

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

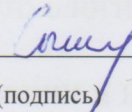
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт

Кафедра общей и социальной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой общей и социальной  
психологии

 Сыманюк Э.Э.  
(подпись) (Ф.И.О.)

« 11 » июня 2021 г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Диагностика и анализ социально-психологических проблем  
(на примере АО «УМБР»)

Руководитель: Оконечникова Л.В.,  
канд. психол.наук, доцент

Нормоконтролер: Буковой Т.Д.

Студент группы: УГИМ - 295203 Матафонова Анна  
Николаевна

Екатеринбург

2021

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Общее представление о социально-психологическом климате в организации	6
1.2. Анализ проблем связанных, с ролевым поведением сотрудников и профессиональной адаптацией	20
1.3. Социальные проблемы в сфере мотивации персонала	30
Выводы по главе	38
2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ АО «УРАЛМЕХАНОР»	40
2.1. Общая характеристики предприятия ОА «Уралмеханобр»	40
2.2. Диагностики и анализ социально-психологических проблем АО «Уралмеханобр»	46
2.3. Методики используемые в исследовании и их результаты	46
Выводы по главе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях формирование социума показывает, что продуктивная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Управление человеческими ресурсами - ключевой элемент любого бизнеса. Создается соответствующая социально-психологическая среда, в которой реализуется трудовой резерв, формируются навыки, люди получают удовлетворение от своей работы и общественное признание собственных достижений. Поэтому руководители крупных компаний все чаще ощущают потребность в создании социально-психологического климата. Ведь любые инновации - как технические, так и идеологические - используются и управляются людьми, от них зависит эффективность и успех работы компании на рынке. Каждый коллектив - это группа людей, объединенных для той или иной совместной деятельности.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления приводит к нездоровым взаимоотношениям в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищества и коллективизма более активно в формировании рыночных отношений. 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов сложилась атмосфера взаимных требований и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к работе и распределению заработной платы; 82% опрошенных работников массовых профессий радуются успехам своих коллег.

Следовательно, чтобы воздействие на коллектив было максимально эффективным, необходимо не только знать морально-психологические характеристики отдельных специалистов, но и социальные и психологические характеристики отдельных коллективов и групп, но и осуществлять контроль.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было максимально эффективным, необходимо не только знать морально-психологические

особенности отдельных исполнителей, социально-психологические особенности отдельных и коллективных групп, но и осуществлять контроль. Для этих целей используются социально-психологические методы, которые представляют собой набор конкретных методов воздействия на личные отношения и связи, возникающие в рабочих коллективах, а также на социальные процессы, которые там происходят.

В их основе лежит использование моральных стимулов к труду, они воздействуют на личность с помощью психологических приемов, чтобы превратить управленческую задачу в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается с помощью техник, которые носят личный характер (личный пример, авторитет и т. д.).

Основная цель применения этих методов - формирование положительного социально-психологического климата, поскольку во многом будут решены учебные, организационные и экономические задачи.

Другими словами, цели, установленные командой, могут быть достигнуты с помощью человеческого фактора, который является одним из наиболее важных критериев эффективности и качества работы. Способность учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно действовать на коллектив, создавать благоприятные условия для работы и в конечном итоге создавать коллектив с одной целью и целью.

Различные стороны проблемы нашли отражение в трудах таких авторов В.Р. Веснина, О.С. Виханского, Ю.Ф. Гордиенко, Н.Л. Зайцева, Л.В. Карташовой, А.Я. Кибанова, , В.А. Спивака и других.

Объект данного исследования социально-психологические проблемы организации.

Предметом исследования является:

- Социально-психологический климат.
- Ролевое поведение и адаптация персонала.
- Мотивационная сфера персонала.

Цель: исследование социально-психологических проблем организации (на примере АО «Уралмеханобр»).

Задачи данного исследования:

- Проанализировать основные социально-психологических проблем организации (социально-психологический климат, ролевое поведение и адаптация персонала, мотивационная сфера персонала).
- Подобрать диагностический инструментарий для диагностики.
- Обработать и интерпретировать результаты.

Гипотеза: Социально-психологический климат, ролевое поведение и адаптация персонала, мотивация персонала трудовой деятельности у административно-управленческого персонала и технического персонала существенные различия.

Актуальность предлагаемых мероприятий повлияет не только на систему нематериальной мотивации персонала, но и на методы управления персоналом на предприятии, а также на финансовые показатели организации в целом.

В процессе исследования применялись:

- Анкета «какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?» для сотрудников АО «УМБР» (анкета анонимная).
- «Социально–психологический климат коллектива» Б.Д. Парыгина.
- «Роли в команде» Р.М. Белбина.
- «Диагностика личности на мотивацию достижения к успеху и мотивацию к избеганию неудач» Т. Элерса.
- Диагностика «360 градусов».

# **1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **ПРОБЛЕМЫ**

В современных условиях руководитель должен быть носителем организационных перемен, это личность, умеющая выработать новые подходы к решению социально-психологических проблем, это специалист, пропагандирующий новые ценности среди сотрудников и готовый преодолевать длительные трудности. Ключевая особенность - обращение к внутреннему миру человека, его личности, мыслительным способностям, чувствам, образам и поведению с целью направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач компании.

Рассмотрим наиболее значимым социально-психологическим проблемы в организации:

- Общее представление о социально-психологическом климате в организации.
- Ролевое поведение и адаптация персонала.
- Мотивационная сфера персонала.

### **1.1. Общее представление о социально-психологическом климате в организации**

В настоящее время интерес к феномену социально-психологического климата (СПК) в организациях постоянно растет. Актуальность этой проблемы во многом определяется возрастающими требованиями к психологической вовлеченности человека в работу и усложнением психической жизни людей в сочетании с постоянным ростом их личных стремлений. Улучшение социально-психологического климата коллектива - это задача раскрытия социально-психологического потенциала личности и общества, и создания максимально комфортного образа жизни для людей.

Создание благоприятного социально-психологического климата для

трудового коллектива - одно из важнейших условий в борьбе за повышение производительности труда и качества продукции. В то же время социально-психологический климат - это показатель уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способный к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой увеличения социальных факторов в структуре производства, с улучшением как организации, так и условий труда.

Важность социально-психологического климата определяется еще и тем, что он может выступать как действенный источник определенных социальных явлений и этапов, как индикатор как своего состояния, так и своего развития под влиянием социальных и научных факторов, он может служить социальному и техническому прогрессу.

Социально-психологический климат также выступает в качестве кросс-функционального индикатора уровня психологической вовлеченности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня умственного потенциала человека и коллектива, степени и глубины препятствий. препятствуют реализации психологических резервов коллектива.

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от идеальной реализации личных и коллективных навыков. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на ее результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и выражает его потенциал. В этом смысле необходимо оптимизировать стиль межличностного взаимодействия.

Актуальность этой проблемы используется потребностями практики в связи с возрастающим коллективным характером человеческой деятельности сегодня и насущными проблемами эффективности организации и управления людьми, регулирования отношений, складывающихся между ними, социальной и социальной сферой. психотерапевтические воздействия.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество является

продуктом развития групп, существующих в рамках определенной системы социальной активности. Команда - это объединение людей для достижения определенной и социально признанной цели. Межличностные отношения - основа формирования социально-психологического климата в коллективе. Наряду с этим термином в литературе используются многие другие: социально-психологическая атмосфера, морально-психологический настрой, морально – психологическая обстановка.

Социально-психологический климат - комплексная психологическая характеристика, отражающая состояние взаимоотношений и удовлетворенность сотрудников различными жизненными факторами. Часто сущность социально-психологического климата сводится к следующим психологическим явлениям: состояние коллективного сознания; размышление о специфике человеческого взаимодействия; эмоционально-психологический настрой группы; настроение группы; Статус группы; психологическое единство участников группы; Взаимоотношения в группах и коллективах и т. л.

К важнейшим факторам социально-психологического климата относятся взаимоотношения между людьми и условия совместной деятельности. Также считается, что социально-психологический климат - это система норм, обычаев и ценностей, преобладающая в определенной группе людей.

Климат выражается способом зависимости членов группы или коллектива друг от друга, а также способом зависимости людей от совместно выполняемых функций или задач. Социально-психологический климат - это сложное эмоционально-психологическое состояние профессионального коллектива, которое отражает степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизни. В отечественной социальной психологии термин «психологический климат» впервые употребил Н.С. Мансуров, изучавший производственные коллективы [24].

В.Д. Парыгин дает следующее определение социально-психологического климата: «Командный климат - это доминирующий и относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который на протяжении всей своей жизни



находит различные формы проявления» [43].

Одним из первых, кто раскрыл содержание социально-психологического климата, был выдающийся исследователь социально-психологических проблем управления трудовыми коллективами В.М. Шепель.

По его мнению, психологический климат - это эмоциональная окраска психологических связей работников коллектива, возникающая из-за их симпатии, совпадения характеров, интересов, наклонностей.

. Он выделяет три климатические зоны:

- Первый - это социальный климат, который определяется тем, в какой степени компания гарантирует соблюдение конституционных прав и обязанностей сотрудников.

- Второй - моральный климат, определяемый общепринятыми моральными ценностями в коллективе.

- Третий - психологический климат, под которым понимается атмосфера, которая складывается между сотрудниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом [62].

Несмотря на различия в подходах и определениях социально-психологического климата, многие авторы сходятся во мнении, что относительно устойчивая психологическая установка является так или иначе неотъемлемой чертой коллектива, проявляется в межличностных отношениях, применительно к рабочей ситуации, влияет на результаты продуктивной деятельности, благополучие, личностная активность (положительная, нейтральная или отрицательная).

Наиболее глубоким по содержанию и степени развития является определение социально-психологического климата, данное Ю.Л. Неймером [41]. По его мнению, социально-психологический климат коллектива - это внутреннее состояние коллектива, которое отражает его комплексную способность достигать поставленных целей.

Наблюдения и исследования позволяют выделить шесть основных групп факторов, определяющих состояние социально-психологического

климата и, в конечном счете, самочувствие и работоспособность работников:

- Сервисные и функциональные факторы (условия труда и оборудование на рабочем месте; обеспечение рабочей силс оборудованием, средствами связи, средствами защиты и т. д. Организация труда, часы работы и отдыха, обоснованность и ясность распределения функций среди сотрудников; функциональная определенность структуры деятельности каждого сотрудника, ясность его обязанностей, прав и ответственности; отношение руководства к задачам организации работы сотрудников и т. д.

- Экономические факторы (система оплаты труда; своевременность получения материального вознаграждения; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных благ; льготы, премии, надбавки и т.д.).

- Управленческие факторы (стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к сотрудникам; согласованность уровня управления; преемственность в оценке и выборе методов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия между управленческим и исполнительным уровнями).

Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:

- Демократический стиль развивает общительность и уверенность в отношениях, веселость. При этом нет ощущения навязываемых извне, «сверху» решений.

- Вовлеченность членов команды в управление, присущее этому стилю лидерства, способствует оптимизации СПК.

- Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, подчинение и снисходительность, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как в спорте, так и в армии.

- Разрешительный стиль ведет к низкой продуктивности и качеству работы, неудовлетворенности совместной деятельностью и приводит

к формированию неблагоприятных СПК. Разрешительный стиль может быть приемлем только в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет чрезмерные требования, публично критикует сотрудников, часто наказывает и редко награждает, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премий и т. д. он всегда прав, не прислушивается к мнению подчиненных, нечувствителен к их потребностям и интересам, создает нездоровую рабочую атмосферу.

Отсутствие взаимного уважения и доверия вынуждает людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, частота контактов уменьшается, возникают коммуникативные барьеры и конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, возникает снижение.

Страх наказания порождает желание уйти от ответственности за допущенные ошибки, обвинять других и искать «крайнего». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа людей), который не виноват в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не может защитить себя. Он становится объектом нападков, враждебности и необоснованных обвинений.

Наличие «крайнего» позволяет членам группы освободиться от напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Таким образом, группа сохраняет свою стабильность и сплоченность. Это кажется парадоксальным, но сколько бы негодования и враждебности ни спровоцировал «крайний», он нужен группе как «предохранительный клапан», чтобы вырваться из агрессивных тенденций.

Поиск «крайнего» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, избегая острых и напряженных конфликтов. Но этот процесс дает лишь частичный, разовый эффект. Источник напряжения и неудовлетворенности в организации сохраняется, и плохое поведение лидера играет значительную роль в их внешности.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он

может быть позитивным, если при принятии решений учитывает интересы сотрудников, объясняет им свой выбор, делает свои действия понятными и разумными, то есть начинает платить больше. внимание к установлению крепких и близких отношений с подчиненными. Таким образом, начальник значительно может влиять на характер межличностных отношений между коллегами, отношение к общей деятельности, удовлетворённостью условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, который во многом определяет результативность компании в целом.

Психологические факторы (отношения сотрудников друг с другом; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; отношения сотрудников с их непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения; характер восприятия сотрудников и оценка друг друга). Факторы профессионально-квалификационных характеристик персонала (численность персонала; соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; обеспечение адаптации и вступления в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; важность подбора и расстановка кадров и др.).

Юридические факторы (оптимальность и согласованность правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие должностных инструкций для каждой должности с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; легкость использования и т. д.). Можно выделить такой фактор, как глобальная макросреда: ситуация в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий.

Стабильность экономической и политической жизни общества гарантирует социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияет на социально-психологический климат рабочих групп. Удовлетворение работой очень важно. Большое значение для формирования благоприятного

СПК имеет то, насколько интересна, разнообразна и креативна для человека работа, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли ему реализовать свой творческий потенциал, расти в профессиональном плане.

Важную роль играет характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, его высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессовый характер, эмоциональная насыщенность и т. д. – все это факторы, которые могут негативно повлиять на СПК на рабочем месте.

Тип коммуникации в организации играет роль в СПК. Отсутствие полной и точной информации по важной для сотрудников теме создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководитель должен внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации.

Низкий уровень коммуникативных навыков среди сотрудников также приводит к коммуникативным барьерам, усилению напряженности в межличностных отношениях, недопониманию, недоверию и конфликтам. Умение ясно и точно выражать свою точку зрения, использовать приемы конструктивной критики, навыки активного слушания и т. д. Создание условий для удовлетворительного общения в организации.

Когда говорят о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, имеют в виду следующее: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и стабильный психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива. Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива. Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения,

доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т. д. Для благоприятного (зрелого, здорового) СПК свойственны: преобладание делового, творческого настроения в течение рабочего дня; чувство групповой сплоченности и товарищества; высокий уровень профессиональной подготовленности работников; хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными; равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого члена коллектива; своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций; справедливость и гласность в оценке деятельности членов коллектива, а также распределения вознаграждений, решения материальных и жилищных проблем; нежелание членов коллектива уходить из данного подразделения, даже на вышестоящую должность; использование возможностей неформального лидерства для решения служебных и воспитательных задач; критика и самокритика; коллективное обсуждение вариантов важнейших принимаемых решений; охотное согласие подменить товарища, оказать ему помощь.

Неблагоприятный СПК характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т. д. Для неблагоприятного (незрелого) СПК свойственны: частые опоздания и длительное отсутствие на работе; обсуждение указаний руководителей в "кулуарах"; длительные перекуры во время работы; неточное выполнение решений и распоряжений руководства; распространение слухов друг о друге; скрытая критика условий труда; пустая трата рабочего времени; отказ от работы

в сверхурочное время; частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения; частые нарушения дисциплины; высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности; низкая активность при обсуждении служебных и специальных вопросов; отсутствие критики и самокритики.

Есть косвенные признаки, по которым можно судить об атмосфере в группе. К ним относятся: колебания; производительность труда; качество продукции; количество прогулов и опозданий; количество жалоб, жалоб от сотрудников и клиентов; своевременное или несвоевременное завершение работы; аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием; количество дефектов в работе.

Чтобы определить направления улучшения СПК в организации, необходимо провести научно обоснованные и сбалансированные исследования для выявления факторов, отрицательно влияющих на СПК. Улучшение условий для формирования СПК означает разработку и практическую реализацию комплекса технико-экономических и организационно-производительных мероприятий по систематическому изменению факторов, имеющих негативную оценку. Кроме того, оценку можно дифференцировать по отделам, категориям сотрудников, а также по проблемам СПК.

Рогожин Е.В. отмечает, что мероприятия, направленные на улучшение условий формирования СПК, могут проводиться в разных направлениях, в зависимости от негативно влияющих факторов [49]:

1. Улучшение условий труда. При исследовании условий труда необходим их пофакторный анализ применительно к конкретному рабочему месту. Это важно, потому что условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно определяют конечный результат.

2. Совершенствование организации и стимулирования труда. Совершенствование организации труда осуществляется по следующим направлениям: совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение, организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование

нормирования труда, подготовка и повышение квалификации работников, рационализация режимов труда и отдыха. По этому направлению нет четко определенных норм как в случае совершенствования условий труда.

Это требует углубленной исследовательской работы с использованием специальных методик. Существующая система стимулирования сложна и противоречива по своему влиянию на СПК. Материальное и моральное стимулирование - центральный момент в формировании социально-психологического статуса человека в коллективе. Помимо индивидуальных черт личности, на восприятие стимулов влияет мнение группы, условия труда и жизни, традиции, нормы и ценности.

Исходными условиями для социально и психологически благоприятного восприятия системы распределения прибыли сотрудниками являются: ясность механизма объединения усилий и вознаграждения с учетом социально-демографических, личностных и индивидуальных характеристик сотрудников и характеристик основного коллектива. (нормы, ценности, традиции).

1. Совершенствование социально-демографических характеристик коллектива. Социально-психологическая структура коллектива непосредственным образом влияет на процесс формирования СПК, так как выражает сущностную сторону личностных черт работника. Улучшение структуры команды должно быть связано с целями производительности, человеческими ресурсами и общей операционной средой. Необходимо соблюдение положений о достаточной дифференциации социально-демографических характеристик и положений о социально-демографических ограничениях по соблюдению и результативности участников рабочего процесса. Таким образом, в смешанных гендерных коллективах культура общения выше; сочетание разных возрастных и образовательных групп создает наилучшие условия для сокращения времени адаптации; молодежные группы более мобильны в освоении новых технологий.

2. Совершенствование взаимоотношений и стиля управления. Отношения в команде - важнейший показатель статуса СПК в команде.



Об отношениях часто судят по степени конфликта за определенный период времени. При этом нежелательны не сами по себе конфликты, без них не может быть жизненного процесса. Суть в том, что в результате их распада исчезает все старое, что препятствует развитию коллективов и росту индивидуумов как личностей. В практической работе по совершенствованию СПК важно учитывать стиль руководства.

Любая работа по совершенствованию стиля руководства предполагает наличие его оценки, дифференцированной по подразделениям. Очевидно, что стиль руководства должен определяться уровнем развития команды и исходными отношениями, традициями, ценностями и нормами. В некоторых случаях стиль руководства, указанный в руководстве, является наиболее эффективным, в других - либеральным, направленным на общее лидерство и допускающим самоуправление и раскрытие потенциала всех.

Следовательно, регулирование СПК специфично в зависимости от уровня формирования и проявления климата. На уровне всей организации наибольшая отдача достигается за счет материальных факторов (условия, организация, стимулирование труда), в небольшой группе - те, которые связаны с социально-психологическим настроением, межличностным взаимодействием.

На личностном уровне главным условием благоприятного СПК является формирование устойчивой трудовой мотивации. «Изучение социально-психологического климата может быть основано на практических методах (наблюдение, беседа, анализ результатов работы, анализ движения персонала. дисциплина государственной службы, обобщение независимых характеристик и т. д.) и психологические методы, требующие специальной подготовки (социометрическое обследование, опрос, шкалирование, и т. д.). Обычно при диагностике социально-психологического климата применяется комплекс методических процедур: специально сконструированные анкеты, шкалы показателей групповых взаимоотношений, шкалы внутригрупповой приемлемости, шкалы-опросники, социометрические опросники и др.

Диагностика психологического климата в коллективе чрезвычайно важна для понимания его процессов и предотвращения бизнес-конфликтов. Диагностика СПК помогает выявить внутренние процессы в команде, предотвратить конфликты и обеспечить создание эффективных рабочих групп.

Выбор диагностических инструментов зависит от непосредственной цели исследования. Существуют различные варианты исследований:

Диагностика эмоционально-психологического климата группы.

Раскрывается структура эмоциональных отношений и отражает уровень развития коллектива по эмоционально-психологическим показателям (доброта, сотрудничество, взаимоуважение, безразличие и др. - всего 20). Составляется «эмоциональный профиль» группы. Расчет индивидуального показателя эмоционального благополучия для каждого сотрудника отражает, с одной стороны, оценку его команды, а с другой стороны, личное эмоциональное и психологическое состояние человека в команде, который дал такую оценку.

Определение психологического климата в коллективе показывает степень развития семи важнейших характеристик коллектива: ответственность, коллективизм, сплоченность, контакт, открытость, организованность, осведомленность. Этот метод позволяет выполнять анонимный опрос, что увеличивает его надежность.

Экспресс-анализ социально-психологического климата в коллективе. Определяет степень зрелости коллектива и диагностирует опасность конфликтов и неприятностей для команды.

Диагностика ценностно-ориентационного единства организации. Изучение сплоченности организации. Исследование определяет степень совпадения оценок, установок, позиций работников по отношению к наиболее значимым для них объектам (людям, задачам, идеям, событиям) .

Определение деловых ролей сотрудников организации. Чтобы эффективно управлять командой, лидер должен понимать роли, которые могут играть члены команды. Социальная роль базируется на профессиональных навыках, практическом опыте и личных качествах, которыми сотрудники

используют при работе над проектами или решениями производственных задач.

Это исследование позволит определить потенциальную способность каждого члена команды играть определенную социальную роль в совместной работе: лидер, реализатор, генератор идей, объективный критик, организатор или начальник штаба, снабженец, душа коллектива, отделочник или контролер.

Социометрический опрос в организации. Сущность такого опроса сводится к выявлению «симпатий» и «антипатий» между сотрудниками, то есть к определению системы эмоциональных отношений в организации.

Это достигается за счет реализации каждым участником плебисцита определенных выборов из всей структуры подразделения организации в соответствии с заданными критериями. Все данные о таких выборах заносятся в специальную таблицу - социальную матрицу и представляются в виде специальной диаграммы (социограммы). Составление социоматрицы позволяет определить: неформальных лидеров в организации; отвергнутые коллективом; те, кто не участвует в жизни коллектива; место руководителей разного уровня в неформальной структуре района, уровень их власти. Кроме того, такое исследование выявляет противоречия, существующие между сотрудниками, наличие серьезных конфликтов, которые могут не возникнуть извне.

После сбора и анализа социометрической матрицы рассчитываются различные социометрические показатели, как индивидуальные, так и групповые. На их основе даются рекомендации по оптимизации межличностных отношений в организации.

Выявление существующих элементов корпоративной культуры компании.

Позволяет идентифицировать убеждения, идеи, мысли, чувства, материальные ценности и т. Д. важные разделяют все сотрудники.

Определение модели корпоративного поведения. Тест деловой этики, позволяющий определить уровень этики сотрудников в организации.

Формулируются выводы и рекомендации по следующим направлениям:

1. Имеет ли организация (подразделение) достаточные социальные

и психологические ресурсы для изменения и достижения своих целей?

2. Каковы пределы и возможности эффективных индивидуальных и коллективных действий сотрудников в целом?

3. Какие социально-психологические факторы влияют на повышение (снижение) производительности персонала.

4. При каких условиях потенциал команды будет использован по максимуму.

5. В каких направлениях необходимо развивать систему управленческих воздействий для оптимизации деятельности компании (подразделения).

Сочетание грамотной организации командного состава, достойного материального вознаграждения, и эффективного стиля руководства в каждом конкретном коллективе может существенно помочь предотвратить возникновение конфликтов в коллективе и предотвратить формирование неблагоприятного психологического климата.

Большая роль в этом процессе принадлежит своевременной диагностике психологического климата и безотлагательной коррекции зарождающегося неблагополучия в коллективе. Диагностика психологического климата в коллективе имеет многопрофильный характер. Для расширенной диагностики следует использовать ряд методов и процедур, которые лучше всего помогут вам получить представление о проблемах в группе. Во время диагностики также необходимо придерживаться логики исследования.

## **1.2. Анализ проблем связанных, с ролевым поведением сотрудников и профессиональной адаптацией**

Понятие роли означает социальную функцию человека, способ ее поведения, соответствующий принятым нормам, в зависимости от статуса или положения человека в системе межличностных отношений. Такое понимание роли связано с тем, что в схожих обстоятельствах (например, в одной организации) сотрудники, занимающие одинаковые должности, одинаково

ведут себя в трудовом процессе в соответствии с требованиями конкретной работы, т.е. их трудовое поведение регулируется соответствующими документами (положениями, должностными инструкциями и т. д.).

Другими словами, роль - это устойчивая модель поведения (включая действия, мысли, чувства), воспроизводимая людьми, имеющими одинаковый статус (положение) в социальной системе. Таким образом, роль отражает социально-типичные аспекты поведения.

Рольевые теории личности (Дж. Мид, Р. Линтон, Р. Дарендорф) исследуют процессы освоения индивидом социально заданных функций-ролей, что зависит от социального статуса личности в системе взаимоотношений с окружением. Но помимо общих требований к роли сотрудника, требования предъявляются к конкретному трудовому коллективу в зависимости от действующих в группе стандартов поведения: традиций, ритуалов и т. д. Здесь возникают социально-психологические особенности ролевого взаимодействия, связанные с взаимными ожиданиями соответствующего поведения [21].

Поведение, приписываемое человеку определенной ролью, значительно меняется по мере развития социальных отношений. Условия формирования рыночных отношений не только меняют производство и экономику, но и вызывают существенные изменения в психологии людей, вносят ряд противоречий и устойчивых тенденций в межличностные отношения. Умственная деятельность людей становится все более интенсивной, контакты между ними становятся все более опосредованными.

В то же время существуют всевозможные психологические барьеры, призванные защитить человека от умственных перегрузок, но в то же время они также становятся источником различных препятствий в межличностном общении. Сказанное позволяет раскрыть структуру социальной роли работника.

В нее входят следующие элементы:

- Ролевые предписания (социальные и групповые нормы поведения личности, связанные с требованиями конкретной профессии, должности и т.д.).
- Ролевые ожидания.
- Роловое поведение (т.е. исполнение роли).
- Оценка ролевого поведения.
- Санкции (в случае некачественного выполнения роли).

Центральным элементом указанной структуры, который позволяет объяснить, почему одну и ту же роль, например, продавца или линейного руководителя в организации, разные люди выполняют неодинаково, является понятие ролевое поведение.

Для успешного выполнения социальных ролей человеку необходимы не только знание и понимание официальных правил, но и социально-психологическая готовность принять эту роль и, в конечном итоге, обеспечить ее выполнение.

В этом случае официальные ролевые предписания трансформируются в соответствующие внутренние побуждения. Структура рабочего поведения сотрудника определяется рядом внешних и внутренних условий, основными из которых являются:

- Знание и понимание официальных правил.
- Социально-психологическая готовность (установка) к принятию определенной роли.
- Создание условий для усвоения (интернализации) роли.
- Влияние на самосознание и самооценку сотрудников.

В результате взаимодействия требований социальной роли и личности работника (Я) у него формируется индивидуальный стиль ролевого поведения (исполнение роли), который определяется организационными и личностными факторами. Основными организационными факторами являются организационная культура фирмы и групповые нормы поведения. Основные личностные факторы: потребности, мотивы поведения, установки и ценностные ориентации, а также чувство ответственности как свойство личности.

Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно.

Как показали результаты социологических исследований, проведенных под руководством одного из ведущих отечественных социологов М.А. Айтова, основы ответственного отношения личности к порученным ей обязанностям закладываются и формируются уже с раннего детского возраста и они определяются особенностями семейного уклада (трудовых норм, ролевой структуры, характера взаимоотношений в семье и др.)

Индивидуальный стиль выполнения профессиональной роли в решающей мере зависит от потребностей и интересов личности, а также от ее ценностных ориентаций (ценностно-нормативной установки) и характера трудовой мотивации. Ценностно-нормативные установки работника являются основным регулятором трудового поведения, понимаемого в конечном счете как состояние социально-психологической готовности к труду в условиях рынка.

Такую готовность определяют ориентации личности, которые позволяют ей составить представление и определить значимость окружающих предметов и явлений (получить статус «ценности»), а также наметить план действий и осуществлять деятельность по его выполнению. При этом ценности образуют систему, связанную с представлениями человека о смысле жизни, с оценками происходящего, с соотношением потребностей личности с объективными возможностями их удовлетворения.

Значение предметов и явлений, событий, межличностных отношений, смысл настоящего и будущего выступает как мощный стимул поведения, как детерминанта жизни и деятельности личности.

Ценностные ориентации выражают, с одной стороны, социальный статус человека, с другой стороны, обусловленность поведения запросами, потребностями, свойствами личности. Индивидуальное и общее, личностное и общественное сливаются в тенденции воедино. Но, как отмечает В.А. Ядов,

в повседневной практике мы постоянно сталкиваемся с тем, что осознанные намерения людей далеко не всегда согласуются с их реальным поведением [14].

Еще более явное противоречие наблюдается между высказанными вербализованными программами действий и реальными действиями, поступками, которые можно наблюдать со стороны в определенной ситуации. Этот несомненный факт становится предметом исследования социологов, психологов, педагогов и других обществоведов, изучающих механизмы социального поведения людей. Ценностные ориентации выступают формой взаимосвязи личности и социальных групп.

Важнейшей характеристикой индивидуального стиля выполнения профессиональной роли является определенный уровень притязаний личности в коллективе. Уровень стремления сотрудника - это определенная степень сложности цели, к достижению которой стремится человек. Социологи выделили следующие факторы, определяющие уровень притязаний личности: стандарты успеха, уровень самоуважения (в том числе самооценки), прошлый опыт, степень интернализации социальной роли, успехи и неудачи в процессе движения к цели, индивидуальные особенности личности (пол, возраст, характер, способности и др.). Наконец, выполнение работником конкретной профессиональной роли зависит от его общих и специальных способностей (в первую очередь профессиональных), а также от его жизненного опыта.

Личность как субъект общественных отношений характеризуется прежде всего автономностью, определенной степенью независимости от общества. Личная независимость связана со способностью доминировать над собой, что предполагает наличие у человека самосознания, то есть не только осознанности, мысли и воли, но и способности к самоанализу, самооценке, самоконтролю.

Самосознание трансформируется в жизненную позицию. Жизненная позиция - это принцип поведения, основанный на идеологических установках, социальных ценностях, идеалах и нормах личности, готовности к действию. Важность мировоззрения и нормативных факторов в жизни человека



объясняется имеющейся теорией саморегуляции социального поведения человека. Основоположниками этой теории были американские социологи Т. Знанецкий и К. Томас; в российской социологии эту теорию активно развивал В.А. Ядов [14].

Диспозиция личности означает ее предрасположенность к определенному восприятию условий деятельности и определенному поведению в этих условиях.

Основой для формирования поведенческих ролей личности является нормативная система как совокупность групповых норм формальной и неформальной структуры коллектива, которые выступают регулятором организационного поведения работников. При этом в каждой организации существует своя система норм, порождающая соответствующую систему ожиданий.

Профессиональная роль в этом отношении - это динамический аспект социального статуса человека. Социальный статус человека определяется как совокупность его прав и обязанностей, т.е. когда человек осуществляет права и обязанности в соответствии с социальными ожиданиями, он выполняет определенную роль.

Социальный статус характеризует положение человека в организации. Его основные характеристики - престиж, власть, авторитет, награда. Своеобразным статусным символом личности в глазах окружающих может быть занимаемая ею должность, размер заработной платы, доступ к источникам информации и т. д.

В ходе освоения и исполнения профессиональных ролей в структуре личности происходят следующие изменения в ее трех жизненных сферах (познание, труд и общение):

- Появляются новые мотивы (например, для рыночных условий это предпринимательские мотивы и мотивы самореализации).
- Происходит изменение соподчиненности мотивов (ведущих, второстепенных и т.д.).

- Видоизменяется система взглядов, ценностей, норм и отношений.

Профессиональная адаптация - характеризуется дальнейшим развитием возможностей, знаний и навыков, формированием профессиональных качеств.

Профессиональная адаптация включает в себя такие аспекты (выполнение задания, стандарты выполнения, квалификация персонала, наличие определенных знаний и навыков), так и субъективные аспекты (причины выбора профессии, эмоциональная оценка и планы по смене или сохранению профессии).

Профессиональная адаптация проходит в два этапа:

- Формирование положительного отношения работника к определенному виду трудовой деятельности, характеру, условиям, режиму и организации работы.

- Овладение необходимыми профессиональными навыками и способностями, закрепление их в конкретной производственной среде, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать и планировать свои действия.

Проблемы профессиональной адаптации связаны с овладением профессиональными навыками и пониманием специфики работы.

Руководители многих крупных организаций обычно убеждены, что сотрудника-профессионала не нужно адаптировать, потому что ему нужно знать свои функции, иначе встает вопрос о его профессиональных навыках. Однако профессионализм в работе не всегда означает наличие высоких социальных навыков и лидерских качеств. Окончательная адаптация связана с овладением профессиональными навыками и пониманием специфики работы.

На практике любой новый сотрудник даже суперпрофессионал, не может знать специфику и особенности работы той или иной организации. Сложность адаптации в современных организациях заключается еще и в том, что часто руководитель, запросивший подбор специалиста, не может даже

сформулировать к нему требования, поскольку сам не всегда понимает, для каких именно функций ему нужен сотрудник и какие качества он должен иметь.

Основными проблемами при отборе молодых специалистов являются оторванность их знаний и навыков от реальной практики, отсутствие или отсутствие опыта работы, а также неопределенность работы и профессиональных интересов.

Выходом из этой ситуации может стать движение в двух направлениях. С одной стороны, это организационная работа вуза по подготовке выпускников к выходу на рынок труда. С другой стороны, это разные требования к молодым специалистам и опытным специалистам. Чтобы помочь новому сотруднику работать эффективно и быстро адаптироваться к новому рабочему месту, организация должна сделать все возможное. Новый сотрудник должен пройти этап обучения, форма которого зависит от характера организации.

В крупных организациях обычно практикуется наставничество: сотрудник, имеющий опыт корпоративного общения на рабочем месте, знакомит нового сотрудника с принятыми правилами работы, обязанностями и стандартами взаимодействия.

Все это необходимо для того, чтобы новый сотрудник не чувствовал себя «иностранцем» после начала работы, а также для быстрого ознакомления с коллективом, традициями организации и корпоративной культурой.

Как правило, наставник выбирается из сотрудника организации, имеющего положительную репутацию. Это может быть линейный руководитель или сотрудник данного отдела, имеющий опыт работы в данной организации.

Именно на наставника ложится основная работа по профессиональной адаптации, но чтобы наставничество было максимально эффективным, персоналу отдела кадров необходимо контролировать и корректировать работу наставника. Для того, чтобы сам наставник был заинтересован в обучении нового сотрудника, вводятся дополнительное материальное вознаграждение

как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный адаптационный период новым сотрудником.

Распространены и инструкции - наглядная демонстрация приемов работы. В крупных торговых организациях менеджеры по продажам изучают методы продаж от старшего коллеги о том, как общаться с покупателем; финансисты изучают механизмы финансовых операций и постоянно консультируются с более опытной коллегой.

Для тех, у кого есть опыт работы в этой области, наставничество и коучинг принимают форму обмена профессиональными знаниями с целью развития навыков, наиболее важных для достижения тактических и стратегических целей организации.

В современных крупных организациях может использоваться и такая форма обучения на рабочем месте, как ротация - краткосрочная работа нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях, что позволяет достаточно быстро изучить работу организации в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Следует отметить, что в большинстве случаев женщины адаптируются быстрее, чем мужчины, а молодые люди адаптируются быстрее, чем зрелые работники. Большую часть времени на профессиональную настройку требуется топ-менеджерам, которые в первую очередь должны изучить и проанализировать ситуацию, выстроить систему и структуру работы организации.

Эффективность психической адаптации напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия. В конфликтных ситуациях в семейной или рабочей сфере трудности в построении неформального общения, нарушения механической адаптации отмечались гораздо чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии. Кроме того, анализ факторов данной среды или среды напрямую связан с адаптацией: оценка личностных качеств окружающих как фактора привлекательности в подавляющем большинстве случаев

сочеталась с эффективной психической адаптацией и ее оценкой. качество как фактор отталкивания - с его нарушениями.

Но не только анализ факторов окружающей среды определяет уровень адаптации и эмоционального напряжения.

Также необходимо учитывать индивидуальные качества, состояние окружающей среды и особенности группы, в которой происходит микросоциальное взаимодействие. Эффективная психологическая адаптация - одно из обязательных условий успешной профессиональной деятельности. Каждый человек, вступающий в новую для себя организацию, неизбежно проходит более или менее длительный процесс адаптации. В профессиональной управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамикой событий, необходимостью быстрого принятия решений, несоответствием индивидуальных характеристик, темпов и характера деятельности. Факторы, способствующие развитию эмоционального стресса в этих ситуациях, могут включать недостаточность информации, ее непоследовательность, чрезмерное разнообразие или однообразие, оценку работы, выходящую за рамки возможностей человека с точки зрения объема или сложности, противоречивые или расплывчатые требования, риски решение производственных проблем.

Необходимыми факторами, улучшающими умственную адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения и способность открыто общаться.

В связи с изложенным становится очевидным, что без исследования психической адаптации рассмотрение любой проблемы психической инвалидности будет неполным, а анализ описанных аспектов процесса адаптации представляется неотъемлемой частью психологии человека.

Таким образом, проблема психической адаптации - важное направление научных исследований, находящееся на стыке различных отраслей знания, которые в современных условиях приобретают все большее значение. В этой

связи концепцию адаптации можно рассматривать как один из перспективных подходов к комплексному изучению человека.

Адаптация тесно связана с личным потенциалом сотрудника как совокупностью определенных черт и качеств сотрудника. Личностный потенциал характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его активную жизненную позицию. Психофизиология, трудовой потенциал сотрудника, его образование, его опыт активно влияют на уровень и степень адаптации.

Однако адаптация проходит быстрее и эффективнее, если профессия выбрана правильно. Профотбор осуществляется в два этапа:

- По результатам наблюдений, опросов, тестов, анкет - составляется профессиограмма.
- Исследуются природные данные, тенденции, социальные, психологические и физиологические проявления молодого человека.

Для управления процессом адаптации и карьерного роста в компании для вновь принятого на работу молодого работника создается специальная карта адаптации и профессионального роста. Помогает отслеживать профессиональные и квалификационные изменения сотрудников и управлять этим процессом.

### **1.3. Социальные проблемы в сфере мотивации персонала**

Любая человеческая деятельность обусловлена реальными потребностями. Люди что-то получают или чего-то избегают. В мотивированных действиях сотрудник сам определяет объем своих действий в зависимости от своих внутренних мотиваций и условий окружающей среды. Трудовая мотивация возникает только тогда, когда профессиональная деятельность является, если не единственным, основополагающим условием получения материального вознаграждения.

Мотивация на работе является важнейшим фактором выполнения работы и, как таковая, составляет основу трудового потенциала сотрудника, то есть совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Традиционные системы мотивации персонала в организации во многом устарели, мотивация, основанная только на гигиенических факторах, не отвечает современным потребностям работы с персоналом, так как индивидуальная мотивация шире с учетом потребностей изменений, персонального развития сотрудников требует современного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Проблемы мотивации сотрудников компаний всех форм собственности всегда были и остаются важнейшими сегодня, вне зависимости от того, какая общественно-политическая система действует в данной стране и во всем мировом сообществе, потому что от грамотно развитой системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность сотрудников, но и конечные результаты компаний в их многоплановой социально-экономической деятельности, в частности в области внедрения инновационных процессов в производство, мер научно-технического прогресса.

Проблемы мотивации сотрудников предприятий любой формы собственности всегда были и остаются по до сих пор наиболее актуальными вне зависимости от того, какая общественно-политическая система функционирует в той или иной стране и во всем мировом сообществе в целом, поскольку не только социальная, но и социальная. творческая деятельность зависит от развитой системы мотивации. рабочих, но и конечные результаты предприятий в их многоплановой социально-экономической деятельности, и особенно в области внедрения инновационных процессов в производство, меры научно-технического прогресса.

Основой мотивации являются мотивы.

В состав мотива работы входят: потребность, которую сотрудник хочет удовлетворить; способность удовлетворить эту потребность; работа, необходимая для получения материального вознаграждения; цена -

материальные и моральные затраты, связанные с осуществлением действия работником.

Мотивы труда формируются, если:

- В распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека.
- Для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника.
- Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Важное значение для формирования трудовой мотивации имеет оценка вероятности достижения поставленных целей. Если для получения желаемой выгоды не требуется особых усилий или получить эту пользу очень сложно, то есть необходимы чрезмерные усилия, то причина для работы чаще всего не формируется. В обоих случаях сотрудник пассивен. Наряду с частым повторением подобных ситуаций, возникает так называемые феномен выученной беспомощности, исключая профессиональную деятельность.

Мотивация труда формируется только тогда, когда работа является, если не единственным, но основным условием получения материальной выгоды.

Если критерием в распределительных отношениях является разница в статусе (должность, квалификация, дипломы, звания и т. Д.), профессиональном опыте, принадлежности к определенной социальной группе (бывший комбатант, инвалид, ветеран войны и т. Д.), Мать-одиночка, и т. д.), затем причины карьерного роста, получения должности, диплома или должности, назначения на и т. д. формируются, которые не обязательно связаны с профессиональной деятельностью сотрудника, поскольку могут быть получены другими видами деятельности.



Отлично развитая система мотивации персонала позволит в современных условиях:

- Грамотно и быстро согласовать цели конкретного сотрудника, организационного подразделения и компании в целом, а также средства их достижения.
- Решать проблемы с текучестью кадров и «неукомплектованностью» за счет удержания высококвалифицированных кадров для конкретного бизнеса.
- Сократить время и финансы на поиск, подбор и адаптацию персонала.
- Сформировать сплоченную команду единомышленников, сохранить уверенность в профессиональной значимости работодателя и желание эффективно работать в этой компании с полной самоотдачей и мотивацией на результат.

В конечном итоге грамотно построенная система мотивации персонала - это инструмент, который увеличивает ценность бизнеса - увеличивает эффективность всей команды в целом и резко снижает затраты на подбор и адаптацию персонала (сокращение текучести кадров компании).

Системы мотивации персонала включают в себя:

- Систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда).
- Систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов).
- Систему нематериальной мотивации.

Для эффективного управления персоналом необходимо знать мотивы и причины, интересы, которые привели человека к данному конкретному делу, а также механизм их проявления в рабочем поведении человека. В основе стратегической концепции управления человеческими ресурсами находится человек, представляющий наибольшую ценность для организации.

Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части.

Вместе со структурным подходом, отражающим статичность персонала, преобладает поведенческий подход, учитывая конкретную личность, систему

взаимоотношений между людьми, их навыки, способности, мотивацию к работе и достижению целей.

Психология изучает и прогнозирует поведение человека, возможность изменения поведения человека, выявляет условия, которые мешают или способствуют рациональным действиям или действиям людей.

Наряду со структурным подходом, отражающим статичность персонала, преобладает поведенческий подход, учитывающий конкретную личность, систему взаимоотношений между людьми, их компетенции, навыки, мотивацию к работе и достижению целей.

Современная психология фокусируется на методах восприятия, обучения и тренировки, распознавании потребностей и разработке мотивационных методов, оценке степени удовлетворенности работой и психологических аспектах процессов принятия решений.

Социологические исследования расширяют представление о персонале как социальной системе, в которой люди играют свои роли и устанавливают определенные отношения. Изучение группового поведения имеет важное значение; Социологические выводы и рекомендации с точки зрения групповой динамики, процессов самореализации, коммуникации, статуса и власти становятся актуальными.

Социально-психологические методы управления персоналом - это средства реализации управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании социально-психологических мотивирующих факторов.

Данные методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

- Социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия.
- Психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

В число социально-психологических методов входят:

- Социальный анализ коллектива.
- Социальное планирование.
- Участие персонала в управлении.
- Социальное, развитие коллектива.
- Психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального, психологического климата).
- Моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Разделение на психологические и социальные методы управления довольно условно, поскольку в современном общественном производстве человек действует не всегда изолированно, а в группе людей с разной психологией. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из ряда высокоразвитых людей, требует знания как психологических, так и социологических аспектов.

Социологические методы позволяют оценить место и роль сотрудников в коллективе, выявить и поддержать неформальных лидеров, использовать мотивацию сотрудников для достижения конкретного результата работы, обеспечить продуктивное общение и избежать межличностных конфликтов в коллективе.

К социологическим методам управления относятся: социальное планирование, социологические исследования, оценка личностных качеств, нравственности, партнерства, конкуренции, управления конфликтами.

Социальное планирование позволяет организации формулировать социальные цели и оценки, развивать социальные стандарты (уровень жизни, заработная плата, условия труда и т. д.) способствовать достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение заболеваемости, повышение уровня образования и квалификации сотрудников.

Социологическое исследование служит инструментом работы с персоналом и предоставляет специалистам по управлению персоналом

данные, необходимые для принятия обоснованных решений при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала.

Современные методы социологического исследования очень разнообразны и могут включать: анкетирование, интервью, социометрические наблюдения, интервью и т. д.

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно устойчиво отражается в процессе работы и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на практические (координационные), определяющие эффективность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и нравственные (душевные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Эффективность созданной кадровой структуры зависит от правильной оценки личных качеств.

Мораль - это особая форма общественного сознания, которая регулирует действия и поведение человека в социальной среде с помощью моральных норм и правил. Вопросы корпоративной морали отражены в философии организации.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное – между родственниками, сексуальные – интимные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Конкуренция проявляется в стремлении людей к успеху, превосходству, достижениям и напористости.

Психология управления занимается изучением поведения человека в процессе общественного производства. Немаловажную роль в деятельности сотрудников также играют психологические методы, которые ориентированы на личность конкретного сотрудника и, как правило, носят сугубо индивидуальный характер. Его главная особенность - обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, имиджу и поведению с целью направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач в организации.

Психологическое планирование - новое направление в работе с персоналом для создания эффективного психологического состояния коллектива. К ним относятся: постановка целей развития и разработка критериев эффективности производственной деятельности, установление психологических стандартов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Результатами психологического планирования являются:

- Формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников.
- Создание комфортного социально-психологического климата в коллективе.
- Формирование личной мотивации сотрудников, исходя из философии организации.
- Минимизация межличностных конфликтов.
- Разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации.
- Рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала.
- Формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

Проанализировав большое количество исследований, мы пришли к выводу, что в современном мире, у компаний и организаций встречается большое количество проблем, для того чтобы быстро и эффективно решать эти проблемы, необходимо идти в ногу со временем. Изменения, происходящие в организации, выступают неотъемлемой частью современного бизнеса. Российские и зарубежные компании вступают в эру беспрецедентной изменчивости для того, чтобы выжить, необходимо рассчитывать исключительно на человеческие ресурсы. Все эти изменения вызывают необходимость приобретения и освоения новых навыков и умений.

Для эффективного решения возникающих социально-психологических проблем необходимо уметь видеть особенности социально-психологического климата, мотивационной сферы у конкретного сотрудника, учитывать его сильные и слабые стороны. Таким образом, все процессы производства и управления в организации оказывает влияние и на персонал. Появляются новые профессии, старые подвергаются изменениям или вовсе перестают существовать, вместе с тем совершенствуются и коллективные технологии, растет значение и ценность управленческих процессов и трудовых ресурсов. Нарастает прямая конкуренция между работниками за наиболее престижные профессионально-должностные позиции в организации. Все это существенно меняет социально-психологический климат организации. А с учетом современной нестабильности социально-психологические проблемы могут в значительной степени снизить трудовой и мотивационный потенциал персонала.

Так как факторы внешней и внутренней среды подвижны и изменчивы, становится все сложнее их спрогнозировать. Вследствие чего руководители предприятий предъявляют все больше требований к компетенциям сотрудников всех уровней, а также не признают в полной мере ценность максимально эффективного решения социально-психологических проблем.

В любой кризисной ситуации сплоченность коллектива, его мотивированность, интегрированность в процесс производства, организованность и дисциплина; помогут выстоять любой организации и оставаться эффективной в своей деятельности. Таким образом, социально-психологической проблемы, которые возникают в любом коллективе требуют от руководителей организации незамедлительного решения этих проблем. Следует иметь четко разработанный план решения социально-психологических проблем. Этот план должен работать не только в периоды кризисных ситуаций, но и, на перспективное развитие сплоченного, профессионального и психологически здорового коллектива.

## **2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ АО «УРАЛМЕХАНОР»**

### **2.1. Общая характеристика АО «Уралмезанобр»**

АО «Уралмеханóбр» (полное название — Научно-исследовательский и проектный институт обогащения и механической обработки полезных ископаемых АО «Уралмеханобр») — научно-исследовательский институт в Екатеринбурге. Занимается проектными работами и научными исследованиями в области переработки полезных ископаемых.

«Уралмеханобр», первый отраслевой научно-исследовательский институт на Урале, был открыт в ноябре 1929 года. Сам институт был создан на базе лаборатории кафедры обогащения и стал вторым действующим учреждением подобного профиля в СССР после ленинградского института «Механобр». К 1934 году штат института составлял 119 человек. Среди сотрудников были как выпускники Свердловского горного института, так и специалисты из других организаций. Работали в «Уралмеханобре» очень много — днём проводили исследования, вечером занимались проектированием. В 1932 году в институте был создан проектный отдел. Это подразделение быстро росло. К 1937 году в проектном отделе работали уже 70 человек. Также формировались отряды исследователей и проектировщиков, которые выезжали на производство для проведения работ. В послевоенный период заметно возросла численность сотрудников института. К 1968 году в «Уралмеханобре» трудились 1 тыс. сотрудников, в том числе 50 кандидатов наук. В 1979 году «Уралмеханобр» был награжден орденом Трудового Красного Знамени. В 1990-е годы в отраслевых научных институтах России прошли массовые сокращения персонала из-за отсутствия необходимого количества заказов на разработки. Этот период был крайне сложным для института. В «Уралмеханобре» численность сотрудников уменьшилась в 1990-е годы почти в 5 раз: с 1200 человек до 260 человек. Тем не менее, даже в эти непростые



годы институт выполнял проектные и научно-исследовательские работы, публиковались научные статьи и оформлялись патенты.

С 2000 года вошел в состав холдинга Уральской горно-металлургической компании. Компания приступила к модернизации института. В 2003 году по инициативе руководства Уральской горно-металлургической компании в «Уралмеханобре» создали горный отдел для проектирования и научного обеспечения горных работ. В 2000-е годы было приобретено новое оборудование и выкуплена часть своего бывшего здания в Екатеринбурге. Произошли заметные кадровые изменения. Работа института представлена административно-управленческим персоналом и техническим персоналом, который состоит из научной и проектной частей. Научная часть «Уралмеханобра» делится на два направления: горное и обогатительное.

Проектная часть АО «Уралмеханобр» состоит из направлений:

- Технологическое (проектирование обогатительных производств).
- Metallургическое (разработка проектов предприятий металлургического профиля).
- Химико-технологическое (проектирование серно-кислотных производств, очистных сооружений).
- Горное с 2004 года (проекты карьеров, шахт, объектов горной механики, технико-экономическое обоснование постоянных и разведочных кондиций).
- Общеинженерное направление (строительный, электротехнический отделы, водоснабжения и водоотведения, отопления и вентиляции и т. д.).

Таким образом, можно отметить, что организационная структура управления АО «УМБР» является эффективной, так как анализ организационной структуры управления АО «УМБР» показал, что генеральный директор направляет свои усилия на решение перспективных задач [68].

Кроме того, при такой структуре осуществляется глубокая подготовка

решений и планов, связанных со специализацией работников; гарантирована достоверность передачи информации, не допускаются искажения управляющих команд и других передаваемых данных.

Основным ведущим элементом предприятия любого вида являются люди, организованные в трудовые коллективы. Результативность производственно – хозяйственной деятельности любого предприятия обуславливается, прежде всего, эффективностью работы его трудового коллектива. В свою очередь эффективность работы трудового коллектива обуславливается, в основном, его составом и качеством управления им.

Состав и структура кадров, требования к работникам, сегодня, зависят от содержания и трудоемкости функций управления кадрами, а также от специфики деятельности конкретного предприятия.

Систематизация работников произведена согласно Общероссийскому классификатору профессий подразделяется по выполняемым ими функциям на рабочих и служащих. Служащие, в свою очередь, делятся на руководителей и специалистов. К рабочим относятся люди, которые в основном выполняют физический труд и непосредственно участвуют в создании материальных ценностей, поддержании функциональности машин и механизмов и т. д. К руководителям относятся сотрудники, занимающие должности менеджеров компаний и их структурных подразделений, в том числе директора, начальники, менеджеры, главные специалисты и другие. К специалистам относятся работники, занятые инженерно–техническими, экономическими и другими работами, в том числе: администраторы, бухгалтеры, инженеры, нормировщики, экономисты и другие.

Таким образом, персонал АО «УМБР» можно разделить на две категории:

- Административно–управленческий персонал.
- Технический персонал.

Таблица 1 – Структура персонала по категориям

№ п/п	Категория	Количество человек	Удельный вес, %
1	Административно–управленческий персонал	185	35%
2	Технический персонал	334	65%
<b>ВСЕГО</b>		<b>519</b>	<b>100%</b>

Из данных таблицы 1 видно, что численность работников составляет 519 человек (100%).

Важной характеристикой кадрового потенциала является возраст. С возрастом мы связываем понятие «жизненный путь», так как человеческая жизнедеятельность «расчленена», субординирована во времени, имеет свою историю, связанную со степенью включенности личности в систему общественного производства и наличием статуса экономической и правовой самостоятельности.

Таблица 2 – Данные о работниках АО «УМБР» по возрасту

Состав работников	Всего работников		В том числе имеют возраст									
			20–30 лет		31–40 лет		41–50 лет		51–60 лет		старше 60 лет	
	чел.	уд.в,%	чел.	уд.в,%	чел.	уд.в,%	чел.	уд.в,%	чел.	уд.в,%	чел.	уд.в,%
Административно–управленческий персонал	185	35%	29	0,6	67	12,9	78	15,3	14	2,7	7	1,3
Технический персонал	334	65%	64	12,3	103	19,8	112	21,5	36	6,9	19	3,7
<b>ВСЕГО</b>	<b>519</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>12,9</b>	<b>170</b>	<b>32,7</b>	<b>190</b>	<b>36,8</b>	<b>50</b>	<b>9,6</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

Понимая, что границы возрастной локализации работников подвижны и зависят от множества факторов, уместно различать, как минимум четыре жизненных цикла человека, обычно влияющих на состояние и изменение его трудового потенциала:

- Возрастная группа до 30 лет (после получения профессионального образования).
- Возрастная группа от 30 до 50 лет.

- Возрастная группа от 50 до 60 лет.
- Возрастная группа старше 60 лет.

Из таблицы 2, видно, что в АО «УМБР» преобладают люди в возрастных группах от 31 до 50 лет и. При этом важно отметить, что средний возраст персонала в группе до 30 лет равен 27 годам, а в группе 31 до 51 лет – 44 годам. Возрастной период до 30 лет характеризуется активизацией трудовой и профессиональной мобильностью, формированием трудовых и профессиональных установок, которые фиксируются как в структуре индивидуального сознания, так и в способах организации социального поведения личности. Профессионально определившая личность постепенно обретает характеристику кадрового потенциала, как идентификации с профессией, с теми социальными ролями, в которые человек вступает в связи с ее выполнением. После 30 лет среда уже обычно не так прямо определяет поведение человека, а скорее становится фоном, на котором разворачивается кадровый потенциал личности, и ареной его действительной реализации.

Таким образом, персонал АО «УМБР» по возрастной характеристике можно охарактеризовать, как высоко мобильный, максимально интегрирован в общественное производство и социально–профессиональную стабильность.

Одной из важнейших на сегодняшний день характеристик персонала, является их уровень образования. Образование – основа квалификации и развития работника.

Таблица 3 – Данные о работниках по уровню образования

Состав работников	Всего работников		В том числе имеют образование			
			среднее профессиональное		высшее профессиональное	
	чел.	уд. в., %	чел.	уд. в., %	чел.	уд. в., %
Административно-управленческий персонал	185	35%	3	0,7 %	182	35%
Технический персонал	334	65%	21	4,3%	313	60%
<b>ВСЕГО</b>	519	100%	24	5%	495	95%

Проведенный анализ, показал, что на предприятии работает высококвалифицированный персонал, так как 95% имеют высшее образование, в том числе 22 кандидатов наук и 2 доктора наук.

Таким образом, проанализировав кадровый состав АО «УМБР» по основным социально–демографическим характеристикам, можно сделать вывод, что предприятие обладает молодым, высокообразованным персоналом, который способен работать на благо предприятия, повышая экономические показатели.

Эффективность социально–психологических факторов в процессе управления персоналом можно оценить по состоянию кадрового потенциала на предприятии с помощью следующих коэффициентов и данных.

В целом можно заключить, что анализ социально–демографических данных о работниках по возрасту, стажу работы и уровню образования показывает, что организация не нуждается в обновлении коллектива,

что управленческий персонал практически полностью укомплектован людьми с высшим образованием. Срок нахождения в компании менеджеров достаточно длительный, что позволяет компании проводить стратегические изменения и сохранять преемственность управленческих установок. Данный вывод может служить позитивной оценкой работы службы персонала и говорит о её эффективности.

Проведенный анализ кадрового потенциала предприятия показывает, что кадровая политика на предприятии систематизирована и соответствует сложившимся на предприятии традициям и организационной культуре.

Для выявления скрытых проблем неудовлетворенности работников, изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, для анализа психологического климата коллектива, выявления потенциальных возможностей коллектива и изменений во внешней среде целесообразно проводить социально–психологические исследования.

## **2.2. Диагностика и анализ социально-психологических проблем АО «Уралмеханобр»**

Анализ социально–психологических проблем управления на предприятии предполагает проведение психодиагностических методик, направленных на определение социально–психологического климата и связанных с ним психологических переменных.

Актуальность задачи определения и регулирования социально–психологического климата коллектива и влияющих на него переменных связана с тем, что он является фактором эффективности совместной деятельности, фактором развития личности в коллективе. Практический интерес состоит в том, чтобы определить преобладающий, устойчивый настрой коллектива.

Этот настрой проявляется в отношении к делу (и влияет на степень активности, включённости в деятельность), в отношении человека к самому себе (самочувствие личности, степень удовлетворённости положением в группе). Все это в свою очередь сказывается на производительности труда.

Основная часть опрошенных работает на предприятии уже не первый год и считает, что эту организацию можно рекомендовать своим знакомым и друзьям. Основными причинами ее выбора было стремление к трудовой стабильности, желание иметь хорошую заработную плату и работать по специальности недалеко от дома. В структуре причин, определивших выбор работы на предприятии, доминировали конструктивные.

## **2.3. Методики используемые в исследовании и их результаты**

Нами были выбраны такие психологические методики как:

- Анкета ««В какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?» для сотрудников АО «УМБР» (анкета анонимная).

- «Социально–психологический климат коллектива» Б.Д. Парыгина.
- «Роли в команде» Р.М. Белбина.
- Диагностика личности на мотивацию достижения к успеху и мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.
- Диагностика «360 градусов».

В 2021 году проведено пилотное исследование с целью изучения приоритетных инструментов нефинансовой мотивации персонала. Исследование проводилось методом раздаточного анкетирования, в котором приняли участие 100 сотрудников организации. Большинство опрошенных составили мужчины – 74,93% (женщины – 25,07%), работники в возрасте от 31 до 50 лет (82,28%), состоящие в браке (77,5%) и воспитывающие несовершеннолетних детей (66,67%). Социально-статусный состав участников исследования распределился следующим образом: административно-управленческий персонал 50 % и технический персонал 50%.

В основу разработки методики «Социально–психологический климат коллектива» положена соответствующая концепция, предложенная Б.Д. Парыгиным. Он предлагает в качестве показателей оптимальности социально–психологического климата уровень личностных потребностей (потенциалов) всех членов коллектива. Каждый потенциал характеризует как уровень притязаний членов, так и уровень социально–психологических возможностей, представляемых совместной деятельностью и общением. Выделим следующие потенциалы социально–психологического климата.

Личностные потребности индивида, выступающие показателями социально–психологического климата, группируются в три комплекса:

- Комплекс внутренних условий деятельности (потенциал выбора и обновления (изменения)).
- Личностный комплекс (потенциал признания и самовыражения).
- Комплекс внешних условий деятельности (уровень определённости и психического напряжения).

Соотношение этих комплексов (иерархия количественных показателей) дают модели с более благоприятным социально–психологическим климатом.

Рассмотрим результаты диагностики социально–психологического климата и других ключевых, связанных с ним социально–психологических параметров.

В методике Е.Б. Парыгина диагностика социально–психологического климата производится за счет измерения параметров потенциалов участников коллектива. Каждый потенциал характеризует как уровень притязаний членов, так и уровень социально–психологических возможностей, представляемых совместной деятельностью и общением. Результаты диагностики представлены в таблице.

Роберт Мередит Белбин начал свои исследования управленческих команд в семидесятые годы на базе Колледжа административного персонала в Хенли (Великобритания). Опубликованная в 1981 году книга, содержащая данный Опросник, «Команды менеджеров» стала результатом девятилетних экспериментальных исследований в Хенли. На сегодняшний день модель Р.М. Белбина является наиболее популярной ролевой моделью для командообразования, ежегодно выходят сотни публикаций на ее основе, на Р.М. Белбина ссылается большинство англоязычных руководств и учебников в области командного менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Данный тест предназначен для выявления соотношения ролевых позиций при работе в команде. Основная теоретическая посылка, лежащая в основе типологического подхода, реализуемого группой Р.М.Белбин, заключается в том, что все члены команды играют две роли. Первичная, функциональная очевидна: субъект входит в состав команды, поскольку он является специалистом в какой–либо профессиональной области. Однако, вторичная, которую Р.М. Белбин называет групповой ролью, менее очевидна и проявляется только в условиях коллективной работы. Методика имеет восемь шкал, каждая из которых соответствует конкретной вторичной ролевой позиции, которую можно использовать в командной работе.



1. Координатор: распределяет задачи; не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя.

2. Мотиватор: инициатор активности, «тянет» команду за собой; склонен к рискованным решениям, часто достигает очень высокого темпа деятельности; использует разнообразные подходы к делу; склонен к нетерпению и разочарованиям.

3. Генератор идей: выдвигает новые идеи, устремлен к творчеству; ценит интеллект и оригинальность; привержен в большей степени своим идеям; недооценивает практические детали.

4. Аналитик: независим, беспристрастен; привержен лучшей идее, а не своей собственной; практически не стремится побуждать других к действиям; слабая ориентация на личный успех.

5. Реализатор: претворяет идеи в практические дела; дисциплинированный, надежный, предусмотрительный; недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности.

6. Гармонизатор: разряжает обстановку, сглаживает противоречия; может проявлять нерешительность в решающие моменты; легко поддается влиянию; ориентирован внутрь команды.

7. Изыскатель ресурсов: обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы; налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры; проявляет стойкость в сложной обстановке.

8. Контролер: доводит деятельность до продукта; избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью; выявляет требующие внимания аспекты деятельности; неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно требователен.

Всего тест содержит семь вопросов, на которые предлагается соответственно семь блоков утверждений по восемь штук в каждом. В каждом

блоке испытуемый должен распределить десять баллов, приписывая тем больше баллов утверждению, чем более утверждение точно характеризует его типичное поведение в командной работе. Баллы по каждой шкале во всех блоках суммируются. Оценка результатов теста производится исходя из полученного профиля.

Если определенная роль набирает больше 6 баллов, то она считается выраженной. У одного сотрудника одновременно может быть до четырех выраженных ролей. Результаты выраженности доминирующих ролей сотрудников представлены в таблице.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса представляет собой опросник, в котором респонденту необходимо оценить себя по 41 высказыванию, за каждым, из которых стоит определённое поведенческое проявление. Для оценки респонденту предлагается выразить согласие или несогласие («да» или «нет») с тем, что поведение свойственно ему.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, дается по одному баллу. Результат от 1 до 10 баллов интерпретируется как низкая мотивация к успеху, от 11 до 16 баллов – средний уровень мотивации, от 17 до 20 баллов – умеренно высокий уровень мотивации, а свыше 21 балла – слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Результаты теста можно анализировать как отдельно, так и в комплексе с результатами тестов «Мотивация к избеганию неудач».

В Методике диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т.Элерса респонденту предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке.

Из каждой строки следует выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно характеризует респондента, и отметить это слово на бланке

За каждый ответ, совпадающий с ключом, дается по одному баллу. Результат от 2 до 10 баллов интерпретируется как низкая мотивация к защите, результат от 11 до 16 баллов как средний уровень мотивации, результат

от 17 до 20 баллов – высокий уровень мотивации, а свыше 20 баллов – слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите. Результаты диагностики выраженности мотивации достижения успеха представлены в таблице.

Суть методики «360 градусов» - это «круговая» оценка навыков и способностей человека, то есть оценка человека с разных сторон - снизу (подчиненные), сверху (руководитель), извне (коллеги). на том же уровне управления).

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен Уордом в 1987 году. Уорд определял данный метод как систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения".

Методику 360 градусов начали активно применять на Западе в 1990-е. В начале 2000-х гг российские HR-специалисты стали перенимать этот опыт у западных коллег, и сейчас этот метод является популярным средством оценки персонала и в России.

По результатам 360-градусной оценки можно сделать выводы: о характере взаимодействия отделов, выявлении конфликтных ситуаций; насколько человек вписывается в корпоративную культуру существующей организации и коллектива; насколько адекватна самооценка человека.

Рассмотрим интерпретацию результатов примененных методик

Таблица 4 – Причины выбора предприятия местом своей работы

Группа	Хотел иметь стабильное место работы	Хотел получать хорошую зарплату	Хотел работать по специальности	Предприятие близко от дома	Здесь трудятся мои родные и друзья	Не было других предложений, вариантов
Административно-управленческий персонал	85%	93%	55%	30%	21%	36%

Продолжение Таблица 4 – Причины выбора предприятия местом своей работы

Технический персонал	85%	87%	72%	30%	47%	18%
Полученное эмпирическое значение $\phi^*$	0	0.317	0.787	0	2.124	1.563

Продолжение Таблица 4 – Причины выбора предприятия местом своей работы

Группа	Есть возможность и карьерного роста	Работать здесь считается престижным	Хорошее социальное обеспечение	Здесь хороший трудовой коллектив	Проходили здесь практику
Административно-управленческий персонал	47%	90%	41%	72%	0%
Технический персонал	69%	95%	20%	38%	20%
Полученное эмпирическое значение $\phi^*$	1.151	0.152	1.631	2.009	2.93

Таблица 5 - Удовлетворенность персонала подразделений работой на предприятии

Группа	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Полностью не удовлетворен	Не знаю
Административно-управленческий персонал	14,29%	51,43%	25,71%	2,86%	5,71%
Технический персонал	14,29%	52,38%	19,05%	9,52%	4,76%
Полученное эмпирическое значение $\phi^*$	0	0,217	0,767	1.692	0.461

Уровень удовлетворенности работой составил 66,19% (при этом ее полную степень выразили 14,29% респондентов). Уровень неудовлетворенности - 28,57% (полная неудовлетворенность – 6,19%).

Величина показателя удовлетворенности работой обеспечивалась за счет оправдавшегося ожидания ее стабильности и сложившейся атмосферы в трудовом коллективе. Мотивационные ожидания же, связанные с материальной оценкой результатов труда, профессиональной реализацией и т.д. были реализованы в меньшей степени.

Для понимания соответствия структуры мотивационной потребности персонала структуре видов мотивации, реализуемых на практике, был проведен сопоставительный анализ. В результате были зафиксированы отклонения применяемых мотивационных инструментов от актуального состава потребности в них. Виды мотивации, в которых нуждались работники, выстраиваются в следующем порядке значимости: материальный, моральный, организационный, социальный, психологический. Все эти компоненты присутствуют в реальности, за исключением социального. Но реальное соотношение и выраженность этих компонентов не сбалансировано со структурой мотивационных потребностей персонала:

- Потребность в социальном виде мотивации составляет 28,75%, а на практике работники этого практически не ощущают.
- Осуществление материальной мотивации есть, но в недостаточном объеме.
- У социальной и моральной мотивации отмечено наибольшее отрицательное отклонение (это означает, что персонал нуждается в мероприятиях, с помощью которых можно ощутить собственную социальную значимость, уважение руководства и признание коллектива).
- На фоне незакрытых потребностей иного порядка, психологическая мотивация воспринимается как избыточная.

Таблица 6 - Мотивация персонала

Виды мотивации	Актуальная потребность	Реальность	Отклонение от потребности
Материальный	158,75	78,75	- 50,3
Моральный	71,25	20,0	- 71,9
Организационный	36,25	12,5	- 65,5
Социальный	36,25	3,75	- 89,6
Психологический	13,75	30,0	+118,1

- Материальная – удовлетворение потребности в материальной оценке вложенных трудовых усилий (повышение, оклада, КТВ, премии, надбавки и т.д.)
- Моральная мотивация затрагивает потребность в уважении со стороны коллектива и руководства. Наиболее эффективный инструмент — публичное признание заслуг (для чего можно использовать устную публичную похвалу, доска почета, знаки отличия, грамоты и т.д.).
- Организационная мотивация проявляется в заботе о работнике, об организации его рабочего места, питании, отдыха. Эта мотивационная программа обычно реализуется через приобретение новой оргтехники на рабочие места сотрудников, обустройство спортивных залов, комнат отдыха и т.д.
- Социальная мотивация - реализация социальной мотивации подразумевает повышение самооценки сотрудника (медицинское страхование, возможности повышения квалификации и развития, создание перспектив карьерного роста, участие в процессах принятия решений, делегирование важных полномочий. Важность через участие в управлении командой)
- Психологическая мотивация основана на коммуникативных потребностях каждого человека. Работа по созданию благоприятной атмосферы в команде строится с учетом интересов всех сотрудников. Также в этом виде мотивации немаловажную роль играет пример

и авторитет руководителя, регулярное проведение корпоративных мероприятий.

Кроме того, в ходе исследования была собрана информация о существующих формах нематериальной мотивации. В основном они касались социальных способов повышения эффективности работы персонала: организация льготных медицинских программ, культурно-массовых сервисов, пакетов, компенсирующих ряд личных расходов и т.д.

Эта информация может быть использована при составлении мотивационных программ. Также для комплексной и точной проработки систем мотивации персонала можно использовать данные о половозрастном составе персонала, семейном положении, наличии детей, о характере личных интересов и увлечениях работников, которые были подготовлены по результатам настоящего исследования.

Проведенное исследование зафиксировало актуальную потребность в комплексной балансировке применяемых мотивационных инструментов в работе с персоналом – финансовых и нефинансовых.

Коррекционная работа в области мотивации персонала поможет выстроить уравновешенную мотивационную систему, которая учитывает необходимое актуальное соотношение мотивационных компонентов исходя из демографических особенностей, структуры личных интересов, ожиданий, потребностей работников, а также возможностей предприятия. Эта работа окажет положительное влияние на уровень удовлетворенности персонала работой и повысит уровень трудовой активности персонала, его вовлеченности в деятельность подразделений и предприятия в целом

Таблица 7 – Параметры социально–психологического климата по методике Д.В.Парыгина

Потенциалы фактические	Административно– управленческий персонал (сред. знач. по группе)		Технический персонал (сред. знач. по группе)	
	фактические	прогнозные	фактические	прогнозные
Потенциал выбора	9,8	10,5	6,2	8.2

Продолжение таблицы 7 – Параметры социально–психологического климата по методике Д.В.Парыгина

Потенциал изменения	10,0	10,2	7,3	8,9
Потенциал самовыражения	10,6	10,3	4,3	7,4
Потенциал признания	7,8	9,6	8,7	8,6
Потенциал определенности	7,3	7,7	11,1	10,6
Потенциал напряженности	10,9	8,1	6,6	7,2

Показатели по фактическим значениям параметра «потенциал выбора» говорят о том, что административно–управленческий персонал ощущает достаточно широкий диапазон своих возможностей, что менеджеры организации чувствуют достаточную свободу применительно к выбору целей и способов выполнения деятельности. Напротив, технический персонал значительно ниже чувствует возможность проявления на работе личностной активности индивида. У всего коллектива проявляется желание увеличить показатель личностной активности, наиболее ярко это желание проявляется в группе технического персонала. Возможно, что работа над осуществлением возможности личностного выбора в трудовом процессе сможет улучшить социально–психологический климат.

Достаточно высокие фактические значения потенциала изменения (обновления) в группе административно–управленческого персонала. То есть для менеджеров организации диапазон объективных возможностей повлиять на изменения, их темпы и содержание достаточно высок. Прогнозные значения по этому показателю несущественно отличаются от фактических. Можно сделать вывод о том, что возможность влиять на изменения у менеджеров организации удовлетворена, что способствует комфортному социально–психологическому климату. Для технического персонала фактические значения потенциала обновления значительно ниже и находятся на среднем уровне, а разница между прогнозными и фактическими более существенная. Можно предположить, что организацией не создаются условия



для раскрытия личностного потенциала технического персонала, направленного на обновление организации.

Потенциал самовыражения, который показывает стремление к проявлению способностей, склонностей, дарований человека и объективных возможностей проявлений в коллективе у административно–управленческого персонала раскрыт достаточно высоко. То есть менеджеры организации в работе могут проявлять достаточную степень личностного самовыражения, которое является результатом развёртывания процесса индивидуализации. Прогнозные значения по данному показателю даже несколько меньше фактических, что свидетельствует об удовлетворении потребности в самовыражении у административно–управленческого персонала и способствует позитивному социально–психологическому климату. Однако для технического персонала возможность реализации своего внутреннего мира, раскрытию своих ценностей и целей на работе низкая, а прогнозные значения, хотя и не достигают высоких значений существенно больше фактических. Можно заключить, что существует неудовлетворенность технического персонала в связи с невозможностью раскрытия потенциала самовыражения, что может способствовать уменьшению лояльности данной категории персонала, а также в целом ухудшать социально–психологический климат коллектива. Хотя трудовая деятельность технического персонала связана и обладает высокой репродуктивностью, возможно, следует ввести социально–технологические способы коммуникации в организации, позволяющие действовать более индивидуально, отрываясь от шаблонов.

Следует обратить внимание на то, что прогнозные значения потенциала выражения у технического персонала остаются на среднем уровне и в сравнении со значениями административно–управленческого персонала значительно ниже.

В связи с этим можно предположить, что для улучшения социально–психологического климата по данному параметру кардинальных изменений не требуется.

Фактические значения параметра потенциал признания чуть выше у технического персонала, чем у административно–управленческого, но находятся на среднем уровне. В группе менеджеров организации прогнозные значения заметно больше фактических, что говорит о субъективной недооцененности своей работы коллективом и организацией в целом данной группы сотрудников.

Такая разница между фактическими и прогнозными значениями показателя интерпретируется как негативная для социально–психологического климата. В группе технического персонала фактические и прогнозные значения потенциала признания находятся на одном уровне, что интерпретируется как удовлетворенность тем насколько признаются заслуги этой группы сотрудников и является показателем, позитивно сказывающимся на социально–психологическом климате. В целом по показателю потенциала признания можно заключить, что в организации лишь отчасти существует возможность положительной оценки сотрудника и его деятельности со стороны коллектива, возможно более разностороннее использование данного потенциала особенно в группе менеджеров организации.

Фактические значения потенциала определённости высоки у административно–управленческого персонала и средние у технического персонала. Такие данные соответствуют степени чёткости, фиксированности требований коллективной деятельности, которые высоки у технического персонала и не очень определенные у менеджеров организации. Следует заметить, что потенциал определённости имеет различное значение в коллективах с неодинаковыми условиями деятельности.

Творческая деятельность предполагает в качестве оптимального условия высокий уровень потенциала неопределённости. Административно–управленческую деятельность стоит рассматривать как во многом творческую, следовательно, невысокий потенциал определённости является для данной категории организации фактором, который позитивно сказывается на социально–психологическом климате. Деятельность репродуктивная

предполагает высокий уровень потенциала определённости. Следует заметить, что прогнозные значения как в группе административно–управленческого персонала, так и в группе технического персонала близки к фактическим. В связи с этим можно сказать, что данные результаты говорят о положительном состоянии социально–психологического климата.

Фактические показатели по потенциалу напряженности в группе административно–управленческого персонала находятся на высоком уровне, что говорит о том, что менеджеры определяют трудовую обстановку как требующую прилагать сильные усилия для достижения целей, связанную с концентрацией усилий и преодолением препятствия. Значение, полученное в группе технического персонала – среднее, что говорит об относительно невысоком уровне требуемых усилий.

Анализ прогнозных значений показывает, что наблюдается, рассогласование напряжённости объективных условий деятельности и желаемого менеджерами организации уровня психического напряжения, что вероятнее всего является перманентной причиной дискомфорта, вызываемой чрезмерным напряжением. В группе технического персонала подобного рассогласования нет, средний уровень напряженности деятельности позитивно соотносится с предпочитаемым коллективом. В данном случае можно говорить об оптимальном соотношении усилий, требуемых деятельностью, и готовностью группы прилагать их.

Далее обратимся к результатам диагностики по опроснику «Роли в команде» Р.М. Белбина. В организации максимально выражены исполнительские роли. В группе технического персонала у всех сотрудников выражена роль реализатора (100%). Другими словами данная группа сотрудников целиком направлена на претворение идей в практические дела, из–за чего порой недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности. В группе руководителей у трети (33,3%) сотрудников также выражена роль реализатора.

Таблица 8 – Роли в команде по методике Р.М. Белбина

Группа	Исполнительские роли		Лидерские роли		Роли интеллектуальной		Роли коммуникаторов	
	Реализатор	Контролер	Координатор	Мотиватор	Аналитик	Генератор идей	Гармонизатор	Изыскатель ресурсов
Весь персонал	66,7%	66,7%	38,9%	33,3%	44,4%	38,9%	55,6%	38,9%
Административно–управленческий персонал	33,3%	100%	57,1%	57,1%	42,2%	28,6%	14,3%	85,7%
Технический персонал	100%	45,5%	27,3%	18,2%	9,0%	54,6%	81,8%	9,0%
Полученное эмпирическое значение $\varphi^*$	3.256	2.462	1,95	2.984	2.995	1.744	4.476	5.185

Роль контролера (финишера) максимально выражена в группе административно–управленческого персонала (100%). Следовательно, для этой группы целиком характерно доводить деятельность до конца, максимально стараться избавлять команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью, выявлять требующие пристального внимания аспекты деятельности. Но также для них характерно и склонность беспокоиться по поводу мелочей, с неохотой делегировать полномочия, а также порой проявлять чрезмерную придирчивость. Однако следует заметить, что эта роль ярко выражена и у технического персонала (45,5%). Такую высокую выраженность роли можно трактовать как организационную установку специфичную для АО «УМБР», вероятнее всего эффективность которой зависит от соблюдения высокой тщательности в бизнес–процессе.

Лидерские роли максимально выражены у административно–управленческого персонала. Следует заметить, что как роль координатора, так

и роль мотиватора выражены на одном уровне (57,1%). То есть в группе менеджеров организации в равной степени представлены те, кто осуществляет лидерство за счет четкого распределения задач, рационально делегирует права и ресурсы для выполнения обязанностей, и тех, кто постоянно тянет команду за собой, призывая бросать вызов положению, за счет азарта и, прежде всего, опираясь на эмоциональную основу, но чьей слабой стороной является склонность к раздраженности и нетерпению. В группе технического персонала больше тех, у кого выражена лидерская роль координатора (27,3%), чем тех у кого выражена роль мотиватора (18,2%).

Интересные результаты получены по выраженности ролей, связанных с интеллектуальной инициативой. Среди всех сотрудников примерно на одном уровне выражена роль аналитика (44,4%) и роль генератора идей (38,9%). В группе административно–управленческого персонала больше тех, у кого выражена роль аналитика (42,2%), чем тех, у кого выражена роль генератора идей (28,6%).

То есть в группе менеджеров организации больше тех, кому свойственно мыслить стратегически, способность оценить конкурирующие предложения, чем тех, кому свойственно выдвигать новые идеи, проявлять креативность. В группе технического персонала, напротив много тех, кто готов выдвигать новые идеи (54,6%), и практически нет тех, кто склонен к анализу деятельности (9,0%).

Высокие значения набирает выраженность ролей, связанных с коммуникацией. В группе административно–управленческого персонала подавляющее большинство сотрудников (85,7%), то есть в этой группе практически все сотрудники обнаруживают новое во внешней среде и ведут переговоры с коллегами за пределами группы, налаживают полезные внешние контакты. В группе технического персонала у большинства (81,1%) сотрудников выражена роль гармонизатора.

Они в большей степени ориентированы внутрь команды, разряжают обстановку, сглаживает противоречия при общении с «трудными» личностями,

направляя диалог в конструктивное русло. Возможно, это связано с тем, что техническому

Далее мы обратимся к результатам, полученным по методикам диагностики мотивации Т. Элерса.

Завышенные значения по мотивации достижения встречаются только в группе технического персонала (9,1%). Для него характерен такой уровень стремлений к цели, при котором снимаются защитные ограничения, упускаются оценка потенциальных рисков.

Таблица 9 – Уровень мотивации достижения успеха по методике Т. Элерса

<b>Группа</b>	<b>Низкие значения</b>	<b>Средние значения</b>	<b>Умеренно высокие значения</b>	<b>Завышенные значения</b>
Весь персонал	22,2%	44,4%	27,8%	5,6%
Административно–управляющий персонал	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%
Технический персонал	27,3%	45,5%	18,2%	9,1%
Полученное эмпирическое значение $\varphi^*$	1.411	0,246	2.101	1.692

Умеренно высокие значения значительно больше встречаются в группе административно–управленческого персонала (42,9%). В группе технического персонала лишь 18,2% получают умеренно высокие значения по мотивации достижения успеха. То есть в группе менеджеров значительно больше тех, кто готов на высоком уровне преодолевать препятствия, справляться с трудностями, при этом, не отрываясь полностью от действительности.

Количество человек со средними значениями по мотивации достижения успеха относительно равно, и представлены в группе административно–управленческого персонала (42,9%) и технического персонала (45,5%). Можно заключить, что количество человек, которые склонны на среднем (нормальном) уровне стремиться к достижению целей, справляться с трудностями и выражать

готовность преодолевать препятствия в организации достаточно большое, что должно способствовать успеху в трудовой деятельности.

Низкие значения по мотивации достижения успеха чаще встречаются в группе технического персонала (27,3%), чем в группе административно–управленческого персонала (14,3%). Неготовность преодолевать препятствия, на низком уровне бороться за достижение целей практически не встречается у менеджеров организации, возможно ввиду того, что является неадаптивной для данной категории сотрудников.

Результаты диагностики выраженности мотивации избегания неудачи представлены в таблице.

Таблица 10 – Уровень мотивации избегания успеха по методике Т. Элерса

Группа	Низкие значения	Средние значения	Умеренно высокие значения	Завышенные значения
Весь персонал	22,2%	33,3%	33,3%	22,2%
Административно–управленческий персонал	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%
Технический персонал	9,10%	36,40%	36,40%	18,2%
Полученное эмпирическое значение $\phi^*$	3.127	0.62	0.62	2.72

Завышенные значения по показателю мотивации избегания неудачи встречаются только в группе технического персонала (18,2%). Для этих сотрудников характерна максимальная неготовность включения в деятельность из–за возможности её отрицательных последствий.

Следует заметить, что в группе административно–управленческого персонала сотрудники с таким уровнем мотивации избегания неудачи были бы неэффективны, так как деятельность руководителя всегда связана с высоким уровнем неопределенности и ответственности, что определяет потенциальные возможные негативные последствия деятельности.

Умеренно высокие значения по мотивации избегания неудачи встречаются чуть больше у технического персонала (36,4%), чем у административно–управленческого (28,6%). Такое же распределение наблюдается по средним значениям. В целом для сотрудников с умеренно высокими значениями и средними значениями по мотивации избегания неудачи характерно лишь иногда проявлять потребность в избегании неуспеха, отказываться от выполнения деятельности из–за возможных негативных последствий в случае неудачи.

Наблюдаются достаточно сильные различия в количестве сотрудников с низким уровнем мотивации избегания неуспеха.

Таких сотрудников много в группе административно–управленческого персонала (42,9%) и практически нет в группе технического персонала (9,1%). Можно предположить, что отсутствие страха перед неудачей, готовность достигать цели не переключая внимание на возможные негативные последствия в случае провала, является частой характеристикой менеджмента компании.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ**

В результате исследования социально-психологических проблем АО «УМБР» можем сделать следующие выводы, что как у административно–управленческого, так и у технического персонала есть желание увеличить показатель личностной активности, причем наиболее ярко это желание проявляется в группе технического персонала. Кроме того в АО «УМБР» не создаются условия для раскрытия личностного потенциала технического персонала, направленного на обновление организации.

Для решения этих задач и улучшения социально–психологического климата АО «УМБР» рекомендуем внедрить процедуру «открытое планирование недели». На любом предприятии существуют совещания, направленные на согласование отделов, постановку целей и раскрытие приоритетов. В исследуемом нами предприятии эти совещания имеют



нерегулярный характер и участвуют в них только сотрудники административно–управленческого звена. Нашей рекомендацией является внесение таких совещаний в еженедельный график и обеспечение возможности присутствия на данных совещаниях любых сотрудников (то есть сотрудников из группы технического персонала), с возможностью внесения на рассмотрение идей и инициативных предложений. Помимо основной цели такая процедура позволит транслировать установку открытости и создаст информационный поток «снизу вверх» по вертикальной иерархии, который будет способствовать донесению предложений, в том числе и от клиентов, так как именно технический персонал имеет максимальное число контактов с ними.

В группе административно–управленческого персонала существует субъективная недооцененность своей работы организацией в целом. Работа менеджера часто сопряжена с большим количеством стрессов, высоким уровнем ответственности и принятием эмоционально сложных решений – все это объясняет высокий личностный вклад, требующей соответствующей оценки, причем выражаемой не только материально, но и на других уровнях. Нашей рекомендацией стало введение в практику регулярной оценки менеджеров организации друг друга по методике «360 градусов». Применение данной методики более ассоциируется с редкими оценочными мероприятиями, связанными с формированием кадрового резерва, выявлением потребности в обучении, создании планов индивидуального развития и т.д. Но возможности методики значительно шире. Изначальная цель методики – это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах, – абсолютно соответствует нашей задаче.

Отдел управления персоналом может преподнести введение данной практики как развитие профессиональных качеств благодаря возможности получения постоянной структурированной обратной связи. Вместе с этим эта обратная связь позволит получить оценку со стороны коллег, которая при этом будет стимулировать более высокий уровень проявления профессионализма. Так как данная оценка будет предоставляться исключительно самому

менеджеру и не будет связана с какими–либо экономическими поощрениями, желание повлиять на выставляемые коллегами оценки не будет. Одновременно вместе с профессиональной информацией будет получена информация о том, насколько сотрудник симпатичен окружающим и насколько эффективно он способен выстраивать свои отношения с коллегами. Последнее должно повысить субъективную оценку сотрудника своим коллективом.

Рассогласование в существующем и желаемом уровнях психического напряжения у административно–управленческого персонала, которое является причиной дискомфорта, можно снизить за счет проведения тренинга по управлению стрессом.

Данный тренинг может включать оценку уровня собственной стрессоустойчивости, освоение эффективных способов саморегуляции и выработать индивидуальную личную стратегию эффективной адаптации к напряженным стрессовым ситуациям.

Выделяется три вида причин стресса:

- 1) Внутриличные (стили мышления, копинг–стратегии, личностные особенности).
- 2) Профессиональные (стиль жизни в компании, деловое общение, интенсивность деятельности и др.).
- 3) Социально–экономические (ситуации экономического и социального кризиса).

Компания не может на себя брать полную ответственность за психологическое состояние своего сотрудника, так как человек, прежде всего, сам должен отвечать за свое здоровье и развитие.

Однако, часть стрессов, которые происходят на работе, то есть те, которые относятся к категории профессиональных стрессов, напрямую влияют на эффективность трудовой деятельности. В связи с вышесказанным следует заметить, что потенциальный тренинг по управлению стрессами, в первую очередь, должен быть направлен на работы со стрессами, возникающими в контексте профессиональной деятельности.

Далее перейдем к формированию рекомендаций по диагностике ролевого репертуара сотрудников АО «УМБР». Важной особенностью группы административно–управленческого персонала является абсолютная выраженность роли контролера–финишера. Связывая этот показатель с высоким уровнем напряженности можно предположить, что менеджеры всю нагрузку берут на себя и боятся делегировать полномочия и ответственность. В связи с этим уместным будет предложить проведения обучающего семинара по технологиям делегирования.

Опираясь на то, что среди менеджеров организации больше тех, кому свойственно мыслить стратегически, способность оценить конкурирующие предложения, чем тех, кому свойственно выдвигать новые идеи, проявлять креативность, а в группе технического персонала, напротив много тех, кто готов выдвигать новые идеи, можно заключить, что следует использовать креативный ресурс группы технического персонала. Так, сбор идей можно осуществлять с помощью технологии «открытое планирование недели», о которой мы говорили ранее, а также возможна разработка специальной формы внесения идей. Данная форма должна содержать идею и её практическое обоснование. Возможно, ввести дополнительное экономическое стимулирование за внедренные идеи.

Далее перейдем к формированию рекомендаций по диагностике мотивационного профиля сотрудников АО «УМБР». Заметим, что, прежде всего, мотивационный профиль влияет на эффективность работы менеджеров. Хотя в целом в группе административно–управленческого персонала имеет позитивную мотивацию (85,6% приходится на средний и умеренно высокий уровень мотивации достижения и 71,5% приходится на низкий и средний уровень мотивации избегания неудачи, все же среди менеджеров есть те, у кого низкая мотивация достижения и умеренно высокая мотивация избегания неудачи. Возможно, для этих сотрудников построение индивидуальных карт целей и планов их достижения с обозначением промежуточных достижений (другими словами введение в систему «управление по целям»). Благодаря этому

будет сниматься неопределенность пути, ясность цели будет давать критерии к их измерению, что будет снижать общий уровень неопределенности и повышать готовность противостоять трудностям, нацеливаясь на результат.

Предложенные рекомендации повысят сплоченность коллектива, что в конечном итоге благоприятно повлияют на результативность деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность применения социально–психологических методов в современных условиях связана с улучшением качества человеческих ресурсов с целью усиления конкурентоспособности предприятия. Важную роль в этом играют не столько административные и экономические, сколько социально–психологические методы управления. Общие тенденции таковы, что роль социально–психологических методов с течением времени будет только усиливаться в связи с разнообразными факторами, влияющими на развитие современного общества.

Современные экономические отношения России не способствуют поддержанию оптимального социально-психологического климата в коллективе. По этой причине крайне необходимо прогнозировать влияние социально-психологических методов управления на работу персонала, поскольку эти методы являются наиболее оптимальным средством воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент также требует множества приложений.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании морального воздействия («методы убеждения») и на социальном механизме управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, интересы отдельного человека, группы и т. д.) .

Социально–психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социологические методы позволяют установить статус сотрудников в команде, выявить лидеров, обеспечить эффективную коммуникацию в команде, найти решение в конфликтных ситуациях и принять разумные кадровые решения. Социологические методы включают анкетирование, интервью, социометрию, наблюдение и интервью.

Психологические методы ориентированы на конкретную личность сотрудника и строго индивидуализированы, адресованы внутреннему миру человека.

К социально-психологическим методам относятся: социально-психологическая диагностика сотрудников и рабочих подразделений, социально-психологическое планирование, создание команд и групп, создание творческой атмосферы и благоприятного социально-психологического климата, участие сотрудников в управлении, определение социальных норм поведения, санкции. моральные стимулы, удовлетворение потребностей культурных и духовных деятелей, развитие инициативы и ответственности среди сотрудников; минимизация психологических конфликтов, стрессов, психологический подбор персонала, психологическая адаптация новых сотрудников, карьерный рост на основе психологической направленности сотрудников, развитие интеллектуальных и личностных качеств сотрудников, уровень образования; формирование корпоративной культуры, основанной на поведенческих нормах идеальных сотрудников.

Объектом нашего исследования является социально-психологические проблемы АО «УМБР».

АО «УМБР» — это научно-исследовательский и проектный институт обогащения и механической обработки полезных ископаемых «Уралмеханобр» является интеллектуальным подразделением Уральской горно-металлургической компании.

Основной целью деятельности АО «УМБР» является извлечение прибыли, путем завоевания популярности и доверия клиентов, завоевание доминирующего положения на рынке оказания авторемонтных услуг с уклоном на послеаварийный ремонт.

Линейно–функциональная организационная структура аппарата управления АО «УМБР» является эффективной.

АО «УМБР» является предприятием с нормальной финансовой устойчивостью и обладает способностью отвечать по своим обязательствам

в краткосрочной перспективе, т.е. предприятие обладает хорошей кредитоспособностью.

Анализ кадровой структуры АО «УМБР» по важнейшим социально-демографическим характеристикам показал, что в компании работают высококвалифицированные сотрудники, которые могут работать на благо компании.

Говоря об использовании социально-психологических методов управления персоналом в АО «УМБР», можно отметить, что открытость и доверие прослеживаются во взаимоотношениях между сотрудниками и руководством: постоянная и точная информация об экономической ситуации в организации, о изменениях в соответствующих секторах организации, ожидаемые перспективы, планируемые мероприятия, успешная реализация.

В АО «УМБР» уделяется большое внимание кадрам. Планы, связанные с интенсивным развитием предприятия, опираются на построение прочного коллектива. Именно поэтому наша цель: исследование социально-психологических проблем организации имела не только исследовательский, но и практический характер. Основными направлениями стали социально-психологический климат, ролевое поведение и адаптация персонала, мотивационная сфера.

На основании диагностики нами были сформированы следующие рекомендации:

- Для увеличения показателя личностной активности и раскрытия личностного потенциала обслуживающего персонала, направленного на обновление организации ввести персонал-технологию «открытое планирование недели».
- Для повышения субъективной оцененности группе менеджеров организации ввести в практику регулярную оценку по методике «360 градусов».
- Для увеличения согласованности в существующем и желаемом уровне уровня психического напряжения у административно-управленческого

персонала провести тренинг на тему «управление стрессом в контексте выполнения профессиональных обязанностей».

- Для снижения значимости постоянного контроля провести обучающий семинар по технологиям делегирования.
- Для раскрытия креативного ресурса группы технического персонала разработать и ввести в практику специальную форму внесения идей и ввести дополнительное экономическое стимулирование за внедренные идеи.
- Для улучшения мотивационного профиля некоторых сотрудников из группы административно–управленческого персонала в индивидуальном порядке ввести построение индивидуальных карт целей и планов их достижения с обозначением промежуточных достижений.
- Для расширения сплочающих контекстов для группы административно–управленческого персонала следует провести тренинг сплочения и командообразования, который в большей степени сможет раскрыть потенциал личностного взаимодействия в дополнении к уже успешному деловому.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акельева, Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 8-13.
2. Авчеренко, А.Г. Психология управления : учебник / А.Г. Авчеренко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев.– М.: ИНФРА–М, 2009.– 150 с.
3. Антонов, В.Г. Организационное поведение : учебник / В.Г. Антонов, Н.В. Бобылева, О.Н. Громова.– М.: Питер, 2008.– 464 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю.Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
6. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов.– М.: Финансы и статистика, 2007.– 207 с.
7. Бобрешова, И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом/ И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – С. 1993-1996.
8. Белбин, Р. Мередит Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р. Мередит Белбин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 240 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий.– М.: Эксперспектива, 2000.– 320 с.
10. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 326 с.
11. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие/ И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2004. – 482 с.
12. Бирюк, А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе / А. Бирюк // Бизнес без проблем – Персонал. – 2008. – № 5. – С. 41–44.
13. Ботирова, М.Д. Управление мотивацией персонала в организации/ М.Д. Ботирова // В сборнике: European Scientific Conference сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 103-105.

14. Будущее социологического знания и вызовы социальных трансформаций (к 90-летию со дня рождения В. А. Ядова). Международная научная конференция. Сборник материалов / Отв. ред. М. К. Горшков; – М.: ФНИСЦ РАН, 2019. — С. 903 URL: [https:// http://yadov-conf.isras.ru/](https://http://yadov-conf.isras.ru/) (дата обращения: 20.04.2021).
15. Ведерников, В.В. Инновационные технологии в управлении персоналом/ В.В. Ведерников // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017. – № 1-1. – С. 118-121
16. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: учебник /В.Р. Веснин.– М.: Юристъ, 2006.– 496 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– М.: Гардарика, 2005.– 416 с.
18. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волкова, О.В. Девяткина.– М.: ИНФРА–М, 2007.– 601 с.
19. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007 – 352 с.
20. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 23-26
21. Дарендорф, Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Р. Дарендорф. – М., 2002.
22. Дейв, Л. Лидер и племя. Пять уровней корпоротивной культуры/ - М.: МИФ, 2021. – 304 с.
23. Егошин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егошин.– М.: НИМБ, 2001.– 720 с.
24. Жовтоножко, В. В. Исторический анализ термина «Социально-психологический климат» в Отечественной науке. 2016. №03 (163). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-analiz-termina-sotsialno-psihologicheskiiy-klimat-v-otechestvennoy-nauke/viewer> (дата обращения: 15.04.2021).

25. Зайцев, М.Г. Об оценке эффективности использования оборотных средств предприятия // Дайджест финансы. – 2008. – № 8. – С. 10–13. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 336 с.

26. Иванов, В.Н. Основы социального управления: учебник / В.Н. Иванов. – М.: Высш. шк., 2008. – 271 с.

27. Изменение процедуры оценки персонала в связи с изменением клиентской стратегии / Д.С. Мартыненко // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №10. – С. 17–18.

28. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 220 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – 3-е издание дополненное и переработанное. – М. : Инфра-М, 2014. – 468 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаурова. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 284 с.

31. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 215 с.

32. Корнийчук, Г. А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2013. 204 с.

33. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 159 с.

34. Лютенс, Ф. Организационное поведение: учебник / Ф. Лютенс; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. О.Е. Гончаровой. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 692 с.

35. Магура, М.И. Чем кроме денег можно мотивировать персонал // Служба кадров и персонал. – 2010. – №5. – С. 52–56.

36. Менегетти, А. Психология лидера / А. Менегетти. – М.: ННБФ Онтопсихология, 2009. – 272 с.

37. Мерманн, Э. Мотивация персонала: инструменты мотивации для успеха организации. / Э. Мерманн. - Харьков: Гуманитарный Центр, 2012. - 182 с.

38. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки положения о стимулировании персонала / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия.– 2009.– №8.– С. 19–25.

39. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений. /И. В. Мишурова. – Ростов н/Д : МарТ : Феникс, 2013. – 271 с.

40. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов.– М.: Интел–Синтез, 2010.– 264 с.

41. Неймер, Ю. Л. Социально — психологический климат коллектива. — М. : Идея-пресс, 1990. —88 с.

42. Николаева, Т.И. Менеджмент в торговле: учебное пособие / Т.И.Николаева. – М.:КНОРУС, 2006.– 320 с.

43. Парыгин, Б.Д. Социальная психология: Проблемы методологии, история и теория, СПб.: ИГУП, 1999. – 592 с.

44. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом.– 2007.– №11.– С. 9–11.

45. Петровская, Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта: теоретические и методологические проблемы социальной психологии / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н.Богомоловой. - М.: МСК, 2006. – 412 с.

46. Понижение с повышением / С.М. Ярушин // Секрет фирмы.– 2009.– №40.– С. 29–31.

47. Попов, С.Г. Социальный менеджмент: учеб.пособие / С.Г.Попов. – М.: Осъ–89, 2009. –160 с.

48. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев.– М.: Аспект пресс, 2009.– 279 с.

49. Рогожин, С.В. Теория организации: учебник для вузов/ С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – 2-е изд. стереотип. – М. : Экзамен, 2003. – 231 с
50. Розанова, В. Психологические особенности конфликтов / В.Розанова, Н.Беседина // Управление персоналом. – 2010. – № 3. – С.42–46.
51. Русак, Н. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования : справ. пособие / Н.А. Русак, В.А. Русак. – М.: Высш. шк., 2009. – 309 с.
52. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала: учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко.– М.: Феникс, 1997.– 480 с.
53. Сливак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В.А. Сливак.– М.: ИНФРА–М, 2010.– 365 с.
54. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебное пособие / М.В. Сорокина.– М.: Бизнес–пресса, 2004.– 480 с.
55. Титов, В.И. Экономика предприятия : учебник / В.И. Титов.– М.: Эксмо, 2008.– 414 с.
56. Трейси, Б. Мотивация/- М.: МИФ, 2015. – 144 с.
57. Трушков, С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.
58. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 423 с.
59. Урбанович, А.А. Психология управления: практикум / под ред. А.Я.Кибанова. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2007. – 365 с.
60. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 70 с.
61. Хмелькова Н.В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом // Н.В. Хмелькова, Н.Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 3-2 (33). – С. 142-143

62. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 320 с.
63. Шепель, В.М. Управленческая психология. М., 1986. 248 с.
64. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов.– М.: Юнити–Дана, 2009.– 463 с.
65. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г.В. Щекин.– М.: МАУП, 2006.– 280 с.
66. Якокка, Л. Карьера менеджера : учебник / Л. Якокка.– М.: Попурри, 2006.– 544 с.
67. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом учебник / Е.С. Яхонтова. – СПб.: Питер, 2009. – 272 с.
68. URL:<https://ru.wikipedia.org/wiki/Уралмеханобр> (дата обращения 01.04.2021)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета «В какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?» Выберите наиболее близкий вам вариант ответа. Не торопитесь. Избегайте любых оценок, как позитивных, так и негативных.

		Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Совсем не удовлетворен	Не знаю
1.	Коллектив					
2.	Система материального стимулирования труда					
3.	Уровень заработной платы					
4.	Стабильность места работы					
5.	Уровень физических нагрузок					
6.	Содержание работы					
7.	Обеспечение спецодеждой					
8.	Обеспечение инструментом, материалами					
9.	Стиль и методы управления в подразделении					
10.	График работы					
11.	Возможность повышать квалификацию, развиваться профессионально					
12.	Система социальной защиты работников					
13.	Обеспечение средствами индивидуальной защиты					

14.	Соблюдение санитарно-гигиенических условий					
15.	Соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности					
16.	Система нематериальных поощрений работников					
17.	Состояние эксплуатируемого оборудования					
18.	Состояние трудовой дисциплины					
19.	Взаимоотношения со службой безопасности					
20.	Информирование коллектива о делах подразделения, предприятия					
21.	Возможность высказать свое мнение, довести его до руководства					
22.	Организация питания					
23.	Состояние производственных помещений					
24.	Состояние душевых помещений					
25.	Состояние комнат приема пищи					
26.	Льготные медпрограммы					
27.	Компенсация стоимости отдыха					
28.	Возможность обучения в ТУ					
29.	Скидки на билеты на культурно-массовые мероприятия					



30.	Дополнительный отпуск за особый результат работы					
31.	Льгота на питание в заводской столовой					
32.	Публичное признание заслуг					
33.	Корпоративные сувениры, подарки					
34.	Организация досуговой работы с детьми персонала					
35.	Компенсация процентов по ипотечным кредитам					
36.	Стажировка на предприятиях УГМК					
37.	Компенсация затрат на дорогу к месту работы					
38.	Корпоративы, вечера с коллегами					
39.	Своевременная обратная связь о качестве работы от руководите					
40.	Проведение розыгрышей					
41.	Проведение спортивных соревнований					
42.	Не знаю					
43.	Информирование персонала о целях					
44.	Организация творческих конкурсов					
45.	Компенсация затрат на сотовую связь					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика «Роли в команде» Р.М. Белбина. Тест Белбина состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

### 1. Что я могу предложить команде:

10	Я думаю, что в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут внести большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности – эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

### 2. Что характеризует меня как члена команды:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить

23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может, потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

### 3. Когда я работаю с другими над проектом:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
31	Мое шестое чувство подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей я готов ускорять события, не тратя время на обсуждение
33	От меня всегда можно ожидать чего-то оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

### 4. Мое отношение и интерес к групповой работе:

40	Я искренне желаю узнать своих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнять любую функцию ради выполнения общего плана

44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт для восприятия различных точек зрения, я не испытываю трудностей при принятии решения

5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, дружеские отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-то, что стимулирует мое воображение

6. Когда задание трудное и незнакомое:

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая людей в группе, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели

66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если чувствую, что группа не прогрессирует
67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

#### 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76	Я знаю, что я требую от других того, что сам не могу выполнить
77	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

#### Интерпретация результатов теста

Перенесите очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27

3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Ито го								

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса  
Предлагается ряд вопросов, на каждый из которых следует отвечать «да» или «нет».

1	Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.	
2	Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.	
3	Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.	
4	Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.	
5	Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.	
6	В некоторые дни мои успехи ниже средних.	
7	Я более требователен к себе, чем к другим.	
8	Я доброжелательнее других.	
9	Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.	
10	В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.	
11	Усердие — это не основная моя черта.	
12	Мои достижения в работе не всегда одинаковы.	
13	Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.	
14	Порицание стимулирует меня сильнее похвалы.	
15	Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.	
16	Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.	
17	На моем честолюбии легко сыграть.	

18	Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.	
19	Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.	
20	Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.	
21	Нужно полагаться только на самого себя.	
22	В жизни немного вещей важнее денег.	
23	Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.	
24	Я менее честолюбив, чем многие другие.	
25	В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.	
26	Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.	
27	Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.	
28	Когда у меня нет работы, мне не по себе.	
29	Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.	
30	Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.	
31	Иногда друзья считают меня ленивым.	
32	Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.	
33	Противодействовать воле руководителя бессмысленно.	
34	Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.	
35	Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.	
36	Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.	
37	Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.	
38	Не довожу до конца многое, за что берусь.	
39	Завидую людям, не загруженным работой.	



40	Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.	
41	Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.	

#### Интерпретация результатов теста

По 1 баллу начисляется за ответ «да» на вопросы: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 и «нет» — на следующие: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Выводы чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха.

От 1 до 10 баллов — низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов — средний уровень мотивации;

От 17 до 20 баллов — умеренно высокий уровень мотивации.

более 21 балла — слишком высокий уровень мотивации к успеху.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методика      диагностики      мотивации      избегания      неудач

Т.Элерса Диагностика мотивации избегания неудач. Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрист
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустрашимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ к тесту Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе. Первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке находится во втором столбце. Это слово – «бдительный». Другие выборы баллов не получают. Баллы начисляются за следующие выборы: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Интерпретация результатов теста Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

- От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите.
- От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации к избеганию неудач.
- От 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации к избеганию неудач.
- Свыше 20 баллов: очень высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- Степени предполагаемого риска.
- Преобладающей мотивации.
- Опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое – когда без риска удастся получить желаемый результат; второе – когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Назначение и описание критерия Фишера Критерий Фишера предназначен для сопоставления двух выборок по частоте встречаемости интересующего исследователя эффекта. Критерий оценивает достоверность различий между процентными долями двух выборок, в которых зарегистрирован интересующий нас эффект. Суть углового преобразования Фишера состоит в переводе процентных долей в величины центрального угла, который измеряется в радианах. Большей процентной доле будет соответствовать больший угол  $\phi$ , а меньшей доле - меньший угол, но соотношения здесь не линейные:  $\phi = 2 \cdot \arcsin(\sqrt{P})$ , где  $P$  - процентная доля, выраженная в долях единицы. При увеличении расхождения между углами  $\phi_1$  и  $\phi_2$  и увеличения численности выборок значение критерия возрастает. Чем больше величина  $\phi^*$ , тем более вероятно, что различия достоверны.

Гипотезы критерия Фишера:

- $H_0$ : Доля лиц, у которых проявляется исследуемый эффект, в выборке 1 не больше, чем в выборке 2.
- $H_1$ : Доля лиц, у которых проявляется исследуемый эффект, в выборке 1 больше, чем в выборке 2.

Ограничения критерия Фишера

1. Ни одна из сопоставляемых долей не должна быть равной нулю. Формально нет препятствий для применения метода  $\phi$  в случаях, когда доля наблюдений в одной из выборок равна 0. Однако в этих случаях результат может оказаться неоправданно завышенным.

2. Верхний предел в критерии  $\phi$  отсутствует - выборки могут быть сколь угодно большими. Нижний предел - 2 наблюдения в одной из выборок. Однако должны соблюдаться следующие соотношения в численности двух выборок:

а) Если в одной выборке всего 2 наблюдения, то во второй должно быть не менее 30:  $n_1=2 \rightarrow n_2 \geq 30$ ;

б) Если в одной из выборок всего 3 наблюдения, то во второй должно быть

не менее 7:  $n_1=3 \rightarrow n_2 \geq 7;$

в) Если в одной из выборок всего 4 наблюдения, то во второй должно быть

не менее 5:  $n_1=4 \rightarrow n_2 \geq 5;$

г) При  $n_1, n_2 \geq 5$  возможны любые сопоставления.