МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет управления и психологии**

**Кафедра социальной психологии и социологии управления**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ СОТРУДНИКОВ НА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. И. Бровченко

(подпись)

Направление подготовки 37.03.01 – Психология 2 курс

Направленность (профиль) общий

Научный руководитель

д-р филолог. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С. А. Сухих

(подпись, дата)

Нормоконтролер

д-р филолог. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С. А. Сухих

(подпись, дата)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc104737132)

[1 Концептуальные принципы исследования социально-психологических процессов в организации 6](#_Toc104737133)

[1.1 Понятие социально-психологического климата 6](#_Toc104737134)

[1.2 Влияние управления на формирование социально-психологического климата 16](#_Toc104737135)

[1.3 Методы и пути формирования благоприятного социально-психологического климата 22](#_Toc104737136)

[2 Фактор мотивации в социально-психологическом климате 29](#_Toc104737137)

[2.1 Описание выборки исследования 29](#_Toc104737138)

[2.2 Описание методов исследования 31](#_Toc104737139)

[2.3 Описание результатов исследования 33](#_Toc104737140)

[2.4 Определение взаимосвязи мотивационной сферы с социально-психологическим климатов в коллективе торгово-розничного магазина «Zara» 41](#_Toc104737141)

[2.5 Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе 43](#_Toc104737142)

[Заключение 51](#_Toc104737143)

[Список использованных источников 53](#_Toc104737144)

[Приложение А 58](#_Toc104737145)

[Приложение Б 60](#_Toc104737146)

[Приложение В 64](#_Toc104737147)

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность исследования.** В настоящее время отмечается устойчивый интерес ученых и руководителей-практиков к влиянию психологического настроя сотрудников на деятельность трудового коллектива.

Основная часть жизни человека связана с процессом организованной коллективной трудовой деятельности. Условия современной жизни порождают все больший интерес к феномену, которое получило название социально-психологического климата коллектива.

Интерес связан, прежде всего, с требованиями, предъявляемыми к ресурсным возможностям человека в коллективе, к качеству его профессиональной подготовки, в условиях изменений, происходящих в настоящее время в трудовой сфере. К персоналу организаций предъявляются различные требования: гибкости, мобильности, толерантности, стрессоустойчивости, быстрая адаптация к резко меняющимся условиям, умения работать в многозадачном режиме.

Жесткие условия современности резко влияют на показатели устойчивости социально-психологического климата коллектива организации, являющегося важнейшим фактором психического здоровья, душевного благополучия, хорошего настроения и самочувствия в коллективе.  
Интерес исследователей к проблеме изучения социально-психологического климата в организации обусловлен возросшими требованиями к уровню психологической включенности работника в свою трудовую деятельность, ее интенсификацией, и постоянным ростом требований окружающей среды к психической деятельности личности, требующей ее активизации и перестройки на режимы повышенной активности.

**Объектом исследования** является предприятие торгово-розничного профиля «Zara», г. Краснодар.

**Предметом исследования** является социально психологический климат предприятия розничной торговли.

**Цель исследования.** Как показал анализ теоретической литературы, исследования сплоченности коллектива изучались фрагментарно, поэтому цель настоящего исследования является выявление роли мотивационной сферы сотрудников в уровне сплоченности коллектива.

Из поставленной цели вытекает **ряд задач:**

1. Определить концептуальные рамки исследуемой проблемы.

2. Провести психодиагностическое измерение уровня сплоченности коллектива и мотивационной сферы ее сотрудников.

3. Дать интерпретацию полученных результатов.

**Гипотеза** **исследования** состоит в том, что существует взаимосвязь между мотивационной сферой и социально-психологическим климатом в коллективе. Предполагаем, что на мотивацию сотрудников влияет то, насколько благоприятна или неблагоприятна психологическая атмосфера в коллективе.

**Методологическую базу исследования** составили фундаментальные принципы отечественной и зарубежной теории управления персоналом, исследования социально-психологических явлений и процессов в трудовых коллективах такими авторами, как А. С. Макаренко, В.М. Шепель, А.П. Панфилова, которые в своих работах и трудах рассматривали методологические подходы, методы диагностики и конкретные пути регуляции социально-психологического климата.

**Эмпирические методы исследования.** Диагностика социально-психологического климата в коллективе проводилась с использованием следующих методик:

1. **Общенаучный метод**:анализ литературы по проблеме, обобщение, сравнение и систематизация экспериментальных и теоретических данных;
2. **Эмпирический метод**:

* тестирование с помощью комплекса тестовых методик: анализ факторов мотивации менеджеров компании (в качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу),модель Ф. Герцберга,методика «Оценки психологической атмосферы в коллективе» Ф. Фидлера
* Метод математической обработки. Для установления взаимосвязи мотивационной сферы с социально-психологическим киматом в коллективе был использован корреляционный анализ r-Спирмена .

**Эмпирическую базу исследования** составила выборка в количестве 20 человек торгово-розничного профиля «Zara», г. Краснодар.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# **1 Концептуальные принципы исследования социально-психологических процессов в организации**

# **1.1 Понятие социально-психологического климата**

Под влиянием различных явлений в области общей психологии и философии, социальной психологии, управлении, менеджменте и других наук началось изучение социального феномена «социально- психологический климат».

Социальный психолог Н.С. Мансуров первым использовал понятие «психологический климат» в отечественной социальной психологии, который в своих трудах изучал производственные коллективы. Социальный психолог В.М. Шепель одним из первых раскрыл содержание психологического климата.

На социально-психологический климат в коллективе влияет общее состояние окружающих людей и специфическая для совместной деятельности людей атмосфера эмоционального и психического состояния каждого из членов коллектива.

Под атмосферой понимается характер психической настроенности людей (например, деятельная или созерцательная, жизнерадостная или пессимистичная, будничная или праздничная) [11, С.145].

Понятия «климат» и «атмосфера» появились в соответствии с географическим климатом. Это дало возможность для осмысления практического значения группового эффекта как особого условия жизнедеятельности человека в коллектив [11, C.146].

В целом этот феномен принято называть социально- психологический климат в коллективе организации.

Правда, в последнее время этот термин все чаще заменяют термином «организационный климат», однако до сих пор все еще не сложилось общего единого представления о том, что подразумевает под собой социально-психологический (или организационный) климат в коллективе. Под ним можно понимать межличностные отношения, которые образуют социально-психологический климат в коллективе; групповые моральные нормы и групповое сознание, которые приняты в данном коллективе; организацию пространственной среды, наличие конфликтов, стрессы и организационное поведение [27, С.456].

Отечественные социальные психологи (Б.Д. Парыгин, В.В. Бойко, В.М. Шепель, и др.) в своих работах и трудах говорят о том, что в социально-психологический климат включается понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует групповые и частные состояния и включает целый комплекс различных ее характеристик [5, С.224].

Исследование особенностей поведения человека в организации идет на основе выявления влияющих на него факторов, одним из которых является социально-психологический климат. Качество эмоциональной атмосферы влияет на результативность работы сотрудника и коллектива в целом. В литературе встречается много определений понятия «социально- психологический климат», имеется множество методик для его изучения, которые объединяет изучение первичного производственного коллектива. Именно в первичном производственном коллективе формируется личность работника и его материальные ценности.

Любая организация имеет такие элементы как внешняя и внутренняя среда, процесс деятельности, социальная характеристика коллектива, производственно-экономический и социальный результат.

На предприятии происходят процессы, которые выходят на первый план, они направлены и напрямую зависят от социально-психологического климата в конкретном коллективе какой-либо организации. Это – качественное новообразование.

Социально-психологический климат существует как система жизнедеятельности организации. На социально-психологический климат оказывает влияние каждый из факторов внутренней среды и воздействует на него в целом. Это воздействие часто осуществляется не прямо, а опосредованно через восприятия людей [13, С.200].

От демографических характеристик, таких как возраст, пол, семейное положение, образование и т.д. зависит характер восприятия среды. Кроме того, на деятельность предприятия влияет общество, соответственно, социально-психологический климат коллектива зависит:

1. от экономической и общественно-политической ситуации в государстве;
2. от положения отрасли в народном хозяйстве;
3. от условий и уровня жизни в регионе, где размещено предприятие [36, С.59].

Это означает, что изучать социально-психологический климат вне комплексного и системного подхода считается неправильным.

Для системного подхода в исследовании трудового коллектива требуется рассматривать коллектив как:

* систему, обладающую специфическими закономерностями;
* часть, включенную в более общую систему, которую последовательно рассматривают большие общности;
* взаимодействие элементов системы, которыми являются его члены или микрогруппы;
* взаимодействие с внешними условиями и, прежде всего, с другими трудовыми коллективами [5, С.60].

Перечисленные аспекты представляют собой самостоятельные научные направления социально-психологических исследований – анализ психологических структур в коллективе, социальных и психологических проблем коллектива, психологию межгрупповых отношений и взаимодействий личности и коллектива.

Под социально-психологическим климатом понимается внутреннее состояние какой-либо общности, которая отражает ее комплексную способность достигать поставленные перед собой цели [36, С.60].

Внутреннее состояние определяется качествами, которые взаимосвязаны между собой и зависимы друг от друга. К таким качествам относятся – взаимная совместимость и сплоченность общности и ее членов, социальные ожидания, установки и нормы поведения, социальные ценности коллектива, уровень отождествления групп и индивидов с общностью, приемлемость руководителей для подчиненных, межгрупповые отношения, условия и уровень жизни, а также удовлетворенность работников своим трудовым положением в общем.

Между членами коллектива отношения обусловливаются двумя факторами, такими как: производственная деятельность (формальные отношения) и межличностные отношения (неформальные отношения).

Неформальные межличностные отношения в трудовом коллективе иногда даже отождествляют с социально-психологическим климатом, так как он подразумевает прочность внутренних связей между членами коллектива. Исходя из этого, под социально-психологическим климатом понимается результат межличностного взаимодействия людей и их совместной деятельности [20, С.65].

Основные составляющие социально-психологического климата – ценности коллектива, его нормы поведения и четкие установки в нем.

Социальные группы изучают в основном ценности, которые соответствуют их положению в обществе. В то же время, любая группа может сформировать свои индивидуальные системы ценностей, которые особыми элементами отличаются от привычной. В первичном коллективе не сложно изучить его ценностные ориентации, так как методики на эту тему четко разработаны.

Но если нужно изучить коллектив всего предприятия, необходимо воспользоваться специальной методикой, которая будет основана на характерной выборке, где будут представлены все социальные группы коллектива, выбранные по определенным критериям. Также возникают сложности и при изучении другого элемента социально-психологического климата – системы жизнедеятельности коллектива.

Важной частью является исследование установок всего коллектива организации, поскольку нормы поведения, которые приняты в коллективе, тесно связаны с ценностными установками.

Групповые нормы состоят из нескольких составляющих.

Первая – это общая часть общественных норм, которая воспринимается индивидуальными и групповыми сознаниями. Эти нормы заведены и приняты коллективом.

Вторая составляющая – это нормы, которые освоены большим количеством людей и основным коллективом. Каждый работник соблюдает эти нормы, находясь в составе группы.

Третья составляющая специфична, она не похожа на нормы основного коллектива, и на нормы индивидуальные.

Четвертая составляющая – это общественные нормы, которые заведены во всем коллективе предприятия и индивидами какой-либо группы, но не входящие в эти группы.

Пятая составляющая – это нормы групп вне предприятия. Они восприняты индивидами, но не восприняты группой и всем коллективом.

Отдельные члены коллектива руководствуются этими нормами вне определенной группы и данного предприятия, но тщательно скрывают такие действия от других членов группы, боясь их осуждения.

Шестая составляющая – это общественные нормы, которые официально усвоены в трудовом коллективе организации, но еще не приняты не отдельными членами определенной группы, ни этой группой в целом. Такие нормы имеют взаимодействие с первой, второй и четвертой составляющими.

Седьмая составляющая – это постоянное влияние общества на групповое и индивидуальное сознание.

Восьмая составляющая – это нормы, установленные государством, но не усвоенные коллективом и отдельными личностями [8, С.96].

В системе сознания всего коллектива присутствуют структурные элементы. Удельный вес каждого из элементов и их количество зависит от уровня социальной зрелости коллектива. Возникают социальные ожидания членов коллектива, - это его ценности и нормы.

Каждый работник коллектива сначала знакомится с инструкциями, правами и требованиями к себе, таким образом, организовывается трудовая деятельность. Также в коллективе существуют неофициальные требования, с одной стороны к условиям труда, с другой к поведению работников, они могут значительно отличаться от установленных нормативов.

Социальное ожидание коллектива – это неофициальные требования, которые иногда гораздо больше влияют на качество работы, нежели нормы, установленные организацией. Они служат критерием оценки индивидов коллектива, и все что происходит на предприятии, выявляет их степень удовлетворенности, как производственной ситуацией, так и условиями жизни [4, С.118]. Проводя анкетирование в коллективе очень важно выявить ценности членов коллектива, нормы поведения и их социальные ожидания.

Следует учитывать те составляющие, которые достаточно значимы для работников, возглавляющих социальные группы коллектива. Как правило, из-за чрезмерной конкуренции и примерно равного социального статуса работающих в однородных коллективах очень сложный психологический климат.

Другим образом обстоят дела в неоднородных коллективах. Здесь спектр общения и отношений существенно богаче.

Важным критерием системы социально-психологического климата издавна была терпимость непосредственного руководителя к коллективу.

По социометрической методике можно выявить уровень авторитетности руководителя в коллективе. Авторитет руководителя выступает фактором надежности системы управления [42, С.287].

Но не всегда именно руководитель является авторитетом для коллектива; возможна такая ситуация, что руководитель не пользуется авторитетом у работников, а коллектив все равно работает слажено. Это свидетельствует о том, что в таком коллективе есть авторитетный человек, который является лидером в данном коллективе или группа значимых людей, которые руководят этим коллективом.

Нормы поведения, социальные ожидания, а также роль руководителя в коллективе значительно влияют на отношения и общение работников между собой и, соответственно, на социально психологический климат в коллективе.

Если в первичном коллективе сотрудники общаются постоянно, и в нем нужно учитывать совместимость работников по психологическим особенностям, то в основном коллективе важны такие качества, как уважение и терпимость работников, ведь они общаются не только в своем коллективе, а также и с коллективами других подразделений. Если нет уважения и терпимости в общении между этими работниками, это отражается на межгрупповых отношениях в целом и создает напряженную обстановку.

Социально-психологический климат включает в себя еще один важный элемент, такой как уровень идентификации работников с организацией.

Идентификация – это способность понимать другого человека через бессознательное или осознанное уподобление его самому себе или самого себя ему. Также можно сказать, что это сознательное, внутренне мотивированное принятие индивидом целей, ценностей и форм поведения трудового коллектива организации в общем [9, С.94].

Сплоченность является важным элементом в структуре социально-

психологического климата.

Сплоченность – когда все члены коллектива в равных условиях и свободны в выборе поведения.

Равенство действий – это когда каждый член коллектива выполняет свои задачи в определенных рамках общих целей всего коллектива, т.е. сотрудничество [9, С.95]. Если между данными элементами согласованность, существует взаимопонимание между участниками группы, это означает благоприятный социально-психологический климат, когда нормы и ценности поведения в трудовом коллективе значимы для всех и реализуются в деятельности. В случае отсутствия взаимопонимания коллектив находится в зоне риска и характеризуется как неблагополучный. Таким образом, социально-психологический климат – это состояние духовного равновесия и морального здоровья коллектива. Его качество обусловлено действием факторов внутренней и внешней сферы деятельности организации, в том числе представляющих условия деятельности и удовлетворения разнообразных потребностей трудового коллектива.

Социально-психологический климат представляет собой относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, который проявляется в различных сферах деятельности сотрудников [14, С.80].

Социально-психологический климат оказывает влияние на межличностные отношения членов коллектива, на отношение работников к своему труду и к остальным сферам деятельности, на эмоциональные и трудовые отношения в группе и индивидуальные ценностные ориентации.

К важной особенности социально-психологического климата можно отнести то, что он представляет собой единое, обобщенное описание психологического состояния жизнедеятельности трудового коллектива, так как включает в себя все многообразие личностных, групповых и социальных факторов как условий трудовой деятельности.

Отношения между людьми оказывают большое влияние на их взаимоотношения. В конечном итоге происходит формирование эмоциональной взаимозависимости, которая содержит в себе мнения, чувства, настроение людей, эмоции. Социально-психологический климат оказывает влияние на трудовой настрой как каждого отдельного сотрудника, так и на весь коллектив в целом.

Благоприятный, положительный климат мотивирует работников к труду с высоким уровнем желания и самоотдачи. При неблагоприятном, отрицательном климате трудовая мотивация снижается.

Социально-психологический климат зависит от дружелюбных и хороших взаимоотношений в коллективе, усиливается успешным руководством, эффективными коммуникациями, взаимопомощью, взаимоуважением, положительной мотивацией. Состояние микроклимата в коллективе может меняться постоянно [41, С.111]. Так как на настроение коллектива или его отдельных личностей могут повлиять неожиданные, как благоприятные, так и неблагоприятные ситуации в трудовой деятельности.

Если у работника или у всего коллектива произошла неприятная ситуация в рабочее время, то ему уже сложно сосредоточиться непосредственно на работе, так как он будет думать о произошедшей ситуации, тем самым не в полной мере будет выполнять производственные задачи, такова психология человека.

Характеристика структуры социально-психологического климата представляет собой существенный элемент в общей концепции. К ним относятся – политические, эстетические, правовые, этические. Однако, самым главным, по мнению В.В. Бойко, являются межличностные отношения. Возникновение межличностных отношений возможно на основе предметно практической деятельности коллектива, в которой задаются организационно-управленческие, материально-технические условия.

Как показывает практика, достаточно трудно найти фактор, который связан с коллективной деятельностью и который так или иначе не оказывает на него свое влияние. Вместе с тем важно установить, какой фактор и в какой степени влияет именно на климат.

Анализ литературы свидетельствует, что на социально- психологический климат влияют факторы макросреды и микросреды, или внешние и внутренние.

Внешние факторы:

1. макросреда – общественно-экономическая формация, материально-техническая база общества, совершенство общественных отношений;
2. микросреда – надсистемные факторы (деятельность вышестоящих коллективов и должностных лиц), горизонтальные факторы (влияние предприятий и учреждений одного уровня управления и хозяйствования) и подсистемные (состояние правопорядка, население и т.п.) [14, С.209].

К внутренним факторам организации относятся: межличностные отношения, качественный состав коллектива, личные отношения каждого сотрудника к своей профессиональной деятельности, условия труда и быта, личные качества руководителей, организация управленческой деятельности [14, С.210].

Современные исследователи проблем социально-психологического климата в коллективе в качестве одного из факторов, которые оказывают влияние на климат, выделяют также управленческую деятельность руководителей.

Однако, как правило, большинство исследователей делают уклон на изучение какого-либо одного элемента системы управления, чаще всего такими элементами считаются стиль руководства или личные качества руководителя, которые, безусловно, оказывают значительное влияние на социально-психологический климат в коллективе, но, как показывает практика, не исчерпывают влияния всей системы управления.

Таким образом, состояние социально-психологического климата в коллективе напрямую зависит от выполнения трудовых функций, от организационно-производственных условий и технологии воздействия руководителей на персонал, а также от межличностных взаимоотношений у работников между собой, которые значительно влияют на результаты труда работников и их самочувствие.

Социально-психологический климат представляет собой относительно устойчивую систему отношений, которые складывались в течение определенного промежутка времени и которые склонны к изменениям и развитию.

# **1.2 Влияние управления на формирование социально-психологического климата**

Для определения влияния управления на формирование социально- психологического климата трудового коллектива для начала необходимо рассмотреть понятие «коллектив» и раскрыть характеристику трудового коллектива организации.

Каждый человек принадлежит ко многим группам: семьи, друзей, родственников, студентов. Группа - это совокупность людей, объединенных общностью интересов, деятельности и т.д. Это социальная категория, в которой люди постоянно взаимодействуют друг с другом, оказывая влияние на другого члена группы и испытывая влияние от других [17, С.8].

Коллектив является высшей стадией развития группы. Характеристиками трудового коллектива предприятия являются:

* прямое и постоянное общение между участниками группы и их совместная деятельность;
* наличие определенных отношений между участниками коллектива,
* осознание принадлежности к коллективу;
* сходство целей, интересов, норм и т.д.;
* коллективность, слаженность и согласованность выполнения рабочих процессов;
* психологическое групповое давление на члена коллектива в форме требования соблюдать групповые нормы поведения, степень конформизма то есть мера подчинения групповому давлению;
* сочетание общественных, групповых и индивидуальных интересов [17, С.8].

Достижение целей предприятия невозможно без деятельности трудового коллектива - сложной совокупности людей с внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которая определяет идеи и нормы, коллективные привычки и т.д.

Важными условиями для формирования трудового коллектива являются:

* постоянный контакт членов коллектива между собой;
* создание отношений сотрудничества;
* взаимопомощи и взаимной ответственности;
* совместная работа над решением общих проблем и достижение общих целей [17, С.9].

Стадии, характеризующие трудовой коллектив с качественной стороны:

1. стадия первичного синтеза;
2. стадия дифференциации;
3. стадия окончательного синтеза [46, С.276].

Соответственно существует низший, средний и высший уровни развития коллектива.

На стадии первичного синтеза люди присматриваются друг к другу, налаживают отношения, адаптируются к условиям труда и руководству. Данная стадия является начальной. Коллектив только формируется.

На стадии дифференциации происходит сближение членов коллектива в соответствии с их интересами и общим складом характера.

На данной стадии складываются и выделяются микрогруппы:

Группа актива, в которой находятся наиболее сознательные и деятельные люди.

Группа добросовестных исполнителей, которые честно выполняют свои обязанности, поддерживают дисциплину, но не проявляют инициативу.

Группа пассива, в которой люди стараются не перетруждать себя.

Группа дезорганизаторов может формироваться только при некоторых определенных условиях. На данной стадии не заканчивается развитие коллектива. Его дальнейшее развитие связано с совершенствованием условий труда, деятельностью руководства, введению творческих элементов и т.д [47, С.31].

Таким образом, эффективный трудовой коллектив предприятия имеет длительное развитие, проходящее через несколько этапов: непосредственное знакомство членов коллектива друг с другом, их адаптация к различным условиям; разделение членов коллектива на определенные группы, в соответствии с симпатиями и интересами; формирование единой воли и интересов коллектива; разрушение и ликвидация коллектива либо его обновление.

Трудовой коллектив является важной ячейкой социального общества, выполняющий, помимо производственной и экономической функции, например социализация личности, приобщение к труду и развитие способностей личности. От деятельности коллектива зависит деятельность предприятия сервиса: слаженность в работе подразделений между собой и внутри себя позволяет наиболее эффективно достигать цели предприятию.

На социально-психологический климат в коллективе влияет поведение людей, объединившихся в разнообразные группы по разным целевым предпочтениям. Как свидетельствует практика, поведение и реакции людей в группе отличаются от индивидуального поведения и реакций, и формирование групп осуществляется по разным признакам и разным причинам.

В последние годы все шире и чаще используется термин «команда», однако в образовательном учреждении создание команд связано с целым рядом трудностей.

Статус человека раскрывается в наборе ролей, которые он играет в данном коллективе. Роль – это социально-психологический феномен, который связан с выполнением той или иной деятельности в соответствии с психологическими возможностями личности [18, С.16].

В литературе описано достаточно много групповых и индивидуальных ролевых типологий. При этом немаловажным фактором влияния таких групп на социально-психологический климат является низкая социальная зрелость руководителя коллектива, неразвитые морально-нравственные качества персонала.

Таким образом, группа способная подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям и взглядам, но только тогда, когда пребывание в ней для человека очень важно или уход из группы по каким-либо причинам опасен для здоровья, а может быть, и для жизни. В то же время именно в группе человек быстрее осваивает ценности и нормы, социализируется и реализует свои потребности, общается. Поскольку люди играют одновременно или последовательно множество ролей, которые осваивают под воздействием внешних стимулов

* постольку многие из них умеют не только «ходить в чужих ботинках», но и быстро перестраиваться, переключаясь с одной роли на другую [6, С.309].

Некоторые люди, наоборот, испытывают конфликт ролей, пытаясь

«вписаться» в разнообразные требования, особенно те, которые не принимают в силу своих ценностей или индивидуальных особенностей, испытывают стресс и тяжелые переживания, что порождает не только плохое настроение, но и снижение работоспособности, потерю интереса к деятельности и к организации.

Чем больше в коллективе таких людей, тем более неблагоприятен климат, тягостна атмосфера, что негативно влияет и на производительность, и на здоровье сотрудников [6, С.310].

Для создания благоприятного социально-психологического климата значимость ценностей чрезмерно велика.

Личностные ценности представляют собой жизненные ориентиры. К ним можно отнести социальные ценности, которые признают сотрудники образовательного учреждения, но не всегда принимают их в качестве собственных принципов и целей [10, С.56].

Для того, чтобы закрепить желательные трудовые ценности и образцы поведения, стоит обратиться не только к разуму, но и к эмоциям. Обычно это проявляется через призывы, декларации, заявления.

Под негативными ценностями понимаются такие ценности, которые отрицательно влияют на социально-психологический климат в коллективе, производительность труда и т.д.

Руководителю предприятия необходимо своевременно выявлять и устранять негативные ценности и проводить анализ возможных причин.

Гармония важна тем, кто собирается делать карьеру. Это означает, что работники организации выступают не только как внутренне эффективная общность, способная генерировать кооперативные отношения, но и как люди, наилучшим образом выполняющие возложенные на них социально значимые задачи. Ценности и нормы характеризуют климат современной организации. Ценности каждого работника составляют трудовую этику, а также этику группы, бригады, команды [10, С.57].

Корпоративные нормы - это зафиксированные правила поведения, имеющие следующие функции:

* предписывающая – меры обязательного и допустимого поведения

при взаимодействии;

* оценочная – работник соотносит свое реальное поведение с соответствующей нормой и корректирует его при отклонении от стандартного;
* контрольная – предполагает социально-психологическое воздействие партнеров друг на друга при отклонении от нормы поведения со стороны кого-либо из них [33,С.101].

В любой организации нормы распространяются на следующие аспекты поведения работников:

1. как руководители относятся к членам своей команды (стиль управления) и как подчиненные относятся к своим руководителям;
2. статус – его важность, наличие или отсутствие очевидных стимулов статуса;
3. амбиции – их проявление и отношение к ним руководителей или коллег;
4. показатели работы – высокие стандарты выполнения своей работы и степень ее оценивания и одобрения;
5. власть – признается как способ жизни, оцениваются средства и технологии ее получения и реализации;
6. официальность – существуют четко оговоренные имиджевые правила и профессиональная этика [33, С.102].

Поведение сотрудников и их настроение тесно связаны между собой. Группа вырабатывает свои нормы и оказывает влияние на поведение работников и их результаты. Деньги оказывают меньше влияние на результаты отдельных сотрудников, чем групповые стандарты, настроение и соображения безопасности. Это при формировании социально- психологического климата в коллективе должен учитывать каждый руководитель.

Социально-психологический климат в коллективе напрямую зависит от системы складывающихся межличностных отношений «по вертикали» и «по горизонтали» [35, С.115].

Между руководителем и сотрудником всегда существует нечто вроде «неписаного договора», так называемого психологического контракта. Этот контракт как бы описывает поведенческие ожидания, соответствующие каждой роли, например, «руководитель-подчиненный». Подчиненный ждет, что в организации все будет по справедливости, условия и режим труда будут нормальные, требования к работе понятные, обратная связь регулярная и конструктивная. Если сотрудник видит, что руководитель нарушает что-то из перечисленного, то у него снижается удовлетворенность работой, появляются стрессы, снижается работоспособность. Обсуждая эти проблемы в кулуарах, такой работник становится инициатором негативной атмосферы.

В процессе глобализации экономики у предприятий возникает объективная необходимость устанавливать и поддерживать контракты с людьми, которые представляют другое языковое и культурное пространство. Соприкосновения с другими культурами имеют для организации разнообразные последствия.

Таким образом, благоприятный социально-психологический климат воздействует на совместную деятельность людей через влияние на настроение каждого члена трудового коллектива, приводя к позитивным или негативным изменениям производительности и качества индивидуальной и совместной деятельности.

В условиях положительного социально-психологического климата состояние утомления участников коллектива значительно медленнее, что приводит к увеличению периодов нормальной и повышенной работоспособности. Социально-психологический климат значительно оказывает регулирующее воздействие на групповое сознание и групповую принадлежность [38, С.369].

Оценка и использование реального состояния социально- психологического климата коллектива выступает существенным социально-психологическим фактором, оказывающим влияние на эффективность и качество деятельности предприятия.

# **1.3 Методы и пути формирования благоприятного социально-психологического климата**

Обусловленная социальными отношениями система взаимодействия членов трудового коллектива есть социально-психологический климат, который строится всегда на межличностных отношениях, а, следовательно, отражает их состояние. Системы мотивации, обучения, адаптации и закрепления персонала, действующие в организациях, основаны, прежде всего, на психологическом аспекте трудовой деятельности наемного работника.

Кадровые службы большинства предприятий России до последнего времени не достаточно серьезно оценивали важность мероприятий по формированию благоприятного социально-психологического климата, в силу непонимания показателей индикации его оптимально-благоприятного уровня.

Для оценки психологического климата предприятия часто применяют комплекс экономических и экспертных показателей, включающих тестирование, анкетирование, оценку движения кадров, мотивации трудового поведения и производительности труда.

С целью создания благоприятного психологического климата руководители кадровых служб и отделов по управлению персоналом в организациях должны, прежде всего, обеспечить необходимые организационно-управленческие, материально-технические и санитарно- гигиенические условия для эффективного управления и выполнения продуктивной деятельности. В случае, когда оптимальное обеспечение таких условий невозможно, надо создать минимальные условия, объяснив работникам причины такой ситуации, перспективы ее улучшения, а также обязательно создать равные стартовые условия для всех специалистов.

Учитывая факторы микросреды в плане положительного влияния по сравнению с факторами макросреды, руководителям организаций в управленческой деятельности, с целью обеспечения эффективности, стоит, прежде всего, создать положительные условия для реализации этих факторов (соотношение факторов микросреды, влияющие на психологический климат, и условия, обеспечивающие их положительное влияние).

Межличностные отношения в любом коллективе работников условно можно разделить на деловые (официальные) и личные (неофициальные).

Деловые отношения организационно оформлены и предусматривают необходимость совместной деятельности работников.

Деловые отношения формируются «по вертикали» (руководитель – подчиненный) и «по горизонтали» (подчиненный – подчиненный), то есть специалистов характеризует различный деловой статус. Но взаимоотношения людей не ограничены только работой, они обусловлены симпатиями и антипатиями друг к другу.

Такие отношения называют личными или неофициальными. Кроме того, на психологический климат коллектива влияют и взаимоотношения с клиентами, то есть теми, на кого они сами влияют по характеру своих профессиональных обязанностей.

Удовлетворенность работников отношениями с клиентами приобретает сейчас большое значение в связи с демократизацией и гуманизацией работы. Положительные взаимоотношения с клиентами – одно из важнейших условий успеха в работе, являющееся мощным импульсом к совершенствованию мастерства, творчества.

Позитивные отношения с клиентами могут быть компенсирующим фактором, помогающим специалисту пережить такие негативные обстоятельства, как сложные взаимоотношения с коллегами и руководителем организации, недостаточная зарплата, удаленность от дома и тому подобное [40,С.177].

Исследуя формирование и влияние морального климата на процессы в коллективе, стоит обратить внимание на то, что формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расходиться с реальными целями и содержанием деятельности и характером взаимоотношений людей, формирующихся в процессе реализации профессиональной деятельности.

Ориентация на демократический стиль общения не означает, что в некоторых экстремальных ситуациях руководитель не может применить авторитарные методы руководства. Однако общая ориентация должна оставаться демократической.

Необходимым условием, дающим возможность сформировать благоприятный психологический климат, является реализация соответствующего подбора кадров, основанная на учете индивидуально- психологических особенностей работников (интеллект, творческий потенциал, профессиональная подготовка, возрастные, половые характеристики, возможность их совместимости с другими работниками коллектива и т.д.).

Важным условием является также формирование психологической культуры руководителей и сотрудников: овладение навыками делового общения, предупреждение и разрешение конфликтов, формирование у членов коллектива эмпатии (умение чувствовать состояние другого человека и сопереживать ему) в повседневной жизни и в стрессовых ситуациях.

Поэтому можно говорить о формальной, легитимной организационной культуре и теневой или реальной организационной культуре, реализующейся в сфере работы коллектива организации. Именно организационная культура определяет доминирующие в организации морально-психологические стереотипы поведения и отношений.

Преследуя цель сближения коллектива, необходимо проводить корпоративные мероприятия, особенно популярные в последнее время. Значительную работу по организации этих мероприятий может проводить служба персонала, штатный психолог или HR-менеджер.

Также следует проводить специальные психологические семинары, курсы с использованием различных активных форм обучения (деловых игр, психологических тренингов и т.д.), с помощью которых можно обучать специалистов и руководство высокой культуре взаимодействия и общения.

Наиболее эффективны такие формы тренингов, как поведенческий, тренинг чувствительности, ролевой тренинг, видеотренинг и др [44,С.342]. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, совершенствование стиля руководства и личности руководителя, учета психофизиологических и социально-психологических факторов процесса управления – все это должно способствовать повышению эффективности творческого труда специалистов [32,С.72].

Таким образом, формирование положительного социально- психологического климата в трудовом коллективе организации положительно влияет на эффективность управления и деятельность всех работников организации. Его формирование невозможно без учета и применения таких мер, как научно обоснованного отбора обучения, аттестации руководящих кадров; способствующих созданию у специалистов коллектива навыков позитивного взаимопонимания и взаимодействия.

Существует множество методик оценки социально- психологического климата трудового коллектива. Представим методики, по которым в практической главе данной работы будут проведены исследования и на основании которых будут выявлены недостатки и разработаны рекомендации по их устранению.

1. Диагностика социально-психологического климата трудового коллектива по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто – определяет уровень развития психологического климата исследуемого коллектива, дает общую оценку психологического климата, выявляет те факторы формирования социально-психологического климата трудового коллектива, которые могут быть использованы для коррекции и совершенствования этого климата в данной группе.
2. Диагностика социально-психологического климата трудового коллектива по методике выявления степени интеграции «СПСК» – социально-психологическая самооценка коллектива по методике О. Немова показывает степень развития коллектива, а, следовательно, и социально- психологического климата в нем, выявляет следующие направления характеристик: ответственность; коллективизм; сплоченность; контактность; открытость; организованность; информированность .
3. Диагностика особенностей социально-психологического климата в коллективе будет организована с использованием опросника «Анализ и оценка социально-психологического климата в коллективе» Л.М. Карамушка.

Для анализа и оценки социально-психологического климата в коллективе Л.М. Карамушка разработала собственную методику. В данной методике автором был использован ряд характеристик, согласно которым, можно оценить состояние социально-психологического климата в коллективе [28, С.127].

Респондентам предлагается лист-опросник, в котором необходимо заполнить таблицу по каждой шкале от 1 до 7, которая определяет степень той или иной характеристики, и сделать свои пометки.

Таблица состоит из 15 утверждений. Пометкой «Х» необходимо указать насколько данная характеристика присуща коллективу в настоящее время. Пометкой «0» необходимо указать место характеристики, которое она должна занимать по мнению респондентов на самом деле.

Для интерпретации результатов опроса необходимо рассчитать среднее арифметическое по показателю «Х» и «0» и найти их соотношение по формуле 1.1.

ХМ =0, (1.1)

Чем ближе значение М к 1, тем благоприятнее социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, в режиме оперативного обследования социально-психологического климата в трудовом коллективе организации не следует делать акцент на развитие научных представлений о социально-психологическом климате, здесь необходимо на основе уже имеющихся знаний и методов к определенной практической задаче, улучшить социально-психологический климат данного коллектива.  
При проведении диагностики анализируют следующие показатели:  
потенциал социально-психологического климата, удовлетворенность трудом, групповая сплоченность, соответствие требованиям социального развития [2, С.67].

Социально-психологический климат напрямую связан с эффективностью делового и межличностного взаимодействия в коллективе, которое, в свою очередь, зависит от особенностей личностей общающихся, их психологического типа, специфики поведения.

Большое значение для формирования социально-психологического климата в коллективе имеет личный стиль общения каждого сотрудника и самого руководителя. С одними людьми легко и просто обсуждать самые сложные вопросы, а с другими – разговор о любом пустяке может превратиться в спор и при прочих равных условиях на процесс делового взаимодействия влияет личностный стиль общения. Если руководитель учитывает персональный стиль поведения сотрудника, то при взаимодействии с ним он может решить многие вопросы легче и быстрее, т.е. эффективнее, может, хотя бы в чем-то, повлиять на его позицию и принимаемые решения, управлять конфликтом.

Зная персональный стиль общения, можно также выстроить оптимальную линию своего поведения с учетом стиля подчиненного.

Как следует из анализа, управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения по формированию благоприятного социально-психологического климата предполагает превентивный анализ информации о членах коллектива. Как показывает практика, индивидуальные особенности людей порой неоднозначно влияют на профессиональное взаимодействие [22,С.12].

Однако для того чтобы анализировать и оценивать информацию о сотрудниках, их типах, стратегиях и тактиках поведения, руководителю самому необходимо иметь коммуникативную и психологическую компетентность, социальные навыки и умения, которые позволяют более адекватно воспринимать других и прогнозировать их поведение и действия. Именно в соответствии с типовой реализацией поведения сотрудников порой становится понятной его причина и реакции: снижение индивидуальной ответственности, избегание риска, отторжение новаций и перемен, внутригрупповых и межличностных конфликтов, демотивация и неудовлетворенность трудом, что негативно сказывается на атмосфере коллектива и на климате в целом [23,С.17].

Таким образом, главная ценность понимания руководителем различий между разными типами сотрудников заключается в возможности сделать более правильный выбор в кадровых вопросах, для поддержания интеллектуального потенциала, для создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе организации сегодня нужна специальная и коммуникативная компетентность руководителя, позволяющие диагностировать, анализировать и грамотно использовать индивидуальные особенности людей, принимать правильные управленческие решения.

# **2 Фактор мотивации в социально-психологическом климате**

# **2.1 Описание выборки исследования**

Эмпирическую базу исследования составила выборка в количестве 20 человек торгово-розничного профиля «Zara», г. Краснодар.

По гендеру сотрудники разделены следующим образом (Рисунок 1).

Рисунок 1 – Процентное распределение респондентов по гендеру

В коллективе торгово-розничного магазина «Zara» преобладает женский персонал, таким образом, следует учитывать мотивационные компоненты как для сотрудников женского пола, так и для сотрудников мужского пола. Для повышения производительности труда и удовлетворенности важно найти индивидуальный подход к каждому работнику, в том числе учесть особенности профессионального поведения, обусловленные полом, что требует выявить особенности и сходство в структуре мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин [39].

Рассмотрим теперь структуру сотрудников с точки зрения возраста (Рисунок 2).

Рисунок 2 – Процентное распределение респондентов по возрасту

Таким образом, в коллективе из 20 человек, лишь двое (10%) старше 35 лет. Остальные 18 человек в возрасте от 18 до 34 лет, что говорит о том что коллектив торгово-розничного магазина «Zara» молодой. Этот фактор также стоит учитывать при формировании мотивационного компонента коллектива, так как мотивация в молодом возрасте отличается от мотивации с более зрелом возрасте [40].

# **2.2 Описание методов исследования**

Теперь перейдем к обоснованию методического инструментария и более подробно остановимся на описании методик, используемых в исследовании для изучения данной темы:

**1)** Для определения мотивационной структуры персонала в данной организации и предпочтительности и важности элементов этой структуры был проведен анализ факторов мотивации сотрудников магазина.

Инструментом сбора информации для выявления приоритетных факторов мотивации послужила анкета, в которой перечислены 35 (ПРИЛОЖЕНИЕ А) наиболее часто упоминаемых факторов мотивации. Обработка результатов анкетирования заключается в обозначении выбранных семи факторов в таблице «Ключ к тесту мотивации».

Для того чтобы определить степень значимости факторов мотивации труда компании, был проведен письменный опрос сотрудников.

В качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу. Было предложено, выбрать из 35 факторов значимые для них 7.

В процессе анкетирования предполагался строгий выбор факторов, то есть 8 и более факторов нельзя было выбрать. Это ограничение не является принципиальным и связано исключительно с удобством последующей обработки данных.

**2)** Модель Ф. Герцберга была использована с целью оценки эффективности существующей системы мотивации. Для этого был проведен опрос работников.

В ходе исследования использовалась анкета (анонимная), вопросы которой были направлены на изучение социально-психологического климата, проблем мотивации и стимулирования труда сотрудников, приоритетов мотивации, удовлетворенность работой (ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

3) Методика «Оценки психологической атмосферы в коллективе» Ф. Фидлера интересна тем, что допускает анонимное обследование, так как в целях данного исследования это может быть необходимым, потому что не все участники эксперимента могут искренне отвечать на поставленные вопросы, то есть, боятся осложнений в коллективе. Все это повышает надежность данной методики. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Процедура проведения методики такова: испытуемым предоставляется опросный бланк (ПРИЛОЖЕНИЕ В) и дается следующая инструкция: «Ниже приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в любой группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы поместите знак «X», тем более выражен этот признак в Вашем коллективе».

Обработка полученных результатов производилась по следующему алгоритму: сначала определили, как оценивает психологическую атмосферу в своем коллективе каждый участник эксперимента, то есть индивидуально. Оценка эта производилась при сравнении результатов испытуемых с ключом, по которому испытуемые, набравшие: от 10 до 35 баллов - оценивают психологическую атмосферу в коллективе как благоприятную, т.е. в коллективе царит добродушная обстановка, организованность, сотрудничество, взаимопомощь и благоприятный эмоциональный настрой сотрудников по отношению друг к другу; от 36 до 80 баллов – оценивают психологическую атмосферу в коллективе как неблагоприятную. Такой коллектив разлажен, в нем трудно работать, преобладают конфликты, недовольство коллег.

# **2.3 Описание результатов исследования**

На основании результатов проведенного анкетного опроса группы было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу (Таблица 1).

Таблица 1. Распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Физиологические потребности |  |
| № фактора | Содержание фактора | кол-во |
| 7 | Возможность выбора времени отпуска | 2 |
| 18 | Приятное окружение | 10 |
| 24 | Режим работы, совместимый с жизнью семьи | 10 |
| 26 | Экономические льготы | 2 |
| 35 | Возможность выбирать свой рабочий график | 4 |
|  |  | 28 |
|  | Потребности в безопасности |  |
| 4 | Строгое определение должностных обязанностей | 4 |
| 5 | Безопасность должности | 2 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № фактора | Содержание фактора | кол-во |
| 11 | Перспектива определенной карьеры | 2 |
| 19 | Организация серьезная и прочная | 6 |
| 33 | Социальные льготы | 8 |
|  |  | 22 |
|  | Потребность принадлежности к социуму |  |
| 1 | Высокая компетентность и эффективность | 2 |
| 23 | Уважение рассмотренных индивидов как личностей | 2 |
|  |  | 4 |
|  | Потребность в уважении, признании |  |
| 6 | Престиж организации | 2 |
| 10 | Возможность продвижения и повышения | 20 |
| 14 | Уважение за качество работы | 8 |
| 20 | Высокая зарплата | 20 |
| 29 | Убежденность в полезности и значимости своей работы | 2 |
| 30 | Публичная похвала начальника | 2 |
|  |  | 54 |
|  | Потребность в самореализации |  |
| 6 | Престиж организации | 3 |
| 15 | Свобода в работе | 7 |
| 21 | Реальные возможности образования и личного развития | 11 |
| 25 | Должность со значительной ответственностью | 3 |
| 32 | Удовольствие от хорошей работы | 8 |
|  |  | 32 |

В таблице представлены данные, анализ которых позволяет обозначить значимость первичных и вторичных факторов мотивации сотрудников торгово-розничного магазина «Zara». Согласно ключа к тексту «Мотивация по Маслоу» такие факторы как: свобода риска, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития, ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями организации (номера соответственно – 3, 6, 15, 21, 25, 32, 34) – означают желания человека к самореализации и относятся к высшей ступени иерархии Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20,6% опрошенных.

К факторам, относящимся к четвертому уровню пирамиды Маслоу: престиж организации, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус на организации, высока зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника – соответственно номера – 6, 10, 14, 16, 20, 29, 30 – выбрало 36,5%.

Социальные потребности (третий уровень пирамиды Маслоу) предпочитают 3,2% респондентов, которые обнаружили такие неудовлетворенные (либо очень важные для них потребности) как: компетенция и эффективность, и уважение рассмотренных индивидов как личностей. Потребности в безопасности по Маслоу у работников составляют около 17,5%. Физиологические (либо потребности первого уровня) являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников компании.

Таким образом, можно построить диаграмму распределения потребностей работников торгово-розничного магазина «Zara» (Рисунок 3).

Рисунок 3 - Диаграмма распределения потребностей по модели Маслоу работников торгово-розничного магазина «Zara»

В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в таблице было выявлено, что наиболее значимыми для работников организации торгово-розничного магазина «Zara» в настоящее время являются такие факторы как: продвижение, признание и сама работа, престиж организации, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала, как для людей занимающихся интересной работой, большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством. Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение такие факторы мотивации как: возможность реализовать свои идеи и повышение, и продвижение по службе.

В ходе анализа также было зафиксировано, что все респонденты организации уделяют значение – заработной плате; это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высоко квалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

Результаты обработки анкет по методу Ф. Герцберга представлены в таблице 2.

Таблица 2. Обработка результатов анкеты (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Все ли члены Вашего коллектива отличаются честностью и порядочностью? | 19,9 | 75 | 5,1 |
| Довольны ли Вы: |  |  |  |
| Справедливостью установления оклада | 1,3 | 96,3 | 2,4 |
| Справедливостью процентной надбавки за сложность и качество работы | 3,1 | 95,4 | 1,5 |
| Справедливостью морального поощрения | 1,5 | 97 | 1,5 |
| Вы бы хотели работать: |  |  |  |
| На комиссионной основе | 58,4 | - | - |
| На окладе | 41,6 | - | - |
| Считается ли руководитель с Вашим мнением в процессе работы? | 10,3 | 85,7 | 4 |
| Предпочитаете ли Вы самостоятельно организовывать свой рабочий процесс? | 67,4 | 29 | 3,6 |

Согласно данных таблицы, 96,3% опрошенных не довольны справедливостью установленного оклада, 97% - недовольны справедливостью морального поощрения. Более половины опрошенных (58,4%) предпочли бы работать на комиссионной основе, при этом 67,4% хотели бы самостоятельно организовывать свой рабочий процесс.

Факторы, вызывающие недовольство и готовность сменить место работы представлены в таблице 3.

Таблица 3. Факторы, вызывающие недовольство и готовность сменить место работы (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства | 65,8 | 31 | 3,2 |
| невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника | 60 | 35,8 | 4,2 |
| отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками | 28,6 | 67,4 | 4 |
| конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами | 17,5 | 74,6 | 7,9 |
| авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников | 14,3 | 79 | 6,7 |
| содержание деятельности, не вызывающее интереса | 14,3 | 79,9 | 5,8 |

Основным фактором, вызывающим недовольство и готовность сменить место работы является отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства (65,8%) и невнимательность и формальное отношение со стороны руководства (60%). 28,6% в качестве таких факторов указали на отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопонимания между сотрудниками.

Факторы, влияющие на готовность предать интересы организации представлены в таблице 4.

Таблица 4. Факторы, влияющие на готовность предать интересы организации (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| обиды, несправедливое отношение со стороны руководства выделяют как фактор, влияющий на формирование у сотрудников готовности предать интересы организации | 83,3 | 9,6 | 7,1 |
| личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию | 57,1 | 37,7 | 5,2 |
| низкая сплоченность коллектива, процветание позиции "каждый сам за себя" | 40,5 | 55,1 | 4,4 |
| отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства | 28,6 | 68,2 | 3,2 |
| неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой | 19 | 76,3 | 4,7 |

Так, основными факторами, которые могут способствовать преданию интересов организации, являются обиды и несправедливое отношение со стороны руководства (83,3%), и также личность и имидж руководителя (57,1%). Помимо этого, сотрудники отмечают низкую сплоченность коллектива (40,5%) и отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства (28,6%). Гигиенические и мотивационные факторы, оказывающие влияние на степень удовлетворенности работой сотрудников предприятия представлены на рисунках (Рисунок 4, Рисунок 5).

Таким образом, выявлен ряд факторов, которые влияют на снижение лояльности персонала по таким ключевым аспектам, как готовность продолжать деятельность в организации и преданность ее интересам. Очевидно, что многие из них связаны с ведущими ценностями организации и стилем руководства. Особо следует выделить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны руководства, который, согласно результатам исследования, имеет ключевое значение в формировании нелояльности к организации. Именно нелояльность к организации вызывает текучесть кадров, которая на данном предприятии очень велика.

Особо следует выделить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны руководства, который, согласно результатам исследования, имеет ключевое значение в формировании нелояльности к организации.

Кроме того, к проблемам, связанным с низкой мотивацией персонала, также можно отнести:

* недостаточное внимание к учебе и стажировке;
* нежелание работников повышать свою квалификацию за свой счет;
* сбои в организационном процессе.

На основе произведенного исследования недостатков системы мотивации работников компании можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании.

Таким образом, из гигиенических факторов наибольшее влияние на степень удовлетворенности работой оказывает заработная плата (28%), наименьшее - степень непосредственного контроля над работой (13%).

Что касается мотивационных факторов, наибольшее влияние на степень удовлетворенности в работе оказывает такой фактор как продвижение по службе (30%), наименьшее - успех (10%).

Рисунок 4 - Гигиенические факторы, оказывающие влияние на степень удовлетворенности работой сотрудников

Рисунок 5 - Мотивационные факторы, оказывающие влияние на степень удовлетворенности работой сотрудников

Психологическая атмосфера в коллективе оценивалась с помощью шкалы - опросника, предложенной Ф. Фидлером.

Для начала определили, как оценивает психологическую атмосферу в своем коллективе каждый участник эксперимента, то есть индивидуально.

Далее, все испытуемые были отнесены к двум уровням оценки социально-психологического климата. Испытуемые «первого уровня» оценили психологический климат в коллективе как неблагоприятный (итоговый показатель находится в диапазоне от 10 до 35 баллов). Таких испытуемых в коллективе 13 человек (63 %). Другие, отнесенные ко второму уровню, - как благоприятный (итоговый показатель в диапазоне от 36 до 80 баллов). Таких – 7 человек (37%).

Получившееся процентное сочетание хорошо видно на рисунке 6.

Рисунок 6 - Оценка психологической атмосферы в коллективе

**В результате проведенного наблюдения было установлено, что социально-психологический климат в данном трудовом коллективе напряженный. Персонал среднего звена считает, что делает некоторые виды работ, которые не входят в их функциональные обязанности, но недовольство этим проявляют только в своем кругу. Обращаться в вышестоящие инстанции считают неперспективным, бесполезным. Отсюда зреет недовольство, которое накапливается и периодически выплескивается друг на друга.**

# **2.4 Определение взаимосвязи мотивационной сферы с социально-психологическим климатов в коллективе торгово-розничного магазина «Zara**»

Для определения взаимосвязи направленности мотивации с психологической атмосферой в коллективе был использован калькулятор расчета коэффициента корреляции Спирмена. Метод ранговой корреляции Спирмена позволяет определить тесноту (силу) и направление корреляционной связи между двумя признаками или двумя профилями (иерархиями) признаков.

В таблице 5 введены данные двух признаков в колонках А и В (А – средний бал оценки факторов четвертого уровня пирамиды Маслоу, В - психологического климата)

Таблица 5. Признаки по двум методикам

|  |  |
| --- | --- |
| А | В |
| 6 | 78 |
| 6 | 60 |
| 3 | 40 |
| 3 | 38 |
| 3 | 38 |
| 3 | 54 |
| 3 | 17 |
| 3 | 12 |
| 3 | 15 |
| 3 | 36 |
| 1 | 10 |
| 1 | 10 |
| 1 | 14 |
| 1 | 10 |
| 1 | 15 |
| 3 | 30 |
| 2 | 12 |
| 2 | 32 |
| 4 | 28 |
| 2 | 13 |

В таблице 6 было выполнено:

1) ранжирование значений А и В. Их ранги занесены в колонки «Ранг А» и «Ранг В»;

2) произведен подсчет разности между рангами А и В (колонка d);

3) возведение каждой разности d в квадрат (колонка d2);

4) подсчитана сумма квадратов;

5) произведен расчет коэффициента ранговой корреляции rs по формуле:

6) Определены критические значения.

Таблица 6 – Корреляционный анализ данных

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Значения А | Ранг А | Значения В | Ранг В | d (ранг А - ранг В) | d2 |
| 1 | 6 | 19,5 | 78 | 20 | -0,5 | 0,25 |
| 2 | 6 | 19,5 | 60 | 19 | 0,5 | 0,25 |
| 3 | 3 | 13 | 40 | 17 | -4 | 16 |
| 4 | 3 | 13 | 38 | 15,5 | -2,5 | 6,25 |
| 5 | 3 | 13 | 38 | 15,5 | -2,5 | 6,25 |
| 6 | 3 | 13 | 54 | 18 | -5 | 25 |
| 7 | 3 | 13 | 17 | 10 | 3 | 9 |
| 8 | 3 | 13 | 12 | 4,5 | 8,5 | 72,25 |
| 9 | 3 | 13 | 15 | 8,5 | 4,5 | 20,25 |
| 10 | 3 | 13 | 36 | 14 | -1 | 1 |
| 11 | 1 | 3 | 10 | 2 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 3 | 10 | 2 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 3 | 14 | 7 | -4 | 16 |
| 14 | 1 | 3 | 10 | 2 | 1 | 1 |
| 15 | 1 | 3 | 15 | 8,5 | -5,5 | 30,25 |
| 16 | 3 | 13 | 30 | 12 | 1 | 1 |
| 17 | 2 | 7 | 12 | 4,5 | 2,5 | 6,25 |
| 18 | 2 | 7 | 32 | 13 | -6 | 36 |
| 19 | 4 | 18 | 28 | 11 | 7 | 49 |
| 20 | 2 | 7 | 13 | 6 | 1 | 1 |
| Суммы |  | 210 |  | 210 | 0 | 299 |

Результат: rs = 0,775

Критические значения для N = 20

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N | p | |
| 0,05 | 0,01 |
| 20 | 0,45 | 0,57 |

Ответ: Н0 отвергается. Корреляция между А и В статистически значима.

Следовательно, связь между мотивацией трудовой деятельности и психологической атмосферой в коллективе есть. Гипотеза доказана.

# **2.5 Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе**

Важным фактором эффективной деятельности любого трудового коллектива является не только своевременное выявление конфликтных ситуаций в организации, но и осуществление грамотного управления конфликтами. На основе полученных данных можно утверждать, что явных признаков конфликтов в трудовом коллективе торгово-розничного магазина «Zara» нет, однако невозможно утверждать, что конфликтов в данной организации не существует вообще.

В качестве мероприятий по совершенствованию социально- психологического климата и для эффективного управления конфликтами в торгово-розничного магазина «Zara», а также минимизации негативных факторов влияния в трудовом коллективе на деятельность предприятия можно предложить совершенствование системы мотивации в организации, как действенный способ повышения эффективности работы персонала в целом и регулирования уровня конфликтности в частности. При разработке системы мотивации в организации необходимо изучить ценности, целеполагание и мотивационные ожидания работников предприятия. Для минимизации конфликтных ситуаций в трудовом коллективе можно предложить использовать систему немонетарной мотивации как инструмента эффективного управления, повышения производительности труда, уменьшение конфликтности и стресса на предприятии.

Одним из инструментов эффективного функционирования системы немонетарной мотивации является совершенствование организационной культуры на предприятии. Организационная культура – это создание микроклимата в организации, способствующего развитию способностей персонала, повышению производительности труда и удовлетворенности персонала.

Высокий уровень организационной культуры решает ряд проблем, таких как:

* снижение лояльности работников по отношению к организации;
* уменьшение инновационной активности сотрудников;
* возрастание количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством;
* изменение требований работников к уровню вознаграждения;
* высокая текучесть кадров.

Плюсами организационной культуры являются:

* снижение расходов на персонал;
* снятие напряженности в межличностных отношениях в трудовом коллективе.

Итак, считаем нужным внедрение следующих мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата в трудовом коллективе торгово-розничного магазина «Zara»:

Мероприятие 1. Курсы по деловой этике, организация тренинга по групповой сплоченности и формированию трудового коллектива. Командная (групповая) сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений, характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников, как командой, так и совместной деятельностью в целом. Командная сплоченность – необходимое условие успешной работы команды.

Рассмотрим предлагаемые курсы по деловой этике и тренинги по групповой сплоченности в г. Краснодар:

Учебно-информационный центр «Академический» - частное образовательное учреждение, основанное в 2003 году в городе Краснодар. Учебный центр предлагает широкий спектр программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для частного и корпоративного клиента. Центр предлагает широкий спектр программ обучения, которые дают выпускникам практические знания в областях менеджмента, финансов, бухгалтерского и кадрового учета, сметного дела.

Образовательная деятельность подлежит лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности. В 2003 году Учебный центр получил Лицензию № 875 от 10.06.2003 г. на право осуществления образовательной деятельности выданную Управлением начального профессионального образования администрации Краснодарского края. В 2011 Центр получил новую Лицензию №6124-л от 13.10.2011г., выданную Службой по контролю в области образования Краснодарского края. В 2017 году Учебный центр переоформил бессрочную Лицензию № 9274-л выданную Министерством образования Краснодарского края.

Название курса–тренинга: «Бизнес-этикет. Современные особенности».

Форма обучения: очно.

Стоимость обучения: 23 000 рублей.

Ближайшая дата начала обучения: уточнять по телефону.

Цель: систематизация и совершенствование имеющихся знаний, умений и навыков, которые необходимы по деловой этике для выполнения конкретных профессиональных должностных обязанностей; подготовка к сдаче сертификационного экзамена и к аттестации на присвоение или подтверждение квалификационной категории.

Категория слушателей: менеджеры, управляющие.

По итогам обучения выдается сертификат специалиста государственного образца и удостоверение о повышении квалификации.

1) Учебный центр «Сибинфоцентр» основан в 1996 году на базе Краснодарского научного центра. Сегодня предлагается более 300 курсов и 1500 тестов для профессионального роста.

В «Сибинфоцентре» можно повысить квалификацию, сдать экзамен, а также получить новую профессию.

В учебном центре работают сертифицированные преподаватели с большим практическим и экспертным опытом. Богатый опыт позволяет преподавателям «Сибинфоцентра» создавать собственные неповторимые курсы, которые отвечают всем требованиям, предъявляемым слушателями. Каждый курс состоит из лекционных и практических занятий, что позволяет в полной мере изучить материал и быть готовым к использованию полученных знаний на практике.

Название курса – тренинга: «Этика и этикет деловых отношений». Форма обучения: очно.

Стоимость обучения: 25 000 рублей.

Цель учебного курса: углубленное изучение теоретических знаний и овладение практическими умениями и навыками, обеспечивающими совершенствование профессиональных компетенций по деловой этике.

Программа обучения предназначена для менеджеров, управляющих.

По итогам обучения выдается сертификат специалиста государственного образца и удостоверение о повышении квалификации.

2) Бизнес школа «Инопроф». Была создана в 1990 году и одна из первых образовательных структур получила лицензию на право ведения образовательной деятельности.

Основная деятельность Бизнес–школы «ИНОПРОФ» — обучение практическим навыкам профессиональной деятельности. Обучив за 28 лет своего существования более 40 000 человек, школа накопила достаточный опыт проведения курсов профессиональной подготовки.

Лицензия №4542-л, выдана Министерством образования Краснодарского края, продлена в пятый раз 5 марта 2011 года.

Образовательные программы разработаны сотрудниками организации с учетов нормативно-современных требований.

Название курса – тренинга: «Современное мастерство и этикет деловых отношений».

Программа обучения предназначена для менеджеров, управляющих. Форма обучения: очно.

Стоимость обучения: 25 500 рублей.

Зачисление происходит еженедельно, начало занятий начинается 2 раза в месяц: 1 и 15 число каждого месяца.

После окончания курса и успешного прохождения итогового экзамена выдается Удостоверение о повышении квалификации и сертификат специалиста установленного образца.

В таблице 7 представим сравнение курсов по деловой этике.

Таблица 7. Сравнительная таблица курсов-тренингов по деловой этике

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Организатор  курсов | Название курса | Продолжительность курсов | Цена за обучение |
| Учебно- информационный центр  «Академический» | Курс – тренинг:  «Бизнес-этикет. Современные особенности». | 144  академических часов | Очно  23 000 руб. |
| Учебный центр  «Сибинфоцентр» | Курс – тренинг:  «Этика и этикет  деловых отношений» | 144 часа  (1,5 месяца). | Очно  25 000 руб. |
| Бизнес школа  «Инопроф» | Курс – тренинга  «Современное мастерство и этикет деловых отношений» | 144 часа  (1,5 месяца) | Очно  25 500 руб. |

Из таблицы 3 видно, что цена за обучение несущественно различается у различных организаторов. Соответственно, наиболее целесообразно для руководства торгово-розничного магазина «Zara» выбрать курсы менее затратные - Учебно-информационный центр «Академический» по стоимости 23 000 руб. курс – тренинг: «Бизнес-этикет. Современные особенности».

По среднестатистическим данным анализа результатов прошедших курсы-тренинги по деловой этике было выявлено, что обучение кадрового состава продуктивно и имеет влияние на производительность труда, увеличивая ее на 1-7%.

Основная часть жизни человека связана с процессом организованной коллективной трудовой деятельности. В настоящее время отмечается устойчивый интерес руководителей- практиков к влиянию психологического настроя сотрудников на деятельность трудового коллектива и формированию сплоченности персонала, когда члены коллектива становятся соучастниками процессов совершенствования деятельности организации. Для формирования сплоченности трудового коллектива исследуемой организации предлагается:

* проведение спортивных первенств среди сотрудников организации (1 раз в месяц);
* организация «Дня предприятия» (1 раз в год). Ежемесячные отчисления на мероприятие составляют 7.000 руб. в месяц в накопительный фонд.

Ответственными за эти мероприятия будут менеджер по управлению персоналом и начальник отдела по управлению персоналом торгово-розничного магазина «Zara».

Мероприятие 2. Обновление сайта торгово-розничного магазина «Zara» в разделе «Для сотрудников».

Внутрикорпоративный сайт сочетает достоинства многотиражек с интерактивностью. По сути, он состоит из двух частей: электронной доски объявлений и постоянно действующего форума. Возможно наличие внутрикорпоративной электронной почты; традиции, ритуалы, мероприятия (проведение спортивных первенств (для молодых сотрудников организации), организация «Дня семьи», «Дня предприятия») также имеют стимулирующую роль.

Внутрикорпоративный сайт для сотрудников торгово-розничного магазина «Zara» положительно повлияет на улучшение социально-психологического климата трудового коллектива организации:

* ускорит донесение информации от «верха» к «низу» путем своевременного оповещения информации;
* положительно повлияет на выработку единого стиля управления между руководителями и сотрудниками организации;
* повысится исполнительность, ответственность и эффективность персонала, включающие в себя порядок мотивации к повышению продаж, выписываемых штрафов за нарушение правил внутреннего распорядка, а также направленные на управленческий персонал непосредственно, включающие в себя порядок предоставления электронных отчетов.

Необходимо обновить дизайн сайта, сделать контент более удобным и доступным для сотрудников. Добавить раздел, в котором можно оставить любому из сотрудников анонимный отзыв на руководителей, либо сотрудников, которые склонны провоцировать конфликтные ситуации и подрывать психологический климат в коллективе. Данный раздел поможет проконтролировать соблюдение демократичного и единого стиля управления, а также предотвратить конфликт на ранней стадии.

Обновлением сайта торгово-розничного магазина «Zara» займется Компания «Redbox», которая находится в г. Краснодаре и успешно работает с 2000 года. Направлением деятельности Компании «Redbox» является создание и обновление сайтов в Краснодаре. В процессе работы они принимают во внимание основные и наиболее важные моменты: удобный, адаптивный и современный дизайн, профессиональная система управления сайтом (с помощью которой без особых знаний можно управлять сайтом), выгодный ценовой диапазон, чтобы можно было ощутить коммерческую выгоду. Компания Redbox делает эффективные, удобные, надежные и простые в управлении сайты любого уровня сложности. Независимо от типа будущего сайта, работа по его реализации проходит по четкому установленному плану. Именно поэтому компания старается всегда придерживаться сроков указанных в договоре, а качество предоставляемых услуг уже по достоинству оценили многие клиенты.

Цена создания сайта в Краснодаре — индивидуальная в каждом отдельно случае. На итоговую стоимость влияет как сложность дизайна, так и набор программных модулей (функций) сайта.

Мероприятие 3. Разработка корпоративного кодекса.

Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре, например, разработать корпоративный кодекс, в котором следует указать миссию и определить задачи организации, зафиксировать правила поведения сотрудников. Недостаточное осмысление своей работы, своего места в организации работниками и даже управленческим звеном требует создания документа, который бы содержал в себе основные стратегические цели организации. Очень важным представляется не только сформулировать задачи и миссию организации, но и довести их до сведения каждого сотрудника.

Данное мероприятие необходимо для: развития корпоративного духа, совершенствования системы мотивации, развития и поддержания философии организации, сохранения неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба, поощрения и поддержки одним сотрудником другого (система опекунства), создания в каждой группе духа единой команды за счет проведения конкурсов между группами по объемам реализации и качеству обслуживания клиентов.

Создание корпоративного кодекса для данного предприятия не несет материальных затрат, но является важным для совершенствования социально-психологического климата в коллективе. Ответственным за его разработку назначить заместителя директора, которому можно назначить премию за данную работу.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, данное исследование было посвящено изучению влияния мотивационной сферы сотрудников на социально-психологический климат в коллективе.

В первой главе было проведено теоретическое исследование литературы по проблеме исследования, а, именно:

1) изучено понятие «социально-психологический климат»;

2) проанализировано влияние управления на формирование социально-психологического климата;

3) изучены методы и пути формирования благоприятного социально-психологического климата.

Под социально-психологическим климатом понимается внутреннее состояние какой-либо общности, которая отражает ее комплексную способность достигать поставленные перед собой цели.

Внутреннее состояние определяется качествами, которые взаимосвязаны между собой и зависимы друг от друга. К таким качествам относятся – взаимная совместимость и сплоченность общности и ее членов, социальные ожидания, установки и нормы поведения, социальные ценности коллектива, уровень отождествления групп и индивидов с общностью, приемлемость руководителей для подчиненных, межгрупповые отношения, условия и уровень жизни, а также удовлетворенность работников своим трудовым положением в общем.

Коллектив является высшей стадией развития группы. Характеристиками трудового коллектива предприятия являются:

* прямое и постоянное общение между участниками группы и их совместная деятельность;
* наличие определенных отношений между участниками коллектива,
* осознание принадлежности к коллективу;
* сходство целей, интересов, норм и т.д.;
* коллективность, слаженность и согласованность выполнения рабочих процессов;
* психологическое групповое давление на члена коллектива в форме требования соблюдать групповые нормы поведения, степень конформизма то есть мера подчинения групповому давлению;
* сочетание общественных, групповых и индивидуальных интересов.

Важными условиями для формирования трудового коллектива являются:

* постоянный контакт членов коллектива между собой;
* создание отношений сотрудничества;
* взаимопомощи и взаимной ответственности;
* совместная работа над решением общих проблем и достижение общих целей.

В практической главе был проведен анализ социально-психологического климата на примере торгово-розничного магазина «Zara», расположенного в городе Краснодар.

**В результате проведенного наблюдения было установлено, что социально-психологический климат в данном трудовом коллективе напряженный. Персонал среднего звена считает, что делает некоторые виды работ, которые не входят в их функциональные обязанности, но недовольство этим проявляют только в своем кругу. Обращаться в вышестоящие инстанции считают неперспективным, бесполезным. Отсюда зреет недовольство, которое накапливается и периодически выплескивается друг на друга.**

В качестве мероприятий по совершенствованию социально- психологического климата и для эффективного управления конфликтами в торгово-розничного магазина «Zara», а также минимизации негативных факторов влияния в трудовом коллективе на деятельность предприятия можно предложить совершенствование системы мотивации в организации, как действенный способ повышения эффективности работы персонала в целом и регулирования уровня конфликтности в частности.

Цель работы – достигнута, задачи – решены.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51 – ФЗ (ред. от 25.01.2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Абакян И.Б. Социально-психологический климат в коллективе как условие восприимчивости к новому // Менеджмент в России. - 2018. -  
   № 4. - С. 67 – 72.
3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. - М.: Академия.- 2021. - 220 с.
4. Андреева Г.М. Психология социального познания. - М.:  
   Аспект-Пресс.- 2020. - 303 с.
5. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. - М.:  
   Просвещение.- 2019. - 224 с.
6. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов.  
   – М.: Юнити.- 2018. – 551 с.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити.- 2019. – 266 с.
8. Батаршев А.В. Психолого-педагогические предпосылки профессионально-личностного становления и развития личности //  
   Профессиональное образование в России и за рубежом. - 2018. - № 4. - С.  
   96 – 99.
9. Белинская Е. Социальная психология личности. - М.:  
   Академия.- 2019. - 301 с.
10. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов:  
    Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ».- 2018. – 104 с.
11. Борзых А.А. Социально-психологический климат и особенности/ А.А. Борзых // Научные исследования и разработки студентов. – 2018. – №1. – С. 145-147.
12. Бородкин Ф.М. Внимание. Конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: Издательство: Наука.- 2022. – 190 с.
13. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. -  
    М.: Академия.- 2021. - 200 с.
14. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль.- 2020. - 207 с.
15. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. - М.: Филинъ.- 2019. - 472 с.
16. Василькова Ю.В. Социальная педагогика. - М.: Академия.-  
    2019. - 440 с.
17. Васильченко О. Социально-психологический климат –  
    диагностика и формирование // Справочник кадровика. - 2018. - № 8. - С. 8  
    – 9.
18. Волчкова В.И. Социально-психологический климат в трудовом коллективе // Управление в России. - 2018. - № 1. - С. 16 - 18.
19. Геберт Д., Лутц фон Розенштиль. Организационная психология. Человек в организации: пер. с нем. - М.: Гуманитарный центр.- 2019. - 424 с.
20. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. - М.:  
    Эксмо-Пресс.- 2019. - 174 с.
21. Гнеднева М.В. Трудовые конфликты на предприятиях:  
    структура и причины возникновения / М.В. Гнеднева // Материалы ивановских чтений. – 2019. – №3. – С. 103-108.
22. Егорова Л.С. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях // Вестник Нижегородского университета им.  
    Н.И. Лобачевского. - 2018. - № 2. - С. 16 – 18.
23. Журавлев В.И. Особенности конфликтологии на предприятии.  
    - М.: Просвещение.- 2020. - 264 с.
24. Зебрева Е.Н. Коммуникативная толерантность во взаимоотношениях сотрудников как условие благоприятного социально-психологического климата коллектива // Юридическая психология. - 2019. - № 3. - С. 22 – 26.
25. Зиновьев В.И. Роль психологических аспектов в руководстве коллективом // Менеджмент сегодня. - 2018. - № 1. - С. 32 – 37.
26. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах и формирование благоприятного социально-психологического климата / Р.А. Иваев // Экономика и управление:  
    проблемы, решения. – 2019. – № 8. – С. 11-14.
27. Иванова Н.Л. Румянцева Т.В. Социальная идентичность.  
    Теория и практика. - СПб.: СГУ.- 2018. - 456 с.
28. Карамушка Л.М. Психология управления. - К.: Миллениум.-  
    2020. - 332 с.
29. Коломинский Н.Л. Психология менеджмента. - К.: МАУП.-  
    2019. - 298 с.
30. Коломинский Н.П, Панько Е.А. Диагностика взаимодействия в коллективе и управления им. - Воронеж: Модэк.- 2019. - 180 с.
31. Лукашевич В.В. Климат для коллектива // Российская торговля.  
    - 2018. - № 10. - С. 59 – 61.
32. Макаров Ю.В. Формирование групповой сплоченности средствами социально-психологического тренинга // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2018.  
    - № 8. - С. 72 – 83.
33. Маркова А.К. Психология труда. - М.: Академия.- 2020. - 192 с.
34. Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. – 2018. - № 11. - С. 87 – 88.
35. Панфилова А.П. Социально-психологический климат в коллективе организации. - М.: Издательский центр «Академия».- 2019. -  
    240 с.
36. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. -  
    М.: Просвещение.- 2018. - 352 с.
37. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат в коллективе. Пути и методы изучения. - М.: Феникс.- 2021. - 344 с.
38. Петровский А. Социальная психология коллектива. - СПб.:  
    Речь.- 2020. - 544 с.
39. Прохорова Мария Вячеславовна Особенности структур мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2018. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-struktur-motivatsii-trudovoy-deyatelnosti-zhenschin-i-muzhchin (дата обращения: 24.05.2022).
40. Прохорова М. В., Прохоров В. М. Возрастная динамика смыслообразующих мотивов трудовой деятельности // Современные исследования социальных проблем. 2019. № 6. С. 256–269.
41. Реан А., Коломинский Н. Оценка социально-психологического климата на предприятии. - М.: Просвещение.- 2020. - 412 с.
42. Рогов Е.И. Настольная книга практического менеджера. - М.:  
    Владос-Пресс.- 2019. - 384 с.
43. Скитневская Л.В., Бажухина Ю.В. Взаимосвязь социально-психологического климата и трудовой мотивации в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 13. – С. 4241-4245.
44. Скрипкина Т.П. Психология доверия. - М.: Академия 2018. -  
    264 с.
45. Сластенин В.А. Психология и педагогика. - М.: Академия.-  
    2021. - 480 с.
46. Советова Е.В. Кадровая работа на предприятии. - М.: Феникс.-  
    2019. - 288 с.
47. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. - СПб.:  
    Нева.- 2020. - 448 с.
48. Стремякова И.Р. Моральная атмосфера управления: теоретико-методологические аспекты. - Новосибирск: Наука.- 2018. - 342 с.
49. Чередниченко И., Тельных Н. Психология управления. -  
    Ростов-на-Дону: Феникс.- 2019. - 608 с.
50. Щукина Е.Ф. Социально-психологический климат коллектива и его влияние на повышение эффективности деятельности учреждения //  
    Социальная работа. - 2019. - № 6. - С. 31 – 34.
51. Центр практической психологии организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://psyfactor.org/.
52. Деловая культура [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
    http://besonus.narod.ru/culture2.htm.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Тест по мотивации персонала**

Отберите 7 из представленных ниже факторов мотивации наиболее значимые для Вас и выделите их в таблице 1 «Ключ к тесту мотивации».

1. Высокая компетенция и эффективность
2. Участие в собраниях
3. Свобода риска
4. Строгое определение должностных обязанностей
5. Безопасность должности
6. Престиж предприятия
7. Возможность выбора времени отпуска
8. Симпатичные коллеги
9. Возможность реализовать свои идеи
10. Возможность продвижения и повышения
11. Перспектива определенной карьеры
12. Хорошее интегрирование в своей рабочей группе
13. Организация рядом с домом
14. Уважение за качество работы
15. Свобода в работе
16. Положение и статус на организации
17. Поощрение отношений между индивидуумами
18. Приятное окружение
19. Предприятие серьезное и прочное
20. Высокая зарплата
21. Реальные возможности образования и личного развития
22. Знание регламента и вероятных взысканий
23. Уважение рассмотренных индивидов как личностей
24. Режим работы, совместимый с жизнью семьи
25. Должность со значительной ответственностью
26. Экономические льготы (финансовая помощь, кредиты, займы)
27. Надежный и эффективный контроль работы со стороны руководителя
28. Руководство в курсе жизни организации
29. Убежденность в полезности и значимости своей работы
30. Публичная похвала начальника
31. Длительный отдых (отпуск, отдых, свободное время)
32. Удовольствие от хорошей работы
33. Социальные льготы (пенсия, страховка, др.)
34. Полное согласие с целями и политикой организации
35. Возможность выбирать свой рабочий график

**Ключ к тесту мотивации**

Таблица Г.1- Ключ к тесту мотивации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 | 9 | 15 | 21 | 25 | 32 | 34 |
| 6 | 10 | 14 | 16 | 20 | 29 | 30 |
| 1 | 2 | 8 | 12 | 17 | 23 | 28 |
| 4 | 5 | 11 | 19 | 22 | 27 | 33 |
| 7 | 13 | 18 | 24 | 26 | 31 | 35 |

Занесите построчно выбранные Вами факторы в пирамиду потребностей Маслоу.

V уровень

IV уровень

III уровень

II уровень

I уровень

Пирамида потребностей Маслоу

I уровень – физиологические потребности;

II уровень – потребности в безопасности;

III уровень – потребность в принадлежности социуму;

IV уровень – потребности в уважении, признании;

V уровень - потребность в самореализации.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Тест Герцберга**

Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5).

По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Букве А соответствуют финансовые мотивы;

Б - общественное признание;

В - ответственность работы;

Г - отношение с руководством;

Д - карьера, продвижение по службе;

Е - достижение личного успеха;

Ж - содержание работы;

3 - сотрудничество в коллективе.

Распределите перечисленные мотивы по группам гигиенических факторов и мотиваторов с обоснованием своего выбора. Определите факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Д Для любого главное получить повышение в должности.

А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу. '

4. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

3 Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

А Важнее всего материальное стимулирование.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признание успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

3 Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

3 Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Важнее выполнять ответственную работу.

Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

Е Важнее всего чувство успеха в работе.

Б Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

3 Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации- достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника иметь общественное признание или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

3 Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласится с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.

Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

3 Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Шкала – опросник Ф. Фидлера – Психологическая атмосфера в коллективе**

Бланк участника

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе.

Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак +,тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по Вашему мнению. Методика проводиться анонимно.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |  |
| 1. Дружелюбие |  |  |  |  |  |  |  |  | Враждебность |
| 2. Согласие |  |  |  |  |  |  |  |  | Несогласие |
| 3.Удовлетворенность |  |  |  |  |  |  |  |  | Неудовлетворенность |
| 4. Продуктивность |  |  |  |  |  |  |  |  | Непродуктивность |
| 5. Теплота |  |  |  |  |  |  |  |  | Холодность |
| 6. Сотрудничество |  |  |  |  |  |  |  |  | Несогласованность |
| 7. Взаимоподдержка |  |  |  |  |  |  |  |  | Недоброжелательность |
| 8. Увлеченность |  |  |  |  |  |  |  |  | Равнодушие |
| 9. Занимательность |  |  |  |  |  |  |  |  | Скука |
| 10. Успешность |  |  |  |  |  |  |  |  | Безуспешность |

Размещено на Allbest.ru