, Н.С. Мансуров, Б.Д. Парыгин); «морально-психологическая установка» и «морально-психологические условия» (И.Н. Нейман); «социологический климат» (В.Н. Шубкин, Г.Н. Кочетов); «социально-психологический климат» (В.В. Новиков, К.К. Платонов) [8].

В отечественной психологии выделяют четыре основных направления в понимании морально-психологического климата, представленных в Таблице 1.



Таблица 1 – Подходы к определению морально-психологического климата

№	Представители	Сущность подхода
1	Л.П. Буева и Е.С. Кузьмин [35]	Морально-психологический климат как социально-психический феномен и как состояние корпоративного сознания. Климатом считается отображение в сознании членов коллектива явлений, таких как связанные отношения людей между собой, условия их труда, способы его стимулирования.
2	А.А. Русалинова А.Н. Лутошкин [28,42]	Важной чертой морально-психологического климата коллектива считается совместное эмоционально-психическое настроение данного коллектива.
3	В.М. Шепель, В.А. Покровский [46]	Морально-психологический климат как отношения членов коллектива, находящихся в конкретном контакте друг с другом.
4	В.В. Косолапов, А.Н. Щербань [46]	Морально-психологический климат как определение социальной и психологической совместимости членов коллектива, их морально-психологического целостности, сплоченности, присутствие единых воззрений, традиций и обычаев.

Морально-психологический климат коллектива- это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающей среде, к условиям труда в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации [8].

Являясь одним из решающих факторов успешной деятельности человека во всех сферах жизни общества, морально-психологический климат коллектива, в свою очередь, складывается под воздействием всей системы отношений и доминирующей практики человеческого общения.

На формирование морально-психологического климата влияет ряд различных факторов:

- 1) психологическая совместимость сотрудников - способность к совместной деятельности;
- 2) стиль руководства - совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решений типовых задач и выработки управленческих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю;

3) физическая среда - условия труда непосредственно на рабочем месте, участке, в цехе;

4) организация труда - субъективно оцениваемые организационно-управленческие, экономические и материально-технические условия, в которых трудится человек;

5) система стимулирования – включает материальное и моральное стимулирование [7].

Рассмотрим факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата подробнее.

1) Психологическая совместимость сотрудников. Отношения, возникающие в результате общения людей в их группе, определяют психологическую совместимость. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. 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. Каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, социальной ролью занимает определенное положение в системе групповых межличностных отношений [46].

2) Стиль руководства. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы через стиль руководства.

Стиль руководства – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решений типовых задач и выработки управленческих

решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Различают:

- демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует улучшению морально-психологического климата;

- авторитарный стиль обычно 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 морально-психологическому климату, как, например, в спорте или в воинских учреждениях;

- либеральный стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного морально-психологического климата. Либеральный стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах [27].

3) Физическая среда. Условия труда непосредственно на рабочем месте, участке, в цехе представляют собой совокупность факторов (элементов) производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда, а именно:

- санитарно-гигиенические, определяющие внешнюю производственную среду/микроклимат, состояние воздуха, шум, вибрации, ультразвук, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими и веществами и т.п., а также санитарно-бытовое обслуживание на производстве;

- психофизиологические, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности, характером данного вида труда, физической и нервной, психическая нагрузка, монотонность, темп и ритм труда;

- эстетические, воздействующие на формирование эмоции работника, оформление оборудования, оснастки, производственной одежды, применение функциональной музыки и пр.;

- социально-психологические, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе и создающие соответствующий психологический настрой работника с работодателем;

- режим труда и отдыха, обеспечивающий высокую работоспособность за счет уменьшения утомления.

4) Организация труда. Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией труда отрицательно сказывается на морально-психологическом климате.

5) Система стимулирования, включает материальное и моральное стимулирование.

Материальное стимулирование составляют зарплата, надбавки, премии, бонусы, гибкие системы оплаты, участие в прибылях и собственности.

Моральное стимулирование должно опираться на современные приемы стимулирования-мотивации: гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью, присваивание статуса, чина, повышение по службе. Умелые меры стимулирования вызывают у работников психологический отклик – мотивацию.

Морально-психологический климат как интегральное состояние группы включает в себя целый комплекс различных характеристик. Поэтому его невозможно измерить по какому-либо одному показателю. Представим систему показателей, на основании которых возможно оценить уровень и состояние морально-психологического климата (Таблица 2).

Таблица 2 – Показатели состояния морально-психологического климата

Объективные показатели	Субъективные показатели
- Характер установок и ценностных ориентаций сотрудников	-Удовлетворенность сотрудников характером и содержанием труда
- Уровень трудовой и общественной активности сотрудников	-Удовлетворенность сотрудников взаимоотношениями с коллегами
- Уровень конфликтов в коллективе	-Удовлетворенность сотрудников системой материального и нематериального стимулирования
- Текучесть кадров по причине неблагоприятного морально-психологического климата	- Удовлетворенность сотрудников стилем руководства

Адаптировано из [4;8;15]

На основании оценки вышеуказанных показателей морально-психологический климат может принимать благоприятное и неблагоприятное состояние.

Характеристики благоприятного морально-психологического климата:

1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.

2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают «слабых», выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

Характеристики неблагоприятного морально-психологического климата:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество.

2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены коллектива пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных.

5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

7. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействия на личность будет различным: благоприятный - будет стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность; неблагоприятный, наоборот, действовать угнетающе, снижать творческую энергию, приводить к производственным и нравственным потерям, конфликтам, влиять на психическое и физическое здоровье работников. Умение создать хороший настрой - одна из насущных задач управленческой системы, так как от благоприятного морально-

психологического климата зависит эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи [32].

Для изучения морально-психологического климата коллектива могут применяться следующие методы сбора данных (Таблица 3).

Таблица 3–Методы изучения морально-психологического климата коллектива

Название метода	Содержание	Получаемая информация
Опрос	Общение, подразумевающее ответы на вопросы, открытые и закрытые, в зависимости от темы исследования.	Интимные переживания сотрудника, его мнение о положении дел в коллективе.
Наблюдение	Сотрудники изучаются непосредственно в тех условиях, в которых они протекают в действительной жизни.	Выявляются: - неформальные связи, микрогруппы, статус в неформальной среде каждого члена коллектива; настроение и причины, оказывающие на него влияние; -степень неудовлетворенности различными сторонами жизни и деятельности коллектива, -вывод о совместимости и лидерстве его членов.
Социометрия	Выбираются вопросы и критерии социометрии, заносятся на специальную карточку или предлагаются в устном виде по типу интервью. Каждый член группы обязан отвечать на них, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или, наоборот, антипатий, доверия или недоверия и т. д.	Определяются взаимоотношения в группе и коллективе, статус лица в неформальной группе, уровень сплоченности и психологической совместимости в микрогруппах, их состав и вид направленности лидеров.
Ранжирование сотрудников	Сравниваются результаты работы сотрудников, а затем оцениваемые ранжируются от лучшего к худшему или наоборот.	Возможность проводить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом

Продолжение Таблицы 3

Название метода	Содержание	Получаемая информация
Экспертные оценки	Суждения экспертов о деятельности членов коллектива, предполагающие процедуру сравнения объектов и их свойств по выделенным критериям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление новых факторов, оказывающих существенное влияние на развитие системы</li> <li>- Исследование возможных сдвигов целей и критериев</li> <li>- Оценка реальности целей и путей их достижения</li> </ul>

Адаптировано из [37;39]

Таким образом, морально-психологический климат коллектива- это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающей среде, к условиям труда в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации. Морально-психологический климат является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой и личностной самореализации. Влияние это может быть самым разнообразным, и его характер зависит от множества факторов, таких как психологическая совместимость сотрудников, стиль руководства, физическая среда, организация труда, система стимулирования. Эти факторы влияют на состояние морально-психологического климата. Он может быть благоприятным и неблагоприятным. Состояние морально-психологического климата можно оценить по различным показателям, с помощью: беседы, наблюдения, опроса и других методов.

## **1.2. Содержание и факторы управления морально-психологическим климатом коллектива**



От морально-психологической атмосферы в коллективе зависит не только эффективность совместной деятельности, которая выражается в экономических показателях, но и отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой и, в конечном итоге, удовлетворенность работой. Все вышеперечисленное сказывается на результатах работы в целом, соответственно возникает необходимость управлять состоянием морально-психологического климата для достижения лучших результатов деятельности.

Управление, в общем смысле – это целенаправленное воздействие на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами [47].

Любое управление выполняет ряд функций:

1. Планирование-это процесс определения целей, задач и показателей деятельности организации, а также конкретных действий (мероприятий) и необходимых для их решения материальных и человеческих ресурсов для достижения поставленной цели.

2. Организация - определение форм, правил и методов выполнения работ по достижению целей, создание организационной среды.

3. Мотивация - создание условий для выполнения коллективами и отдельными работниками действий, необходимых для достижения целей организации

4. Контроль - сопоставление фактического состояния или функционирования с заданными целями, выявление причин отклонений и вариантов их устранения [9].

Управление, это, прежде всего-процесс, который состоит из стадий:

-выявление проблемы;

-прогноз;

-целеполагание;

- принятие и реализация управленческого решения [45].

На этапе выявления проблемы анализируется ситуация, происходит постановка проблемы. На этапе прогноза определяется вероятный вариант

развития событий. Целеполагание - выработка целей и задач, стратегии по их достижению. Заключительный этап- управленческое решение - процесс выработки и принятия оптимального решения.

Управление осуществляется на основе применения методов. Метод управления – это определенный способ воздействия, который позволяет организовать работу коллектива или единичного субъекта. Различают:

- административно-распорядительные методы - это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов;

- Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач;

- Социально-психологические методы - это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека [9].

Руководитель, со своей стороны, может оказывать влияние на факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата в коллективе используя подходящие методы.

Таким образом, управление морально психологическим климатом – это целенаправленное воздействие на факторы, влияющие на морально-

психологический климат, с целью создания, изменения или поддержания его состояния, необходимого для достижения целей организации.

Объект управления – факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата, субъектом же выступает высшее руководство, непосредственный руководитель, сотрудники.

Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности. Следовательно, необходима сознательная активность, направленная на поддержание, регулирование и формирование здорового морально-психологического климата коллектива.

Эта активность может развиваться как одновременно, так и последовательно в нескольких направлениях, рассмотренных в Таблице 4.

Таблица 4 – Направления создания благоприятного морально-психологического климата

Направление	Сущность направления
Организованная и направленная работа руководителя	- оценка состояния морально-психологического климата коллектива - выявление факторов, влияющих на состояние морально-психологического климата коллектива - выбор метода влияния на состояние морально-психологического климата коллектива
Содействие самих членов коллектива созданию благоприятного морально-психологического климата	- поиск способов преодоления психологических барьеров в процессе межличностного общения - преодоление барьеров психической напряженности и сопровождающих их отрицательных эмоций, которые могут возникнуть в процессе межличностного общения

Таким образом, руководитель может управлять морально-психологическим климатом через факторы, осуществляя управленческие действия (Таблица 5).

Таблица 5 – Управленческие действия руководителя при управлении морально-психологическим климатом

Факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата коллектива	Содержание управленческих действий
Психологическая совместимость	1) определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе 2) определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний 3) определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения 4) коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера - бригадира, профсоюзного деятеля) 5) социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций)
Стиль руководства	1) Определение отношения сотрудников к стилю руководства 2) Выбор подходящего стиля руководства с учетом специфики отрасли 3) Корректировка используемого стиля руководства
Физическая среда	1) Определение отношения сотрудников к условиям труда 2) Корректировка условий труда
Организация труда	1) Определение отношения сотрудников к организации труда 2) Выявление причины негативного восприятия подчиненными организации труда 3) Корректировка организации труда
Система стимулирования.	1) Определение отношения сотрудников к системе стимулирования 2) Корректировка существующей системы оплаты труда 3) Начисление премий, поощрений 4) Организация элементов нематериального стимулирования

Адаптировано из [29;31]

Одним из важных качеств сильного руководителя является умение разбираться в людях. Чтобы ближе узнать своих сотрудников, необходимо, прежде всего, ознакомиться с их личными делами в отделе кадров. Однако документы не дают полного представления об интеллектуально-психологических особенностях подчиненных, их личностных качествах.

Система межличностных отношений является одной из важнейших социально-психологических характеристик и свидетельствует о том, что данная социальная группа представляет собой коллектив.

По мере его становления в нем появляются так называемые микрогруппы, включающие в себя от двух до пяти человек. Основанием для образования микрогрупп в коллективе могут быть общие увлечения, интересы, общее место жительства, одинаковы стаж работы в данном коллективе. Микрогрупп в коллективе бывает, как правило, не менее двух. Они в определенной степени обладают самостоятельно и контролируют поведение членов микрогруппы.

Влияние микрогрупп на коллектив проявляется в зависимости от ее направленности и может быть положительным и отрицательным. В случае отрицательной направленности микрогруппы руководителю необходимо установить причины расхождения ее целей с целями и задачами коллектива и провести воспитательную работу.

Таким образом, управление морально психологическим климатом – это целенаправленное воздействие на факторы, влияющие на морально-психологический климат, с целью создания, изменения или поддержания его состояния, необходимого для достижения целей организации. Управлять морально-психологическим климатом коллектива может как руководитель, так и сам коллектив. Руководитель может управлять морально-психологическим климатом, оказывая воздействие на факторы, влияющие на морально-психологический климат. Также, необходимо учитывать особенности коллектива в целом, его сотрудников, отрасль, в которой работает данный коллектив.

### **1.3. Особенности управления морально-психологическим климатом коллектива в муниципальных учреждениях**

При управлении морально-психологическим климатом руководителю необходимо учитывать отрасль, в которой работает коллектив. Сфера

деятельности, отрасль и условия труда непосредственно сказываются на морально-психологическом климате, поэтому на них следует обратить серьезное внимание.

Особенным учреждением, которое отличается от коммерческих организаций является муниципальное учреждение. Рассмотрим особенности управления морально-психологическим климатом в муниципальном учреждении.

Муниципальное учреждение - это организация, созданная органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

К муниципальным относится большинство учреждений дошкольного и общего школьного образования, культуры (театры, музеи, клубы, библиотеки и т.п.), здравоохранения (больницы, поликлиники, аптеки), социальной защиты (комплексные центры социального обслуживания, приюты для детей и взрослых). Для муниципальных учреждений органы местного самоуправления определяют цели и задачи, утверждают уставы, назначают и отстраняют от должности руководителей, утверждают тарифы на платные услуги и льготы для отдельных социальных групп населения, осуществляют контроль качества предоставляемых услуг, утверждают сметы расходов и финансируют деятельность учреждений в соответствии с объемом муниципального заказа.

В соответствии с Конституцией Российской Федерации общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, государственные гарантии его осуществления определяет Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 N 131-ФЗ.

Целью создания муниципальных учреждений является обеспечение реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации

полномочий органов власти, соответственно виды деятельности учреждений должны соответствовать целям, для достижения которых они созданы.

Одной из главных целей муниципального учреждения является оказание услуг населению — примерами могут служить образовательные, медицинские и правозащитные функции таких учреждений. Основные сферы деятельности муниципальной службы представлены в Таблице 6.

Таблица 6- Сферы деятельности муниципальных служащих

Деятельность, связанная с вопросами местного самоуправления	Содержание деятельности
Правотворчество	Принятие и изменение уставов муниципальных образований
Управление собственностью	Владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью
Управление финансами	Формирование, утверждение и исполнение местного бюджета, установление местных налогов и сборов, решение других финансовых вопросов местного значения
Управление развитием муниципального образования	Комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования
Управление жилищным и нежилым фондом	Содержание и использование муниципальных жилищного фонда и нежилых помещений
Управление образованием	Организация, содержание и развитие муниципальных учреждений дошкольного, основного общего и профессионального образования
Управление здравоохранением	Организация, содержание и развитие муниципальных учреждений здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения и т.д.

Все муниципальные учреждения обладают сходными характерными признаками. Сотрудники муниципальных организаций принадлежат к особой социально-профессиональной группе, которая определяет их отношение к муниципальной службе, трудовой деятельности, целям и задачам государственной и муниципальной власти, формирует их профессиональные знания, навыки, опыт, ценностные ориентации, нравственные качества.

Основные специфические особенности деятельности сотрудников муниципальных организаций:

- формализованность горизонтальных и вертикальных отношений;
- ограниченность бюджета на материально стимулирование фондом оплаты труда;
- жесткость бюджетных рамок;
- подчинение руководителю муниципального учреждения и руководителю муниципального образования.

Рассмотрим деятельность муниципальных служащих и отметим особенности деятельности [55].

Для понимания особенностей труда муниципальных служащих, необходимо рассмотреть сущность трудовой деятельности отдельных категорий муниципальных служащих (Таблица 7).

Таблица 7 – Содержание трудовой деятельности отдельных категорий муниципальных служащих.

Категория служащих	Содержание трудовой деятельности
Руководители	Труд является административно-управленческим и представляет собой комплекс систематических и целенаправленных действий по организации и координации деятельности подчиненных ему сотрудников. Функции: служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные и др.
Специалисты	Труд связан с выполнением работ аналитического и конструктивного характера, требует предоставления широких возможности для творчества как при постановке целей и задач, так и при определении путей и методов их осуществления
Исполнители	Труд состоит из относительно несложных, стереотипных, постоянно повторяющихся операций по информационному обеспечению управления: документационные, первично-счетные и учетные, коммуникационно-технические, вычислительные, формально-логические.

Для дальнейшего рассмотрения особенностей управления морально психологическим климатом сотрудников муниципальных учреждений, будем использовать категории работников – специалисты и исполнители.

Как отмечалось ранее, руководитель может управлять морально-психологическим климатом, оказывая воздействие на факторы, влияющие на морально-психологический климат.



К этим факторам можно отнести:

- психологическая совместимость сотрудников;
- стиль руководства;
- физическая среда;
- организация труда;
- система стимулирования.

Психологическая совместимость сотрудников в каждой организации абсолютно разная, и она не зависит от отрасли, в которой находится организация. Эти отношения зависят только от людей, находящихся в данном коллективе, поэтому этот фактор не является особенным для муниципального учреждения.

Что касается стиля руководства, то он предопределен отраслью. В муниципальных учреждениях чаще всего встречается авторитарный стиль руководства, так как вся деятельность четко регламентирована. Управление происходит посредством приказов и указаний.

Влияние на такой фактор, как воздействие физической среды также затруднено, потому что в муниципальных учреждениях главная задача условий труда - соответствие всем нормам и стандартам. Комфарту, дизайну помещения не уделяется большое внимание.

Организация труда имеет своей направленностью рациональное соединение действий человека — государственного (муниципального) служащего с «вещами, средствами и предметами труда; экономное и целесообразное расходование человеческой энергии — живого труда, средств и предметов труда».

Задача процесса организации труда заключается не только в рациональном соединении всех его компонентов во внутренней деятельности управленческого органа, она подчинена главной цели — рациональному использованию управленческого труда для удовлетворения потребностей общества, его членов, т. е. для организации внешней деятельности органа по руководству объектами управления.

Система стимулирования - это, пожалуй, главная особенность муниципальной службы. Муниципальному служащему гарантируется заработная плата с надбавками, которая четко регламентируется и не зависит от выполнения плана работ.

В государственных и муниципальных учреждениях применяется повременная форма системы оплаты труда, при которой заработная плата работникам бюджетной сферы определяется в соответствии с их квалификацией и количеством отработанного рабочего времени.

Руководство организаций бюджетной сферы самостоятельно определяет виды поощрений своим сотрудникам: надбавка за сложность, премия за высокую результативность, премия за исполнение важных и ответственных заданий, надбавка за интенсивность труда, надбавка за квалификацию, премия за образцовое исполнение госзадания, надбавка за выслугу, надбавка за стаж, премиальные поощрения за определенный период.

Таким образом, управление морально-психологическим климатом в коллективе муниципального учреждения имеет ряд особенностей (Таблица 8).

Таблица 8 – Особенности управления факторами, влияющими на состояние морально-психологического климата в муниципальных учреждениях

№	Факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата коллектива	Особенности управления фактором в муниципальном учреждении
1	Психологическая совместимость сотрудников	Отсутствие характерных особенностей управления в муниципальных учреждениях

2	Стиль руководства	Преобладание авторитарного стиля руководства, формализованность отношений между руководителем и подчиненными
3	Физическая среда	Ограниченность бюджета и направленность на соблюдение нормативных требований, проверяемых в рамках специальной оценки условий труда
4	Организация труда	Отсутствие характерных особенностей управления в муниципальных учреждениях
5	Система стимулирования	Ограниченность бюджета на дополнительное материальное стимулирование и проекты нематериального стимулирования

Морально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой и личностной самореализации. Влияние это может быть самым разнообразным, и его характер зависит от множества факторов, таких как межличностные отношения, стиль руководства, физическая среда, организация труда, система стимулирования. Эти факторы влияют на состояние морально-психологического климата. Он может быть благоприятным и неблагоприятным. Состояние морально-психологического климата можно оценить по различным показателям, с помощью методов: беседы, наблюдения, опроса и других.

Управление морально психологическим климатом – это воздействие на морально-психологический климат с целью создания, изменения или поддержания его благоприятного состояния. Руководитель может управлять морально-психологическим климатом, оказывая воздействие на факторы, влияющие на морально-психологический климат. Также, необходимо учитывать особенности коллектива в целом, его сотрудников, отрасль, в которой работает данный коллектив.

Особенности управления морально-психологическим климатом в коллективе муниципального учреждения:

- преобладание авторитарного стиля руководства, формализованность отношений между руководителем и подчиненными;

- ограниченность бюджета и направленность на соблюдение нормативных требований, проверяемых в рамках специальной оценки условий труда;

- ограниченность бюджета на дополнительное материальное стимулирование и проекты нематериального стимулирования.

Управление морально-психологическим климатом осуществляется руководителем, управленческие действия он корректирует в соответствии с особенностями отрасли.

## **Глава 2 Анализ управления морально-психологическим климатом в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика МКУ «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района»**

Муниципальное казенное учреждение «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» (далее Управление) является муниципальным учреждением. Муниципальные учреждения осуществляют оказание муниципальных услуг, выполнение работ и (или) исполнение муниципальных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов местного самоуправления. Финансовое обеспечение деятельности осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.

Управление является функциональным органом местного самоуправления, уполномоченным на осуществление деятельности Администрации Емельяновского района Красноярского края (далее по тексту – Администрация) по осуществлению прав владения, пользования и распоряжения имуществом, лесными участками и земельными участками, находящимся в муниципальной собственности Емельяновского района, а также земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена.

Управление входит в структуру Администрации, подчиняется Главе Емельяновского района. Управление имеет статус муниципального казенного учреждения. Организационная структура представлена в Приложении А

Управление является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, печать с изображением герба муниципального образования Емельяновский район, со своим наименованием на русском языке и иные официальные атрибуты, штамп и бланки со своим наименованием, отвечает, за исключением случаев, установленных законом, по своим обязательствам этим имуществом, вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Целью деятельности Управления является исполнение функций Администрации по вопросам местного значения в сфере регулирования земельных и имущественных отношений, архитектуры и градостроительства, осуществление муниципального лесного контроля, муниципального земельного контроля, наружной рекламы.

Управление возглавляет руководитель, который назначается на должность и освобождается от должности Главой Емельяновского района. Руководитель Управления непосредственно подчиняется Главе Емельяновского района. Организационная структура Администрации Емельяновского района представлена в Приложении А.

Все сотрудники отделов подчинены руководителям отделов, а затем руководителю, организационная структура Управления представлена в Приложении Б.

Деятельность Управления регламентируют такие нормативно-правовые акты, как:

- Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 N 131-ФЗ;
- Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ;
- Закон Красноярского края от 24.04.2008 №5-1565 «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы Красноярского края»;

- Устав Емельяновского района Красноярского края в редакции решения Емельяновского районного Совета депутатов № 29-157Р от 10.11.2017;

- Положение о муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры администрации Емельяновского района Красноярского края».

Основными источниками информации при описании основных показателей Управления: статистическая отчетность, материалы организационно-правового отдела.

Кадровая политика в Управлении пассивная и открытая. Планирование персонала происходит исходя из нововведений, таких как - изменение законодательства или переход полномочий. Составляется качественный и количественный состав работников, необходимых для удовлетворения потребности в персонале для выполнения работ.

Наем персонала происходит посредством размещения объявления о конкурсе на официальном сайте Администрации Емельяновского района. Порядок проведения конкурса указан в Законе Красноярского края от 24.04.2008 №5-1565 «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы в Красноярском крае».

Адаптация нового сотрудника происходит во время испытательного срока. Сотрудники отдела, в который приняли нового сотрудника, вводят в курс дела, руководитель отдела дает указания к исполнению трудовых функций.

Обучение и развитие персонала происходит один раз в три года в рамках повышения квалификации. Обучение проходит на базе Кадрового центра Администрации Губернатора Красноярского края на бесплатной основе. Также, при наличии финансирования и потребности руководитель может принять решение о направлении на обучение сотрудника на платной основе.

Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной

службы, проводится один раз в три года. По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует.

В рамках материального стимулирования муниципальному служащему гарантируется заработная плата в соответствии с фондом оплаты труда, состоящая из должностного оклада, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат. Инструментами нематериального стимулирования в Управлении является – социальные гарантии, возможность получения профессионального образования, повышения квалификации, проведение Спартакиады Муниципальных служащих Емельяновского района, вручение на профессиональных праздниках благодарственных писем и почетных грамот.

Модель управления персоналом – технократическая. Используются административные методы при управлении, внешний контроль и персональная зависимость.

Как такового отдела управления персоналом в организации не существует. Всю работу с персоналом осуществляют ведущий специалист организационно-правового отдела, в обязанности которого входит, в первую очередь, учет личного состава организации, для чего осуществляется:

1. Оформление приема, перевода и увольнения работников.
2. Ведение и учет трудовых книжек.
3. Подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных комиссий.
4. Оформление и учет отпусков.
5. Оформление и выдача справок.
6. Оформление документов для назначения пенсии.
7. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего распорядка.

В своей деятельности сотрудник по кадрам руководствуется:



- законодательными и нормативными правовыми актами;
- трудовым законодательством;
- формами и методами контроля исполнения документов;
- структурой и штатами организации;
- правилами оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников;
- порядком установления наименований должностей служащих, общего и непрерывного стажа определенной работы, льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам;
- порядком учета движения кадров и составление отчетности;
- правилами и нормами охраны труда;
- должностями сотрудников и распределением обязанностей между ними;
- нормами служебного этикета.

Рассмотрим состав и структуру персонала в организации. В настоящий момент в организации работает 29 человек, в том числе ведущие специалисты, главные специалисты, специалисты.

...

Рисунок 1 – Возрастная структура сотрудников Управления, %

Возрастной состав группы определяет некоторые особенности формирования морально-психологического климата.

...

Для дальнейшего исследования управления морально-психологическим климатом коллектива Управления необходимо обозначить показатели деятельности за период, начиная с 1 квартала 2016 года, заканчивая 1 кварталом 2018 года в динамике. Данный период выбран, исходя из изменений, произошедших в Управлении, которые повлияли на качественный и количественный состав сотрудников Управления.

Рассмотрим численность персонала в динамике за обозначенный период (Таблица 9).

Таблица 9 – Численность персонала Управления, 2016 - 1 кв. 2018 г.

Показатель	Квартал/год									
	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	1/2017	2/2017	3/2017	4/2017	1/2018	
Численность персонала, чел										

Исходя из Таблицы 8 можно сделать вывод о существенных изменениях во 2 квартале 2016 года, во втором квартале 2017 года. Эти изменения вызваны сокращением ....

Динамику численности персонала за обозначенный период представим на Рисунке 2

...

Рисунок 2 – Численность персонала, 2016 - 1 кв. 2018 г., человек

Также необходимо рассмотреть количество уволенных и принятых на работу сотрудников за выбранный период (Таблица 10).

Таблица 10 – Количество уволенных и принятых сотрудников, 2016 - 1 кв. 2018 г., человек

Показатели динамики персонала	Квартал/год									
	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016	1/2016
Численность персонала, чел										
Принятые сотрудники, чел										
Уволенные сотрудники, чел										
Коэффициент оборота по приему, %										
Коэффициент оборота по увольнению, %										

Коэффициент текучести кадров, %									
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

По данным Таблицы 2 видно, ....

Также видно, что ....

Еще одним существенным изменением в Управлении был переход полномочий распоряжения землей из сельских советов в Администрацию Емельяновского района. Это сказалось на объемах работ. Объем работ измеряется в количестве принятых заявлений от граждан. Рассмотрим общее количество принятых заявлений от граждан и по отделам (Таблица 11).

Таблица 11 – Объем работы в Управлении, 2016 - 1 кв. 2018 г., принятых заявлений

Отдел		2016				2017				2018
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв
Отдел архитектуры	Число принятых заявлений, ед									
	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/чел									
Отдел земельного контроль	Число принятых заявлений, ед									
	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/чел									
Отдел земельно-имущественных отношений	Число принятых заявлений, ед									
	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/чел									
Отдел имущества	Число принятых заявлений, ед									

	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/шт									

Продолжение Таблицы 11

Отдел		2016				2017				2018
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв
Архитектурно-планировочный отдел	Число принятых заявлений, ед									
	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/чел									
Организационно-правовой отдел	Число принятых заявлений, ед									
	Число сотрудников, Чел									
	Удельная нагрузка на 1 работника, ед/чел									
Итого, объем принятых заявлений										
Итого сотрудников										

Исходя из данных Таблицы 11 существует тенденция к росту количества принятых заявлений. Также, необходимо заметить, что ....

Динамику удельной нагрузки на 1 работника по каждому отделу изобразим в виде графика (Рисунок 3).

...

Рисунок 3 – Динамика удельной нагрузки по каждому отделу, 2016 - 1 кв. 2018 г., ед/чел

Исходя из приведенного графика можно сделать следующие выводы:

1. ....

Следует отметить, что нагрузку на сотрудников разных отделов нельзя сравнивать между собой, так как действия по отработке заявлений различаются. В отделах существуют заявления, на которые разработаны унифицированные формы ответов, постановлений, договоров, разрешений, а существуют заявления, на которые требуется выезды, обследования и дополнительное время на подготовку ответа.

Исходя из приведенного анализа можно обозначить угрозы возникновения неблагоприятного состояния морально-психологического климата, а именно:

...

Как отмечалось выше, сотрудники Управления выполняют работу по осуществлению прав владения, пользования и распоряжения имуществом, лесными участками и земельными участками, находящимся в муниципальной собственности Емельяновского района, а также земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена.

Трудовые функции заключаются в оказании услуг гражданам и юридическим лицам, а также в подготовке писем и ответов в компетентные органы. На отработку заявления дается срок, установленный законом – 30 дней. ....

Необходимо отметить, ....

Также наблюдается, ....

Исходя из приведенного анализа были обозначены угрозы возникновения неблагоприятного состояния морально-психологического климата, а именно ....

Руководителю необходимо определить состояние морально-психологического климата коллектива Управления и выделить факторы, которые влияют на состояние морально-психологического климата коллектива Управления для дальнейшего управления этим состоянием для достижения целей организации.

## 2.2 Диагностика морально-психологического климата в Управлении

Управление морально-психологическим климатом коллектива начинается с оценки его текущего состояния. Необходимо диагностировать состояние морально-психологического климата коллектива, выявить факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата коллектива и воздействовать на эти факторы с целью улучшения состояния морально-психологического климата коллектива.

Как отмечалось в п.2.1.- угрозы возникновения неблагоприятного состояния морально-психологического климата, а именно:

...

Чтобы выделить субъективные причины возникновения состояния морально-психологического климата будем использовать метод сбора информации - анкетирование. Цель исследования заключалась в определении состояния морально-психологического климата коллектива Управления. Мероприятия, необходимые для данного исследования представим в виде схемы (Рисунок 4).

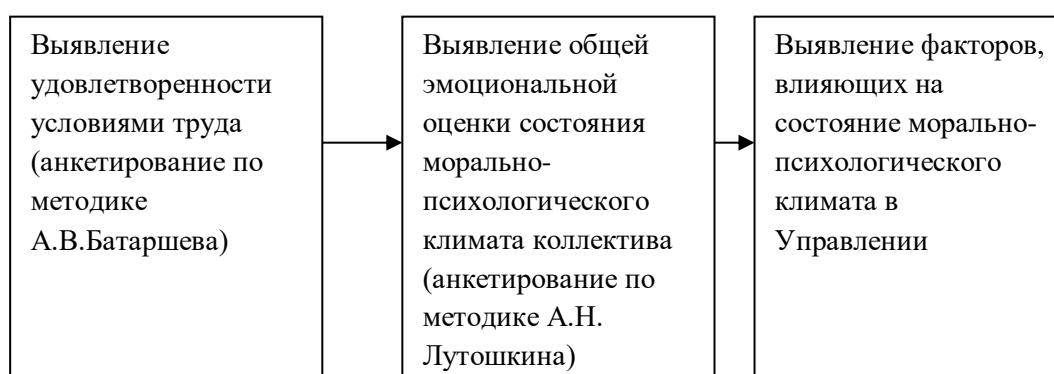


Рисунок 4 – Последовательность диагностики морально-психологического климата Управления

Для достижения цели исследования на первом этапе определялась удовлетворенность сотрудников факторами, которые влияют на состояние

морально-психологического климата коллектива. Далее исследовалась общая оценка морально-психологического климата в коллективе.

Первым этапом было проведено анкетирование по методике Батаршева А.В. (Приложение В). Анкета включала в себя вопросы, направленные на выявление общей удовлетворённости выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определение частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности. В анкетировании участвовали 29 сотрудников Управления, каждый сотрудник Управления отвечал на вопросы анкеты индивидуально и анонимно.

Распределение ответов на вопросы анкеты представлены в Приложении Г.

При оценке результатов был введен индекс удовлетворенности, который изменяется в интервале [0;1], где:

- [0; 0,33) – низкий уровень удовлетворенности;
- [0,33; 0,66) – средний уровень удовлетворенности;
- [0,66;1] - высокий уровень удовлетворенности.

Показатель высокого уровня удовлетворенности умножался на 1, среднего - на 0,5, низкого – на 0. В результате обработки данных, ответы распределились следующим образом (Таблица 12).

Таблица 12 – Результаты анкетирования по методике Батаршева А.В.

Составляющие удовлетворенности трудом	Уровень удовлетворенности			Индекс удовлетворенности
	Высокая	Средняя	Низкая	
Удовлетворенность достижениями в работе, %				
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, %				
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, %				
Удовлетворенность условиями труда, %				
Общая удовлетворенность трудом, %				

По итогам исследования общий индекс удовлетворенности трудом составил ..., что является ... оценкой состояния морально-психологического климата.

Исходя из данных анкеты можно сделать следующие выводы:

1. ....

Таким образом, общий индекс удовлетворенности трудом – ..., что свидетельствует о ....

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что ....

Далее необходимо оценить морально-психологический климат в коллективе, с целью уточнения имеющихся проблем в отношениях внутри коллектива.

Изучение психологического климата в коллективе осуществлялись с помощью методики А.Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы» (Приложение Д). В анкетировании участвовали 29 сотрудников Управления, каждый сотрудник Управления отвечал на вопросы анкеты индивидуально и анонимно.

Распределение ответов сотрудников представлено в Приложении Е.

Полученные данные, свидетельствующие о степени благоприятности морально-психологического климата изменяются в интервале [-3;3], где:

- [-3; -1,8) – неблагоприятное состояние морально-психологического климата;

- [-1,8; -0,6) – скорее неблагоприятное состояние морально-психологического климата;

- [-0,6; 0,6) – нейтральная оценка состояния морально-психологического климата;

- [0,6; 1,8) – скорее благоприятное состояние морально-психологического климата;

- [1,8; 3) – благоприятное состояние морально-психологического климата.

По результатам анкетирования состояние климата – ....



Скорее благоприятную оценку большинства сотрудников получили параметры:

- ....

Нейтральную оценку большинства сотрудников получили параметры:

- ....

Анализируя полученные данные необходимо соотнести их с факторами, влияющими на состояние морально-психологического климата (Таблица 13).

Таблица 13 – Удовлетворенность персонала факторами, влияющими на состояние морально-психологического климата коллектива Управления

№	Факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата коллектива	Полученные данные об удовлетворенности факторами
1	Психологическая совместимость	
2	Стиль руководства	
3	Физическая среда	
4	Организация труда	

Таким образом, ....

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о необходимости организации целенаправленной управленческой деятельности по формированию благоприятного состояния морально-психологического климата в коллективе.

Полученные данные обозначили основные направления работы руководителя, необходимые для формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

...

Такой фактор, как система стимулирования не был оценен, так как в Управлении затруднено воздействия на данный фактор, исходя из отсутствия дополнительного финансирования.

Безусловным стимулом для всех муниципальных служащих являются социальные гарантии. В их число входит создание для муниципальных служащих благоприятных условий труда, обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы, своевременная и в полном объеме выплата денежного содержания, пенсионное обеспечение за выслугу лет на муниципальной службе.

Получение дополнительного профессионального образования за счет средств работодателя тоже играет немаловажную роль в мотивации муниципальных служащих Управления. Дополнительное профессиональное образование включает в себя профессиональную переподготовку и повышение квалификации.

Примечательно, что в Администрации Емельяновского района муниципальных служащих привлекают к здоровому образу жизни. В Муниципальном образовании - Емельяновский район ежегодно среди работников муниципальных учреждений проводится спартакиада. Сотрудники муниципальных учреждений Емельяновского района организовано посещают бассейн, имеют возможность поиграть в футбол.

Также, в Управлении поздравляют именинников, коллектив с праздниками, выражают благодарность в виде почетных грамот и благодарственных писем.

Следующим этапом необходимо отметить степень включенности руководителя в управление морально-психологическим климатом коллектива Управления.

Затем, в соответствии с названными направлениями, сформулируем рекомендации по организации управленческой деятельности в области формирования благоприятного состояния социально-психологического климата в коллективе.

Исходя из теоретической части, руководитель может управлять морально-психологическим климатом коллектива воздействуя на факторы, влияющие на состояние климата. Такими факторами являются:

- психологическая совместимость сотрудников;
- стиль руководства;
- физическая среда;
- организация труда;
- система стимулирования.

Управление морально-психологическим коллективом коллектива – целенаправленное воздействие на факторы, влияющие на морально-психологический климат, с целью создания, изменения и поддержания его состояния, необходимого для достижения целей организации.

В результате включенного наблюдения, неформализованного интервью с сотрудниками получены данные по управлению морально-психологическим климатом коллектива Управления ( Таблица 14).

Таблица 14 – Применение управленческих действий в Управлении.

Действия	Применение в Управлении
1) Определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе;	
2) Определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний;	
3) Определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;	
4) Коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, посредством перевыборов формального лидера - бригадира, профсоюзного деятеля);	

Продолжение Таблицы 14

Действия	Применение в Управлении

5) Социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).	
6) Определение отношения сотрудников к стилю руководства	
7) Выбор подходящего стиля руководства с учетом специфики отрасли	
8) Корректировка используемого стиля руководства	
9) Определение отношения сотрудников к условиям труда	
10) Корректировка условий труда	
11) Определение отношения сотрудников к организации труда	
12) Выявление причины негативного восприятия подчиненными организации труда	
13) Корректировка организации труда	
14) Определение отношения сотрудников к системе стимулирования	
15) Корректировка существующей системы оплаты труда	
16) Начисление премий, поощрений Организация элементов нематериального стимулирования	

В таблице 13 обозначения «+», «+/-», «-» принимаю значения:

- «+» - действие применяется в управлении морально-психологическим климатом коллектива;

- «+/-» - действие частично применяется в управлении морально-психологическим климатом коллектива;

- «-» - действие не применяется в управлении морально-психологическим климатом коллектива.

Исходя из таблицы, .... Важно отметить, что ....

Управление морально-психологическим климатом коллектива начинается с оценки его текущего состояния. В результате диагностики состояния морально-психологического климата коллектива были выявлены факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата коллектива и методы воздействия на эти факторы с целью улучшения состояния морально-психологического климата коллектива.

Первым этапом было проведено анкетирование по методике Батаршева А.В., в результате которого выявлено, что ....

Далее был оценен морально-психологический климат в коллективе, с целью уточнения имеющихся проблем в отношениях внутри коллектива с

помощью методики А.Н. Лутошкина «Определение психологического климата группы». По результатам анкетирования состояние климата – ....

Таким образом, ....

Затем, в соответствии с названными направлениями, сформулируем рекомендации по организации управленческой деятельности в области формирования благоприятного состояния социально-психологического климата в коллективе.

### Глава 3 Управление морально-психологическим климатом коллектива Управления

От морально-психологической атмосферы в коллективе зависит не только эффективность совместной деятельности, которая выражается в экономических показателях, но и отношение сотрудников к своей работе, эмоциональный настрой и удовлетворенность работой.

Руководитель может управлять морально-психологическим климатом через факторы, которые влияют на его состояние.

Целью работы является разработка рекомендаций, направленных на управление состоянием морально-психологического климата в Управлении. Было диагностировано текущее состояние морально-психологического климата и выявлены направления и факторы, в которых нужны рекомендации по управлению, также факторы, управление которыми должно быть направлено на поддержание текущего состояния.

Рекомендации по управлению состоянием морально-психологического климата представим в виде схемы (Рисунок 5).

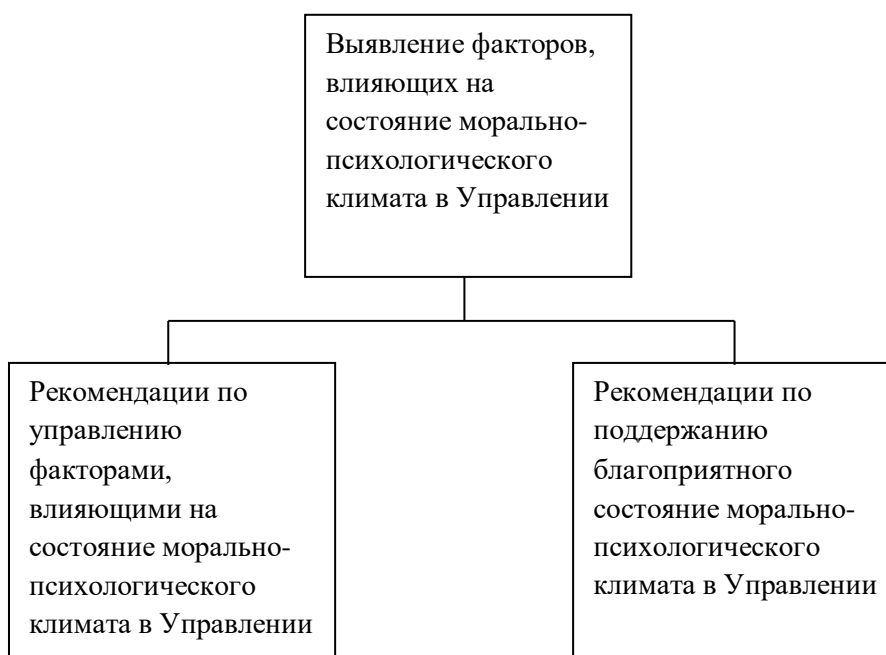


Рисунок 5 - Рекомендации по управлению состоянием морально-психологического климата представим в виде схемы

Исходя из диагностики состояния морально-психологического климата коллектива Управления были выявлены факторы, на которые руководителю нужно обратить внимание при управлении:

...

...

Опираясь на теоретические подходы к формированию межличностных отношений в коллективе, а также на основании результатов проведённого исследования, можно предложить следующие рекомендации по улучшению состояния морально - психологического климата в коллективе (Таблица 15).

Таблица 15 – Управленческие действия, направленные на улучшение удовлетворенностью психологической совместимостью

№	Управленческие действия	Мероприятия	Субъект управления
1	Определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе;		
2	Определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний;		
3	Определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения;		
4	Коррекция формальной и неформальной структуры группы;		
5	Социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе		

Следует отметить, что дополнительного финансирования на реализацию вышеуказанных мероприятий не потребуется, так как в структурном подразделении Администрации Емельяновского района - Муниципальном казенном учреждении «Управление социальной защиты населения администрации Емельяновского района» есть должность - психолог. С психологом будет заключено соглашение о сотрудничестве на безвозмездной основе. В рамках соглашения, психолог с руководителем Управления

разработают конкретные мероприятия и тренинги, подходящие данному коллективу, установят сроки их реализации.

Приглашенному психологу необходимо проводить индивидуальное сопровождение и консультирование сотрудников, отделов и организации в целом, проанализировать основные причины возникновения неудовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками. Данная деятельность позволит руководителю принять наиболее верное решение для улучшения удовлетворенности межличностными взаимоотношениями.

Также, следует уделить особое внимание корпоративным мероприятиям. В Управлении корпоративные мероприятия, в основном, проходят на природе или в заведениях по общепринятым праздникам. Руководителю, совместно с ведущим специалистом организационно-правового отдела необходимо разработать совместные тематические игры и выезды.

Корпоративные мероприятия становятся эффективными для сплочения коллектива, когда сценарий придуман самими сотрудниками. В этом случае сотрудники узнают друг о друге что-то новое, все изначально настроены позитивно. Чтобы праздник получился эффективным для сплочения коллектива, нужно заранее поручить ответственному сотруднику опрос и выяснить, как видят праздник сотрудники. Для этого нужно составить анкету с перечислением нескольких вариантов праздника на выбор, а также добавить ответ «другое» и свободное поле, чтобы сотрудники могли внести свои предложения по форме праздника, его сценарию, пожелания, касающиеся своего участия в его подготовке. После обработки анкет станет ясно, что предпочитает большинство сотрудников, и выявится инициативная группа людей, которых и нужно привлечь к организации мероприятия.

Таковыми мероприятиями могут стать:

- командообразующие спортивные тренинги. Они позволят сотрудникам обновить отношения, приобрести одинаковый для всех опыт, разбить барьеры, возникающие между людьми из-за рабочих конфликтов.



- спортивные мероприятия на свежем воздухе. Такие мероприятия легко позволяет совместить отдых и работу. Участники делятся на несколько команд. После выполнения ряда заданий выявляется победитель.

2. ....

Структуру рекомендации по управлению стилем руководства представим в Таблице 16.

Таблице 16 – Управленческие действия, направленные на улучшение удовлетворенностью взаимоотношениями с руководителем.

№	Управленческие действия	Мероприятия	Субъект управления
1			
2			
3			
4			
5			

Такие изменения помогут улучшить общий настрой коллектива, наладить доверительные отношения с руководителем и совершенствовать состояние морально-психологического климата.

### 3. Организация труда.

Направления улучшения состояния морально-психологического климата - ....

Руководитель совместно с руководителями отделов могут назначить всех сотрудников на исполнение функций приема и разработать расписание выхода на прием (Таблица 17).

Таблица 17 – График исполнения функции приема обращений граждан сотрудниками Управления

Отдел	Сотрудник	Пн.	Вт.	Пн.	Вт.	Пн.	Вт.	Пн.	Вт.
Отдел земельно-имущественных отношений	Сотрудник 1 ФИО	X			X			X	
	Сотрудник 2 ФИО		X			X			X

	Сотрудник ФИО	3			X			X		
Отдел Архитектуры	Сотрудник ФИО	1	X						X	
	Сотрудник ФИО	2		X						X
	Сотрудник ФИО	3			X					
	Сотрудник ФИО	4				X				
	Сотрудник ФИО	5					X			
	Сотрудник ФИО	6						X		

Для внедрения графика исполнения функции приема обращений граждан сотрудниками Управления необходимо издать приказ «О режиме исполнения функции приема обращений граждан сотрудниками Управления».

....

Также, для поддержания благоприятного состояния морально-психологического климата необходимо поддержание управления такими факторами, как физическая среда и система стимулирования.

#### 1. Физическая среда.

На основании анализа сотрудники удовлетворены условиями труда.

Действия руководителя направлены на соблюдение всех существующих норм к рабочим местам, норм по охране труда. Необходимо поддерживать их в пригодном состоянии и своевременно реагировать на неисправности.

#### 2. Система стимулирования

Отметим, что руководитель гарантирует своевременную выплату заработной платы, а также в Управлении присутствуют инструменты нематериальной мотивации, такие как, социальные гарантии, возможность повышения квалификации и получения дополнительного профессионального образования, спартакиада муниципальных служащих, признание.

Руководитель своевременно реагирует на все изменения в законодательстве, в отношении оплаты труда и гарантирует выплату заработной платы в срок и в объеме, предусмотренном договором.

Внедрение рекомендаций по управлению морально-психологического климата коллектива Управления влечет с собой внесение изменений в существующие в организации локальные нормативно-правовые акты (Таблица 18).

Таблица 18 – Организационный план внедрения рекомендаций по управлению морально-психологического климата коллектива Управления

№	Мероприятия	Субъект управления	Объект управления	Корректируемые локальные нормативно-правовые акты	Дополнительные локальные нормативно-правовые акты
1	Проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций, организация корпоративных мероприятий	Руководитель, приглашенный психолог	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка (выделение времени на проведение тренингов, консультаций)	-

Продолжение Таблицы 18

№	Мероприятия	Субъект управления	Объект управления	Корректируемые локальные нормативно-правовые акты	Дополнительные локальные нормативно-правовые акты
2	Проведение анкетирования с целью выявления отношения к стилю руководства и выявлению недостатков	Руководитель, приглашенный психолог	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка (выделение времени на проведение тренингов, консультаций)	-
3	Анализ данных, исследования и проведение	Руководитель, приглашенный психолог	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего	-

	беседы руководителем с приглашенным психологом			трудового распорядка (выделение времени на проведение тренингов, консультаций)	
4	Проведение беседы с приглашенным психологом для определения методов корректировки стиля руководства	Руководитель, приглашенны й психолог	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка (выделение времени на проведение тренингов, консультаций)	-
5	Введение планерок с руководителями отделов	Руководитель	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка (выделение времени на проведение планерок)	-

Продолжение Таблицы 18

№	Мероприятия	Субъект управления	Объект управления	Корректируемые локальные нормативно- правовые акты	Дополните льные локальные нормативн о-правовые акты
6	Введение общих собраний с сотрудниками	Руководитель	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка (выделение времени на проведение общих собраний)	
7	Внедрения графика исполнения функции приема обращений	Руководитель	Коллектив Управления	Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка,	Издание приказа «О режиме исполнени я функции

	граждан сотрудниками Управления			должностные инструкции, трудовой договор (создание пункта об исполнении функции приема в обязанности работника)	приема обращений граждан сотрудника ми Управлени я»
--	---------------------------------------	--	--	--	---

Все предложенные рекомендации соответствуют нормам Трудового законодательства. Внесенные изменения не нарушат права работника, режим труда и отдыха останется прежним, соответствующим закону.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендаций, направленные на управление морально-психологическим климатом коллектива Управления – достигнута.

Было диагностировано состояние морально-психологического климата коллектива Управления, выявлены факторы, которые влияют на состояние морально-психологического климата в коллективе Управления. Разработаны рекомендации направленные на управление факторами, влияющими на состояние морально-психологическим климатом коллектива Управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» участились случаи увольнения по собственному желанию, сотрудники не довольны возросшими объемами работы и сжатыми сроками на ее реализацию, в адрес руководителя поступают жалобы от сотрудников. Имеются предположения, что в коллективе сложился неблагоприятный морально-психологический климат и руководитель не управляет его состоянием.

Цель исследования – разработка рекомендаций, направленных на управление морально-психологическим климатом в Муниципальном казенном учреждении «Управление земельно-имущественных отношений и архитектуры Администрации Емельяновского района» (далее Управление)

Изучение специальной литературы по вопросам управления морально-психологическим климатом в коллективе показало, что руководителя может управлять состоянием морально-психологического климата воздействуя на факторы, влияющие на состояние климата, такие как: психологическая совместимость сотрудников, стиль руководства, физическая среда, организация труда, система стимулирования.

В приведенном анализе были выявлены факторы, на которые руководителю нужно обратить внимание при управлении, также, предпринимать действия, необходимые для поддержания благоприятного состояния факторов.

...

Предложенные рекомендации для улучшения состояния морально-психологического климата:

1. Проведение анкетирования с целью выявления отношения к стилю руководства и выявлению недостатков;

2. Анализ данных, полученных в результате анкетирования, исследование и проведение беседы руководителем с приглашенным психологом;

3. Проведение беседы с приглашенным психологом для определения методов корректировки стиля руководства;

4. Введение планерок с руководителями отделов;

5. Введение общих собраний с сотрудниками;

6. Внедрения графика исполнения функции приема обращений граждан сотрудниками Управления.

....

Предложенные рекомендации помогут улучшить состояние морально-психологического климата ....

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Работа с командой: психологические возможности: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности: практикум/Авдеев В.В. – М.:ИНФРА-М, 2013. – 152 с.
2. Авраева, Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха/ Ю.Б. Авраева // НТБ. -2015. -№8. -С. 60-65.
3. Алексей Корецкий. Как измерить климат в распределенной команде? / Алексей Корецкий // Управление персоналом. – 2014. - № 7. – С. 7.
- 4.Андреева Г.М. Социальная психология: учебник/ Г.М. Андреева - М.: Аспект Пресс, 2013. - 384 с.
5. Афонин А.М. Креативный менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ Афонин А.М. – М.: ФОРУМ, 2015. – 271 с.
6. Беляцкий, Н. Изменение функций руководителя в новых условиях / Н.Беляцкий // Проблемы теории и практики управления.-2014.- №3.-С.97-103.
7. «Благоприятный морально-психологический климат в коллективе - основа эффективного взаимодействия участников образовательного процесса» [Электронный ресурс]/ О.И. Могила, педагог-психолог. Дата обновления: 12.05.2013
8. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 2006. - 207 с.
- 9 Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2006. 240 с
10. Волков Б.С. Методология и методы психологического исследования/ Волков Б.С., Волков Н.В., Губанов А.В. – 6-е изд., испр. и доп. –М.: Академический проект, 2016. – 381 с.
11. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика/ Евтихов О.В. – СПб.: Речь, 2015. – 317 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П.Егоршин.- Нижний Новгород: НИМБ, 2017.-720с.
13. Захаров Н.Л. Управление настроем персонала в организации: учебное пособие для студентов вузов/ Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. – М.:ИНФРА-М, 2015. –283 с.
14. Зотова О.И. Проблемы отклоняющегося поведения // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. Отв. ред. Е.В. Шорохова. - М.: Наука, 2009.
15. Изотов, В. Психологический климат и проблемы психологической совместимости в коллективе // Справочник по управлению персоналом.-2013.- № 9.-С.15-20.
- 16.Кабаченко Т.С. Психология управления. [Текст]: учебное пособие /Т.С. Кабаченко - М.: Мысль, 2015. - 297 с.



17. Коблева А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом/ А. Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №2. - 102-106 с. 16
18. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. [Текст]: учебное пособие/ А.Г. Ковалев - М.: Проспект, 2016. - 431 с.
19. Колесников А.Н. Психология делового преуспевания.[Текст]: учебник/А.Н. Колесников - М.: Владос-Пресс, 2015. - 304 с.
20. Кочюнас Р-А.Б. Психологическое консультирование. Групповая психотерапия: учебное пособие для вузов/ Кочюнас Р. -7-е изд. - М.: Академический проект, 2017. - 462 с.
21. Конфликтология: учебник/ Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.
22. Кузин Ф.А. Культура делового общения [Текст]: практическое пособие/ Ф.А. Кузин - М.: Ось-89, 2014.- 320 с.
23. Кузнецов, С. Технологии управления, основанного на знаниях/С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. -2014. -№6. -С. 85-89.
24. Лапин, А. Формирование системы управления персоналом / А.Лапин// Проблемы теории и практики управления.-2016.-№5.-С. 83-88.
25. Левкин, Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений /Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. -2016. -№4. -С. 8-15.
26. Лигинчук Г.Г. Конфликтология: учебный курс [электронный ресурс]-2010. URL:://www.ecollege.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html.
27. Линчевский Э.Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя.
28. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. - М.:Педагогика, 1988. - 125 с
29. Мансуров, Н. С. Морально-психологический климат и его изучение [Текст] / Н.С. Мансуров. - М.: Приора, 2007. - 238 с
30. Молоканов, В.Д. Заметки практика по психологии управления в коллективе / В.Д. Молоканов.- Орел, 2014.-123с.
31. Назаренко М.А. Анализ морально-психологического климата и состояния организационной культуры/ Назаренко М.А., Никонов Э.Г., Самохвалова А.Р.// Современные наукоемкие технологии. - 2014.- № 8. -78-79 с.
32. Немов Р.С. Социальная психология: учебное пособие/Немов Р.С., Алтурина И.Р.-СПб.:Питер, 2016. - 126-189 с.
33. Нетребко Е.Э. Влияние индивидуально-психологических качеств и стиля руководителя на морально- психологический климат в коллективе/ Нетребко Е.Э.//Общество и право. - 2015.-№1(51). -286- 290 с.
34. Омаров, А.М. Руководитель: размышления о стиле управления / А.М. Омаров.- М.: Политиздат, 2013.-366с.

35. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения и оптимизации [Текст] / Б.Д. Парыгин. - СПб.: Питер, 2008. - 327 с
36. Пономарева М.А. Психологическая компетентность руководителя/ Пономарева М.А. – М.: ФОРУМ, 2012. – 208 с.
37. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - М.: Речь, 2002. 284 с.
38. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей/ Майкл Армстронг; [пер. с англ. под ред. Мордовина С.К.] . –10-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 846 с. 17
39. Психологическая диагностика: учебник для вузов/ под ред. М.К. Акимовой, К.М. Гуревича.- 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2016. – 329-339 с.
40. Проблемы психологии личности. /Отв. ред. Е.В. Шорохова, О.И. Зотова. М: Наука, 1982.
41. Путилло Л.В. Социология: учебный курс[электронный ресурс] - 2016. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook207/book/index/index.html>
42. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом. Трудовой коллектив как субъект и объект управления / А.А. Русалинова.- Л, 1980.- 97 с
43. Рисо Д. Р. Определение вашего типа личности/Рисо Д.Р., Хадсон Р.[пер. с англ. М.Калдиной, М.Козловой]. – М.: Ганга, 2014. – 312 с.
44. Том, Н. Тенденции и перспективы управления персоналом: Управление персоналом / Н.Том //Проблемы теории и практики управления.- 2015.-№ 6.-С.95-101.
45. Управление персоналом: учебник / под ред. А.И.Турчинова .-М.: Изд-во РАГС, 2014.-488с.
46. Шакуров Р.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. - М.: Просвещение, 1990. с. 93
47. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента: учебное пособие/Ф.В. Шарипов. – М: Владос-пресс, 2015. – 294 с.
48. Швырева Е. А. Морально - психологический климат в трудовом коллективе/ Швырева Е.А.// Современное общество: проблемы, идеи, инновации. - 2015. – т.2. –№3. -59-61 с.
49. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления [Текст]: учебник/ И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 608 с.
50. Элитариум: Центр дистанционного образования. [Электронный ресурс].
51. (Официальный сайт Администрации Емельяновского района: [сайт]. URL: <http://krasemel.ru/>)
52. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 N 131-ФЗ;

53. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ;

54. Закон Красноярского края от 24.04.2008 №5-1565 «Об особенностях правового регулирования муниципальной службы Красноярского края»;

55. <https://moluch.ru/archive/11/860/> Истомина Н. Н. Особенности трудовой деятельности работников органов местного самоуправления в Российской Федерации // Молодой ученый. — 2009. — №11. — С. 118-123. — URL

56. Федерального закона от 02.05.2006 N 59-ФЗ (ред. от 27.11.2017) «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»

**Приложение А – Организационная структура администрации  
Емельяновского района**

## **Приложение Б – Организационная структура Управления**

## Приложение В – Методика Батаршева А.В.

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
  - a. да;
  - b. отчасти;
  - c. нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
  - . да;
  - a. отчасти;
  - b. нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
  - . да;
  - a. не со всеми;
  - b. нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
  - . да;
  - a. не всегда;
  - b. нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
  - . да;
  - a. отчасти;
  - b. нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
  - . да;
  - a. время от времени;
  - b. нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
  - . да;
  - a. не уверен;
  - b. нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
  - . да;
  - a. что-то среднее;
  - b. нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:
  - . да;
  - a. среднее;
  - b. нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
  - . да;
  - a. редко;
  - b. нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
  - . да;
  - a. среднее;
  - b. нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
  - . да;
  - a. время от времени;
  - b. нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
  - . да;
  - a. не совсем;
  - b. нет.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
  - . да;
  - a. иногда;
  - b. нет.
15. редко поощряют за работу:
  - . да;
  - a. иногда;
  - b. нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
  - . да;
  - a. может быть;
  - b. нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
  - . да;
  - a. иногда;
  - b. нет.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
  - . да;
  - a. не совсем;
  - b. нет.

### Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

### Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

## Приложение Г – Методика Лутошкина А.Н.

Бланк тестируемого

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладают конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу "один за всех, все за одного"								В трудных случаях коллектив "раскисает", появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым								Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность

членам, старается помочь им освоиться								
Коллектив активен, полон энергии								Коллектив пассивен, инертен
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								Коллектив подразделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

### Обработка результатов

1. Сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса.

Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком.

2. Все индивидуальные значения сложить и разделить на количество отвечающих. Полученную цифру сравнить с «ключом».

### Ключ

+22 и более – высокая степень благоприятности социально-психологического климата;

От +8 до +21 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;

От 0 до +8 – низкая степень благоприятности социально-психологического климата;

От 0 до – – начальная неблагоприятность социально-психологического климата;

От – до – 0 – средняя неблагоприятность;

От – 0 и ниже в отрицательные значения – сильная неблагоприятность социально-психологического климата.

### Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

1. Записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

2. Полученную цифру разделить на число участников: получаем индексы по каждому свойству.

3. Проранжировать показатели по степени убывания величины индексов. Таким образом, выявляются

свойства, способствующие сплоченности коллектива (положительные индексы) или противодействующие

(отрицательные индексы). При многократном исследовании можно проследить динамику развития групповой сплоченности, а также изменение вклада в неё каждого диагностируемого свойства.



**Приложение Д – Распределение ответов на вопросы анкеты по методике  
Батаршева А.В.**

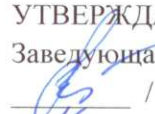
## Приложение Е– Распределение ответов на вопросы анкеты по методике

Лутошкина А.Н.

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладают конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу "один за всех, все за одного"								В трудных случаях коллектив "раскисает", появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения

Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные							Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться							Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив активен, полон энергии							Коллектив пассивен, инертен
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело							Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту							Коллектив подразделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители							К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами


УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
 / И. П. Воронцова /  
« 10 » 06 20 18 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03.01 Управление персоналом

Управление морально-психологическим климатом коллектива

Руководитель  старший преподаватель Н.Д.Макушкина

Выпускник  А.А.Ковалева

Красноярск 2018