

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра

Педагогика и психология

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Психология

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Взаимосвязь психологического климата и трудовой мотивации личности

Обучающийся

Е.А. Пономарева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, Е.В. Некрасова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Актуальность исследования взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности имеет высокую научную и практическую значимость, поскольку эти два фактора являются ключевыми условиями функционирования и развития организации. Психологический климат, как устойчивая атмосфера взаимодействия в коллективе, напрямую влияет на формирование и поддержание мотивации сотрудников: благоприятная среда, основанная на доверии, уважении и поддержке, способствует повышению вовлеченности в работу, инициативности сотрудников, тогда как напряженная атмосфера подавляет мотивацию, усиливает эмоциональное выгорание, приводит к профессиональной дезадаптации личности и ведет к оттоку квалифицированных кадров. В то же время трудовая мотивация не является изолированным явлением – она формируется в контексте социальной среды и, в свою очередь, влияет на общий климат в коллективе.

Цель исследования заключалась в выявлении особенностей взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности.

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно реализованы следующие задачи: проанализировать теоретические подходы к проблеме влияния психологического климата на трудовую мотивацию личности; подобрать диагностический инструментарий и выявить особенности взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности сотрудников коллектива; сделать выводы и разработать программу гармонизации психологического климата в коллективе сотрудников организации.

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, содержит 5 таблиц, 7 рисунков, список используемой литературы – 43 источника, 6 приложений. Основной текст работы изложен на 56 страницах.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы исследования взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности.....	8
1.1 Формирование и особенности психологического климата в коллективе.....	8
1.2 Теории мотивации труда персонала.....	17
1.3 Влияние психологического климата на трудовую мотивацию личности.....	22
Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности.....	26
2.1 Методы и методики исследования психологического климата и трудовой мотивации сотрудников организации.....	26
2.2 Анализ результатов взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности .....	32
2.3 Программа гармонизации психологического климата трудового коллектива .....	43
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	52
Приложение А   Оценка социально-психологической зрелости группы..	57
Приложение Б   Результаты диагностики психологического климата в малой производственной группе .....	58
Приложение В   Результаты диагностики групповой сплоченности ...	59
Приложение Г   Результаты изучения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии.....	60
Приложение Д   Результаты диагностики по методике К. Замфир.....	61
Приложение Е   Результаты изучения типов мотивации по ОПМ-2.....	63

## **Введение**

В современных условиях динамичного развития организаций, постоянных изменений в экономической среде, вопрос о психологическом климате в коллективе и его влиянии на трудовую мотивацию сотрудников становится особенно актуальным. В условиях высокой конкуренции и стремления к инновациям, компании все больше осознают важность создания позитивной рабочей среды, способствующей максимальному раскрытию потенциала каждого сотрудника.

Психологический климат – это устойчивая эмоционально-психологическая атмосфера коллектива, отражающая характер межличностных отношений, степень сплоченности, стиль взаимодействия с руководством и коллегами, а также общие установки и ценности, которые влияют на самочувствие, мотивацию и продуктивность сотрудников. Психологический климат изучался, как отечественными, так и зарубежными авторами, с различных позиций: Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин и К.К. Платонов рассматривали его как отражение условий труда и мотивации в сознании работников, А.А. Русалинова и А.Н. Лутошкин – как общий эмоциональный настрой коллектива, В.М. Шепель и Б.Д. Парыгин – как стиль межличностных отношений, влияющий на самочувствие сотрудников, В.В. Косолапов и Л.Н. Коган – через призму сплоченности, традиций и ценностей группы.

Психологический климат в коллективе играет ключевую роль в формировании трудовой мотивации сотрудников, влияя на их вовлеченность в профессиональную деятельность. Неблагоприятный психологический климат может привести к возникновению конфликтов, повышению ротации кадров, снижению общего уровня благополучия сотрудников и снижению производительности труда, как следствие снижение общей продуктивности и успешности предприятия. Исследование взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации является актуальной задачей для повышения эффективности управления персоналом. Понимание особенностей данной

взаимосвязи позволит выстроить эффективные механизмы управления, способствующие повышению конкурентоспособности организации за счет повышения вовлеченности сотрудников в рабочие процессы, снижению уровня флуктуации персонала (благоприятный психологический климат является ключевым нематериальным стимулом, удерживающим сотрудников в организации), создания устойчивой корпоративной культуры.

На основании изучения психологической литературы и анализа эмпирических исследований выявлено противоречие: несмотря на многочисленные научные исследования о взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации сотрудников, они недостаточно полно раскрывают специфику этой взаимосвязи.

В связи с выявленным противоречием, была сформулирована проблема исследования, состоящая в выявлении особенностей взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности.

Тема исследования: «Взаимосвязь психологического климата и трудовой мотивации личности».

Целью данного исследования является выявление особенностей взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности.

Объектом исследования является психологический климат в коллективе.

Предметом исследования является взаимосвязь психологического климата и трудовой мотивации личности.

Гипотеза исследования: существует взаимосвязь между психологическим климатом и трудовой мотивацией личности: чем благоприятнее психологический климат в коллективе, тем выше внутренняя мотивация, стремление к самореализации, профессиональный и личностный рост сотрудников, а также производительность труда.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- проанализировать теоретические подходы к проблеме влияния психологического климата на трудовую мотивацию личности;

- подобрать диагностический инструментарий и выявить особенности взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности сотрудников коллектива;

- сделать выводы и разработать программу гармонизации психологического климата в коллективе сотрудников организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- научные труды по изучению формирования трудового коллектива в психологии, а также стадий и этапов его развития (У. Беннис, И.П. Волков, М. Вудкок, В.М. Давыдов, А.Л. Гапоненко, Д. Фрэнсис, Г. Шепард);

- теоретические и практические исследования феномена социально-психологического климата (Г.М. Андреева, А.Н. Лутошкин, Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, Л.Г. Почебут, А.А. Русалинова, В.М. Шепель);

- работы по изучению трудовой мотивации (В.Г. Асеев, Дж. Атkinson, С. Грофф, А.П. Егоршин, Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, А.Н. Леонтьев, К. Левин, Э. Мэйо, Г. Мюррей, Н.С. Пряжников, Ф. Тэйлор, С.А. Шапиро, В.А. Ядов, П.М. Якобсон).

Методы исследования:

- теоретические методы: научно-теоретический; аналитический; анализ и обобщение полученных данных;

- эмпирические методы (Тест «Пульсар» Л.Г. Почебут; методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест); индекс групповой сплоченности К.Э. Сигора; самооценка эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии (модифицированный вариант Н.П. Фетискина); методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир; опросник профессиональной мотивации (ОПМ-2), разработанный Т.О. Гордеевой, Е.Н. Осиным);

– методы математической статистики (коэффициент ранговой корреляции Спирмена).

Эмпирической базой исследования выступает Государственное унитарное предприятие «Управляющая компания оптово-розничных, торговых комплексов Севастополя», г. Севастополь.

Научная новизна исследования состоит в выявлении особенностей взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности на примере коллектива сотрудников торгового предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации существующих отечественных и зарубежных теорий изучения психологического климата и трудовой мотивации, описании механизмов влияния психологического климата на трудовую мотивацию.

Практическая значимость исследования состоит в разработке коррекционно-профилактической программы гармонизации психологического климата, направленной на формирование доверительной и поддерживающей атмосферы в коллективе, способствующей росту внутренней мотивации, удовлетворенности работой и сплоченности команды. Результаты исследования имеют практическое значение для руководителей организаций и менеджеров по персоналу, стремящихся оптимизировать условия труда и результативность команд за счет эффективного управления психологическим климатом.

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, содержит 5 таблиц, 7 рисунков, список используемой литературы – 43 источника, 6 приложений. Основной текст работы изложен на 56 страницах.

# Глава 1 Теоретические основы исследования взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности

## 1.1 Формирование и особенности психологического климата в коллективе

«Совокупность индивидов может считаться группой в социально-психологическом смысле только в том случае, если она соответствует следующим критериям: наличие единства места и времени; совместные действия; идентификация каждого индивида со своей группой. Это приводит к формированию чувства «мы» в противоположность «им» – другим коллективам» [27, с. 124]. Факторы, влияющие на структуру группы представлены на рисунке 1.

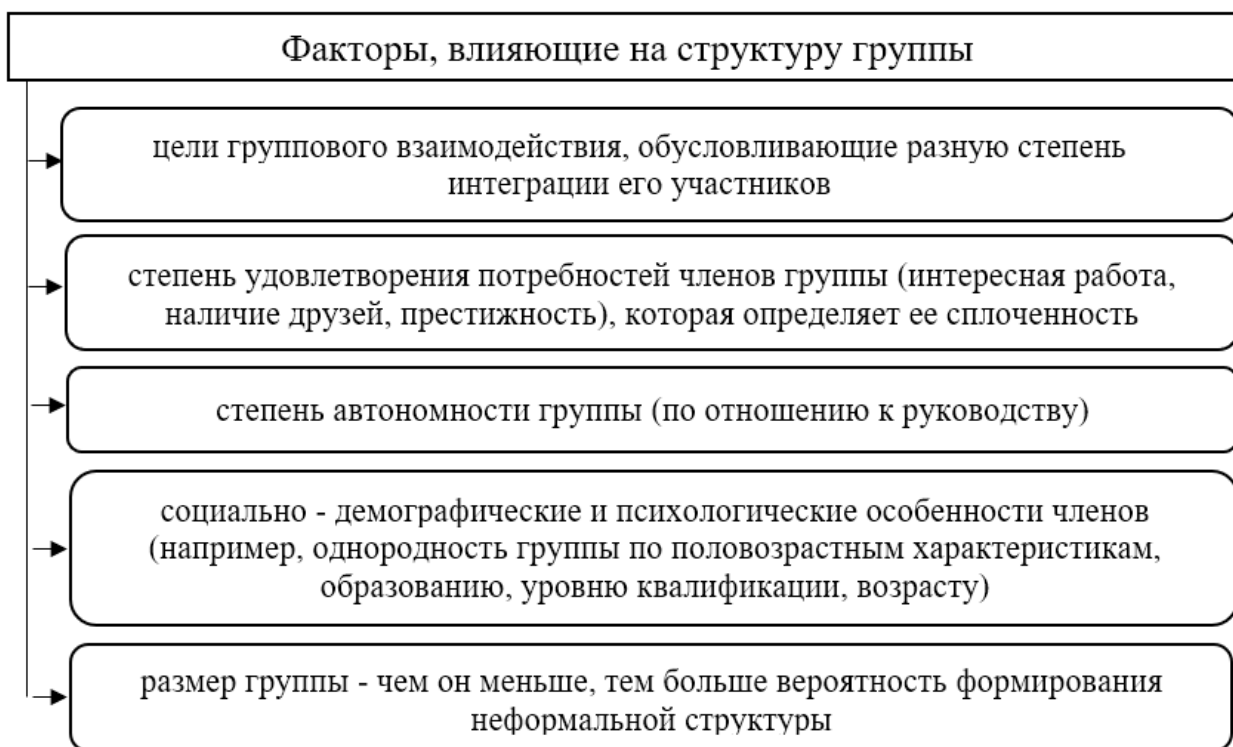


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на структуру группы [27]

«Не всякая группа является коллективом. Коллектив – совокупность людей, контактирующих между собой, объединенных единой целью,



характеризующихся наличием устойчивой системы управления, дисциплины и ответственности; частный случай группы, которая имеет высокий уровень развития» [27, с. 128].

«Критерии контактной группы как коллектива:

- ценностно-ориентационное и мотивационное единство группы;
- организационное единство;
- групповая подготовленность в области профессиональной деятельности;
- психологическое единство» [27, с. 128].

«Выделяются следующие типы коллективов: учебные, трудовые, воинские, спортивные, общественно-политические, коллективы людей, объединенных по интересам (охотников, рыболовов)» [27, с. 10].

Трудовой коллектив – это разновидность малой группы людей в организации, занятых определенным видом деятельности для достижения единой цели. По мнению И.Ф. Харламова, «понятие коллектива указывает на объединение людей, на существование между ними связующих отношений. В этом смысле, в каждом коллективе можно выделить отношения деловые и отношения личные. Деловые отношения основываются на совместной деятельности по решению социально-значимых задач, на соблюдении установленных в том или ином объединении организационных зависимостей, правил и порядков. Личные же отношения основаны на личных привязанностях, симпатиях и антипатиях. Личные отношения могут существовать параллельно с деловыми отношениями. Деловые отношения также не исключают личных симпатий» [15, с. 199].

Л.И. Новикова «рассматривает коллектив как своеобразную модель общества, отражающую не столько форму его организации, сколько те отношения, которые ему присущи, ту атмосферу, которая ему свойственна, ту систему человеческих ценностей, которая в нем принята» [15, с. 199].

«Общение между членами трудового коллектива выполняет познавательную, коммуникативную и регулятивную функции.

По мнению Б.Д. Парыгина, «познавательная функция состоит в том, что у членов коллектива в процессе общения происходит обмен информацией, формируется определенное представление о себе самих, своих коллегах, путях и методах решения, поставленных перед ними задач. Общение в трудовом коллективе позволяет каждому члену коллектива узнавать более эффективные приемы и методы работы, соотносить свой индивидуальный стиль ее выполнения с общим и выполнять так свою работу, чтобы это соответствовало правилам и методам, принятым в данном коллективе. В результате вышеперечисленного формируется необходимое для нормального функционирования коллектива трудовое единство» [37, с. 15].

«Проявлением коммуникативной функции является формирование своего и группового эмоционального состояния членами коллектива в процессе общения, могут рождаться различные виды эмоций. Общение может сопровождаться проявлениями сочувствия, соучастия, взаимопонимания и способствовать эмоциональной разрядке состояния человека, но может создавать и определенный уровень эмоциональной напряженности, психологический барьер предвзятости, неприятия, отчужденности.

Регулятивная функция заключается в воздействии членов трудового коллектива на своих коллег, на их поведение, действия, активность, систему ценностных ориентаций, она регулирует взаимодействия членов коллектива и формирует отношения в большей степени по вертикали (в системе руководитель – подчиненный)» [15, с. 201].

«В основу классификации трудовых коллективов может быть положено несколько критериев, в соответствии с которыми они могут быть подразделены следующим образом:

- по формам собственности (государственные, частные);
- по сферам деятельности (производственные и непроизводственные);
- по времени существования (временные и постоянные);
- по стадии развития (формирующиеся, стабильные, распадающиеся).
- по подчиненности (основной, первичный, вторичный)» [39, с. 12].

Формирование трудового коллектива – это сложный процесс, включающий различные стадии и этапы. Существует множество классификаций развития трудового коллектива, которые помогают понять, как группа людей становится сплоченной командой [8].

«Сформированный трудовой коллектив, как любой живой организм, проходит в своем развитии несколько стадий: первая соответствует младенческому, подростковому возрасту; вторая – периоду эффективной работы и зрелому возрасту; третья – ослаблению потенциала, старению и в конечном итоге или ликвидации, или обновлению.

На первой, начальной стадии, характерны внешнее спокойствие и скрытая напряженность, взаимное изучение и подавление эмоций. Постепенно формируются симпатии, выявляются лидеры и группировки, что может привести к конфликтам и даже распаду коллектива. Успешное развитие предполагает поиск согласия и улучшение взаимоотношений, повышая потенциал группы.

Вторая стадия – зрелость. Коллектив, работающий много лет, развивает свои традиции, нормы и психологический климат, достигая высокой производительности. Однако, застой и отставание от требований времени требуют от руководителя внедрения новшеств и изменения методов управления.

Третья стадия – кризис. Она вызвана как внешними факторами (экономический кризис, банкротство, изменение спроса, реструктуризация), так и внутренними (группировки, деструктивные действия сотрудников, падение авторитета руководителя, низкая квалификация, несоответствие новых сотрудников требованиям, неблагоприятный психологический климат). Для преодоления кризиса необходимы различные меры, от увольнений до смены руководства.

Американские исследователи выделяют пять и более стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность, зрелость» [16, с. 10]. «Данные пять стадий развития коллектива, описаны в

теории М. Вудкока и Д. Фрэнсиса. В теории группообразования У. Бенниса и Г. Шепарда процесс формирования группы проходит четыре этапа, которые они называют «субфазы». Теория построена на описании процесса выбора и смены лидера. Соответственно, каждая «субфаза» отражает специфику ориентации группы на лидера» [31, с. 55].

«Отечественный исследователь И.П. Волков при построении концепции «Эмоциональная динамика группообразования» исходил из работ, выполненных по межличностному общению в малых группах. В рамках его концепции группа проходит следующие этапы.

Этап первичного восприятия и опознания. На этом этапе формируется первое эмоциональное впечатление о партнерах, основанное на его индивидуальной памяти из прошлого. Формируются установки в адрес партнеров, основанные на первом впечатлении.

Этап сближения. На этом этапе происходит оценка членов группы, их способностей и возможностей. Также осуществляется оценка себя на фоне возможностей других; рассматриваются варианты совместных действий; оцениваются роли партнеров по группе.

Этап совместного действия. Происходит принятие межличностных ролей; на основе оценки способностей и возможностей членов группы происходит определение их социального статуса.

Этап сцепления. Формируются и принимаются нормы общения; появляется чувство общности «мы». Принимаются и реализуются перспективные планы развития группы» [31, с. 56].

Исследователь В.М. Давыдов «выделяет четыре этапа, однако они отличаются от рассмотренных выше:

- стадия формирования (поверхностное знакомство членов группы между собой, и каждого в отдельности с организацией и условиями труда);
- стадия психологической напряженности (недоверие членов трудового коллектива друг к другу);

- нормализация (отношения между членами команды стабилизируются, вырабатываются общие нормы, мнения);
- общая деятельность» [41, с. 28].

А.Л. Гапоненко описывает четыре основных стадии.

Первый этап – притирка. Суть данного этапа в том, что коллектив еще не сформирован и представляет собой разрозненную группу людей, которые выполняют строго определённые задачи, однако коллективная работа ещё не налажена.

Второй этап – ближний бой. Главным моментом данного этапа является борьба за лидерство, в связи с чем часто возникают первые конфликты и споры. На фоне борьбы за лидерство, происходит формирование группировок исходя из занимаемой позиции, а также личных и профессиональных амбиций.

Третий этап – консенсус. Коллектив начинает искать новые подходы к совместной работе, что способствует улучшению взаимодействия и повышению продуктивности, что приводит к более слаженной работе.

Четвертый этап – зрелость коллектива, – последний этап, когда внутри коллектива устанавливаются крепкие отношения, и участники начинают эффективно сотрудничать для достижения общих целей [22].

Эффективное управление коллективом предполагает понимание этапов его формирования и их влияния на психологический климат. Создание положительного психологического климата – ключевой фактор повышения трудовой мотивации и достижения высоких результатов. Умение руководителя проводить коллектив через все этапы формирования, решая возникающие проблемы и стимулируя развитие положительных взаимоотношений, является залогом успеха в развитии и функционировании предприятия [40]. Психологический климат – неотъемлемая характеристика любого коллектива, независимо от его размера. Индивидуальные особенности каждого сотрудника – характер, привычки, мировоззрение – влияют на формирование и изменение этого климата. В то же время, общий климат

воздействует на каждого члена коллектива, формируя его поведение и мышление в соответствии с общими настроениями [10].

«В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание данного понятия В.М. Шепель: «Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей»» [6, с. 181].

Под психологическим климатом Р.Х. Шакуров понимает «относительно устойчивые психические состояния коллектива, значимые для деятельности его членов. Значит, говоря о климате, имеют ввиду экологическую характеристику психологии коллектива, составляющую условия жизнедеятельности личности» [13, с. 34].

Исследователи, несмотря на разногласия в трактовке понятия психологического климата, сходятся во мнении о его двух основных составляющих: межличностных отношениях и отношении к совместной деятельности (включая цели, процессы, роли и требования).

На современном этапе развития психологии, психологический климат (греч. *klimatos* – наклон) рассматривается как качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе [34]. Психологический климат – общее состояние системы человеческих отношений, сложившихся в группе, включая отношение людей друг к другу и тому, что происходит в этой группе. Климат психологический также отображает относительно стабильный, преобладающий в группе эмоциональный настрой [24].

В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы психологического климата.

«Первый рассматривает его как отражение в сознании коллективных взаимоотношений, условий труда и мотивации (Л.П. Бueva, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов).

Второй подход акцентирует внимание на общем эмоционально-психологическом настрое группы (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин).

Третий подход фокусируется на стиле межличностных отношений, влияющих на самочувствие каждого члена группы (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин).

Четвертый подход определяет климат через совместимость, единство, сплоченность, общие ценности коллектива, а также наличие обычаев и традиций специфических для конкретного коллектива (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган)» [6, с. 182].

Таким образом, в отечественной психологии психологический климат изучался как полифункциональный показатель, который имеет следующие характеристики: степень психологической включенности человека в деятельность; мера психологической эффективности этой деятельности; уровень сдвига, который происходит в структуре психического потенциала коллектива; стратегии и эффективность продления внутригрупповых барьеров.

В зарубежной психологии психологический климат часто включают в понятие «организационной (корпоративной) культуры», уделяя внимание отношениям между работниками и менеджером, как это отражено в теории «человеческих отношений» Э. Мейо [12].

С понятием психологический климат связаны такие характеристики группы как: взаимоотношения между членами группы (формальные и неформальные), уровень доверия и открытости в коммуникации, настроение и эмоциональный фон, степень сплоченности, наличие и разрешение конфликтов, стиль руководства и влияние лидеров, нормы и ценности группы, удовлетворенность работой и взаимодействие, уровень стресса и

эмоционального выгорания, производительность труда и эффективность совместной деятельности [2].

Психологический климат существует на двух уровнях: стабильном и динамическом. Стабильный уровень представляет собой устойчивые взаимоотношения и отношение к работе, долго сохраняющийся несмотря на внешние трудности. Поддержание этого уровня легче, чем его первоначальное создание. Динамический уровень – это текущая психологическая атмосфера, характеризующаяся быстрыми, временными изменениями настроения и работоспособности. Эти изменения, накапливаясь, могут приводить к смене стабильного климата [21].

Благоприятный психологический климат характеризуется позитивными взаимоотношениями, основанными на сотрудничестве, взаимной поддержке и уважении. Ценятся такие качества, как честность и трудолюбие. Сотрудники активны, соперничают друг другу и гордятся организацией. Различные подразделения взаимодействуют конструктивно [1]. На рисунке 2 представлены факторы благоприятного психологического климата.



Рисунок 2 – Факторы благоприятного психологического климата [30]

Неблагоприятный климат, напротив, отличается напряженностью, конфликтами, отсутствием уважения и взаимопомощи. Честность и



трудолюбие не ценятся. Сотрудники пассивны, равнодушны к успехам и неудачам друг друга и организации в целом. Подразделения конфликтуют, а в критических ситуациях проявляется растерянность и внутренняя разрозненность [1].

## **1.2 Теории мотивации труда персонала**

На сегодняшний день существует множество определений понятия «мотивация персонала», используемые в управлении. Так, по мнению Г.В. Суслова: «Мотивация персонала – это процесс удовлетворения потребностей ожиданий сотрудников в выбранной ими работе. Этот процесс осуществляется, когда цели работников совпадают с целями предприятия, на котором они работают» [34, с. 96]. С точки зрения Т.В. Зайцевой: «Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия» [11, с. 247].

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала [33]. «Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе» [37, с. 102].

Проведем сравнительный анализ теорий мотивации в период с конца XX по начало XXI века.

Теория потребностей А. Маслоу представляет собой мотивационную теорию, описывающую иерархическую структуру человеческих потребностей. Абрахам Маслоу предположил, что люди мотивированы удовлетворением определенных потребностей, которые расположены в виде пирамиды, где базовые потребности (например, физиологические) находятся внизу, а более сложные – на вершине (самореализация и самоактуализация). Удовлетворение потребностей на одном уровне является предпосылкой для стремления к потребностям на более высоком уровне [5].

В контексте трудовой мотивации и профессиональной деятельности, зарплата и безопасные условия труда удовлетворяют базовые потребности, а хорошие отношения с коллегами и признание заслуг – более высокие уровни (рисунок 3). Возможность профессионального роста и самовыражения – ключ к самореализации на работе. Маслоу подчеркивал, что иерархия не является абсолютно жесткой. Люди могут одновременно испытывать потребности с разных уровней, а порядок удовлетворения потребностей может варьироваться в зависимости от индивидуальных особенностей и обстоятельств [36].



Рисунок 3 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Клейтон Альдерфер в своей мотивационной теории сгруппировал человеческие потребности в три категории: существование (аналогично физиологическим потребностям и потребности в безопасности у А. Маслоу), связь (соответствует социальным потребностям (дружба, любовь, общение) у А. Маслоу) и рост (соответствует самоактуализации у А. Маслоу). К. Альдерфер допускает одновременное влияние нескольких категорий потребностей и обратную связь – неудовлетворенность на более высоком уровне может усилить потребность на более низком.

Альдерфер утверждает, что мотивация обусловлена двумя независимыми процессами: удовлетворенностью (внутренние факторы) и неудовлетворенностью (внешние факторы). Эта двунаправленность расширяет возможности для стимулирования персонала. Примечательно, что он считает заработную плату не мотиватором, а фактором, влияющим на неудовлетворенность, если она недостаточна [9].

Д.К. Макклелланд также «выделяет три группы потребностей в процессе трудовой деятельности: потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство); потребность достижения (признание, достижение); потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание)» [36, с. 12].

По мнению Д.К. Макклелланда, «потребности людей оказывают влияние на поведение человека, заставляют (мотивируют) действовать, применять усилия и принимать определенные решения» [36, с. 13]. С.А. Шапиро считает: «Потребность можно определить как состояние человека, выступающее источником его активной деятельности» [42, с. 13].

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга выделяет: гигиенические факторы (зарплата, отношения в коллективе, безопасность) предотвращают неудовлетворенность, но не повышают мотивацию и мотивационные факторы (достижения, ответственность, развитие) повышают мотивацию, но их отсутствие не обязательно вызывает сильное неудовлетворение [35].

«Теории А. Маслоу, Д.К. Макклелланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга – относятся к содержательным теориям мотивации труда, которые раскрывают факторы «внутриличностной» среды и побуждают человека труда к «определенному поведению»» [36, с. 13].

К структурным теориям мотивации труда можно отнести теорию мотивации В.И. Герчикова. «Типологическая модель (рисунок 4) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд,

а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций. В результате пересечения линий получают 4 квадранта, которые соответствуют следующим сочетаниям:

- активное трудовое поведение + мотивация достижения;
- активное трудовое поведение + мотивация избегания;
- пассивное трудовое поведение + мотивация избегания;
- пассивное трудовое поведение + мотивация достижения» [14, с. 51].

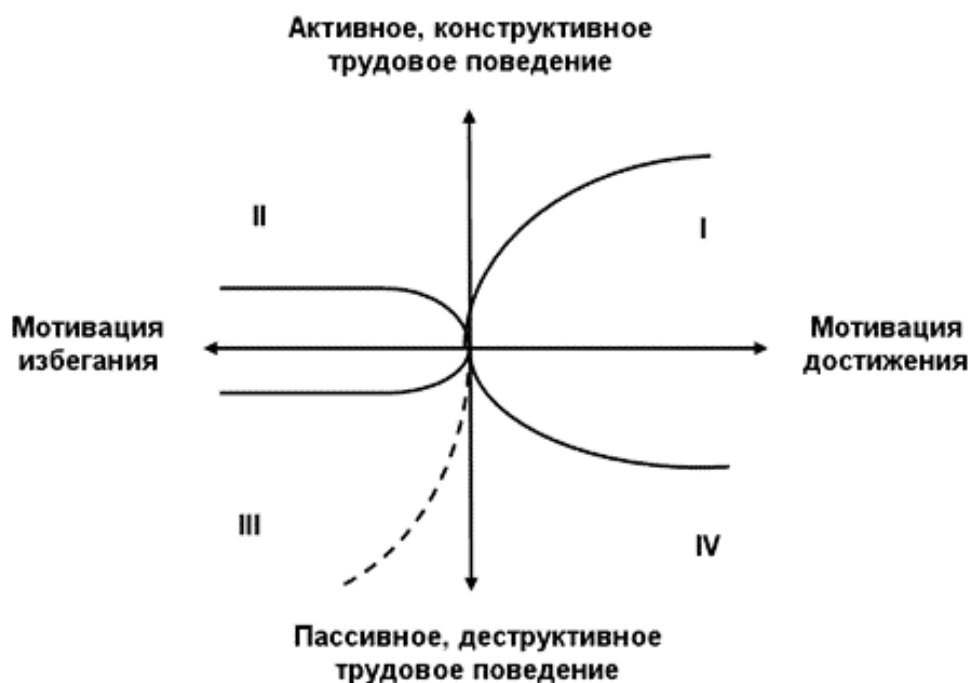


Рисунок 4 – Модель трудовой мотивации В.И. Герчикова

«Представленная базовая модель позволяет выделить основные типы трудовой мотивации.

Инструментальный. Интересы работников, связанные с размером заработка и других благ, получаемых за труд, а также ожиданием справедливого вознаграждения.

Профессиональный. Работники с таким типом мотивации ориентированы на разнообразие, увлекательность, творческий характер деятельности, возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться со сложным заданием, стремятся к профессиональному совершенствованию.

Патриотический. Проявляется в убеждённости людей в своей необходимости организации, участии в реализации общего, очень важного для компании дела. Работникам с таким типом необходимо общественное признание.

Хозяйский. Отличается добровольно принятой на себя полной личной ответственностью за выполняемую работу, стремлением к максимальной самостоятельности в деятельности и неприязнью к контролю.

Люмпенизированный. Предполагает минимизацию усилий до допустимого руководителем уровня» [14, с. 52].

Теория справедливости Джона Стейси Адамса объясняет мотивацию сравнением полученного материального вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением коллег за аналогичную работу. Восприятие несправедливости (несоответствия между затраченными усилиями и вознаграждением) вызывает дискомфорт и снижает производительность. Переплата, в отличие от недоплаты, обычно не приводит к значительному повышению производительности [19].

««Теория ожиданий» В. Врума объясняет мотивацию как продукт трех факторов: ожидания успеха (вера в свои способности достичь цели), инструментальности (вера в то, что успех приведет к вознаграждению) и валентности (привлекательность вознаграждения). Высокая мотивация возникает, когда все три фактора высоки» [36, с. 14].

«Теорию Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера также называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию Д. Адамса и В. Врума. Модель Портера – Лоулера показывает, что мотивация определяется взаимодействием потребностей,

ожиданий вознаграждения и восприятия его справедливости, личными характеристиками и оценкой связи между усилиями и результатом. По мнению А.Н. Леонтьева, затем и Н.С. Пряжникова модель Портера и Лоулера «не является простым элементом» в ряду теорий по мотивации, а «может быть следствием правильно организованной работы» [36, с. 15].

Теории Д. Адамса, В. Врума, Портера – Лоулера (процессуальные теории мотивации), которые фокусируются на описании механизмов формирования трудовой мотивации.

### **1.3 Влияние психологического климата на трудовую мотивацию личности**

«Следует отметить, что успех в деятельности любой компании зависит от главного её ресурса – персонала. От того, насколько психологическая атмосфера, которая формируется в ходе взаимоотношений между членами коллектива, будет благоприятна зависит эффективность работы персонала» [35, с. 105].

Как указывают Г.Н. Титова, А.Н. Капылов «замотивированный и удовлетворенный сотрудник очень ответственно относится к своим должностным обязанностям, с меньшим сопротивлением готов к сверхурочной работе, инициативен, а также более лоялен к инновационным переменам. Совокупность данных факторов отображает, что персонал в компании раскрывает и использует весь свой потенциал» [35, с. 105].

Психологический климат и трудовая мотивация – это сложная двусторонняя зависимость: климат существенно влияет на мотивацию, а уровень мотивации, в свою очередь, формирует климат [20].

По мнению В.Н. Панферова, «в ходе профессиональной деятельности, вступая во взаимодействие в официальной обстановке и по формальному поводу, люди довольно быстро начинают испытывать те или иные чувства к своим партнерам, руководителям. Эмоциональные отношения в трудовом

коллективе дополняют формальные, тем самым персонифицируя межличностные отношения, делая их конкретными. Межличностные отношения в трудовом коллективе между его членами могут быть как позитивными, так и негативными, но тем не менее они становятся реальными отношениями сотрудников в рамках производственного процесса» [15, с. 201].

Благоприятная атмосфера, характеризующаяся доверием, уважением, поддержкой, сотрудничеством и открытым общением, способствует повышению мотивации. Сотрудники чувствуют себя комфортно, вовлечены в работу, что повышает их желание работать эффективно. Они готовы брать на себя ответственность, проявлять инициативу и стремиться к высоким результатам. Негативный же психологический климат, наполненный конфликтами, напряженностью, недоверием, авторитарным управлением и отсутствием обратной связи, существенно снижает мотивацию [40]. Сотрудники испытывают стресс, неуверенность, чувство незащищенности и разочарование, что приводит к снижению производительности, повышению текучести кадров и росту числа ошибок. Неудовлетворенные работники могут проявлять саботаж, пассивное сопротивление или просто выполнять работу формально, не стремясь к качеству [18].

«Руководитель располагает обширными возможностями воздействия на формирование в коллективе благоприятных эмоциональных отношений и рабочего настроения. Важно в процессе руководства учитывать психологическую совместимость, особенно при формировании секторов, групп, отделов, чтобы сотрудники дополняли друг друга и была полная взаимозаменяемость» [15, с. 203].

Необходимо помнить, что во многом психологический климат зависит и от стиля руководства. Авторитарный стиль, подавление инициативы и критики, создает негативный климат и снижает мотивацию [28]. «В.В. Карпов определил, что наиболее положительные взаимоотношения между членами трудового коллектива отмечаются при демократическом стиле руководства: с возрастанием интереса со стороны руководителя к неформальным

отношениям между членами коллектива повышается их желание работать и общаться. Это позволяет, в свою очередь, спрогнозировать благоприятные межличностные отношения в коллективе» [15, с. 203]. «При либерально-попустительском стиле руководства отмечается низкая продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью, что ведет к формированию неблагоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе» [15, с. 212].

Также необходимо учитывать и чувство справедливости в распределении вознаграждений, нагрузок и возможностей для профессионального роста.

Сотрудники, выполняющие одинаковую работу с одинаковой эффективностью, должны получать одинаковое вознаграждение. Неравенство, особенно если оно кажется необоснованным, вызывает чувство обиды и несправедливости, снижая мотивацию у недооцененных, по их мнению, сотрудников и создавая напряженность в коллективе [43]. Вознаграждение (не зависимо от того материальное оно или нет) должно соответствовать вкладу сотрудника в работу. Высокие достижения и эффективность должны поощряться, а низкая производительность – соответственно, не должна оставаться без внимания [23]. Важно, чтобы система оценки была прозрачной и понятной для всех сотрудников, так как прозрачная система повышает доверие к руководству. Нагрузки должны распределяться справедливо между сотрудниками с учетом их квалификации, опыта и возможностей. Перегрузка одних и недогрузка других вызывает недовольство и снижает мотивацию [3].

Все сотрудники должны иметь равные возможности для профессионального роста и развития, независимо от их стажа, возраста или других факторов. Компания должна инвестировать в обучение и развитие сотрудников, предоставляя им возможности для повышения квалификации и расширения своих профессиональных навыков [4]. Как пишет Рей Далио в книге «Принципы. Жизнь и Работа»: «Хотя большинство людей считают, что они стремятся к чему-то материальному (игрушки, большой дом, деньги,



статус), что сделает их счастливыми, для многих гораздо большее и длительное удовлетворение приносит осознание, что они добились успеха в каком-то деле» [7, с. 187].

Кроме вышеперечисленного, важно, чтобы все сотрудники четко понимали цели организации и собственную роль в их достижении. Когда люди заинтересованы в работе и стремятся к достижению высоких результатов, они более склонны к позитивному взаимодействию, взаимопомощи и сотрудничеству. Это приводит к укреплению командного духа, повышению сплоченности коллектива и созданию благоприятной атмосферы.

Выводы по первой главе. Эффективное управление трудовым коллективом требует одновременного внимания как к психологическому климату, так и к трудовой мотивации: создание благоприятного климата является важным фактором повышения мотивации, а высокий уровень мотивации способствует укреплению положительного климата.

Изучение теорий А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Адамса и В. Врума показало, что мотивация личности определяется не только иерархией потребностей, но и ожиданиями, восприятием справедливости вознаграждения и влиянием внешних факторов, формирующих психологический климат.

Установлено, что благоприятный психологический климат, характеризующийся доверием, поддержкой и справедливостью, является важным фактором повышения трудовой мотивации. Напротив, негативный климат, отмеченный конфликтами и несправедливостью, приводит к снижению мотивации и производительности труда.

## **Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности**

### **2.1 Методы и методики исследования психологического климата и трудовой мотивации сотрудников организации**

Практическое исследование взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации имеет высокую актуальность в связи с постоянно растущими требованиями к эффективности работы организаций и благополучию персонала.

Эмпирической базой исследования выступает Государственное унитарное предприятие «Управляющая компания оптово-розничных, торговых комплексов Севастополя». В исследовании приняли участие сотрудники ГУП УК ОРТК г. Севастополя: отдел оптовых продаж и отдел розничной торговли в количестве 20 человек, из них 14 женщины и 6 мужчин. Возраст испытуемых 25-65 лет. Образование – среднее профессиональное и высшее. Стаж работы на предприятии: от 3 до 11 лет.

Цель практической части работы состоит в эмпирическом подтверждении гипотезы о взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации сотрудников ГУП УК ОРТК г. Севастополя, и разработке на основе полученных данных коррекционно-профилактической программы гармонизации психологического климата в данной организации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи исследования:

- выявить уровень психологического климата в исследуемом коллективе;
- определить основные мотивы трудовой деятельности и уровень трудовой мотивации в целом сотрудников ГУП УК ОРТК Севастополя;
- провести анализ взаимосвязи между психологическим климатом и трудовой мотивацией, включающий статистическую обработку

полученных данных с целью выявления корреляционных связей между показателями психологического климата и уровнями мотивации;

– разработать программу оптимизации психологического климата и повышения трудовой мотивации в коллективе сотрудников торговой организации.

Далее представим методики исследования.

Тест «Пульсар» (автор Л.Г. Почебут) «предназначен для оценки уровня развития группы на основе анализа её социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности её деятельности. Испытуемому предлагают оценить ряд состояний своей группы по 12-балльной шкале.

Основные состояния группы.

Подготовленность к деятельности – характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи.

Направленность – характеризуется чётким, согласованным и интериоризированным осознанием членами группы её целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов.

Организованность – характеризуется чётким распределением ролей и статусов в группе, наличием формальной и неформальной структуры.

Активность – характеризует способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражает степень реализации физического и интеллектуального потенциала её членов.

Сплоченность представляет собой качество коллектива, отличающееся прочностью и гармоничностью связей между его членами, что способствует надежности и сохранению направленности работы коллектива;

Интегративность отражает степень слаженности и координации групповых процессов, обеспечивающих целостность функционирования коллектива;

Референтность проявляется в высокой субъективной важности принадлежности к группе, когда участники рассматривают свое членство как особо ценное

Ответы испытуемых суммируются, и по каждому качеству группы подсчитывается средняя оценка. В зависимости от полученной средней оценки можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости).

От 10 до 12 баллов – зрелая, сложившаяся, сплочённая, работоспособная и надёжная группа.

От 7 до 9 баллов – группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания.

От 4 до 6 баллов – группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справляться с поставленными задачами.

От 1 до 3 баллов – группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами» [29, с. 227].

Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест). «Предлагаемый опросник содержит пары противоположных утверждений, характеризующих психологический климат коллектива. Шкала оценок (от 1 до 5) позволяет указать степень выраженности каждого признака: ближе к левому полю – признак благоприятного климата, к правому – неблагоприятного. Средняя оценка (3) свидетельствует о наличии признаков как благоприятного, так и неблагоприятного климата.

Для обработки и интерпретации данных необходимо определить полученные баллы в каждой строке и суммировать их. Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 13 до 65 баллов. Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов; средней благоприятности – 31-41 балл; незначительной благоприятности – 20-30 баллов. Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате. По завершению обработки данных необходимо определить в каком диапазоне оказался конечный результат по группе и определить соответствующий уровень благоприятности СПК» [38, с. 199].

Индекс групповой сплоченности К.Э. Сишора. «Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5).

Уровни групповой сплоченности: 15,1 баллов и выше – высокая; 11,6 – 15 балла – выше средней; 7 – 11,5 – средняя; 4 – 6,9 – ниже средней; 4 и ниже – низкая» [38, с. 179].

Самооценка эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии (модифицированный вариант Н.П. Фетискина). «Цель: определение ориентаций и форм межгруппового взаимодействия, включая стратегии «сотрудничества – корпоративности» (соперничества), осуществляемых в полярных условиях групповой эмпатии и рефлексии.

Высокая степень благоприятности выражается в 29 и более баллов; средняя степень – в диапазоне 15-28 балла; незначительный уровень межгруппового взаимодействия может оцениваться от 0 до 14 баллов. Неблагоприятность межгруппового взаимодействия характеризуют баллы с «минусовой» оценкой (начальная, средняя, сильная неблагоприятность).

Кроме того, данная методика позволяет определить и такие социально-психологические особенности межгруппового взаимодействия, как, например: межгрупповая эмпатия, ориентация на межгрупповое сотрудничество – соперничество, направленность межгрупповых установок» [38, с. 131].

Методика изучения мотивации профессиональной деятельности, автор – К. Замфир. «Методика основана на концепции внутренней и внешней мотивации. Внутренняя мотивация – это интерес к самой деятельности, внешняя – стремление к внешним целям (престиж, зарплата). Внешние

положительные мотивы предпочтительнее отрицательных, а внутренние – внешних. Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7}) / 2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5}) / 3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4}) / 2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, в пределах от 1 до 5 (в том числе, возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ, ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам относятся два типа сочетания:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ > ВОМ$ . К наихудшему мотивационному комплексу относится тип:  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ .

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы. При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности. Чем лучше мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность и наоборот» [32].

«Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ-2), разработанный Т.О. Гордеевой, Е.Н. Осиным. «Опросник состоит из 20 вопросов и направлен на измерение шести типов мотивации, которые описаны в теории самодетерминации Деси-Райана: внутренняя мотивация (ВМ), интегрированная мотивация (ИНТ), идентифицированная мотивация (ИДЭ), интроецированная мотивация (ИНТР), экстернальная мотивация (ЭКС) и

амотивация (АМ). Респонденты оценивают ответы по 5-балльной шкале Лайкерта: от 1 – полностью не согласен до 5 – полностью согласен.

Теория самодетерминации различает внутреннюю мотивацию (работа ради интереса и удовольствия) и внешнюю (работа ради внешних целей). Внутренняя мотивация связана с большими усилиями, высоким благополучием и развитием компетенций, независимо от внешних стимулов. Во внешней мотивации выделяют четыре уровня интернализации.

Экстернальная мотивация – деятельность осуществляется ради получения внешних наград или избегания негативных последствий.

Интроецированная мотивация – деятельность побуждается внутренними наградами и наказаниями, такими как переживание гордости, чувство вины или условная самооценка.

Идентифицированная мотивация – деятельность осуществляется ради достижения целей, которые выбраны осознанно и субъективно важны, например, ради карьерного роста.

Интегрированная мотивация – деятельность находится в гармонии с другими сферами жизни и переживается как часть собственной идентичности, например, призвание.

Согласно теории, внутренняя мотивация, интегрированная и идентифицированная формы внешней регуляции, обозначаются совокупно как автономная мотивация, а интроецированная и экстернальная формы регуляции – как контролируемая мотивация. Амотивация – состояние, при котором субъект не испытывает желания и не осознаёт причин выполнять трудовую деятельность» [25, с. 21].

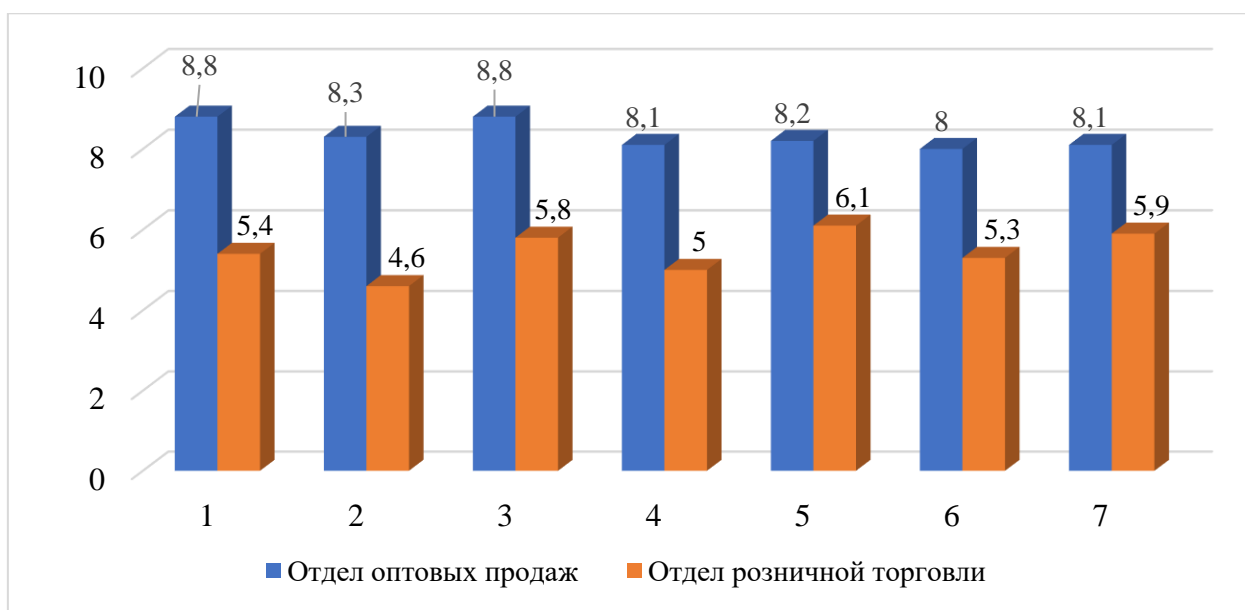
Методы математической статистики включали метод ранговой корреляции Спирмена – это непараметрический метод, используемый для оценки степени монотонной связи между двумя рядами данных.

Статистическая значимость результатов оценивалась на уровне  $p < 0,05$  или  $p < 0,01$  указывает на наличие значимой корреляции между двумя

переменными. Критические значения уровня значимости  $p \leq 0,05$  и  $p \leq 0,01$  для  $n = 10$  составили 0,64 и 0,79 соответственно [26].

## 2.2 Анализ результатов взаимосвязи психологического климата и трудовой мотивации личности

Для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических характеристик использовался тест «Пульсар» (автор Л.Г. Почебут). Сводные таблицы результатов представлены в приложении А, в таблицах А.1 и А.2. Обобщенные результаты диагностики отражены ниже на рисунке 5.



Шкалы: 1 – подготовленность к деятельности, 2 – направленность, 3 – организованность, 4 – активность, 5 – сплоченность, 6 – интегративность, 7 – референтность

Рисунок 5 – Результаты диагностики социально-психологического уровня развития группы

Общий уровень зрелости группы сотрудников отдела оптовых продаж – 8,3 балла, то есть группа достаточно зрелая, способная выполнять



производственные задания. Это включает в себя не только владение необходимыми инструментами и информацией, но и понимание своих ролей в общем процессе, а также готовность к взаимодействию и сотрудничеству. В коллективе четко распределены роли и ответственность, есть как формальная (официальная), так и неформальная (неофициальная) структура, что позволяет эффективно координировать действия, распределять задачи и ресурсы, принимать решения и контролировать их выполнение. Высокая референтность повышает мотивацию членов группы, укрепляет сплоченность и способствует достижению общих целей.

Общий уровень зрелости группы сотрудников отдела розничной торговли – 5,4 балла, то есть группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справляться с поставленными задачами. Это означает недостаток самостоятельности, проблему с эффективным решением задач без постоянного руководства, отдельные члены группы могут не понимать своих ролей и ответственности, проявлять несогласованность действий, что может приводить к нестабильности, конфликтам и снижению эффективности взаимодействия.

Диагностика психологического климата в малой производственной группе проводилась с помощью методики В.В. Шпалинского, Э.Г. Шелеста. Результаты представлены в приложении Б, в таблицах Б.1. и Б.2. Обобщенные результаты тестирования представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики психологического климата в малой производственной группе

Уровень благоприятности психологического климата	Результаты сотрудников отдела оптовых продаж		Результаты сотрудников отдела розничной торговли	
	количество человек	процентное соотношение	количество человек	процентное соотношение
Высокая благоприятность	—	—	—	—
Средняя благоприятность	9	90%	3	30%
Незначительная благоприятность	1	10%	7	70%
Неблагоприятный психологический климат	—	—	—	—

В отделе оптовых продаж преобладает средняя благоприятность психологического климата (90%), лишь 10% сотрудников оценивают атмосферу как незначительно благоприятную. В отделе розничной торговли ситуация значительно хуже: 70% сотрудников оценивают психологический климат как незначительно благоприятный, и лишь 30% как средне благоприятный. В обоих отделах отсутствуют оценки «высокой благоприятности» и «неблагоприятного» климата. Таким образом, психологический климат в отделе розничной торговли требует коррекционно-профилактической работы.

С целью диагностики уровня групповой сплоченности применялась методика К.Э. Сишора. Сводные результаты диагностики представлены в приложении В, в таблицах В.1 и В.2. Обобщенные результаты констатирующего эксперимента представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты диагностики индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора

Уровень групповой сплоченности	Результаты сотрудников отдела оптовых продаж		Результаты сотрудников отдела розничной торговли	
	количество человек	процентное соотношение	количество человек	процентное соотношение
Высокий	2	20%	—	—
Выше среднего	3	30%	—	—
Средний	5	50%	4	40%
Ниже среднего	—	—	6	60%
Низкий	—	—	—	—

20% опрошенных из числа сотрудников оптовых продаж считают, что уровень сплоченности группы высокий. 30% испытуемых оценивают уровень групповой сплоченности в трудовом коллективе как выше среднего, то есть в группе наблюдается взаимная поддержка, доверие и общая направленность на достижение общих целей. Члены группы преимущественно чувствуют себя комфортно в коллективе и готовы сотрудничать.

50% испытуемых отдела оптовых продаж и 40% испытуемых отдела розничной торговли считают, что преобладает средний уровень групповой сплоченности, что отражает умеренную степень взаимосвязи и сотрудничества внутри группы, то есть указывают на наличие как позитивных, так и негативных аспектов в межличностных отношениях внутри группы.

Однако большинство сотрудников отдела розничной торговли (60%) склонны считать, что в коллективе уровень сплоченности группы ниже среднего, что свидетельствует о негативной динамике внутри коллектива: наличие нерешенных конфликтов, недостаток доверия между сотрудниками и низкой эффективности командной работы.

С целью изучения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии применялась методика Н.П. Фетискина. Результаты представлены в приложении Г, в таблицах Г.1 и Г.2. Обобщенные результаты констатирующего эксперимента представлены в таблице 3.

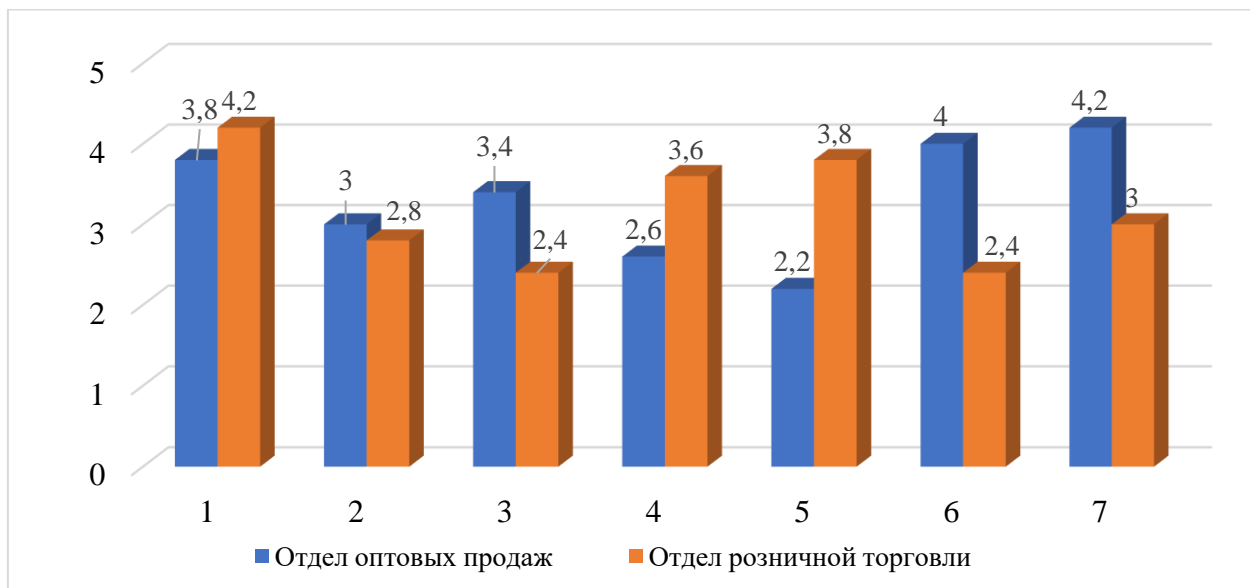
Таблица 3 – Результаты диагностики эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии

Степень благоприятности	Результаты сотрудников отдела оптовых продаж		Результаты сотрудников отдела розничной торговли	
	количество человек	процентное соотношение	количество человек	процентное соотношение
Высокая благоприятность	4	40%	—	—
Средняя благоприятность	6	60%	—	—
Незначительная благоприятность	—	—	4	40%
Неблагоприятность начальная	—	—	—	—
Неблагоприятность средняя	—	—	6	60%
Неблагоприятность сильная	—	—	—	—

В отделе оптовых продаж наблюдается относительно равномерное распределение оценок: 40% сотрудников оценивают климат как высоко благоприятный, 60% – как средне благоприятный, что свидетельствует в целом о позитивной атмосфере в коллективе.

В отделе розничных продаж ситуация резко противоположная. Значительная часть сотрудников (60%) оценили климат как средне неблагоприятный, а 40% как незначительно благоприятный. Отсутствие положительных оценок указывает на серьезные проблемы в психологическом климате и оценке эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии этого отдела.

Результаты изучения мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир представлены в приложении Д, в таблицах Д.1 и Д.2. Обобщенные результаты констатирующего эксперимента – рисунок 6.



Шалы: 1 – денежный заработок, 2 – продвижение по службе, 3 – социальный престиж, 4 – избегание наказаний, 5 – избегание критики, 6 – удовлетворение от работы, 7 – самореализация

Рисунок 6 – Результаты диагностики мотивов профессиональной деятельности испытуемых

Согласно обработке данных все мотивы профессиональной деятельности объединяются в три группы: внутренняя мотивация, внешняя положительная и внешняя отрицательная мотивация, а также выстраивается иерархия преобладания в структуре профессиональной мотивации. Важно отметить, что наиболее эффективной является ситуация, когда все три типа

мотивации гармонично сочетаются, при этом доминирующую роль играет внутренняя мотивация, которая обеспечивает наибольшую вовлеченность и удовлетворенность трудом. Данные диагностики по трем компонентам профессиональной мотивации обеих групп представлены ниже в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты диагностики мотивации профессиональной деятельности сотрудников ГУП УК ОРТК г. Севастополя

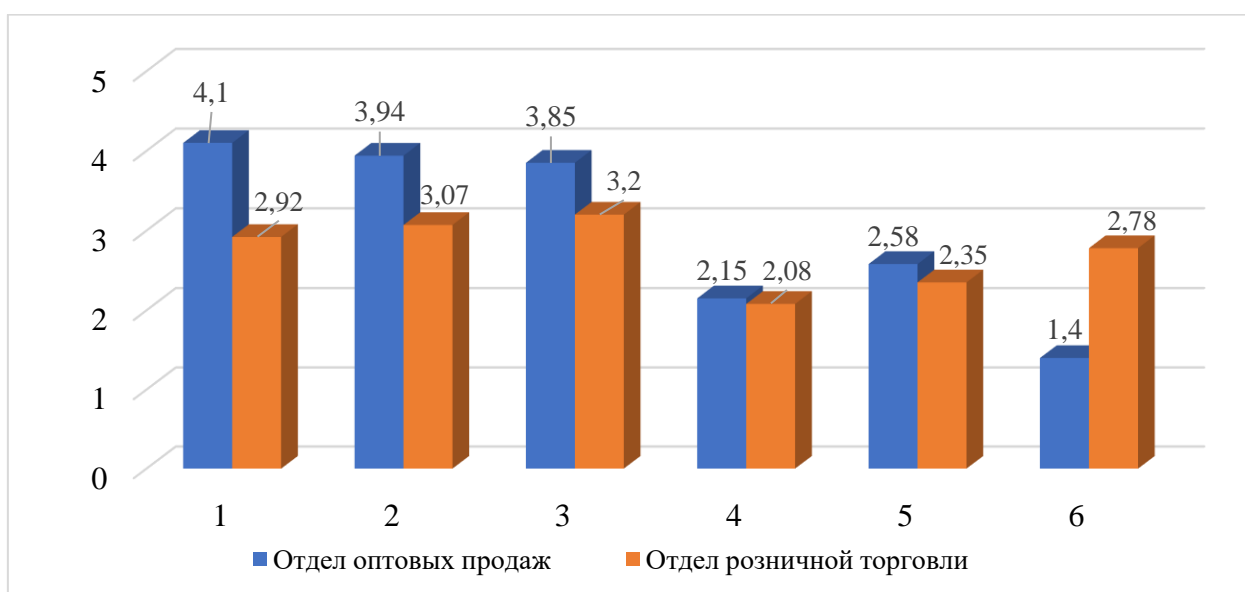
Преобладающие мотивы профессиональной деятельности	Результаты сотрудников отдела оптовых продаж		Результаты сотрудников отдела розничной торговли	
	количество человек	процентное соотношение	количество человек	процентное соотношение
ВМ > ВПМ > ВОМ	7	70%	1	10%
ВПМ > ВМ > ВОМ	3	30%	4	40%
ВОМ > ВПМ > ВМ	—	—	5	50%
Примечание - ВМ - внутренняя мотивация, ВПМ - внешняя положительная, ВОМ - внешняя отрицательная				

У 70% сотрудников отдела оптовых продаж доминирует внутренняя мотивация: стремление к самореализации и удовлетворенность процессом работы. У 30% сотрудников преобладает внешняя положительная мотивация, включающая социальное одобрение, уровень заработной платы и карьерные перспективы. Внутренние стимулы (стремление к самореализации и уровень удовлетворенности от процесса и результата работы) имеют меньшее значение, при этом применение критики в качестве стимулирующего фактора является непродуктивным.

У 40% сотрудников отдела розничной торговли внешняя положительная мотивация преобладает над внутренней, однако наиболее неблагоприятным вариантом сочетания внешней и внутренней мотивации является преобладание внешне отрицательных мотивов (доминируют у 50% опрошенных): избегание наказаний и избегание критики. Эффективная работа персонала зависит от гармоничного соотношения мотивационных факторов: внутренняя мотивация должна превосходить внешнюю позитивную, которая, в свою очередь, должна превышать внешнюю негативную. Нарушение этого

соотношения приводит к снижению профессиональной продуктивности. Причиной снижения внутренней мотивации может выступать неблагоприятный психологический климат, а именно негативная атмосфера, конфликты, критика и избыток давления со стороны руководства и коллег.

Результаты изучения типов мотивации по ОМП-2 представлены в приложении Е, в таблицах Е.1 и Е.2. Обобщенные результаты констатирующего эксперимента – на рисунке 7.



Шалы: 1 – внутренняя мотивация, 2 – интегрированная мотивация, 3 – идентифицированная мотивация 4 – интроецированная мотивация, 5 – экстернальная мотивация, 6 – амотивация

Рисунок 7 – Результаты диагностики типов мотивации испытуемых

Результаты тестирования сотрудников отдела оптовой торговли выявлено преобладание внутренней (4,1), интегрированной (3,94) и идентифицированной (3,85) мотивации. Сотрудники в значительной степени мотивированы самим процессом работы и ее значением. Низкие показатели интроецированной (2,15) и экстернальной (2,58) мотивации свидетельствуют о слабом влиянии чувства долга или внешних стимулов на их мотивацию, то есть уровень мотивации данных сотрудников не сильно зависят от давления

или вознаграждений. А очень низкий показатель амотивации (1,4) говорит о высокой степени вовлеченности и заинтересованности в работе.

У сотрудников отдела розничной торговли показатели внутренней (2,92), интегрированной (3,07) и идентифицированной (3,2) мотивации находятся на умеренном уровне. Из-за достаточно выраженного уровня амотивации (2,78) в отделе розничной продажи, в сочетании с низкими показателями интроецированной (2,08) и экстернальной (2,35) мотивации могут быть следствием отсутствия как внутренних, так и внешних стимулов к работе. Амотивация подавляет другие виды мотивации.

Для выявления статистически значимой взаимосвязи психологического климата с трудовой мотивацией применялся метод ранговой корреляции Спирмена. Расчет коэффициента корреляции представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты расчета коэффициента ранговой корреляции

Наименование показателя		Мотивация профессиональной деятельности по методике К. Замфир			Типы мотивации по ОПМ-2					
		ВМ	ВПМ	ВОМ	ВМ	ИНТ	ИДЭ	ИНТР	ЭКС	АМ
Отдел оптовых продаж	СПК, уровень зрелости группы	0,64*	0,32	-0,29	0,76*	0,76*	0,58	-0,13	0,145	-0,50
	Групповая сплоченность	0,77*	-0,01	-0,48	0,69*	0,77*	0,49	-0,43	-0,16	-0,58
	Степень благоприятности межгруппового взаимодействия	0,74*	-0,23	-0,52	0,75*	0,69*	0,30	-0,25	-0,13	-0,68*
Отдел розничной торговли	СПК, уровень зрелости группы	0,51	-0,92**	-0,24	0,79**	0,78*	0,26	0,052	0,003	-0,68*
	Групповая сплоченность	0,19	-0,65*	-0,18	0,79**	0,72*	0,73*	0,11	-0,35	-0,89**
	Степень благоприятности межгруппового взаимодействия	-0,13	-0,8**	-0,1	0,77*	0,83**	0,21	0,23	-0,06	-0,65*
Примечание - * значимые коэффициенты корреляции при $p \leq 0,05$ ; ** значимые коэффициенты корреляции при $p \leq 0,01$										

В целом в обоих отделах наблюдается положительная, в большинстве случаев статистически значимая, корреляция СПК, групповой сплоченности и межгруппового взаимодействия с внутренней мотивацией. Также во всех случаях наблюдается отрицательная корреляция ВОМ с показателями психологического климата, хотя сила этой связи варьируется; наличие внешней отрицательной мотивации негативно сказывается на психологической атмосфере внутри коллектива и эффективности работы в обоих отделах.

Показатель «СПК (социально-психологический климат), уровень зрелости групп» имеет положительные взаимосвязи с «внутренней мотивацией» ( $r = 0,64$  и  $r = 0,76$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,79$  (отдел розничной торговли)), то есть благоприятный СПК приводит к росту внутренней мотивации, неблагоприятный – к ее снижению. А также с «интегрированной мотивацией» ( $r = 0,76$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,78$  (отдел розничной торговли)), то есть благоприятный СПК приводит к росту интегрированной мотивации, неблагоприятный к ее падению.

Показатель «СПК», во-первых, отрицательно взаимосвязан с «амотивацией» ( $r = -0,68$  (отдел розничной торговли)), то есть с уменьшением уровня благоприятности СПК, увеличивается уровень амотивации, это происходит потому что неблагоприятный социально-психологический климат не просто снижает мотивацию, но и активно способствует развитию амотивации, когда сотрудники теряют всякий смысл и желание работать. Это критически важно для управления персоналом, поскольку такой уровень амотивации ведет к падению производительности, высокой текучести кадров и общему упадку организационной эффективности. Во-вторых, показатель «СПК», отрицательно взаимосвязан с «внешней положительной мотивацией» ( $r = -0,92$  (отдел розничной торговли)), то есть чем ниже уровень СПК группы, тем выше рост внешней положительной мотивации, то есть в условиях неблагоприятного СПК сотрудники в большей степени ориентируются на



внешние стимулы и вознаграждения, компенсируя отсутствие внутренней удовлетворенности или поддержки со стороны членов группы.

Показатель «групповая сплоченность» имеет положительные взаимосвязи с «внутренней мотивацией» ( $r = 0,77$  и  $r = 0,69$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,79$  (отдел розничной торговли)) , то есть чем выше уровень групповой сплоченности, тем выше внутренняя мотивация, и наоборот, чем ниже уровень групповой сплоченности, тем ниже внутренняя мотивация; и «интегрированной мотивацией» ( $r = 0,77$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,72$  (отдел розничной торговли)): чем выше уровень групповой сплоченности, тем выше интегрированная мотивация, и наоборот, чем ниже сплоченность, тем ниже интегрированная мотивация. Таким образом, интегрированная и внутренняя мотивация либо обеспечивает психологическую поддержку, чувство принадлежности, возможности для развития и пространство для интериоризации групповых ценностей, делая их частью личной идентичности и саморегуляции каждого сотрудника, либо сотрудники не проявляют инициативы, не предлагают новые идеи, так как не видят в этом личной ценности или ощущают, что их вклад не будет оценен по достоинству.

Также показатель «групповая сплоченность» отрицательно взаимосвязан с «амотивацией» ( $r = -0,89$  (отдел розничной торговли)), то есть с уменьшением уровня групповой сплоченности, увеличивается уровень амотивации, что значит низкая групповая сплоченность ведет к демотивации и отсутствию целей у ее членов. И отрицательно взаимосвязан с «внешней положительной мотивацией» ( $r = -0,65$  (отдел розничной торговли)), то есть чем ниже уровень групповой сплоченности, тем выше внешняя положительная мотивация, так как при низкой сплоченности члены группы больше зависят от внешних поощрений и стимулов для поддержания своей активности и производительности.

Показатель «степень благоприятности межгруппового взаимодействия» имеет положительные взаимосвязи с «внутренней мотивацией» ( $r = 0,74$  и  $r = 0,75$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,77$  (отдел розничной торговли)) и

«интегрированной мотивацией» ( $r = 0,69$  (отдел оптовых продаж),  $r = 0,9$  (отдел розничной торговли)), то есть улучшение благоприятности межгруппового взаимодействия ведет к росту внутренней мотивации, а ухудшение к ее снижению. Аналогично, улучшение благоприятности межгруппового взаимодействия ведет к росту интегрированной мотивации, а ухудшение к ее падению. Благоприятное межгрупповое взаимодействие характеризуется взаимным уважением, доверием, открытой коммуникацией и общим пониманием целей организации и означает, что различные команды или отделы эффективно сотрудничают, обмениваются информацией, ресурсами и идеями без конфликтов, барьеров и предвзятости.

По результатам корреляции показатель «степень благоприятности межгруппового взаимодействия» отрицательно взаимосвязан с «амотивацией» ( $r = -0,65$  (отдел розничной торговли)), то есть с уменьшением уровня благоприятности межгруппового взаимодействия, увеличивается уровень амотивации, что значит неблагоприятное межгрупповое взаимодействие способствует развитию амотивации или снижению мотивации в целом. Такая же тенденция наблюдается с «Внешней положительной мотивацией» ( $r = -0,8$  (отдел розничной торговли)), то есть чем ниже степень благоприятности межгруппового взаимодействия, тем выше внешняя положительная мотивация, как способ компенсации отсутствия внутренней мотивации и удовлетворенности, которые могли бы быть вызваны благоприятным межгрупповым взаимодействием, или как необходимость внешних стимулов для поддержания активности в условиях неоптимального взаимодействия.

По результатам проведенного экспериментального исследования, выявлено, что чем выше уровень СПК, тем выше внутренняя мотивация сотрудников (удовлетворение от работы и стремление к самореализации) и интегрированная мотивация (связь работы с личными ценностями и призванием). Снижение же уровня СПК сопровождается ростом внешней мотивации, как положительной (стремление к материальному вознаграждению, карьерному росту и престижу), так и отрицательной

(избегание наказаний и критики). Аналогичная тенденция прослеживается в отношении групповой сплоченности и межгруппового взаимодействия.

Анализ взаимосвязи психологического климата с трудовой мотивацией личности показал, что:

- отдел оптовых продаж демонстрирует высокую степень зрелости коллектива (8,3 балла) и групповой сплоченности. Психологический климат оценивается как благоприятный (40% – благоприятный, 60% – средне благоприятный). У сотрудников преобладает внутренняя ( $ВМ > ВПМ > ВОМ$  – у 70% сотрудников), интегрированная (3,94) и идентифицированная (3,85) мотивация;
- отдел розничной торговли характеризуется низким уровнем зрелости коллектива (5,4 балла), неблагоприятным психологическим климатом (60% сотрудников оценили как средне неблагоприятный, а 40% – незначительно благоприятный) и низкой групповой сплоченностью. У сотрудников преобладает внешняя мотивация ( $ВПМ > ВМ > ВОМ$  – у 40%), в том числе отрицательная ( $ВОМ > ВПМ > ВМ$  – у 50%);
- согласно расчетам коэффициента ранговой корреляции Спирмена, была выявлена взаимосвязь между психологическим климатом в коллективе и трудовой мотивацией сотрудников.

### **2.3 Программа гармонизации психологического климата трудового коллектива**

По результатам констатирующего эксперимента были выявлены члены коллектива ГУП УК ОРТК Севастополя (сотрудники отдела розничной торговли), которые имеют сниженную внутреннюю мотивацию труда, преобладание внешне положительной мотивации (поощрений, премий, наград) и внешней отрицательной мотивации (стремление к избеганию наказаний и критики), а также наличие черт амотивации. Данная категория сотрудников оценивают психологический климат в коллективе как

неблагоприятный, так как негативные эмоции, связанные с работой, усиливают друг друга, приводят к еще большей демотивации и негативному восприятию рабочей среды. Вышеперечисленные проблемы указывают на необходимость коррекционно-профилактической работы с коллективом с целью повышения уровня внутренней мотивации, улучшения психологического климата и формирования позитивного отношения к работе.

Благоприятный психологический климат выступает не просто приятным дополнением к работе, а фактором, напрямую влияющим на эффективность деятельности и удовлетворенность сотрудников. В комфортной и поддерживающей среде сотрудники чувствуют себя ценными и вовлеченными в рабочий процесс. Это способствует развитию внутренней мотивации, где работа становится не просто средством заработка, а источником удовлетворения и самореализации. Чувство принадлежности к коллективу и доверие к руководству усиливают это ощущение. Сотрудники, работающие в позитивной атмосфере, более продуктивны: снижается уровень стресса и выгорания, повышается концентрация внимания и эффективность выполнения задач. Хорошая коммуникация и сотрудничество в команде способствуют быстрому решению проблем и достижению общих целей.

Цель программы: создание благоприятной и продуктивной рабочей атмосферы в коллективе, основанной на доверии, уважении, сотрудничестве и взаимной поддержке, способствующей повышению трудовой мотивации и удовлетворенности сотрудников.

Объект коррекционного воздействия: сниженная трудовая мотивация сотрудников ГУП УК ОРТК г. Севастополя, обусловленная неблагоприятным психологическим климатом и трудностями в межличностном взаимодействии (например, конфликты, отсутствие командной работы, негативный эмоциональный фон).

Предмет коррекционного воздействия: приемы и методы формирования позитивного психологического климата, развития коммуникативных навыков и командной работы.

Формой осуществления коррекции является групповая (тренинг).

Задачи программы:

- провести оценку текущего состояния психологического климата и определить ключевые проблемные области;
- повысить уровень самосознания, эмоциональной компетентности и коммуникативных навыков сотрудников для эффективного взаимодействия;
- формировать культуру конструктивного разрешения конфликтов и снизить уровень стресса и эмоционального выгорания;
- укрепление командной сплоченности и доверия.

Принципы коррекционной программы.

«Принцип единства диагностики и коррекции – реализуется в двух системах: первичная диагностика, проведение коррекционной работы, на ее основе формируются цели, задачи коррекции; диагностика в процессе коррекционной работы – анализ динамики личностных изменений, динамики эмоциональных состояний.

Принцип нормативности развития – определяет, что необходимо оценить уровень развития и возрастную норму.

Принцип коррекции «сверху вниз» – коррекционная работа должна быть направлена на зону ближайшего развития и носить опережающий характер;

Принцип коррекции «снизу вверх» – коррекция строится по принципу тренировки и психологической растяжки.

Принцип системности – коррекция должна быть построена таким образом, чтобы затронуть наиболее значимые проблемы. Воздействие и блоки коррекции должны быть системными и последовательными.

Деятельностный принцип психокоррекции – этот принцип определяет сам предмет приложения коррекционных усилий, выбор средств и способов достижения цели, тактику проведения коррекционной работы, пути и способы реализации поставленных целей» [17, с. 14].

Предлагаемая формирующая работа была направлена на решение следующих задач.

Коррекционные: снижение уровня конфликтности, устранение негативных эмоций, повышение трудовой мотивации и создание более благоприятной атмосферы в коллективе.

Профилактические: предупреждение возникновения проблем в общении и взаимодействии в коллективе сотрудников ГУП УК ОРТК г. Севастополя.

Развивающие: формирование и совершенствование навыков общения и взаимодействия, сотрудничества и компромисса, способности к конструктивному разрешению конфликтов, а также развитие эмпатии, толерантности и коммуникативной компетентности.

Основные этапы коррекционной работы.

Диагностический блок: цель – определить актуальные проблемы в группе, связанные с негативным психологическим климатом и снижением трудовой мотивации.

Установочный блок (мотивационный): цель – создать доверительную и позитивную атмосферу, помочь участникам свободно выражать свои чувства и эмоции, и выявить области психологического комфорта.

Коррекционный блок: цель – улучшение межличностных отношений в трудовом коллективе, создание условий для эффективной совместной работы и самореализации каждого сотрудника.

Блок оценки эффективности: цель – оценивается эффективность программы, фиксируется прогресс группы. При необходимости, программа корректируется или продолжается.

Программа состоит из десяти шестидесятиминутных занятий, разработанных с учетом индивидуальных особенностей и потребностей группы, а также выявленных проблем. Тщательно подобранные упражнения обеспечивают комплексный подход к решению всех выше обозначенных вопросов.

План программы гармонизации психологического климата трудового коллектива.

Занятие 1. Знакомство и диагностика. Цель: знакомство участников, определение ожиданий, первичная диагностика психологического климата с помощью анкетирования и групповых дискуссий.

Методы: самопрезентация, групповые упражнения на знакомство, анкетирование, обсуждение результатов.

Занятие 2. Коммуникативные навыки. Цель: развитие навыков активного слушания, вербальной и невербальной коммуникации, умения давать обратную связь.

Методы: ролевые игры, упражнения на развитие эмпатии, анализ коммуникативных ситуаций.

Занятие 3. Управление эмоциями и стрессом. Цель: освоение техник саморегуляции, снижение уровня стресса и повышение эмоциональной устойчивости.

Методы: релаксационные упражнения, техники управления стрессом (например, дыхательные техники), групповая дискуссия о стрессовых факторах на рабочем месте.

Занятие 4. Конструктивное разрешение конфликтов. Цель: освоение стратегий конструктивного взаимодействия в конфликтных ситуациях, умение находить компромиссы.

Методы: ролевые игры, разбор реальных конфликтных ситуаций, ознакомление с различными стилями разрешения конфликтов.

Занятие 5. Командная работа и сотрудничество. Цель: развитие командного духа, умения работать в группе, повышение эффективности совместной деятельности.

Методы: групповые задания, дискуссии о принципах эффективной командной работы, анализ успешных и неудачных примеров сотрудничества.

Занятие 6. Позитивное мышление и оптимизм. Цель: развитие позитивного мышления, умения фокусироваться на позитивных аспектах, повышение мотивации.

Методы: упражнения на позитивное мышление, работа с убеждениями, групповая дискуссия о преимуществах позитивного мышления.

Занятие 7. Обратная связь и оценка. Цель: обучение навыкам дачи и принятия конструктивной обратной связи, оценка промежуточных результатов программы.

Методы: упражнения на обратную связь и техники перефразирования, анализ полученных результатов диагностики, групповая дискуссия.

Занятие 8. Лидерство и ответственность. Цель: развитие лидерских качеств, понимание роли лидера и руководителя, их ответственности в коллективе.

Методы: групповая дискуссия о лидерстве, обсуждение разницы между лидером и руководителем, ситуативные упражнения, анализ стилей лидерства.

Занятие 9. Самопознание и раскрытие индивидуальности участников. Цель: способствовать дальнейшему сплочению группы, поощрить самораскрытие и помочь участникам осознать свои уникальные качества и сильные стороны, а также научиться ценить индивидуальность друг друга.

Методы: ассоциации, групповая дискуссия, техники арт-терапии (создание коллажей, рисунки на заданную тему), и метод «колесо жизни» для анализа баланса в разных сферах жизни.

Занятие 10. Заключительная встреча. Подведение итогов. Цель: подведение итогов программы, обсуждение достигнутых результатов, планирование дальнейшего поддержания благоприятного психологического климата.

Методы: обсуждение результатов, анкетирование, выработка рекомендаций по поддержанию положительного климата.

Выводы по второй главе. Эмпирической базой исследования выступает Государственное унитарное предприятие «Управляющая компания оптово-



розничных, торговых комплексов Севастополя». В исследовании приняли участие сотрудники ГУП УК ОРТК г. Севастополя: отдел оптовых продаж и отдел розничной торговли в количестве 20 человек, из них 14 женщины и 6 мужчин. Возраст испытуемых 25-65 лет. Образование – среднее профессиональное и высшее. Стаж работы на предприятии: от 3 до 11 лет.

Выявлена взаимосвязь психологического климата в коллективе с трудовой мотивацией сотрудников согласно расчетам коэффициента ранговой корреляции Спирмена: благоприятный климат в отделе оптовых продаж коррелирует с высоким уровнем как внутренней мотивации (удовлетворение от работы и стремление к самореализации), так и интегрированной мотивации (связь работы с личными ценностями и призванием). Неблагоприятный климат в отделе розничной торговли коррелирует с высоким уровнем внешней положительной мотивации (стремление к материальному вознаграждению, карьерному росту и престижу) и с еще более высоким уровнем внешней отрицательной мотивации (избегание наказаний и критики).

С учетом результатов констатирующего эксперимента была разработана коррекционно-профилактическая программа работы с коллективом с целью повышения уровня внутренней мотивации, улучшения психологического климата и формирования позитивного отношения к работе.

## Заключение

Актуальность исследования взаимосвязи психологического климата с трудовой мотивацией личности обусловлена рядом факторов: во-первых, эффективность деятельности любой организации напрямую зависит от уровня мотивации и вовлеченности сотрудников. Во-вторых, психологический климат в коллективе существенно влияет на эмоциональное состояние и, как следствие, на мотивацию работников. Неблагоприятный климат может снизить производительность труда, повысить текучесть кадров и ухудшить качество работы. В-третьих, понимание механизмов этой взаимосвязи позволяет разработать эффективные инструменты управления персоналом, направленные на создание благоприятной рабочей среды и повышение мотивации сотрудников, что в итоге способствует достижению стратегических целей организации и повышению ее конкурентоспособности. Наконец, исследование данной темы является востребованным в современных условиях, характеризующихся высокими темпами изменений и растущей конкуренцией на рынке труда.

В результате теоретического исследования сделаны следующие выводы:

- создание благоприятного психологического климата, основанного на доверии, поддержке и справедливости, является ключевым фактором для повышения мотивации сотрудников;
- высокий уровень мотивации, в свою очередь, способствует укреплению психологической атмосферы;
- мотивация личности зависит не только от иерархии потребностей, но и от ожиданий, восприятия справедливости вознаграждения и влияния внешних факторов;
- негативный климат, характеризующийся конфликтами и несправедливостью, приводит к снижению внутренней мотивации и производительности труда, одновременно усиливая зависимость сотрудников от внешних стимулов, таких как награды и премии.

Эмпирической базой исследования выступает Государственное унитарное предприятие «Управляющая компания оптово-розничных, торговых комплексов Севастополя». В исследовании приняли участие сотрудники ГУП УК ОРТК г. Севастополя: отдел оптовых продаж и отдел розничной торговли в количестве 20 человек, из них 14 женщин и 6 мужчин. Возраст испытуемых 25-65 лет. Образование – среднее профессиональное и высшее. Стаж работы на предприятии: от 3 до 11 лет.

Выявлена взаимосвязь психологического климата в коллективе с трудовой мотивацией сотрудников согласно расчетам коэффициента ранговой корреляции Спирмена: благоприятный климат в отделе оптовых продаж коррелирует с высоким уровнем как внутренней мотивации (удовлетворение от работы и стремление к самореализации), так и интегрированной мотивации (связь работы с личными ценностями и призванием). Неблагоприятный климат коррелирует с преобладанием высокого уровня внешней положительной мотивации, ориентированной на материальное вознаграждение, карьерный рост и социальный статус, низким уровнем внутренней мотивации ( $ВПМ > ВМ > ВОМ$ ), высоким уровнем внешней отрицательной мотивации ( $ВОМ > ВПМ > ВМ$ ), выражающейся в избегании наказаний и критики со стороны руководства и коллег.

С учетом результатов констатирующего эксперимента была разработана коррекционно-профилактическая программа работы с коллективом отдела розничной торговли ГУП УК ОРТК г. Севастополя с целью повышения уровня внутренней мотивации, улучшения психологического климата и формирования позитивного отношения к работе.

В ходе исследования подтвердилась выдвинутая гипотеза: благоприятный психологический климат в коллективе стимулирует повышение внутренней мотивации, стремление к самореализации, профессиональному и личностному росту сотрудников, повышая производительность труда. Цель работы достигнута, все поставленные задачи выполнены в полном объеме.

## Список используемой литературы

1. Банишева Л. И. Анализ благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №10. С. 25–28.
2. Гасанова З. Б., Афтени М. Н. Исследование взаимосвязи психологического климата в коллективе и мотивации достижения успеха у стажеров и штатных сотрудников // Актуальные проблемы психологического знания. 2024. № 02. С. 94–104.
3. Гирдюк Н. С., Циркунова Н. И. Взаимосвязь психологического климата и трудовой мотивации в коллективе // Повышение качества профессиональной подготовки специалистов социальной и образовательной сфер: сборник научных статей. Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова. 2021. С. 116–120.
4. Гончарова Е. Ю., Чистякова В. И. Доведение целей организации до каждого сотрудника как эффективный способ мотивации // Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учета, финансового менеджмента: сборник материалов международной научной конференции. 2017. Ч. 2. С. 67–71.
5. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения. М. : Смысл, 2022. 370 с.
6. Гулицкая В. И. Теоретические аспекты рассмотрения социально-психологического климата в коллективе организации // Молодой ученый. 2020. № 38 (328). С. 180–183.
7. Далио Р. Принципы жизнь и работа. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 603 с.
8. Евтихов О. В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2019. 297 с.

9. Егорова И. А., Яковенко А. В. Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности // Электронный научный журнал «Век качества». 2023. №4. С. 178–196.
10. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. 352 с.
11. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: учебник. М. : ИНФРА-М, 2020. 336 с.
12. Ильченко С. В., Дозорова И. О. К вопросу о создании благоприятного социально-психологического климата организации // Вестник экспериментального образования. 2019. № 4 (21). С. 10–18.
13. Капустина В. А. Психология профессионально-трудовой деятельности: учебное пособие. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. 64 с.
14. Кархоткина А. О. Типы мотивации на основе типологической модели В. И. Герчикова // Российский университет транспорта. 2013. № 20. С. 51–59.
15. Кобзева М. В. Социально-психологический климат как предмет научного исследования // Гуманитарное пространство, 2018. №1. С. 191–215.
16. Козак Н. Н. Формирование коллектива организации. Библиотека топ менеджера. М. : «Издательские решения», 2016. 43 с.
17. Костакова И. В. Психологическая коррекция личности: электрон. учеб. пособие. Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016. 1 оптический диск.
18. Лазаренко Л. А., Хорольская Т. Е. Влияние социально-психологического климата в коллективе на эффективность деятельности организации // ЕГИ. 2020. № 2 (28). С. 150–155. ISSN 2411-0237 // URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive-na-effektivnost-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 17.05.2025).
19. Листик Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2017. 300 с.
20. Лымарева О. А., Симиониди Я. В. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №12. С.226–330.

21. Лымарева О. А., Багарян Л. А. Социально-психологический климат как мотиватор трудовой деятельности персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 5. С. 84–86.

22. Максименко Е. Ф. Бубнова И. С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Педагогическая перспектива. 2023. №2. С. 63–70.

23. Мельничук А. С., Селезнева Е. В. Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на госслужбе // Личность: ресурсы и потенциал, 2024. №1 (21). С. 59–71. ISSN 2782-4144 // URL : <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2024/1/1212024.pdf> (дата обращения: 05.06.2025).

24. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. М. : Изд-во РАГС, 2001. 568 с.

25. Осин Е. Н., Горбунова А. А., Гордеева Т. О., Иванова Т. Ю., Кошелева Н. В., Овчинникова (Мандрикова) Е. Ю. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 21–49.

26. Педагогический контроль и тестирование деятельности: учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Н. Б. Бриленок. Саратов : Изд-во «Саратовский источник», 2019. 51 с.

27. Петрова Н. Н., Психология для медицинских специальностей: учебник. М. : КноРус, 2021. 373 с.

28. Платонов Ю. П. Социальная психология: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2023. 336 с.

29. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие для вузов. М. : Юрайт, 2025. 246 с.

30. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. М. : Юрайт, 2017. 365 с.

31. Пырьев Е. А. Психология малых групп: учебное пособие. М. : Директ-Медиа, 2019. 420 с.
32. Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика: Учеб. для вузов. СПб. : Питер, 2000. 432 с.
33. Современная психология мотивации / [Арестова О. Н. и др.]; Под ред. Д.А. Леонтьева. Москва : Смысл, 2002. 342 с.
34. Суслов Г. В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М. : РИОР: ИНФРА-М, 2020. 154 с.
35. Титова Г. Н., Копылов А. Н. Взаимосвязь социально-психологического климата и трудовой мотивации в коллективе // Вестник науки. 2024. №2 (71). С. 105–110. ISSN 2712-8849 // URL : <https://www.вестник-науки.рф/article/12736> (дата обращения: 17.05.2025).
36. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с.
37. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2010. 638 с.
38. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Издательство Института Психотерапии, 2005. 490 с.
39. Хасанова, Г. Б. Исхакова Р. Р. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие. Казань : КНИТУ, 2012. 260 с.
40. Хоменко А. А., Мельничук А. В. Управление социально-психологическим климатом организации // Modern Science. 2020. № 1. С. 228–229.
41. Цибульников В. Сплоченность – путь к успеху: внутришк. упр. пед. коллективом в условиях молодой шк. // Управление школой: метод. газ. для шк. администрации. 2010. № 1. С. 28–32.
42. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие. Москва : КНОРУС, 2016. 268 с.

43. Шеромова И. А., Мартынова А. О., Сороквашина К. А. Влияние системы мотивации персонала на формирование социально-психологического климата в коллективе // Вестник алтайской академии экономики и права. 2024. № 5. С. 349–352. ISSN 2226-3943 // URL : <https://sciup.org/142240959> (дата обращения: 02.04.2025).



## Приложение А

### Оценка социально-психологической зрелости группы

Таблица А.1 – Сводная таблица результатов СПК по тесту «Пульсар», автор Л.Г. Почебут (сотрудники отдела оптовых продаж)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Подготовленность к деятельности	Направленность	Организованность	Активность	Сплоченность	Интегративность	Референтность	Уровень развития группы
Испытуемый 1	11	10	9	10	10	8	7	9
Испытуемый 2	8	7	9	6	6	8	7	7
Испытуемый 3	9	11	9	9	10	9	10	10
Испытуемый 4	11	10	10	8	9	11	8	10
Испытуемый 5	8	7	7	9	8	6	7	7
Испытуемый 6	9	7	10	7	9	7	8	8
Испытуемый 7	7	5	8	9	7	7	10	8
Испытуемый 8	7	7	8	6	8	7	7	7
Испытуемый 9	8	8	7	8	6	8	6	7
Испытуемый 10	10	11	11	9	9	9	11	10
Средняя оценка по группе	8,8	8,3	8,8	8,1	8,2	8	8,1	8,3

Таблица А.2 – Сводная таблица результатов СПК по тесту «Пульсар», автор Л.Г. Почебут (сотрудники отдела розничной торговли)

Сотрудники отдела розничной торговли	Подготовленность к деятельности	Направленность	Организованность	Активность	Сплоченность	Интегративность	Референтность	Уровень развития группы
Испытуемый 1	5	7	8	8	8	5	6	7
Испытуемый 2	9	5	3	2	5	3	3	4
Испытуемый 3	6	3	9	7	6	8	6	5
Испытуемый 4	6	4	8	6	7	7	9	7
Испытуемый 5	4	5	3	3	5	4	5	4
Испытуемый 6	6	7	8	6	9	6	7	6
Испытуемый 7	6	4	7	8	8	8	9	7
Испытуемый 8	4	3	5	3	4	4	5	4
Испытуемый 9	5	5	3	2	4	3	4	3
Испытуемый 10	3	3	4	5	5	5	5	4
Средняя оценка по группе	5,4	4,6	5,8	5	6,1	5,3	5,9	5,1

**Приложение Б**  
**Результаты диагностики психологического климата в малой  
 производственной группе**

Таблица Б.1 – Сводная таблица результатов диагностики психологического климата в малой производственной группе по методике В.В. Шпалинского, Э.Г. Шелест (сотрудники отдела оптовых продаж)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Баллы по методике
Испытуемый 1	40
Испытуемый 2	37
Испытуемый 3	37
Испытуемый 4	40
Испытуемый 5	31
Испытуемый 6	40
Испытуемый 7	31
Испытуемый 8	25
Испытуемый 9	35
Испытуемый 10	38
Среднее значение	35,4

Таблица Б.2 – Сводная таблица результатов диагностики психологического климата в малой производственной группе по методике В.В. Шпалинского, Э.Г. Шелест (сотрудники отдела розничной торговли)

Сотрудники отдела розничной торговли	Баллы по методике
Испытуемый 1	25
Испытуемый 2	24
Испытуемый 3	37
Испытуемый 4	31
Испытуемый 5	28
Испытуемый 6	38
Испытуемый 7	30
Испытуемый 8	27
Испытуемый 9	27
Испытуемый 10	24
Средняя оценка по группе	29,1

## Приложение В

### Результаты диагностики групповой сплоченности

Таблица В.1 – Сводная таблица результатов диагностики групповой сплоченности по методике К.Э. Сижора (сотрудники отдела оптовых продаж)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Баллы по методике
Испытуемый 1	15
Испытуемый 2	8
Испытуемый 3	15
Испытуемый 4	16
Испытуемый 5	10
Испытуемый 6	11
Испытуемый 7	7
Испытуемый 8	14
Испытуемый 9	9
Испытуемый 10	17
Среднее значение	12,2

Таблица В.2 – Сводная таблица результатов диагностики групповой сплоченности по методике К.Э. Сижора (сотрудники отдела розничной торговли)

Сотрудники отдела розничной торговли	Баллы по методике
Испытуемый 1	6
Испытуемый 2	5
Испытуемый 3	10
Испытуемый 4	9
Испытуемый 5	5
Испытуемый 6	7
Испытуемый 7	10
Испытуемый 8	6
Испытуемый 9	6
Испытуемый 10	5
Среднее значение	6,9

**Приложение Г**  
**Результаты изучения эмоционально-мотивационных ориентаций**  
**в межгрупповом взаимодействии**

Таблица Г.1 – Сводная таблица результатов диагностики эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии сотрудников отдела оптовых продаж (модифицированный вариант Н.П. Фетискина)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Эмоционально-мотивационные ориентации в межгрупповом взаимодействии			Степень благоприятности
	ориентация на сотрудничество	межгрупповая эмпатия	позитивные установки	
Испытуемый 1	12	16	7	35
Испытуемый 2	5	8	5	18
Испытуемый 3	14	17	8	39
Испытуемый 4	13	15	6	34
Испытуемый 5	5	9	6	20
Испытуемый 6	10	12	6	28
Испытуемый 7	5	8	4	17
Испытуемый 8	8	7	6	21
Испытуемый 9	9	10	5	24
Испытуемый 10	12	15	7	34
Средняя оценка по группе	9,3	11,7	6	27

Таблица Г.2 – Сводная таблица результатов диагностики эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии сотрудников отдела розничной торговли (модифицированный вариант Н.П. Фетискина)

Сотрудники отдела розничной торговли	Эмоционально-мотивационные ориентации в межгрупповом взаимодействии			Степень благоприятности
	ориентация на сотрудничество	межгрупповая эмпатия	позитивные установки	
Испытуемый 1	-8	-10	-5	-23
Испытуемый 2	-5	-9	-5	-19
Испытуемый 3	4	7	2	13
Испытуемый 4	3	6	1	10
Испытуемый 5	-7	-8	-5	-20
Испытуемый 6	3	5	1	9
Испытуемый 7	4	7	3	14
Испытуемый 8	-8	-10	-7	-25
Испытуемый 9	-8	-10	-6	-24
Испытуемый 10	-7	-9	-6	-22
Средняя оценка по группе	-2,9	-3,1	-2,7	-8,7

Приложение Д  
**Результаты диагностики по методике К. Замфир**

Таблица Д.1 – Сводная таблица результатов мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир (сотрудники отдела оптовых продаж)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Мотивы профессиональной деятельности						
	Внешние положительные			Внешние отрицательные		Внутренние	
	денежный заработок	продвижение по службе	социального престижа	избегание наказаний	избегание критики	удовлетворение от процесса и результата работы	самореализация
Испытуемый 1	3	2	5	1	2	5	5
Испытуемый 2	4	3	3	3	2	4	4
Испытуемый 3	4	3	3	1	3	4	5
Испытуемый 4	4	3	5	3	1	5	5
Испытуемый 5	4	3	4	3	2	3	3
Испытуемый 6	3	2	4	1	4	2	3
Испытуемый 7	3	5	3	4	3	3	4
Испытуемый 8	4	3	3	3	2	4	5
Испытуемый 9	5	3	1	4	1	5	3
Испытуемый 10	4	3	3	3	2	5	5
Среднее значение	3,8	3	3,4	2,6	2,2	4	4,2

# Продолжение Приложения Д

Таблица Д.2 – Сводная таблица результатов мотивации профессиональной деятельности по методике К. Замфир (сотрудники отдела розничной торговли)

Сотрудники отдела розничной торговли	Мотивы профессиональной деятельности						
	Внешние положительные			Внешние отрицательные		Внутренние	
	денежный заработок	продвижение по службе	социального престижа	избегание наказаний	избегание критики	удовлетворение от процесса и результата работы	самореализация
Испытуемый 1	5	3	2	4	2	3	3
Испытуемый 2	5	3	1	5	5	2	2
Испытуемый 3	4	4	3	3	4	3	4
Испытуемый 4	5	3	4	4	5	2	3
Испытуемый 5	5	2	2	4	4	4	2
Испытуемый 6	4	4	5	3	3	3	4
Испытуемый 7	4	4	3	2	4	2	2
Испытуемый 8	4	2	1	5	3	2	4
Испытуемый 9	2	1	1	5	3	1	2
Испытуемый 10	4	2	2	1	5	2	4
Среднее значение	4,2	2,8	2,4	3,6	3,8	2,4	3

Приложение Е  
**Результаты изучения типов мотивации по ОПМ-2**

Таблица Е.1 – Сводная таблица результатов изучения типов мотивации по ОПМ-2 Т.О. Гордеевой, Е.Н. Осина (сотрудники отдела оптовых продаж)

Сотрудники отдела оптовых продаж	Внутренняя мотивация	Интегрированная мотивация	Идентифицированная мотивация	Интроецированная мотивация	Экстернальная мотивация	Амотивация
Испытуемый 1	3,7	3,6	3,3	1,5	3,0	1,0
Испытуемый 2	3,1	4,0	3,6	2,0	3,0	1,3
Испытуемый 3	4,8	4,4	3,7	1,5	2,0	1,1
Испытуемый 4	4,9	4,7	4,3	1,8	2,0	1,0
Испытуемый 5	3,6	3,2	4,0	2,0	2,5	2,0
Испытуемый 6	4,1	4,2	4,1	3,1	1,7	2,1
Испытуемый 7	3,8	3,4	3,7	2,7	3,5	1,6
Испытуемый 8	4,0	3,7	3,8	1,3	1,1	1,5
Испытуемый 9	3,8	3,3	3,5	3,4	3,2	1,2
Испытуемый 10	4,3	4,9	4,5	2,2	3,8	1,2
Среднее значение	4,01	3,94	3,85	2,15	2,58	1,4

## Продолжение Приложения Е

Таблица Е.2 – Сводная таблица результатов изучения типов мотивации по ОПМ-2 Т.О. Гордеевой, Е.Н. Осина (сотрудники отдела розничной торговли)

Сотрудники отдела розничной торговли	Внутренняя мотивация	Интегрированная мотивация	Идентифицированная мотивация	Интроецированная мотивация	Экстернальная мотивация	Амотивация
Испытуемый 1	3,0	2,7	2,7	2,0	2,8	2,3
Испытуемый 2	2,3	2,9	2,8	1,9	2,5	3,8
Испытуемый 3	3,2	4,0	3,4	2,0	2,7	2,0
Испытуемый 4	3,5	3,8	3,8	1,9	1,5	1,9
Испытуемый 5	3,0	3,0	2,3	3,3	4,0	4,0
Испытуемый 6	3,7	3,6	3,1	1,5	1,6	2,2
Испытуемый 7	3,9	3,8	4	2,5	2,2	1,4
Испытуемый 8	2,1	2,7	3,5	1,5	1,8	3,2
Испытуемый 9	2,5	2,0	3,6	2,4	1,9	3,0
Испытуемый 10	2,0	2,2	2,8	1,8	2,5	4,0
Среднее значение	2,92	3,07	3,2	2,08	2,35	2,78