

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

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование кафедры)

37.04.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

«Психология личности»

(направленность (профиль))

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему **ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ГРУППОВОЙ  
СПЛОЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ (на примере ПАО «Сбербанк»)**

Студент

А.Ю. Переседова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный

Т.В. Чапала

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

руководитель

Руководитель программы д.псих.н., профессор Г. А. Виноградова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой д.п.н., профессор О. В. Дыбина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2018

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников.....	7
1.1 Мотивация труда и самомотивация: характеристика процессов и способы воздействия на сотрудников.....	7
1.2 Групповая сплоченность: основы и особенности формирования социально-психологического климата.....	26
Выводы по первой главе.....	36
Глава 2. Эмпирическое исследование взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников на примере ПАО «Сбербанк».....	38
2.1 Организация и методы исследования мотивации и групповой сплоченности ПАО «Сбербанк».....	38
2.2 Результаты эмпирического изучения мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников ПАО «Сбербанк».....	47
2.3 Рекомендации по оптимизации системы трудовой мотивации и групповой сплоченности сотрудников.....	64
Выводы по второй главе.....	67
Заключение.....	70
Список используемой литературы.....	73
Приложения.....	82

## Введение

На сегодняшний день отмечается увеличение предложений со стороны банковских организаций, а именно оказание различных банковских услуг. В связи с этим каждый сотрудник банка оценивается по шкале компетентности, что может сказываться на внутренней и внешней конкуренции банка, а также положительно или отрицательно влиять на мотивацию труда и групповую сплоченность.

Актуальность проблемы мотивации труда и формирование сплоченности коллектива организации не вызывает сомнения, так как обуславливается возросшими требованиями к уровню психологической включенности сотрудника в его трудовую деятельность. Усложнение психической жизнедеятельности людей и постоянный рост личностных притязаний, сказывается не только на личностно-психологическом и физическом здоровье сотрудников коллектива, но и на взаимоотношениях с клиентами банка, руководителями, коллегами и подчиненными, которые в свою очередь, определяют психологический климат организации.

Проблема влияния коллектива на личность в психолого-педагогической литературе рассмотрена в трудах О.В. Евтихова, Л.Д. Столяренко, В.И. Шуванова, Л.И. Уманского и др.

Мотивация к выполнению трудовой деятельности была представлена в трудах следующих авторов: А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, В. Врума, М. Чиксентмихайи, Д. Аткинсона, В.А. Ядова, А.Н. Леонтьева, Э. Шейна, Ш. Ричи, П.Мартина и др.

Групповая сплоченность и психологический климат коллектива отражена в работах, А.Л. Журавлева, Л.Т. Почебут, А.И. Донцова, В.А. Чикера, К.Э. Сисшора, А.Н. Лутошкина и др.

Различные аспекты проблемы межличностного общения в коллективе рассмотрены в работах А.А. Грачева, Ю.В. Макарова, А.В. Петровского и др.

Наличие взаимных симпатий через характер отношений в группе и ценностно-ориентационное единство членов группы представлены в исследованиях Р.С. Немова, Н.В. Бахерова, Р. Мокшанцева, А.С. Леонавичуса.

В связи с этим особую актуальность приобретают проблемы выявления взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих, которая позволит разработать программу психологического сопровождения к развитию и коррекции трудовой мотивации сотрудников банка.

**Объектом исследования** мотивация труда и групповая сплоченность сотрудников.

**Предмет исследования** – взаимосвязь мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих на примере ПАО Сбербанк.

Согласно обозначенному предмету исследования сформулируем цель, гипотезу и задачи.

**Цель исследования:** выявление взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих.

**Общая гипотеза исследования:** существует взаимосвязь между мотивацией труда и групповой сплоченности банковских служащих.

**Рабочие гипотезы:**

1. Существуют взаимосвязь между ведущими мотивами труда, такими как: «Вознаграждение», «Достижение», «Влиятельности», «Креативности», «Самосовершенствование», «Интереса к работе» и уровнем групповой сплоченности коллектива.

2. Существуют взаимосвязь между ведущими мотивами труда и психологическим климатом коллектива.

**Задачи исследования:**

1. Теоретические обзор литературы по проблеме изучения мотивации труда и групповой сплоченности в отечественной и зарубежной психологии.

2. Выявление взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих.

3. Формулирование рекомендаций к психологическому сопровождению тренинговых занятий.

**Методологической основой** исследования явились теории А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, В. Врума, М. Чиксентмихайи, Д. Аткинсона, В.А. Ядова, П. Ричи и Ш. Мартина, К.Э. Сишора, А. Н. Лутошкина.

**В ходе исследования использовались следующие методы и методики:**

Методы исследования: наблюдение, беседа, констатирующий эксперимент, статистические методы обработки данных.

Методики исследования:

1. Методика определения мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина.

2. Методика определения индекса групповой сплоченности (психометрический тест) К.Э. Сишора.

3. Методика определения психологического климата А.Н. Лутошкина.

Для обработки данных использовался пакет прикладных программ статистической обработки данных SPSS for Windows версия 17.0: критерий на выявление нормальности распределения  $\lambda$ -Колмагорова-Смирнова и непараметрические критерии корреляции rs-Спирмену и b-tau Кендаллу).

**Эмпирическая база исследования:** Публичное Акционерное Общество Сбербанк, в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского Банка ПАО Сбербанк.

Выборочная совокупность составила 64 человека, из них: мужчин – 26 человек, женщин – 38 человек, стаж работы специалистов от 1 месяца – 3х лет, возраст от 18 – 27 лет.

**Новизна исследования состоит в изучении** взаимосвязи ведущих мотивов труда и групповой сплоченности, психологического климата коллектива работников банка.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что данные, полученные в ходе констатирующего эксперимента, могут быть использованы при разработке рекомендаций к психологическому сопровождению с целью повышения мотивации труда и групповой сплоченности.

**Структура исследования:** работа состоит из введения, 2-х глав, включающих в себя по одному выводу, 1го заключения, списка используемой литературы состоящего из 74х источников и 6ти приложений. Общий объем работы 98 страниц машинописного текста, с приложениями.

## **Глава 1. Теоретический анализ проблемы мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников**

### **1.1 Мотивация труда и самомотивация: характеристика процессов и способы воздействия на сотрудников**

Долгие годы внимание исследователей в области психологии направленно в сторону проблемы мотивации трудовой деятельности, но и по сей день вопрос остается открыт, так как с течением времени меняются люди, а, следовательно, меняются и мотивационные подходы к ним.

Приступая к теоретическому исследованию вопроса мотивации, следует дать определение этого ключевого понятия, лежащего в областях многих наук, таких как психология, философия, социология, экономика и медицина.

Рассмотрев несколько определений мотивации, опубликованных в различных работах авторов, их, как правило, сводят к двум основным группам:

- со стороны подхода структурной позиции – как совокупность факторов или мотивов (по определениям О.С Виханского и А. И. Наумова мотивация представлена, как совокупность, побуждающих внутренних или внешних сил направленных на осуществление деятельности, с заданными границами и формами этой деятельности, ориентированной на достижение результата) [11];

- со стороны динамичного образования – как процесс побуждения (по определениям М. Альберта, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури – это процесс самопобуждения или побуждения других людей на достижение собственных или общих целей организации) [43].

Эти подходы к мотивации являются взаимодополняющими и в полной мере отражают мотивацию, как явление. Следовательно, совокупное определение мотивации можно озвучить следующим образом: мотивация –

это процесс побуждения к работе, ориентированный на формирующие факторы мотивов трудового поведения под влиянием комплекса наружных и внутренних условий [30].

Что же касается мотивации труда, то она представляет собой некое побуждение сотрудников к активной и плодотворной трудовой деятельности, с затратой определенных усилий, на высоком уровне старания и добросовестности, по отношению к достижению определенного результата. В трудовом поведении работников формирование мотивации предполагает сочетание внешних и внутренних побудителей по направлению к их действию [3].

Классифицируют мотивацию по трем видам:

- «нормативный» – побуждение человека, с помощью идейно-психологического воздействия (информирование, внушение, убеждение и т.п.), к определенному поведению;

- «принудительный» – с помощью использования власти и угроз ухудшения удовлетворения потребностей, в качестве последствия после невыполнения требований;

- «стимуляционный» – путем непосредственного воздействия на личность, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, которые способствуют к определенному поведению [54].

Основываясь на современности изучения теоретических подходов о мотивации, были отмечены некоторые различия в четком представлении и понимании определения мотивации для российского менеджмента. Существует так называемых три подхода, в ключе которых сформированы имеющиеся представления.

Первый подход специалистов рассматривает мотивацию, как способ внешнего воздействия на человека, в целях побуждения к определенным действиям.

Второй подход предполагает, что человека нельзя «мотивировать», но можно обнаружить его собственные мотивы и подобрать определенные к



ним стимулы. Так же он подразделяет мотивирующие силы на внешние и внутренние.

Третий подход тоже подразумевает разграничение внешней и внутренней мотивации труда, которая по своим характеристикам схожа с разделением трудовой деятельности по К. Замфиру, подробнее об этом на рисунке 2. Однако, стимулирование труда здесь выступает не как, часть трудовой мотивации, а скорее как целевое внешнее воздействие на работника, для управления его мотивацией [24].

Для определения процесса мотивации в целом, необходимо так же дать определение и следующим понятиям, которые были использованы для его описания.

Итак, потребности – выделяются в виде функциональных и психологических нужд. Потребности обладают свойством внутреннего возбудителя активности [22].

Мотивы – это материальный или идеализированный предмет, достижение которого несет в себе смысл всей деятельности [15].

Поведение человека в данном ключе следует рассматривать как предмет социального управления, поскольку оно детерминировано собственными мотивациями и представляет собой определенный сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой [53].

Цели – конечный результат достижения идеализированного или реализованного предмета, к которому, субъект деятельности сознательно или бессознательно стремится [13].

Представив основные понятия мотивационного процесса, изобразим его на рисунке 1, для наглядного представления.

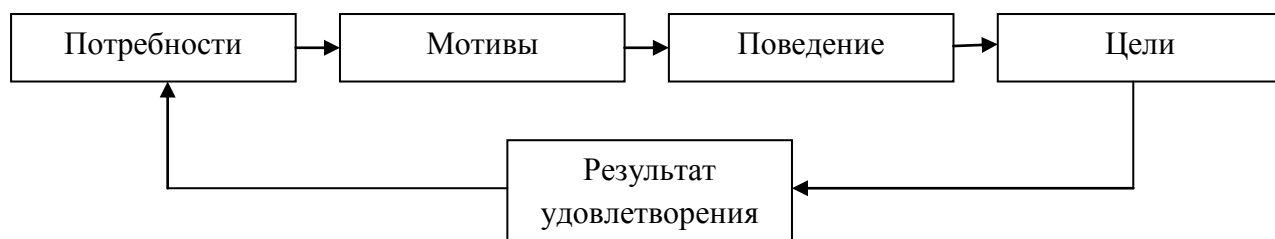


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса

В своих теоретических работах исследователи уделяли внимание специфике мотивации труда, её структурно-иерархическим характеристикам, рассматривали вопросы об адекватности целей и мотивов по отношению к содержанию, а так же условию деятельности.

Ряд известных исследователей, таких как А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, М. Чиксентмихайи, Дж. Аткинсон, В.А. Ядов, уделили отдельное внимание теориям мотивации труда, о которых хотелось бы упомянуть ниже в рисунке 2 [17].

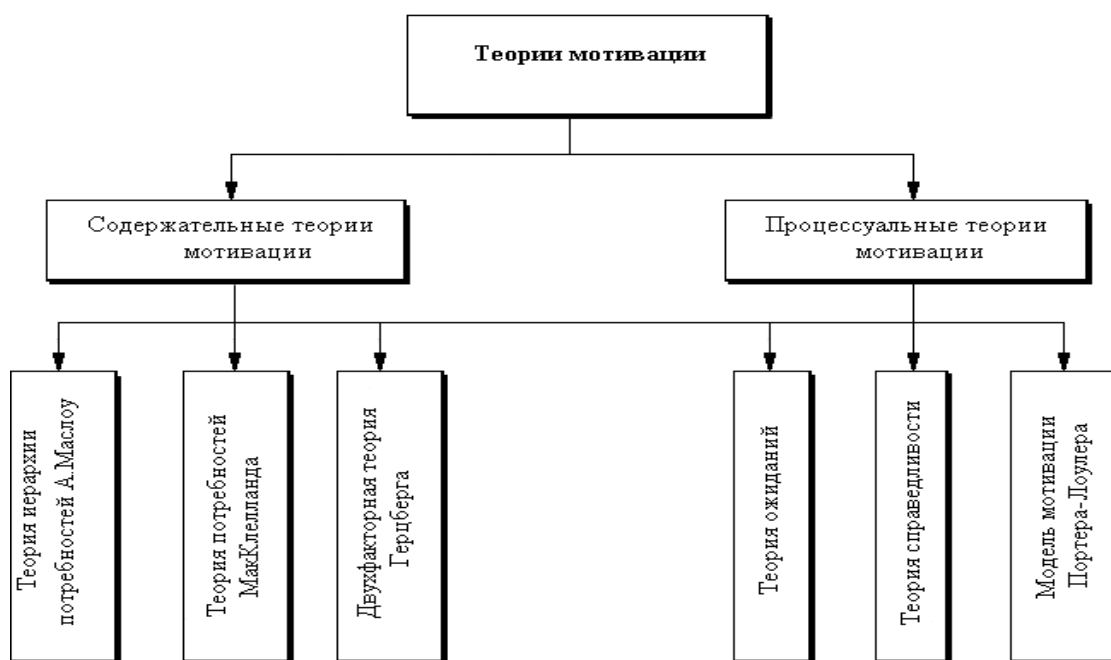


Рисунок 2 – Основные теории мотивации труда


И начать свое теоретическое обобщение, хотелось бы с одной из базовых проблем в психологии труда и социальной психологии, она заключалась в вопросе, как и каким образом, сформировать у работников мотивацию, при которой можно было бы отследить, или предугадать ту или иную модель поведения субъекта. И как объяснить, почему индивидом выбираются те или иные действия и почему существует различия между силами мотивации между людьми. Эти вопросы подтолкнули к рассмотрению вопросам мотивации более детально [17].

Существует множество различных теорий мотивации относящихся к содержательным теориям (определение мотивирующих факторов на рабочем

месте) и процессуальным теориям (имеющие когнитивные предпосылки, реализующие в мотивации или действиях и рассмотрение их взаимосвязи), но всех их объединяет одно, выяснение и определение, какого рода потребности побуждают человека к активным действиям [7].

Исследования в области теории мотивации труда были обобщены и представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Теории мотивации труда

Содержательные теории мотивации труда		
Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность
Ф. Тейлор Классическая теория мотивации труда	Поступками людей движет желание удовлетворения возрастающих потребностей, поэтому люди заинтересованы в заработке денежных средств. Создал стимулирующую оплату труда – вознаграждение за перевыполнение норм выработки соответственного понижения в случае не выполнения.	Данная теория дала толчок в рассмотрении содержательной мотивации и заставила большинство людей работать на пределе возможностей
А. Маслоу Теория потребностей (иерархическая структура потребностей «Пирамида А. Маслоу»)	Уровни потребностей: 	Для удовлетворения потребностей 1 и 2 необходимо сделать труд комфортным, безопасным, рационально организованным, а для реализации 3, 4, 5 необходимо участие руководителя: <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание условий для общения;</li> <li>- более содержательные виды труда, обратная связь,</li> <li>- карьера, обучение.</li> </ul>
Клейтер Альдерфер Теория мотивации ERG	Три группы потребностей: <ul style="list-style-type: none"> <li>- потребность в существование (физиологические, безопасность);</li> <li>- потребность во связи (безопасность, социальные, признание);</li> <li>- потребность в росте (признание и самореализация).</li> </ul>	Мотивация может развиваться в обоих направлениях от высших к низшим и наоборот.

Продолжение таблицы 1 - Теории мотивации труда

Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность												
	<p>Семь принципов связей между удовлетворением потребностей и их активизацией:</p> <table border="1" data-bbox="453 398 1139 622"> <tr> <td data-bbox="453 398 683 510">Неудовлетворенные потребности</td> <td data-bbox="683 398 912 510">Усиление потребностей</td> <td data-bbox="912 398 1139 510">Удовлетворение потребностей</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 510 683 544">E</td> <td data-bbox="683 510 912 544">E</td> <td data-bbox="912 510 1139 544">E</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 544 683 577">R</td> <td data-bbox="683 544 912 577">R</td> <td data-bbox="912 544 1139 577">R</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 577 683 611">G</td> <td data-bbox="683 577 912 611">G</td> <td data-bbox="912 577 1139 611">G</td> </tr> </table> <p>Процесс движения вверх по уровням потребности называется процессом удовлетворения, если же наоборот вниз – процесс движения фрустрации, т.е. процесс поворачивания в желании удовлетворить потребность</p>	Неудовлетворенные потребности	Усиление потребностей	Удовлетворение потребностей	E	E	E	R	R	R	G	G	G	<p>Любая потребность имеет возможность актуализироваться вне зависимости от удовлетворенности другими потребностями</p>
Неудовлетворенные потребности	Усиление потребностей	Удовлетворение потребностей												
E	E	E												
R	R	R												
G	G	G												
<p>Дэвид Мак-Клелланд Теория мотивации</p>	<p>(ПД) – потребности в достижениях, понималось как малоосознанное побуждение действовать максимально качественно и эффективно – при выборе профессии отдают предпочтение трудовой эффективности;</p> <p>(ПП) – потребности в групповой принадлежности, проявляется в стремлении к теплым и дружеским связям отношениям – при выборе профессии предпочитают групповые формы работы при этом избегают конфликтов, ситуаций соревнования;</p> <p>(ПВ) – потребность во власти, выражается в стремлении проявлять воздействие на иных людей, официально заявлять о себе – ищут управляющие позиции в профессиональных сообществах</p>	<p>Исследователь считает, что для более полного понимания вариаций типов рабочего поведения людей достаточно характеристики 3х видов потребностей и определенных им мотивов</p>												
<p>Фредерик Герцберг Двухфакторная теория трудовой мотивации</p>	<table border="1" data-bbox="453 1397 1139 2060"> <tr> <th colspan="2" data-bbox="453 1397 1139 1435">Факторы труда</th> </tr> <tr> <td data-bbox="453 1435 794 1509">М – «мотиваторы»</td> <td data-bbox="794 1435 1139 1509">А – гигиенические факторы</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 1509 794 2060"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продвижение по службе;</li> <li>- хороший заработок;</li> <li>- оплата по результатам работы;</li> <li>- признание;</li> <li>- развитие способностей;</li> <li>- сложная и трудная работа;</li> <li>- интеллектуальное саморазвитие;</li> <li>- ответственность;</li> <li>- личный интерес;</li> <li>- творческий подход</li> </ul> </td> <td data-bbox="794 1509 1139 2060"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- без напряжений и стрессов;</li> <li>- удобное место, расположение;</li> <li>- без отвлекающих факторов (шум);</li> <li>- личная симпатия;</li> <li>- хорошее отношение с начальством;</li> <li>- информированность;</li> <li>- гибкий темп и график работы, льготы</li> <li>- распределение объема работы</li> </ul> </td> </tr> </table>	Факторы труда		М – «мотиваторы»	А – гигиенические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продвижение по службе;</li> <li>- хороший заработок;</li> <li>- оплата по результатам работы;</li> <li>- признание;</li> <li>- развитие способностей;</li> <li>- сложная и трудная работа;</li> <li>- интеллектуальное саморазвитие;</li> <li>- ответственность;</li> <li>- личный интерес;</li> <li>- творческий подход</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- без напряжений и стрессов;</li> <li>- удобное место, расположение;</li> <li>- без отвлекающих факторов (шум);</li> <li>- личная симпатия;</li> <li>- хорошее отношение с начальством;</li> <li>- информированность;</li> <li>- гибкий темп и график работы, льготы</li> <li>- распределение объема работы</li> </ul>	<p>«Мотиваторы», чаще побуждают людей к интенсивной и качественной работе и «гигиенические факторы создающие приятную атмосферу в труде, делая работу более привлекательнее</p>						
Факторы труда														
М – «мотиваторы»	А – гигиенические факторы													
<ul style="list-style-type: none"> <li>- продвижение по службе;</li> <li>- хороший заработок;</li> <li>- оплата по результатам работы;</li> <li>- признание;</li> <li>- развитие способностей;</li> <li>- сложная и трудная работа;</li> <li>- интеллектуальное саморазвитие;</li> <li>- ответственность;</li> <li>- личный интерес;</li> <li>- творческий подход</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- без напряжений и стрессов;</li> <li>- удобное место, расположение;</li> <li>- без отвлекающих факторов (шум);</li> <li>- личная симпатия;</li> <li>- хорошее отношение с начальством;</li> <li>- информированность;</li> <li>- гибкий темп и график работы, льготы</li> <li>- распределение объема работы</li> </ul>													

Продолжение таблицы 1 - Теории мотивации труда

Процессуальные теории мотивации труда		
Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность
Виктор Врум Теория ожиданий	<p>Для наиболее действенной системы организации труда для получения на исходе предельно продуктивных и высококачественных работников, специалисты отдела кадров должны при оплате труда опираться на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектирование способов стимулирования и оплаты труда, ссылаясь на указанные по формуле соотношения;</li> <li>- донесение до сознания каждого работника особенностей функционирующей организационной системы вознаграждений;</li> <li>- понимание потребностей каждого сотрудника (в их развитии) и формировании вознаграждений, имеющих для них значимую валентность.</li> </ul> <p>Теория ожиданий утверждает, мотивация является функцией всех трех компонентов</p>	<p>В. Врум внес предложение: «с помощью формулы позволяющей оценивать силу побудительной мотивации конкретного работника в его профессиональной деятельности: <math>(E - P) - (P - O) * V = M</math>, где <math>V</math> – валентность вознаграждения (субъективная значимость); <math>M</math> – побудительное влияние мотива труда для данного работника; <math>E - P</math> – первый сомножитель формулы, отображает оценку субъектом труда взаимосвязи двух событий затраченных в труде и намеченного результата; <math>P - O</math> – второй сомножитель, логическая связь предполагаемых результатов и ожидаемого вознаграждения» [10]</p>
Дж. Адамс Теория справедливости	<p>Сравнение двух отношений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- справедливости вознаграждения полученного за работу;</li> <li>- к вкладу в работу с аналогичным отношением к человеку, сравниваемому с собой.</li> </ul> <p>Варианты итоговой оценки сравнений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточное;</li> <li>- справедливое;</li> <li>- излишнее вознаграждение</li> </ul>	<p>Мотивация работника с точки зрения распределения усилий для достижения целей и представления о справедливости отношений между ним и организацией.</p>
Л. Портер и Э. Лоурер Теория мотивации	<p>Ввели пять переменных:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «затраченные усилия»;</li> <li>- «восприятие»;</li> <li>- «полученные результаты»;</li> <li>- «вознаграждения»;</li> <li>- «степень удовлетворения»</li> </ul>	<p>Теория – сочетание элементов теории ожиданий и теории справедливости. Чувство проделанной работы приводит к удовлетворению и оказывает содействие в повышении результативности труда.</p>

Продолжение таблицы 1 - Теории мотивации труда

На отношении человека к труду		
Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность
Д. Мак-Грегор Теория – X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- врожденное чувство неприязни к работе (по возможности она избегается);</li> <li>- необходимое к принуждению в работе (угрозы наказания и постоянный контроль);</li> <li>- стремление к избеганию ответственности;</li> <li>- основные «мотиваторы» экономические потребности;</li> <li>- необходимость в стимулировании через принуждение</li> </ul>	Основана на внешней мотивации и отрицательных «мотиваторах»
Д. Мак-Грегор Теория – Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присущность к потребности в реализации умственной и физической;</li> <li>- свойственность к самоконтролю и саморуководству;</li> <li>- мотивируют не только вознаграждения, но и цели деятельности;</li> <li>- «мотиваторы» это содержание труда и личный интерес;</li> <li>- стремление проявить себя в труде, показать индивидуальность, завоевать высокий статус</li> </ul>	Основана на внутренней мотивации
Д. Мак-Грегор Теория – Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивирует гарантия занятости, доверительная обстановка между работниками;</li> <li>- корпоративная общность, преданность организации;</li> <li>- частые контакты между работником и управленцем;</li> <li>- гласность внутрифирменной информации, общность целей всех работников;</li> <li>- общая ответственность;</li> <li>- свобода в выборе средств деятельности;</li> <li>- неформальные связи между субъектами организации</li> </ul>	Основана на внешних мотивациях и положительных «мотиваторах»
М. Чиксент-михайи Концепция «состояния потока»	Предполагает, что имеются такие профессии, в которых сотрудники ощущают положение абсолютной мобилизованности, при этом, не задумываясь о себе, своих трудностях, ощущают особый эмоциональный подъем, получивший название «состояние потока». Примерами таких профессий могут быть люди творческих, высокоинтеллектуальных или экстремальных направлений (хирургия, промышленный альпинизм, каскадерское мастерство, представители профессий сферы искусства)	Исследователь изучает влияние положительных эмоций от профессиональной деятельности, вводит термин «состояние потока».

Продолжение таблицы 1 - Теории мотивации труда

Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность
Теория диспозиций В.А. Ядова	<p>«Четыре уровня диспозиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предметные фиксированные установки (надлежащие предметным жизненным ситуациям);</li> <li>- социальные фиксированные установки (соответствует включению в конкретные группы, социальные ситуации, аттитюд);</li> <li>- общая (доминирующая) направленность на заинтересованность личности в конкретной области социальной активности (на основе соц. нужд, под воздействием форм социальной деятельности (труд, семья, досуг);</li> <li>- высший уровень – система ценностных ориентаций в отношении к целям жизнедеятельности и средствам их свершения (отвечает высшим социальным потребностям в саморазвитии, проявляется в подборе стандартных альтернатив образа жизни, с каковыми индивид себя определяет, и составляет базу его мировоззрения)» [70].</li> </ul>	<p>Термином «диспозиции личности» значились фиксированные в её общественном опыте склонности воспринимать и производить оценку требуемым условиям деятельности, а так же функционировать в этих условиях конкретным образом». Иными словами диспозиции личности интерпретировались как система свойств, мотивационных образований. Происхождение данного феномена объяснялось столкновением потребностей и жизненных ситуаций и их фиксации в личностном опыте.</p>
Г.К. Уайт способы повышения трудо- вой мотивации	<p>Подходы с целью увеличения мотивации труда:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) проектирование внешней трудовой мотивации (задания – понятны с обратной связью); организация труда (способствует достижению цели, поддержка, обучение и информированность); в зависимости от характеристики рабочей обстановки (справедливая оплата, корректное поведение, эстетическая привлекательность);</li> <li>2) проектирование внутренней мотивации работника (ответственность, свобода действий, планирование при внедрении и инновации);</li> <li>3) концепция «эквивалентного обмена» (монотонный труд – компенсируется разнообразием способов исполнения, темпом и местом работы);</li> <li>4) концепция «оптимальности» при формировании мотивов труда (индивидуальный порог – разнообразие или чрезмерная ответственность, приводящая к стрессам и конфликтам, усугубляется при низкой квалификации);</li> <li>5) оплата должна соответствовать ожиданиям работников (формироваться относительно затраченному труду).</li> </ol>	<p>Исследователь делает основной акцент на том, что может предложить работодатель.</p>

Продолжение таблицы 1 - Теории мотивации труда

Наименование теории, автор	Принципы и положения	Сущность
К. Замфир о гуманизации труда	Один из самых наиболее эффективных методов гуманизации труда в организациях может являться взаимообогащение знаний каждого о самом себе и других.	Гуманизация труда в обогащении знаний друг о друге.
У. Альберг Техника реорганизации рутинных видов труда.	Для начального периода в проектировании эргатических систем выделяли следующий список задач по: - увеличению прибыли, - росту производительности; - уменьшению стоимости изделий, затрат труда; - сохранению ресурсов; - снижению риска несчастных случаев; - сокращению деятельностных нагрузок на сотрудников; -использованию сотрудников с более низкой квалификацией.	Данная техника направлена на изменение структур работы, за счет которых и произойдет реорганизация труда.

Разработанные теории мотивации труда сотрудников, хорошо дополнили друг друга и позволили рассмотреть процесс мотивации с различных сторон. Что способствовало дальнейшему изучению и расширению знаний в области мотивации.

Ряд ученых, таких как В.Н. Дружинин, В.И. Ковалев, Н.А. Сырникова считают, что в зависимости от той трудовой деятельности, которой занимается человек, а конкретно от поставленных перед ним задач, меняется и сама мотивация [32].

Необходимостью разграничения понятий «общетрудовая мотивация» и профессиональная мотивация, в рамках теории деятельности обосновали В.И. Ковалев и А.Н. Леонтьев. Социально-трудовая мотивация обуславливает побудительную динамичность личности и определенный подход к трудовой деятельности. А профессиональная мотивация устанавливает направленность к конкретной профессиональной деятельности [39].

Динамика мотивов у представителя разных профессий, а так же рассмотрения мотивации как процесса изменения состояний отношений



личности основанных на мотивах занимались Т.Л. Бадоев, В.А. Толочек и Ю.К. Стрелков. Они отметили, что различия в изменении отдельных мотивов обусловлены спецификой содержания трудовой деятельности [63].

В.К. Вилюнас считал, что мотивы трудовой деятельности формируются в процессе освоения и представляют собой особую задачу [10].

А.Н. Леонтьев утверждал, что цель определяется деятельностью, а следовательно в зависимости от одного и того же мотива могут формироваться различные цели [39].

Б.Ф. Ломов полагает, что связь мотива и цели образуют своего рода «вектор деятельности», который трактует ее направление [40].

И только Замфир К. занялся разделением мотивов трудовой деятельности на внешние и внутренние мотивы [20].



Рисунок 3 – Разделение трудовой деятельности по К. Замфиру

Стоит отметить, что сама мотивация имеет свойство меняться, как бы модифицируясь под воздействием тех или иных обстоятельств. Человек и сам может формировать свой мотивационный комплекс, а так же проявить воздействие на своих коллег.

Мотивационный комплекс и удовлетворенность трудом имеют между собой тесную связь, так как только в условиях высокой степени удовлетворенности внутренняя мотивация будет определяющей, т. е. там где человек воспринимает труд, как деятельность приносящую удовлетворение.

А при внешней мотивации в точности противоположное значение, степень удовлетворенности уменьшается, и труд становится не целью, а средством для достижения чего-то другого и в этом случае труд выступает внешней обязанностью, как средство за приобретение благ и вещей необходимых человеку. Изменение в мотивационном комплексе имеют прямую связь с отношением человека к своему труду и отражаются в смысле труда для человека [57].

Наиболее эффективной с точки зрения удовлетворенности труда и его производительности является внутренняя мотивация. Аналогично можно отнести и к положительной внешней мотивации в противовес отрицательной. Однако стоит заметить, что такое соотношение между видами и эффективностью может зависеть от различных факторов, к ним относятся:

- тип работы (выполняющиеся эффективно в независимости от мотивации, к примеру, в случае заблаговременной договоренности или, так же как и от работы, выполняемой при наличии определенной мотивации – при творческом порыве);

- тип личности (к примеру, человека с развитым чувством долга и моральными принципами сложно попытаться присоединить к внешней мотивации, в особенности с помощью отрицательных мотивов).

Что же касается внешних мотивов, они могут быть эффективными в простых достаточно рутинных исполнительских работах, однако в таких случаях не стоит и исключать внутренние мотивы [63].

Кроме мотивов трудовой деятельности на сотрудника оказывают влияние и сами факторы внутренней или внешней среды организации, которые отражаются на его поведении.

Воздействие трудовой мотивации на поведение сотрудников считается одним из самых важных с позиции управления. Ведь с помощью поведения можно отследить то, каким образом чувствует себя работник на рабочем месте, каким образом он установил свою роль в организации, что полагает наиболее значимым для себя и определить идентичность, соответствие

интересов сотрудника относительно организации [59]. Таким образом, можно говорить о том, что личность мотивирует свое поведение под влиянием внешних факторов, как бы пропуская их через себя, что и изображено на рисунке 4.

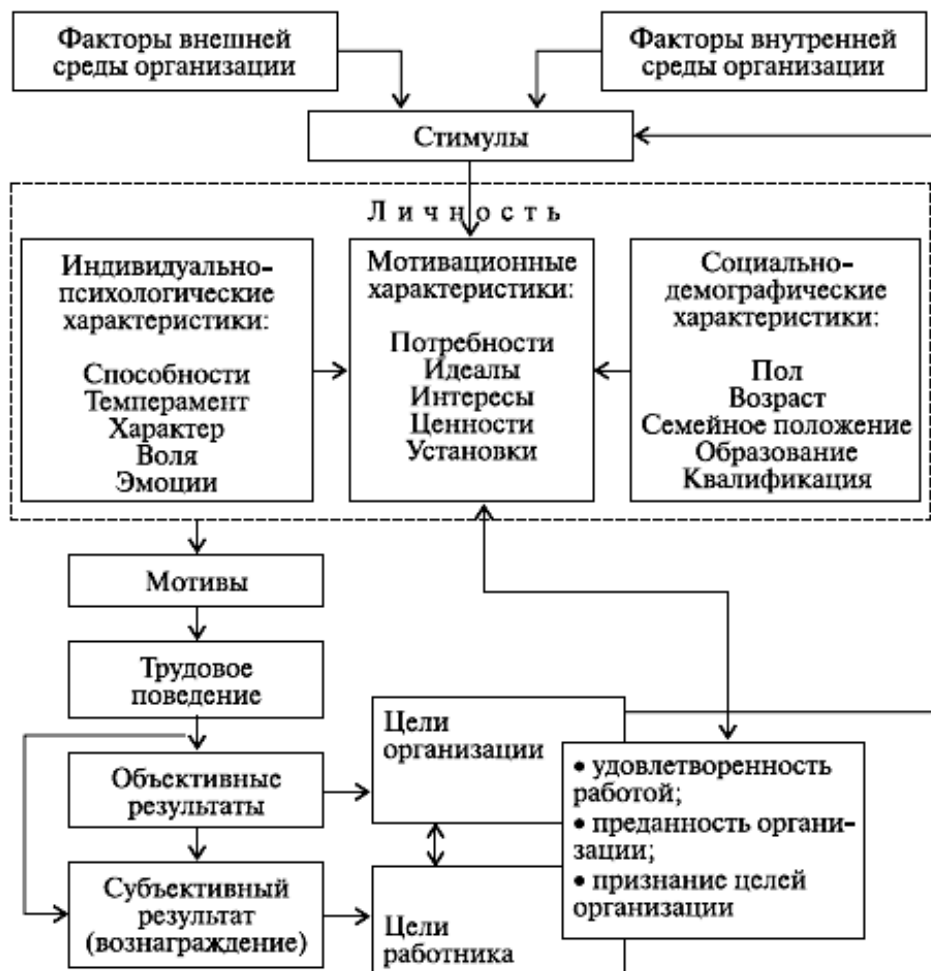


Рисунок 4 - Схема формирования трудового поведения

Мотивационное поведение сотрудника отталкивается из персональных различий структуры мотивов и определенных условий. Изменение мотивационного поведения сотрудника совершается лишь с помощью грамотного подбора стимулов [61].

Стимул – внешнее побуждение к деятельности, результатом которого выступает опосредственность психики человека в стремлении, интересах, взглядах и чувствах и т.д. [64].

При этом стимулы определяют конкретные, предметно-ценностные блага, а мотивы – направленность человека к достижению этих благ [28].

Понимая, степень значимости правильной мотивации персонала, стоит ознакомиться и с методами мотивации. Но для начала нужно ответить на вопрос о том, что предполагает собой термин метод в контексте мотивации.

Метод, в переводе с греческого, имеет значение подхода к чему либо, то есть выражается как способ достижения цели или же упорядоченной деятельности.

Методом мотивации именуют способы управленческого влияния на сотрудника с целью побуждения, на выполнение непосредственно установленной задачи, цели и осуществления действий [40].

Существует множество методов образующих классификацию, но, по мнению Д. Синкома, можно выделить четыре основных:

- теория подкрепления (стимулирование сотрудников);
- теория постановки целей (регулирование поведения сотрудников)
- теория обогащения труда (проектирование работ);
- теория партисипативности (вовлечение работников в процесс управления) [35].

Применение данных методов можем привести к различным результатам. Так по Э. Локку было выявлено некое соотношение, представленное на таблице 2.

Таблица 2 – Результаты сопоставления четырех методов по Э. Локку

Методы по Э.Локку:	Повышение эффективности	Достижение 10%-ного повышения	Вариация
«Денежное вознаграждение»	+30	90	От +3 до +49
«Целевой»	+16	94	От +2 до +57,5
«Обогащение труда»	+8,75	50	От – 1 до +61
«Партисипативность»	+0,5	25	От – 24 до +47

Рассмотрим эти методы подробнее в таблице 3, чтобы разобраться в механизмах повышения трудовой мотивации [10].

Таблица 3 – Основные методы повышения трудовой мотивации

Название метода	Содержание	Сущность
Стимулирование сотрудников (теория подкрепления)	Способы воздействия на людей: - позитивное подкрепление (похвала, премия, продвижение по службе); - негативное подкрепление (вырабатывает поведение, приводящее к устранению или избеганию неприятных стимулов); - гашение (разрушение связи между поведением и стимулом); - наказание (прямое направленное действие на пресечение негативных действий и последующим недопущении в будущем). Так же выделяют непрерывное и частичное подкрепление стимулами	Использование тех или иных стимулов, обуславливает поведение человека, при этом любое действие или поведение влечет за собой негативные (те, которые в будущем стараешься избежать) или позитивные (те которые стремишься повторять) последствия
Регулирование поведения посредством постановки цели; Техника МВО – цель, задачи и ответственное лицо.	Цели: - способствующие концентрации внимания и усилию в определенных направлениях; - служащие нормативности, которые после можно сравнивать и сопоставлять реальным с конечным результатам; - служащие обоснованиям для затрат ресурсов; - оказывающие влияние на структуру и процедуры организационных систем	При верном подходе к процедуре постановки целей, конечным результатом может быть средство мотивации с помощью которого критерии результативности становятся более прозрачными и в соответствии с этим достижимыми. Разработка и внедрение представленной техники требует временных затрат, детализации на проработке всех компонентов, а так же на взаимной заинтересованности, со стороны управления и служащих
Проектирование (дизайн) работ и обогащение труда	Основные характеристики работы: - разнообразие отведенных навыков; - определенность и однозначность заданий; - значимость или важность заданий; - автономность или независимость на рабочем месте; - обратная связь в ходе успешности выполненной работы. Модель характеристик работ изображена на следующей странице	Благодаря этому подходу рабочие места стали более специализированны (ограниченное число заданий) и стандартизированны (по одному и тому же типу). Данный метод применяется избирательно, в соответствии с личными

Продолжение таблицы 3 – Основные методы повышения трудовой  
мотивации

Название метода	Содержание	Сущность
<p>Проектирование (дизайн) работ и обогащение труда</p>	<p>Модель характеристик работ Хэкмена и Олдхема</p> <p>Ключевые характеристики рабочего места</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разнообразие навыков</li> <li>Определенность рабочего задания</li> <li>Значимость рабочего задания</li> <li>Автономность</li> <li>Обратная связь</li> </ul> <p>Критические психологические состояния</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разнообразие навыков</li> <li>Чувство ответственности за результаты</li> <li>Понимание результатов деятельности</li> <li>Опосредуется силой потребности работника в профессиональном росте</li> </ul> <p>Личностные результаты и результаты трудовой деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая мотивация к работе</li> <li>Высококачественный труд</li> <li>Высокий уровень удовлетворенности трудом</li> <li>Низкий уровень текучести персонала и абсентеизма</li> </ul>	<p>характеристиками подчиненных и в зависимости от ситуации</p>
<p>Партисипативность вовлечение работников в управление</p>	<p>Условия для эффективного участия в управлении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расположение необходимым количеством времени;</li> <li>- выгоды от участия в управлении должны превосходить затраты;</li> <li>- заинтересованность работников в участии управления;</li> <li>- соответствие способностям и квалификации;</li> <li>- дружелюбность и способность выходить на контакт;</li> <li>- процесс управления не должен не одной из участвующих сторон восприниматься, как угроза;</li> <li>- реализация практикующего участия должно основываться на свободе выбора рабочих заданий в группе.</li> </ul>	<p>Принцип вовлечения сотрудников абсолютно всех уровней в принятии: решений, постановки целей, решении проблем. Однако, стоит отметить что не в каждом сотруднике найдется дух постоянных инновационных изменений. Поэтому стоит учесть и задействовать данный метод в случае, когда он будет наиболее эффективным. Партисипативный подход так же требует сбалансированности и терпения, ведь сплочение команды требует больших временных затрат, чем отданные и распоряжения.</p>

Приведенная классификация методов не является единственной с точки зрения организации процесса трудовой мотивации. Существуют и более

подробные, расширенные группировки методов мотивационного воздействия на сотрудников организации, включающие в себя и материальное стимулирование.

Что же касается психологического подхода в области изучения мотивации, то существуют несколько, на наш взгляд, ключевых методик исследования мотивационной сферы работника, они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Психологические методики исследования трудовой мотивации

Название психологической методики, автор и направленность	Условия диагностики	Результат диагностики
<p>Фредерик Херцберг: «Диагностика мотивации в работе, опросник»</p> <p>На основании данных опросника формируется понятие желаемого представления о работе, в результате которой будут удовлетворяться потребности работника. Следовательно, формируется механизм влияния на сотрудника с помощью отношения к рабочему процессу</p>	<p>В опроснике предлагается быстро и спонтанно оценить предложенные пары убеждений по шкале от 0 до 5, так чтобы сумма баллов была равна 5. Таким образом, выстраивается приоритетность в паре убеждений. Таких убеждений 56, то есть 28 пар убеждений</p>	<p>Результат выстраивается, таким образом, образуя круговую диаграмму по 8ми факторам удовлетворенности или не удовлетворенности условиями труда. Мотивационный профиль включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «финансовые мотивы»;</li> <li>- «признание и вознаграждение»;</li> <li>- «ответственность»;</li> <li>- «отношения с руководством»;</li> <li>- «карьера»;</li> <li>- «достижения»;</li> <li>- «содержание работы»;</li> <li>- «сотрудничество» [64].</li> </ul>
<p>Э. Шейн: «Якоря карьеры»</p> <p>Согласно методике мотивация к выполнению работы будет сильнее благодаря выполнению заданий и функций, согласующийся с его ценностями</p>	<p>В опроснике предлагается максимально искренне ответить на 41 утверждение и расставить баллы от 1 до 10, где 1 совершенно неважно или не согласен, а 10 исключительно важно или полностью согласен.</p>	<p>Методика позволила выделить 8ми таких ценностей, которые были названы «якорями карьеры»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технико-функциональный якорь;</li> <li>- общее руководство;- самостоятельность и независимость;</li> <li>- стабильность и чувство безопасности;</li> <li>- предпринимательская жилка;</li> <li>- стремление быть нужным и предаваться своему делу;- проверка сил в и виде;</li> <li>- образе жизни.</li> </ul>

Продолжение таблицы 4 – Психологические методики исследования  
трудовой мотивации

Название психологической методики, автор и направленность	Условия диагностики	Результат диагностики
Э. Шейн: «Якоря карьеры» (продолжение)		<p>По этим «якорям карьеры» выстраивается карьерная ориентация по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «профессиональной компетентности»;</li> <li>- «менеджменту» или «управлению»;</li> <li>- «автономии» и «независимости»;</li> <li>- «стабильности работы»;</li> <li>- «стабильности места жительства»;</li> <li>- «в служении»; - «в вызове»;</li> <li>- «в интеграции стилей жизни»;</li> <li>- «в предпринимательстве» [68].</li> </ul> <p>Данная методика помогает руководителям идентифицировать источники мотивации и пользуясь данной информацией мотивировать сотрудников для достижения целей организации.</p> <p>Если при совокупности баллов ориентации значение колеблется от 7 до 10 баллов, то ориентация является ярко выраженной, и наоборот то, что до 7 слабовыраженной.</p>
Ш. Ричи и П. Мартин Изучение мотивационного профиля личности	Тест состоит из 33 вопросов с 4мя вариантами ответов, отвечать на тест нужно быстро, стараясь не раздумывать подолгу	<p>Номера колонок соответствуют 12 потребностям выдвинутым Ш. Ричи и П.Мартинном:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «вознаграждение»;</li> <li>- «условие работы»;</li> <li>- «структурирование работы»;</li> <li>- «социальные контакты»;</li> <li>- «взаимоотношение»;</li> <li>- «признание»;</li> <li>- «достижения»;</li> <li>- «власть и влияние»;</li> <li>- «разнообразие»;</li> <li>- «креативность»;</li> <li>- «самосовершенствование»;</li> <li>- «интересная работа» [57].</li> </ul> <p>Подсчитав и распределив баллы по колонкам получим количественные показатели значимости потребностей для индивида</p>



Продолжение таблицы 4 – Психологические методики исследования  
трудовой мотивации

Название психологической методики, автор и направленность	Условия диагностики	Результат диагностики
<p>В.Ф. Сопов и Л.В. Карпушина, усовершенствованная методика И.Г. Сенина «Морфологический тест жизненных ценностей» - МТЖЦ (мотивационно-ценностная структура личности). Методика возникла в следствии исследования различных групп (трудящихся и учебных коллективов) по проблемам мотивации, для улучшения осмысления значимости разных жизненных сфер деятельности. Результаты ответов сгруппировываются согласно актуальным областям: профессиональной деятельности; образования; семейной жизни; общественной активности, увлечений и физической активности.</p>	<p>МТЖЦ включает в себя 112 утверждений, которые оцениваются по 5ти бальной системе. В этом опроснике отображены различные желания и стремления людей, рядом с которым предлагается поставить значения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- утверждение не имеет значение;</li> <li>2- имеет небольшое значение;</li> <li>3- имеет определенное значение;</li> <li>4- важно;</li> <li>5- очень важно.</li> </ol>	<p>Перечень ценностей изначально выдвинутый И.Г. Сениным:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «развитие себя» (выражается в познании индивидуальных особенностей, развитии способностей и личностных характеристик);</li> <li>- «духовное удовлетворение» (выражается в руководстве морально-нравственных принципах, в преобладании духовных потребностей);</li> <li>- «креативность» (выражается в реализации творческого потенциала сотрудника);</li> <li>- «активные социальные контакты» (выражается в установлении благоприятных отношений в разных жизненных сферах);</li> <li>- «собственный престиж»;</li> <li>- «высокое материальное положение»;</li> <li>- «достижение» (выражается в постановке и решении задач, как главных жизненных факторов);</li> <li>- сохранение индивидуальности (мнений, взглядов, убеждений) [30].</li> </ul>
<p>Т. Элес «Мотивация к успеху». Оценивает силы мотивации к достижению цели, успеху (низкие, среднее, умеренно высокие и слишком высокие уровни).</p>	<p>Тест - опросник состоит из 41 суждения на которые следует ответить «да» или «нет». Ответы совпадающие с кодом суммируются.</p>	<p>Результаты теста отображают тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в жизнедеятельности. Тест проводится вместе с «Мотивацией к избеганию неудач» и «Готовность к риску» и другие методики.</p>

Рассмотрев несколько методик исследования трудовой мотивации, перед нами встает вопрос, а что же представляет собой самомотивация и в

чем её существенные особенности. Для этого следует уточнить определение самомотивации.

Самомотивация представляет собой принятие личностью новых условий деятельности, с внутренним контролем над достижением поставленной цели и полной ответственностью за свой результат. Осознание внутренней необходимости ведет к внутренней неизбежности этого шага [16].

Иными словами самомотивация – это желание добиться успеха, поспособствовать реализации своей мечты, которая заставляет нас ежедневно действовать, выискивая новые способы и пути к достижению поставленной цели. Отметим, что если таковых нет, то внутриличностная мотивация не работает [37].

Рассмотрим, что же включают в себя способы самомотивации. Способы самомотивации носят индивидуальный характер и зависят от поставленной цели, но в них есть общие рекомендационные черты, которые мы объединили в схему процесса самомотивации, изображенную на рис. 5., следующей страницы [25].

Помимо способов самомотивации существуют множество техник, которым тоже стоит уделить отдельное внимание [26]. Нами представлены одни из самых эффективных техник, в таблице 5 – Техники самомотивации, изображенной на странице 28.

Таким образом, для достижения определенных целей, нужно умело владеть мотивационными техниками и подходами, особенно если они касаются не только самоорганизации, но и организации трудового процесса в коллективе [2].

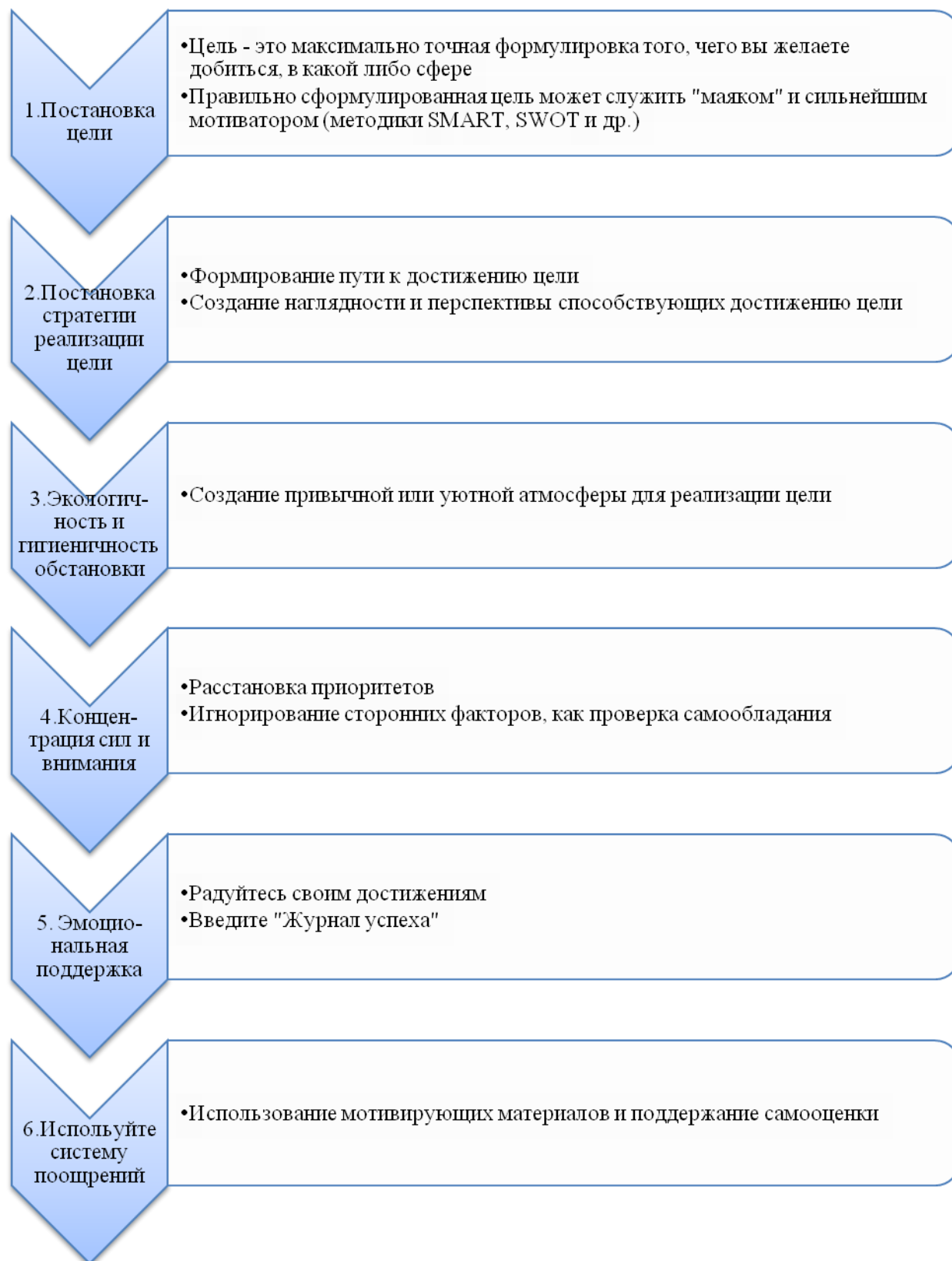


Рисунок 5 – Способы самомотивации

Таблица 5 – Техники самомотивации

Название техники	Особенности	Описание
«Колесо жизни»	Техника связана с постановкой целей. Для осуществления техники нужен листок бумаги и карандаш	Сначала рисуется круг-колесо жизни, следом делим его на 8 равных частей-секторов. Каждый сектор отображает одну из жизненных сфер: - «здоровье»; - «отношение в семье»; - «окружение»; - «друзья»; - «работа или карьера»; - «отдых или развлечение»; - «материальные ценности и финансы»; - «духовный рост» и «саморазвитие». Затем нужно заштриховать каждый сектор в зависимости от проявления в вашей жизни. Некоторые сектора могут быть заштрихованы не полностью. На них следует обратить особое внимание, а затем сформулировать и записать цели связанные с этими сферами
«Включение эмоций»	Эта техника связана с визуализацией своих целей и подразделяется она на 2 этапа: положительный и отрицательный	Первым шагом будет подробное представление о достижении поставленной цели. Нужно представить чувства и эмоции, которые вы будете испытывать при достижении своей цели. Опишите подробно, на сколько вы будете довольны и удовлетворены, зафиксируйте это состояние. Вторым шагом является представление о том, что цель не достигнута. Дайте ответ на поставленные себе вопросы о том, что будет с вашей жизнью если вы не станните добиваться поставленной цели, какой возможности вы себя лишите. Сравнение разных состояний и представлений о намеченной цели послужат мотивирующим поведением
«Кнут и пряник»	Известная всеми техника, подкрепленная стимулами, направленными на достижение цели	После того, как определились с целью, следует назначить себе «награду», за достижение цели. Так же следует назначить помимо наград и систему штрафов, за невыполнение обязательств и ориентироваться на результат
«Деление слонов на котлеты»	В данной технике представление слона - отражение сложной цели, которую впоследствии делят на подзадачи	Сформулируйте максимально подробно цель, затем разбейте ее на части или задачи. Начните с выполнения самой легкой и приятной для того что бы получить прилив энергии способствующий дальнейшим свершениям

## Продолжение таблицы 5 – Техники самомотивации

Название техники	Особенности	Описание
«Лягушка на завтрак»	В данной технике о лягушка - неприятная задача, которая откладывается не выполняясь	Выполнением сложных задач следует заняться в первую очередь. Такая победа зарядит хорошим настроением на весь день.
«Олимпиада»	Соревнующееся техника. Для ее осуществления понадобится хотя бы один человек	Дух соперничества при достижении одинаковой цели мотивирует на лучший результат. Однако суть техники не только в конкуренции, но и в нахождении партнеров в следовании к вашим целям
«Стоп сигнал»	Техника направлена на фиксацию конкретного срока, к которому задача должна быть решена	Определите адекватные выполняемым задачам сроки. Озвучьте эти сроки влиятельным, по вашему мнению, людям. Такие ответственные действия не потерпят отлагательства и окажут мотивирующее влияние [5].

Однако, одной трудовой мотивации, для достижения общей цели организации, порой не достаточно, в особенности, если для этого необходима слаженная командная работа.

При формировании слаженной работы в организации необходимо представление о структуре, техниках и особенностях по формированию групповой сплоченности, о которых будет подробно описано в следующей части первой главы.

### **1.2 Групповая сплоченность: основы и особенности формирования социально-психологического климата**

Совершая теоретический обзор научной литературы, необходимо отметить то, что проблематике коллективной сплоченности, на протяжении длительного времени, уделяется существенный интерес.

Остановимся детальнее на общетеоретическом обзоре исследований отечественных психологов, занимавшихся исследованием вопросов групповой сплоченности.

Существует несколько течений в проводимых исследованиях.

Первое течение опирается на исследования, в которых сплоченность рассматривалась в основном с позиции: «эмоционально-психологической привлекательности членов малых групп». Примером данного исследования являются работы Н.В. Бахарева. Им устанавливается единство группы посредством рассмотрения характера эмоциональных взаимоотношений в группе, а так же наличия обоюдных расположений [4].

Другим исследователем Р. Мокшанцевым под термином «сплоченность групп» подразумевался образец взаимного тяготения её членов. При этом, Р. Мокшанцев, выделял ряд признаков групповой сплоченности, а именно: «уровень взаимной симпатии в межличностном общении» и «построение отношений»; «степень полезности и привлекательности коллектива для его участника», «ценностно-ориентационное сходство группы» и др. [45].

Психолог-исследователь А.Л. Журавлев акцентировал применение сплоченности для следующих социальных характеристик малой группы: «уровня психологической общности», «тесноты межличностных взаимоотношений» и «единства малой группы», а так же «степени эмоциональной привлекательности группы для её участников» [23].

Исследователь А.С. Леонавичус выявил закономерность: «Чем выше степень общения работающих, тем более они сплочены в коллектив» [38].

В.И. Зацепин выдвинул утверждение: «Члены сплоченного коллектива должны отличаться взаимоуважением и дружелюбным взаимоотношением, которые в свою очередь должны быть основаны на общем положительно-эмоциональном отношении к выполняемому виду работ» [24].

Резюмируя, подводим итог о том, что данные исследователи в первую очередь отдают свое предпочтение эмоционально-личностным отношениям при изучении групповой сплоченности сотрудников.

Второе направление исследований склоняется к рассмотрению групповой сплоченности как: «ценностно-ориентационного единства». Представитель данного направления является Р.С. Немов, которым было

определено характерное значение различий в группах имеющих отличия по специфике основной работы [47].

Третье и последнее направление, отражает связь между групповой сплоченностью и поведенческими аспектами, способствующими оптимальности внутригрупповых взаимодействий и имеющие целевую направленность на решение тех задач, которые стоят перед группой.

В своих работах Ю.Е. Дуберман выделил: «Без анализа группового поведения не установить истинную сплоченность группы, если основываться, лишь на ценностном единстве» [19].

По мнению исследователей Л.Т. Почебут и В.А. Чикера: «Групповая сплоченность отличается единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий» [53].

Характеристику групповой сплоченности как прочного и устойчивого межличностного взаимодействия между сотрудниками давал А.С. Калюжный. При этом он выделил важные показатели групповой сплоченности, такие, как: «результативность», «четкость» и «слаженность совместной групповой деятельности» [29].

В то время как исследователь И.П. Подласый определил основные признаки сплоченности группы. Они выражаются во взаимопонимании, защищенности и осознании причастности к коллективу [54].

Обобщая полученную информацию из научного источника данного автора, следует отметить, что формирование сплоченности является одним из основных организационных проблем развития любых общественных сообществ. .

Таким образом, групповая сплоченность представляет собой единство эмоциональной, когнитивной и поведенческих сфер, представленных в рисунке 6 [55].

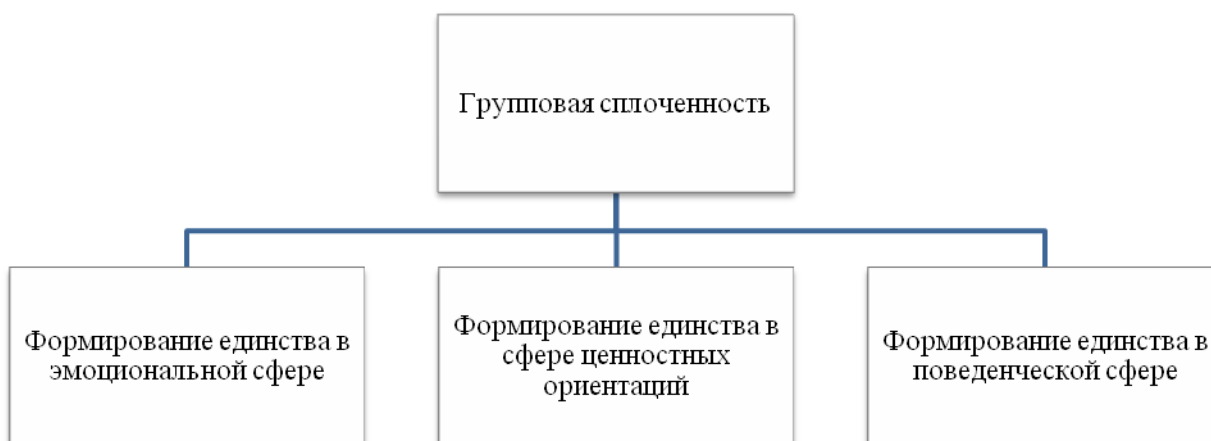


Рисунок 6 – Групповая сплоченность

Отличительные свойства коллектива от других групповых объединений индивидов, выражаются в общественных ценностях от совместной деятельности, ориентированности действий коллектива на цели общества и в опосредованности межличностных отношений высшими общественными целями и смыслами [1].

При изучении групповой сплоченности на уровне функциональных проявлений удалось выявить три основные внешние характеристики сплоченного коллектива, позволяющие с точностью отличить его от разобщенного.

Итак, к внешним функциональным проявлениям сплоченности относятся:

- «благоприятный психологический климат»;
- «взаимопомощь и поддержка в коллективе, взаимобмен опытом и полученными знаниями»;
- «самоорганизационная динамичность коллектива» [19].

М.Э. Макаров отметил: «Существует тесная связь между сплоченностью коллектива организации и производительностью труда, а так же между качеством производимой продукции. Что же касается социально-психологического климата в коллективе, то: он представляет собой важный показатель уровня социального развития коллектива, который оказывает прямое воздействие на общую атмосферу общества» [42].



Очевидно и то, что сотрудники в сплоченных коллективах теснее общаются, легче переносят адаптацию к новым условиям работы, эффективнее справляются с поставленными задачами, выше ценят друг друга, а так же уверенней себя чувствуют. А препятствуют процессу сплочения коллектива, конечно же, внутриорганизационные конфликты, образовавшиеся путем столкновения противоположно-направленных действий, вызванных не соответствием норм поведения, ценностей работников [44].

В зависимости от степени сплоченности принято акцентировать несколько типов первичных коллективов: «сплоченные», «расчлененные» и «разобщенные» коллективы, которые наглядно изображены на рисунке 7 [71].

Типы коллективов		
<p>Сплоченные</p> <p>(стабильность состава; поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и не рабочее время; высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности)</p> <p>↓</p> <p>возникает коллективное самосознание "мы группа"; результат - высокая производительность</p>	<p>Расчлененные</p> <p>(наличие нескольких социально-психологических групп; недружелюбное отношение друг к другу,</p> <p>↓</p> <p>результат - разброс в показателях дисциплинированности, общественной активности</p>	<p>Разобщенные</p> <p>(неразвитые социально-психологические контакты; частые конфликты; конформизм; подверженность слухам; панические настроения; внушаемость; эмоциональная неустойчивость; распространение предубеждений и предубеждений)</p> <p>↓</p> <p>результат - текучесть кадров</p>

Рисунок 7 – Типы коллективов

Теперь, стоит перечислить факторы способствующие формированию и развитию групповой сплоченности:

- «совпадение взглядов, целей и ценностей членов группы»;
- «приблизительно одинаковый социально-возрастной состав группы»;
- «доброжелательная атмосфера»;

- «интерес в совместной деятельности, направленной на достижение общих целей»;
  - «авторитетность лидера»;
  - «наличие соревновательного эффекта с другой группой»;
  - «непростой путь вхождения в группу»;
  - «справедливость распределения денежных средств и бонусов»;
  - «успешность группы в достижениях целей и поставленных задач»
- [69].

Коллектив, как высшая ступень групповой сплоченности предполагает собой высокоорганизованную общность, обладающей единой целью и общественно-полезной направленности [48].

Отличительными особенностями коллектива, по мнению Л.Д. Столяренко, являются: «наличие общественно-групповой чести, взаимопомощи, солидарности и сочетание общественных ценностей с личностно-значимыми» [62].

В 20-х годах 20го века особое внимание уделяли необходимости в повышении коллективной деятельности, которая актуализировалась изучением по формированию феномена трудового энтузиазма. В то время был проведен ряд исследований, в результате которых было выявлено превосходство общественно-групповых методов работ организации над индивидуальными, но в тех случаях, когда профессиональная группа являлась личностно-значимой для работника. Вследствие чего были сделаны выводы, что человеку легче работать, чувствуя поддержку группы. Проявления соучастия и сопереживания, а так же ожидание достижения высоких результатов благотворно влияют на работу и в точности до наоборот, может подавлять всякое желание работать [73].

К примеру, немецким ученым, проводящим свои исследования на фабрике резиновой обуви, Е. Лоренцем, было осуществлено сравнение и сделан такой вывод, что: «Показатели средней производительности труда одной работницы в индивидуальной работе, она составила 35-40% ниже, чем

тех, кто работал в группе». Вследствие наблюдаемого эксперимента, было определено, что коллективная производительность повышается на 10% за счет повышения личностной производительности, благодаря соревновательному духу и социально-психологическому влиянию группы [41].

На счету американского исследователя Э. Мейо была выявлена взаимосвязь производительности труда от коллективно-групповых норм, которые определяли межличностный статус работника. Тогда, Э. Мейо констатировал факт: «Норма выработки понижается или повышается за счет группового мнения, которое как правило, выражается в группе руководитель или лидер» [74].

На сегодняшний день трудовой коллектив по-прежнему представляет собой группу, обладающей общей целью. Члены коллектива выполняют роль элементов, имеющих личностные черты и особенности. А признаками коллектива по-прежнему является групповое признание членов группы и отождествление себя, с нею подкрепляющееся постоянным взаимодействием людей направленных к единой цели [41].

Исследованием психологического климата занимались различные авторы. О.В. Евтихов, определил: «Комплексное эмоционально-психологическое состояние коллектива, имеющее отражение в общем психологическом настроении и степени удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности коллектива»[20]. Им было выделено 2 основных элемента психологического климата: «социальный» и «моральный». Исходом от взаимодействия между работниками являются – социальный элемент, а моральным элементом является – удовлетворенность сотрудников условиями и результатами труда.

Теперь следует перечислить функции социально-психологического климата:

- «консолидирующая функция» – это выражающиеся в сплоченности членов коллектива функция, объединенных коллективными усилиями, для решения конкретных задач;
- «стимулирующая функция», выражающаяся в создании эмоциональных потенциалов коллектива;
- «стабилизирующая функция», выражающаяся в устойчивости внутриколлективных отношений, создавая благоприятные условия для успешного вхождения в коллектив новых сотрудников;
- «регулирующая функция», выражающаяся с помощью реализации в организации норм взаимоотношений, путем оценки поведения членов коллектива. [65].

В.И. Шувановым справедливо отмечено: «Зависимость содержания работы и внутреннего отношения к окружающим, напрямую зависит от психологического климата в коллективе» [9].

Оценить значимость положительного психологического климата можно по тому примечанию, о том, как плохое настроение отражается на снижении эффективности от проделанной работы. Влияние такой тенденции отражается на производительности примерно в полтора раза.

При этом стоит принимать во внимание то, что общепсихологический климат можно корректировать, владея информацией о том, как на степень удовлетворенности влияет ряд обстоятельств таких как: «характер» и «содержание деятельности отношения к работе», «престижность», «размеры вознаграждения» и «межличностные отношения между сотрудниками». Поэтому межличностные отношения являются очень значимыми между сотрудниками, руководителями и подчиненными [73].

Так же необходимо отметить существование в трудовом коллективе официальных и неофициальных отношений между сотрудниками. Первые складываются по воле руководства для достижения целей организации, а вторые отношения складываются между сотрудниками по воле своей психологической убежденности [59].

Развитие межличностных отношений протекают через несколько этапов: сначала «знакомство», потом переход «к приятельским отношениям», затем «товарищеским» и «дружеским».

Одной из самых важных характеристик положительных отношений в коллективе является доверие, которое способствует совместной успешной работе, позволяя сообща решать сложные вопросы, а так же обмениваться мнениями и вырабатывать конструктивные решения. К примеру, при поддержке высших руководителей работниками создаются благоприятные условия для решений стратегических задач, принятия и проведения в жизнь решений, выработки планов.

Основным механизмом для развития межличностных отношений в коллективе является – эмпатия, то есть способность к эмоциональному, а не только рациональному, восприятию другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принимая его со своими мыслями и чувствами [25].

Л.С. Выготским был использован, для описания этого явления термин «идентификация», подразумевая в виду психологический процесс, когда зрителем или читателем при восприятии художественного произведения, происходит отождествление себя с его героем [13].

По мнению еще одного отечественного психолога Н.Н. Обозова, эмпатия включает в себя три уровня: «когнитивный», «эмоциональный» и «действенный» [48].

В своем исследовании Ю.Д. Красовский, отмечает: «Основной характер организационных проблем, выражается в неэффективном сотрудничестве между сотрудниками и в сложностях включения в устоявшийся коллектив, «новичков», все это может усиливаться плохой организацией труда и невнимательностью руководящего лица» [37].

Конфликтные ситуации, образующиеся между сотрудниками, принято подразделять на такие виды:

- «внутриличностные конфликты», возникающие в связи с не согласованностью ролевых требований с личностными потребностями или индивидуальными ценностями;
- «межличностные конфликты», возникающие в результате посягательства на власть, ценность или из-за несхожести мнений, характеров;
- «конфликты между личностью и группой», возникающие в результате противоречий между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе ценностями, нормами поведения и пр.;
- «межгрупповые конфликты», возникающие внутри формальных, так и не формальных групп коллектива, примером может быть (администрация и профсоюзы).

Возникновение межличностных конфликтов в организации не зависят от пола и возраста, а так же стажа, они могут возникать как между новыми и старыми сотрудниками, так и между старыми.

Протекают межличностные конфликты в разных формах и имеют различные основания. Наиболее распространенными формами являются конфликты «на почве соперничества» – подкрепленные стремлением к доминированию; «на почве спора» – разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем, дискуссии – на фоне обсуждения спорных вопросов.

Межличностный конфликт в зависимости от причины возникновения и от способов конфликтного поведения оппонентов, может иметь следующие исходы, такие как:

- «уход от решения конфликта», в том случае, когда одна из сторон, как бы ни замечает возникших противоречий;
- «сглаживание противоречий», в том случае, когда одна из сторон либо соглашается с содержанием предъявленных претензий, (но только в данный момент), либо стремится оправдать себя;
- «компромисс», в том случае, когда стороны идут на взаимные уступки;

- «эскалация», в том случае, когда нарастающая напряженность перерастает во всеобъемлющее противостояние;
- «силовой вариант подавления конфликта», в случае принуждения или угрозой применения силы принимают тот или иной исход противоречия [5].

Возникновение межличностных конфликтов между сотрудниками организации, оказывает неблагоприятное влияние на достижение определенной цели, которая организует работу сотрудников, поэтому так необходима постоянная профилактика межличностных конфликтов в организациях.

### **Выводы по первой главе**

Проведя анализ психологической литературы, было выяснено, что изучение мотивации было сформировано в трех подходах: мотивация как способ внешнего воздействия на человека (побуждающий механизм); мотивация как совокупность собственных мотивов (стимулирующий механизм); и мотивация как целевое внешнее воздействие на работника (управляющий механизм).

Трудовая мотивация – это побуждение сотрудников к активной и плодотворной трудовой деятельности, основополагающей на удовлетворенности важных человеческих потребностей.

Классифицируется мотивация на внешнюю (положительную и отрицательную) и внутреннюю.

Так же нами были рассмотрены содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлеланд, двухфакторная теория Ф. Герцберг и др.) и процессуальные теории (теория ожиданий В. Врум, справедливости Дж. Адамс, модель мотивации Л. Портер, Э. Лоурер и др.) мотивации.

Для более полного представления о мотивации нами была рассмотрена и самомотивация. Она представляет собой принятие личностью новых условий деятельности, с внутренним контролем над достижением поставленной цели и полной ответственностью за свой результат. Рассмотрены распространенные способы и техники самомотивации.

Анализируя научную литературу, по групповой сплоченности выявляется то же наличие трех подходов к изучению данного вопроса. Первый – групповая сплоченность, как эмоционально-психологическая привлекательность членов малых групп. Второй, групповая сплоченность как ценностно-ориентационное единство. И третий групповая сплоченность как поведенческий аспект.

Объединение коллектива является непрерывным процессом, содержащимся в возрастании уровне целостного единства поведения его членов, основанным на принятии каждым членом коллектива его целей, ценностей и норм поведения, на развитии чувства принадлежности к своему коллективу, организации.

В данном контексте были рассмотрены факторы, влияющие на групповую сплоченность, а так же подняты вопросы о типах коллективов, психологическом климате и конфликтных ситуациях влияющих на групповую сплоченность.



## **Глава 2. Эмпирическое исследование взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников на примере ПАО «Сбербанк»**

### **2.1 Организация и методы исследования мотивации и групповой сплоченности ПАО «Сбербанк»**

Исходя из цели данной диссертационной работы, мы сочли нужным провести экспериментальное исследование по изучению программы способствующей восстановлению трудовой мотивации и формированию групповой сплоченности сотрудников.

Исследование групповой сплоченности и её влияния на трудовую мотивацию сотрудников проводилось на базе Публичного Акционерного Общества Сбербанк, в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского Банка ПАО Сбербанк с 5 апреля по 18 мая 2018 года.

Сбербанк является одним из крупнейших универсальных банков России, начавший свою историю с 1841 года по настоящее время, банк превратился в крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира.

Сбербанк на сегодняшний день - это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации.

В качестве испытуемых выступали сотрудники банка, в частности отделы в которых наблюдалась текучесть кадров. Нами был подробно произведен анализ движения текучести кадров на основании табличных значений (Приложение А) в результате которого, выяснилось: «что самая высокая текучесть кадров за исследуемый период (2015 – 2017 гг.) был в 2016 году и составил 8,14%, что выше допустимого уровня (в 5-7%). Коэффициент текучести рабочей силы в 2017 году составил 6,65 %, что едва соответствует допустимому уровню» [54].



Рисунок 8 – Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

«Информация о численности персонала ПАО Сбербанк, отображенная в таблице Приложения А: вносит ясность, о состоянии текущего положения дел и распределении персонала. Отообразим данную динамику на графиках, которая наглядно укажет на численность персонала, число принятых и уволенных сотрудников за 2015 – 2017 годы» [49].

В прошлом нашем исследовании было замечено уменьшение численности персонала, представленное на рисунке 9 в 2017 году, вызвала ряд противоречий. За разъяснением мы обратились в отдел кадров».

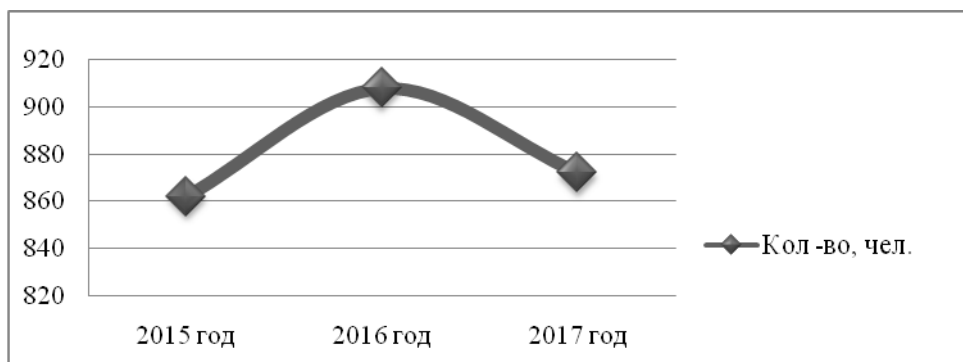


Рисунок 9 – Динамика численности персонала в ПАО Сбербанке

«По их предположениям из учета анализа анкет уволенных сотрудников, напрашивается вывод, что основная текучесть кадров возникает в отделах по работе с клиентами, и она связана с недостаточным уровнем мотивации и проблемами с адаптацией на новом рабочем месте. Так же отделом кадров замечены трудности в построении взаимоотношений в рабочем коллективе, предположительно из-за трудностей в рабочем процессе и невыполнением плана поставленных задач» [49].

Графическое интерпретирование анализа движения и текучести кадров в Сбербанке приложено на рис. 10.

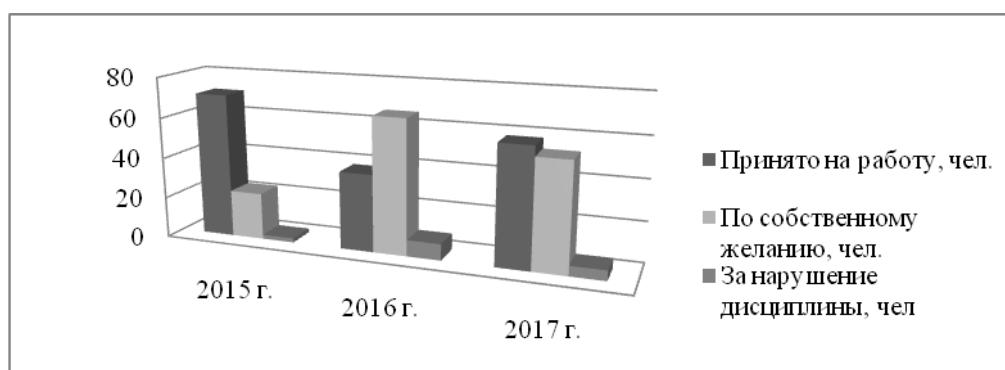


Рисунок 10 – Анализ движения и текучести кадров в ПАО Сбербанке

«Согласно расчетам, приведенным в таблице Приложения А, коэффициент оборота по приему снизится на 39,72% в отчетном периоде, чем в 2016 г. По данным рисунка 10 видно, что уровень подбора в 2017 году невысокий, но все же, выше чем в 2016 году. Самый высокий уровень подбора был в 2015 году, он связан с открытием нового дополнительного офиса» [49].

Следует отметить, что количество увольняемых работников, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, после кризисного в области управления персоналом 2016 года, стало сокращаться к 2017 году на 21,63 % [49].

«Такая тенденция говорит о том, что сотрудники по подбору персонала, стараются приложить немало усилий, по поиску пути, который ведет к нормализации своего положения на рынке труда. Но пока этих усилий ещё не достаточно для закрепления своей позиции. Необходимо наладить «обратную связь» между сотрудниками и руководством, чтобы понять истинные причины увольнения сотрудников» [49].

«Самая высокая текучесть кадров за исследуемый период (2015 – 2017 гг.) был в 2016 году и составил 8,14%, что выше допустимого уровня (в 5-7%). Коэффициент текучести рабочей силы в 2017 году составил 6,65 %, что соответствует допустимому уровню. Это говорит о повышении эффективности кадровой службы» [49].

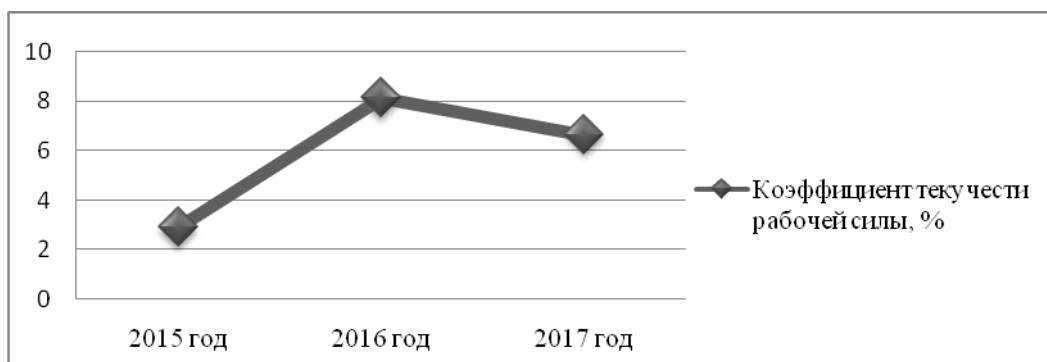


Рисунок 11 – Динамика численности уволенных сотрудников в процентном соотношении в ПАО Сбербанк

«По результатам статистики уволенных сотрудников выявлено, что именно отделы по работе с клиентами имеют основную текучесть. Поэтому нами было принято решение о проведении исследований именно в этих отделах, особое внимание было уделено сотрудникам занимающихся консультированием физических лиц» [49].

Общая величина выборки составила 64 человека, среди которых 26 мужчин и 38 женщин. Список участников представлен в Приложении Б.

При выборе методик учитывались социально-демографическая характеристика особенностей группы сотрудников представленной во второй таблице Приложения Б.

Из таблицы выявлено, что около 41% составляют мужчины и около 59% составляют женщины. Возраст работников от 18-27 лет.

Из них 57 % имеют высшее и незаконченное высшее образование; 39% имеют средне специальное и 4% среднее образования.

По продолжительности стажа - 33% работают больше года, 47 % работают более полугода и 20% работают менее полугода.

По семейному положению - 42% из них семейные люди и соответственно 68%, ещё не успели обзавестись семьей.

После полученных выводов о социально-демографической характеристике исследуемой группы нами были повторно рассмотрены анкеты увольняемых сотрудников этих же отделов, в которых работают данные сотрудники, в результате выявлена тенденция к ослаблению мотивации и присутствие некой групповой разобщенности.

Для определения уровня мотивации и групповой сплоченности сотрудников банка, а так же для подтверждения полученных наблюдений, была разработана программа действий по оптимизации возникших проблем ПАО Сбербанка города Тольятти, в Автозаводском отделении (таблица 6).

Таблица 6 – Программа действий по оптимизации проблем ПАО Сбербанка

Планируемые действия по внедрению преобразований	Возникшие проблемы в ПАО Сбербанке		
	1. Текучесть кадров (консультантов)	3. Недостаточная трудовая мотивация	4. Трудности в построении отношений в коллективе
Планирование действий по выявлению и минимизации проблем	-«необходимо выявить причину»; -«разработать предложение по улучшению условий труда»;	- определить уровень трудовой мотивации сотрудников банка; - сравнить данные показатели трудовой мотивации;	- определить уровень трудовой сплоченности сотрудников; - сравнить с показателями трудовой мотивации;

Продолжение таблицы 6 – Программа действий по оптимизации проблем

ПАО Сбербанк

Планируемые действия по внедрению преобразований	Возникшие проблемы в ПАО Сбербанке		
	1. Текучесть кадров (консультантов)	3. Недостаточная трудовая мотивация	4. Трудности в построении отношений в коллективе
	<p>- «выяснить, как те или иные условия повлияют на текучесть кадров»;</p> <p>- «выбрать наиболее оптимальное решение с наименьшими затратами»;</p> <p>- «внедрить данное мероприятие в организацию» [49].</p>	<p>- выяснить причину ухудшения трудовой мотивации;</p> <p>- разработать программу по улучшению трудовой мотивации;</p> <p>- согласовать с руководством;</p> <p>- внедрить программу по улучшению трудовой мотивации</p>	<p>- адаптировать тренинг по оптимизации трудовой сплоченности сотрудников;</p> <p>- согласовать с руководством;</p> <p>- провести тренинг по групповой сплоченности сотрудников</p>
Первоначальная диагностика	<p>Было выявлено, что главными факторами вызывающими текучесть персонала – консультантов являются:</p> <p>- недостаточная слаженность в коллективной работе;</p> <p>- неудобный рабочий график;</p> <p>- невыполнение плана поставленных задач, сопровождающееся слабой мотивацией</p>	<p>Чрезмерность амбиций, желаний, специалистов и новичков, не совпадают с возможностями;</p> <p>невыполнение плана поставленных задач, сопровождается напряженностью в коллективе, возрастает частота конфликтных ситуаций, слабеет личный интерес и трудовая мотивация</p>	<p>В коллективе наблюдается тенденция работы «каждый сам за себя», все стараются следовать заданному плану продаж; из-за учащенной текучести кадров в сторону новых сотрудников не уделяется должное внимание, из-за этого адаптационный период растягивается;</p>
Сбор информации	<p>«Проводится, прежде всего, из анкет увольняемых сотрудников, учитываются ответы в графе «причины увольнения»» [49].</p>	<p>Проводится, из заполненных анкет привлеченных кандидатов, в графе «ожидания от работы» а так же из статистики выполнения плана продаж; применение методики изучения мотивационного профиля личности по Ш.Ричи и П. Мартину.</p>	<p>Анализ анкет уволенных сотрудников;</p> <p>определение индекса групповой сплоченности по К. Э. Сишору;</p> <p>определение психологического климата по А.И Лутошкину.</p>

Продолжение таблицы 6 – Программа действий по оптимизации проблем

ПАО Сбербанк

Планируемые действия по внедрению преобразований	Возникшие проблемы в ПАО Сбербанке		
	1. Текучесть кадров (консультантов)	3. Недостаточная трудовая мотивация	4. Трудности в построении отношений в коллективе
Анализ полученных данных	«Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей текучести кадров»[49].	Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей мотивации труда сотрудника	Полученные данные анализируются статистически, что помогает наглядно увидеть тенденции улучшения или ухудшения показателей работающего персонала
Планирование и подготовка изменений	Предприятие пересматривает процедуру адаптации персонала и рассчитывает эффективность	Подготовка к проведению тренинг программы и прогнозирование социальной эффективности от проведенного мероприятия	Подготовка к проведению тренинг программы и прогнозирование социально-психологической эффективности от проведенного мероприятия
Оценка результатов и формирование рекомендаций	Рассчитывается экономическая эффективность проведенного мероприятия	Проведение повторной диагностики и фиксация социальной эффективности от проведенного мероприятия	Проведение повторной диагностики и закрепление социально-психологической эффективности от проведенного мероприятия

Из разработанной программы действий выявлено, что для устранения текущих проблем, необходимо совершенствовать систему трудовой мотивации сотрудников:

В ходе дальнейшего исследования, для решения поставленных нами задач, были использованы следующие методы:

- теоретического анализа литературы по проблеме трудовой мотивации и формированию групповой сплоченности сотрудников, раскрывающий разработанность исследуемой проблемы, способствующий

определению цели и задач исследования и позволяющий выявить всевозможные стороны исследуемого процесса;

- психодиагностического метода, имеющего особенность измерительно-испытательной направленности, за счет которой достигается количественная (и качественная) оценка изучаемого явления .(В ходе проводимых исследований нами были выбраны методы изучения мотивационного профиля по Ш. Ричи и П. Мартину, определения индекса групповой сплоченности с помощью психометрического теста по К.Э. Шишору и определения психологического климата по А.Н. Лутошкину, подробнее о них будет наглядно представлено в таблице 8, в следующем параграфе);

- математической статистики предназначенного для создания систем и анализа эмпирических данных. (С помощью определения одновыборочного критерия Колмогорова-Смирнова, в качестве метода непараметрической статистики нами были использованы коэффициенты ранговой линейной корреляции Спирмена, и tau-b Кендалла, позволяющие определить силу (тесноты), и направление корреляционных связей между двумя профилями или несколькими профильными признаками, колеблясь в числовом промежутке от +1 до -1, отражая направленность, между признаками измеримых в ранговой шкале ).

Таблица 7 – Этапы исследования

Этап	Задачи	Методы
Изучение научно-литературных источников по проблематике трудовой мотивации и формированию групповой сплоченности	- анализ научно-популярной литературы и изучение состояния проблематики; - подбор методик	Теоретический анализ: - изучение терминологии по заданной тематике; - изучение свойств процессов мотивации и групповой сплоченности, классификаций, теорий, методов и техник
Констатирующий, включающий первичную диагностику уровня трудовой мотивации и групповой сплоченности	- анализ проблем организации и выдвижение первоначальных гипотез; - формирование выборки; - изучение трудовой мотивации и групповой	Проведение методик: - методика направленная на изучение мотивационного профиля сотрудников по Ш. Ричи и П. Мартину;



Продолжение таблицы 7 – Этапы исследования

Этап	Задачи	Методы
сотрудников организации	сплоченности организации	- методика направленная на измерение индекса групповой сплоченности сотрудников К.Э. Сишора; - методика направленная на определение психологического климата в коллективе А.Н. Лутошкина
Формирование рекомендационного списка план проведения тренинга	- обзор литературы по организации тренинга по групповой сплоченности	Теоретический анализ: - изучение тренингов различных авторов; - написание плана тренинга.

«В настоящее время персоналу организации для удовлетворенности своей работой требуется не только материальные блага в виде заработной платы, бонусов и т.п., но и также и профессиональный подход к работнику, развитие его личностных особенностей, эффективное использование его профессиональных навыков вместе с личностными психологическими особенностями, а также здоровый психологический климат» [6].

«Поэтому каждая организация стремится к рациональному использованию персонала, которое представляет собой, совокупность комплексных мероприятий, охватывающих почти все этапы управления персоналом, в результате которых наиболее эффективно реализуется трудовые, творческие и физические способности работников» [6].

Использование персонала должно быть эффективным, в противном случае сама сущность набора персонала для успеха организации может считаться бессмысленной.

## 2.2 Результаты эмпирического изучения мотивации труда и групповой сплоченности сотрудников ПАО «Сбербанк».

В ходе полученной информации о существующих проблемах организации ПАО Сбербанка, города Тольятти и произведенной выборкой, приступим к реализации констатирующего этапа исследования. Но для начала, подробнее рассмотрим методики, с которыми нам предстоит работать.

Первая предложенная исследуемой группе методика авторов Ш. Ричи и П. Мартина (Приложение В), была направлена на изучение мотивационного профиля сотрудников-консультантов в ПАО Сбербанка, города Тольятти, с помощью методики.

Таблица 8 – Методики диагностического исследования для произведенной выборки

Методика	Описание	Ожидаемый результат
«Метод направленный на изучение мотивационного профиля сотрудников» Ш. Ричи и П. Мартина	С помощью применения данной методики можно охарактеризовать мотивационный профиль сотрудников. Для этого следует ответить на 33 вопроса с четырьмя вариантами ответов, расставляя приоритетность в суждениях от 0 до 11 баллов, сумма баллов не должна превышать 11. Результат выстраивается по 12 параметрам, отмечающих важность следующего списка потребностей: - потребность в вознаграждении; - потребность в условиях работы; - потребность в структурировании работы; - потребность в социальных контактах - потребность во взаимоотношениях; - потребность в признании; - потребность в достижении; - потребность во влиятельности, власти; - потребность в разнообразии; - потребность в креативности; - потребность в самосовершенствовании; - потребность в интересной работе;	Применение психодиагностического метода (определения мотивационных профилей сотрудников по Ш. Ричи и П. Мартину), получение результатов в сырых баллах. Проведение корреляционного анализа и формирование выводов [57].
«Определение индекса групповой сплоченности» К.Э. Сишора	С применением данной методики имеется возможность выявления индекса групповой сплоченности в коллективе, т.е. выявление параметра сплоченности как	Применение психодиагностического метода (индекса групповой сплочен-

(Психометрический тест)	единого, целостного. Данная методика включает в себя 5 вопросов, ответы на которые имеют свое кодовое значение. Таким образом, максимально допустимая сумма баллов «+19», а самая минимальная «- 5».	ности К.Э. Сишора), получение результатов в сырых баллах с последующим выявлением основной проблематики организации [58].
-------------------------	--	---

Продолжение таблицы 8 – Методики диагностического исследования

Методика	Описание	Ожидаемый результат
	Конечный результат сверяется с графиком, где 15,1 балла – «высокая», от 11,6 до 15 – «средняя», от 4 до 6,9 – «ниже средней» и до 4 – «низкая».	
«Метод определения психологического климата» А.И. Лутошкина	«С применением данной методики имеется возможность для определения психологического климата в коллективе, которая отражаема во сложившихся взаимоотношениях в коллективе, характере при деловом сотрудничестве и в отношениях к значимым жизненным явлениям. Психологический климат отражает психологическую атмосферу – специфику группового эмоционального состояния имеющегося в относительно небольшие временные отрезки, создаваемые ситуативными коллективными состояниями» А.И. Лутошкин. Данная методика имеет вид карты-схемы, где в левой части листа описаны коллективные качества, которые отражают благоприятный психологический климат, а в правой наоборот явно неблагоприятный. То или иное качество может отображаться в любом месте семи бальной шкалы расположенной в центре листа в диапазоне (от +3 до -3). Для представления общей картины психологического климата, следует сложить все положительные или отрицательные баллы.	Применение психодиагностического метода (определения психологического климата А.И. Лутошкина), получение результатов в сырых баллах. Результат отражает условную характеристику психологического климата в большей или меньшей степени благоприятности [66].
Разработка тренинга по повышению трудовой мотивации сотрудников и формированию групповой сплоченности	Анализ и подбор техник, упражнений влияющих на групповую сплоченность и отбор упражнений, а так же их адаптация под клиентуру. Сформировать план тренинга по групповой сплоченности для банковских служащих	Проведение тренинга, фиксация результатов посредством повторного прохождения тестирований.

Ответив на 33 вопроса и расставив между ними баллы, мы сможем увидеть и понять на графике, мотивационный профиль каждого сотрудника, т.е. рассмотреть приоритетность 12ти потребностей в реализации трудовой деятельности, а так же нам удастся проследить за изменениями во взаимоотношениях с сотрудниками.

Так как, в данной методике, помимо таких потребностей, как: «вознаграждение», «условие работы», «структурирование рабочего процесса», «разнообразие», «креативность», «самосовершенствование», «интерес к работе», и «достижение», отражены потребности в «социальных контактах», в «взаимоотношениях» и в «влиятельности» и «признании» [57].

Для обобщения и построения диаграммы мотивационного профиля сотрудников, необходимо получить среднюю арифметическую по каждой из потребностей, путем сложения суммы баллов каждого сотрудника по отдельной потребности и деления на общее число сотрудников.

Получим среднее арифметическое значение потребностей в коллективе, значения по 12 потребностям по методике Ш. Ричи и П. Мартина (таблица 9), на следующей странице.

Таблица 9 – Усредненные показатели потребностей банковского коллектива по методике Ш. Ричи и П. Мартина

Список потребностей	Вознаграждение	Условия работы	Структурирование	Социальные контакты	Взаимоотношения	Признание	Достижения	Власть и влиятельность	Разнообразие	Креативность	Самосовершенствование	Интерес к работе
Средняя арифметическая потребностей в коллективе	34,7	22,5	27,5	25,7	27,8	33,1	29,5	23,3	22,6	23,3	26,5	27,1

В результате мы получили общий мотивационный профиль сотрудников, который наглядно представлен на рисунке 12, следующей страницы.

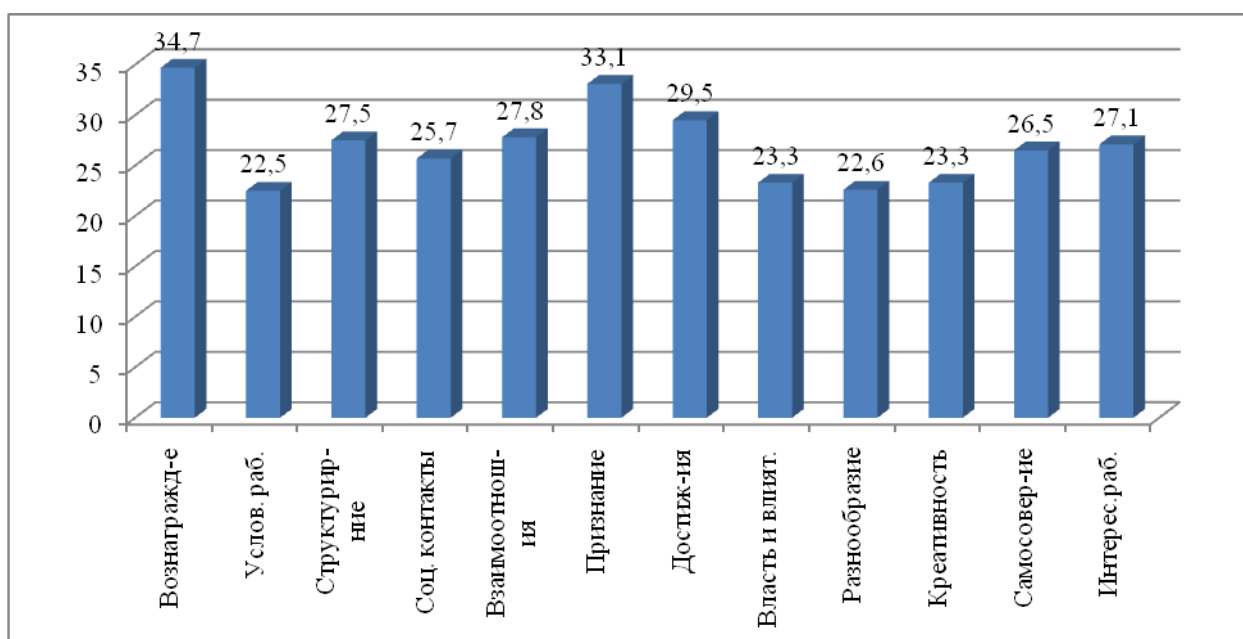


Рисунок 12 – Диаграмма мотивационного профиля банковских служащих по Ш. Ричи и П. Мартину

Исходя из полученных данных общего мотивационного профиля коллектива, стоит отметить, что наиболее выражены следующие потребности:

- потребность в высокой заработной плате и в материальных вознаграждениях, при желании иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок – 34,7 баллов;
- потребность в завоевании признания со стороны других людей, ощущение ценности своей заслуги, достижений и успехов – 33,1 баллов;
- потребность в усложнении заданий, ориентированности на результат, достижение поставленной цели – 29,5 баллов.

Эти три наиболее выраженные шкалы указывают на то, что материальное вознаграждение воспринимается сотрудниками банка, как показатель признания и достижения требуемого результата со стороны руководства.

Менее выраженные значения отмечаются по следующим потребностям:

- потребность в построении досрочных, стабильных, доверительных взаимоотношений с коллегами – 27,8 баллов;
- потребность в четком структурировании работы, наличием обратной связи и информированности, позволяющей судить о результатах работы (особенно ярко выраженная потребность у начинающих специалистов) – 27,5 баллов;
- потребность в ощущении востребованности в интересной общественно – полезной работе – 27,1 баллов;
- остальные 6 потребностей колеблются от 22,5 – 26,5 они так же оказывают влияние на трудовую мотивацию, но в меньшей степени, так как являются менее значимыми, чем выше перечисленные потребности.

Представленные результаты, хорошо отражают мотивационные потребности банковских служащих Поволжского банка, ПАО Сбербанк. Полученные данные играют ключевую роль в мотивационном процессе и позволяют руководству принимать значимые и эффективные решения, влияя на темп, результат и прогрессивное развитие коллектива, способствуя достижению общей организационной цели.

По результатам первичной диагностики, индекса групповой сплоченности были сформированы сырые баллы, которые отражены в Приложении Г.

Согласно применению методики исследования групповой сплоченности К.Э. Сижора, выявлено, что большей частью сотрудников отдела по работе с клиентами ПАО Сбербанка, в городе Тольятти, оценивается уровень групповой сплоченности в отделе, как «средний», это составляет – 79,68 % опрошенных.

И лишь 20,31% сотрудников оценили уровень как «выше среднего». Общие результаты проведенного первичного исследования по выбранной методике представлены на рисунке 13.

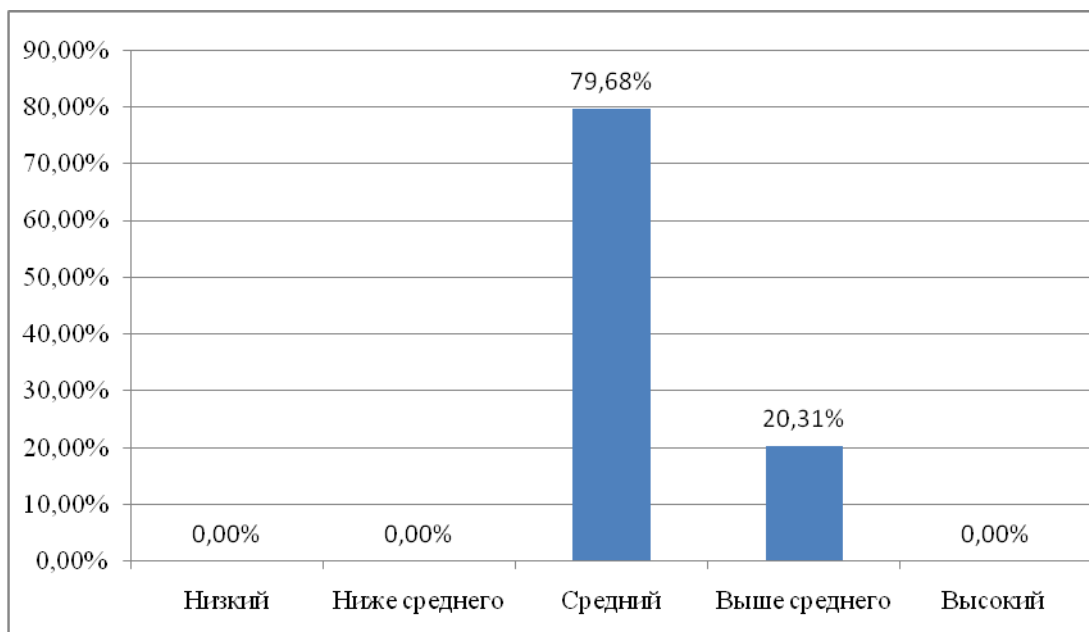


Рисунок 13 – Диаграмма результатов первичной диагностики уровня групповой сплоченности сотрудников в процентном соотношении

Наличием психологического единства между членами коллектива, а так же соответствие, определенных действий направленных на настраивание близких отношений между собой свидетельствует о поддержке и эмпатии внутри коллектива служащих банка.

На основании полученного результата мы можем сделать вывод о том, что сотрудники отделов по работе с клиентами ПАО Сбербанка города Тольятти, представляют собой относительно сплоченный коллектив.

Согласно полученным результатам, представленным на рисунке 14, по методике А.Н. Лутошкина, психологический климат данного коллектива, характеризуется как положительный, что указывает на относительную групповую сплоченность и стабильность межличностных отношений (Приложение Д).

Для этого предложим пройти тест, полученные оценки перекодируем в баллы, вычислим для каждого опрошенного коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата - (К), по формуле (1):

$$(1);$$

Затем, вычислим средний коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата, всего коллектива, по формуле (2):

(2);

Для получения вывода о наиболее проблемных точках коллектива, затрудняющих его становление, необходимо вычислить средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 14 пунктов. Итак, оценка психологического климата вычисляется, по формуле (3):

$$\text{ОПК} = K_{\text{ср}1}, K_{\text{ср}2}, \dots K_{\text{ср}13}$$

(3);

Из выявленных данных получим, что коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата равен:

Тогда средний коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата, всего коллектива, равен:

$$K_{\text{ср}} = \frac{275}{64} = 4,3$$

Полученный результат отображаем графически на рисунке 14.



Полученные данные коэффициента субъективной оценки социально-психологического климата входит в диапазон от 2,5 до 4,9, то есть по произведенным расчетам можно сделать вывод о том, что психологический климат данного коллектива средне благоприятный.

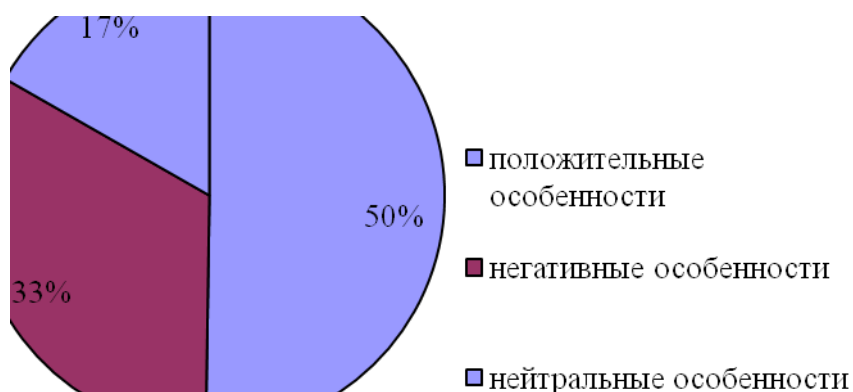


Рисунок 14 – Диаграмма характеристика психологического климата в процентном соотношении.

Если продолжить сравнение по 13 пунктам оценки психологического климата по методике А.И Лутошкина, то можно наглядно представить результаты в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Средние коэффициенты субъективных оценок психологического климата, каждого из 13 пунктов опроса по А.И. Лутошкину

№ пункта	Настроение (+/-)	Доброж./кон.	(Не)понимание	Готовность к сотруднич.	Сочувствие / злорадство	(Не)констр-я критика	(Не)уваж. мнение	(Не)Сплочен.	(Не)отклик.	Отношен. к новичкам	(Не)инициат.	Соц. разделение	Отнош. к похвале и пр.
Среднее ОПК в кол-ве	4,25	4,1	4,2	4,4	4,3	4,56	4,4	4,4	4,35	3,9	4,3	4,62	4,2

Результаты средних значений, представленные в таблице 10, указывают на то, что:

- коллектив от случая к случаю подвергается конфликтности в отношениях друг к другу, агрессивности и антипатии не наблюдается;
- критичность, направленная в форме замечания, носят далеко не конструктивный характер, накаляя обстановку, но не разрешая проблемы, зачастую каждый из оппонентов остается при своем мнении;
- отдельные, как правило, уже давно устоявшиеся в своей должности личности, неплохо ладят между собой, но эти взаимоотношения чаще носят единичный характер, к «новичкам» же, коллектив относится с отчуждением, не проявляя должного внимания и поддержки;
- что же говорить об общей картине ситуации, в основном, члены коллектива весьма равнодушно настроены по отношению друг к другу, каждый занимается своим делом и крайне редко поддерживает совместную работу, отсюда и ощущается некое подразделение на «привилегированных» и «пренебрежительных» сотрудников, причем вторыми не редко выступают «новички».

Таким образом, преобладание отрицательных коллективных особенностей приводит к тому, что новые сотрудники не имеют возможности влиться в новый коллектив, потому что старые сотрудники относятся к ним с пренебрежением, не идя лишней раз на контакт, не подбадривая и не направляя в нужное русло. Часто относясь к «новичкам» скептически, говоря о том, что «много Вас таких тут уже побывало, и где Все сейчас?», упуская не плохих начинающих специалистов, которые могли бы стать хорошим подспорьем в настоящем и будущем организации.

Из-за этого, недавно устроившиеся сотрудники часто приходят к разочарованию, впадают в уныние и, как правило, опускают руки, говоря, что «эта работа - не для меня». Находясь в таком «раскисшем» состоянии, сотрудники естественно проявляют свое равнодушное отношение к похвале

и поощрениям. Отсюда и происходит текучесть персонала тех, кто все же остается, постигают всего самостоятельно, путем проб и ошибок.

Исследование взаимосвязи между мотивационным профилем банковских служащих, групповой сплоченности и психологическим климатом осуществлялось с помощью корреляционного анализа.

Для этого нами был использован пакет прикладных статистических программ SPSS for Windows 17.0, а именно критерий на выявление нормальности распределения  $\lambda$ -Колмагорова-Смирнова, с помощью определения одновыборочного критерия подтвердилось предположения о непараметричности параметров распределения, отображенных в Приложении Е [46].

Все исследуемые переменные имеют статистически значимые различия от нормального распределения на уровне достоверности  $p \leq 0,001$ , что позволяет в дальнейшем применить в корреляционном анализе непараметрические критерии. В качестве метода непараметрической статистики были применены следующие критерии: коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, и tau-b Кендалла, позволяющие определить силу (тесноту), и направление корреляционной связи между несколькими профильными признаками (таблица 11) [55].

Таблица 12 – Коэффициенты корреляции.

tau-b Кендалла	Групповая сплоченность	Психологический климат	$r_s$ Спирмена	Групповая сплоченность	Психологический климат
Вознаграждение	,483**	,483**	Вознагр	,561**	,561**
Условия работы	-0,005	-0,005	Ус_раб	0,002	0,002
Структурирование	-,630**	-,630**	Струк.	-,722**	-,722**
Соц_к.	0,099	0,099	Соц_к.	0,12	0,12
Взаим.	-,527**	-,527**	Взаим.	-,593**	-,593**
Признан.	-0,004	-0,004	Признан.	-0,005	-0,005
Достиж-ие	,274*	,274*	Достиж-ие	,325**	,325**
Власть	,346**	,346**	Власть	,421**	,421**
Разнооб.	0,053	0,053	Разнооб.	0,059	0,059
Креат.	,292**	,292**	Креат.	,333**	,333**
Соверш.	,435**	,435**	Соверш.	,521**	,521**
Инт_раб	,437**	,437**	Инт.раб.	,519**	,519**
Гр_спл.	1	1,000**	Гр_спл.	1	1,000**
Псих_кл	1,000**	1	Псих_кл	1,000**	1

*- Статистическая значимость на уровне $p \leq 0,05$
** - Статистическая значимость на уровне $p \leq 0,01$

Исходя из результатов, представленных в таблице 11, выявлены прямые корреляционные связи между следующими переменными:

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в вознаграждении ( $r_s=0,561$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в достижении ( $r_s=0,325$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью во власти и влиятельности ( $r_s=0,421$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в креативности ( $r_s=0,333$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в самосовершенствовании ( $r_s=0,521$  при  $p \leq 0,01$ );

групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в интересе к работе ( $r_s=0,519$  при  $p \leq 0,01$ ). Т.е. такая связь говорит о том что, изменение величин будет происходить одновременно в обеих шкалах, как в положительном, так и отрицательном направлении.

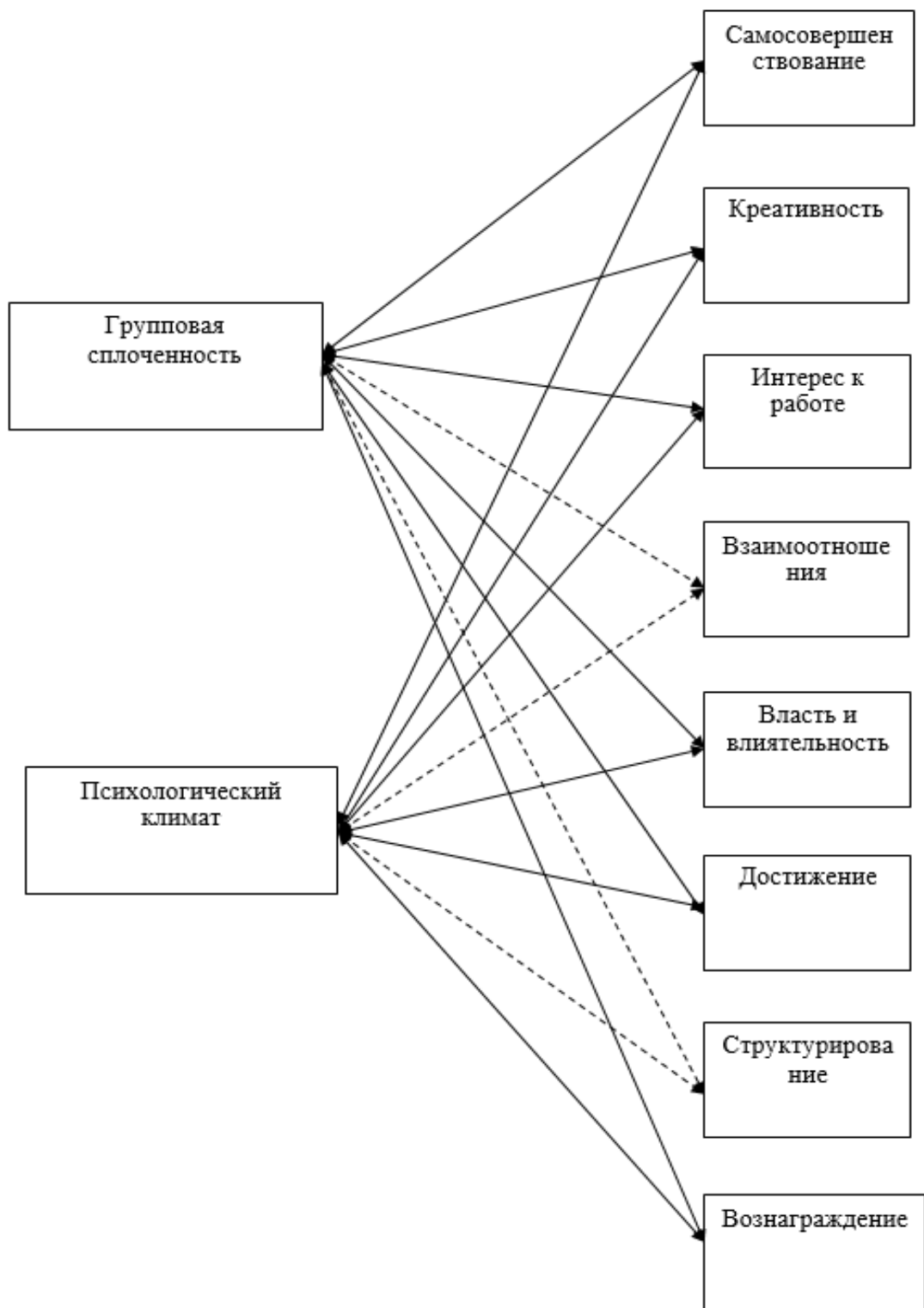
А обратные корреляционные связи были обнаружены между следующими шкалами:

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в структурирование ( $r_s= -0,722$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью во взаимоотношениях ( $r_s= -0,593$  при  $p \leq 0,01$ ).

Полученные взаимосвязи позволяют построить корреляционную модель, представленную на рисунке 15.

Полученные взаимосвязи позволяют построить корреляционную модель, представленную на рисунке 15. Из представленной корреляционной модели наглядно видно, что исследуемые показатели мотивации труда имеют тесную связь с показателями групповой сплоченности и психологическим климатом

коллектива. Также можно отметить, наличие положительной связи групповой сплоченности с такими переменными, как «Самосовершенствование», «Креативность», «Интерес к работе» и отрицательной связи с показателями «Взаимоотношения», которые можно обозначить, как идеальные мотивы труда.



↔ положительная связь, ↔ отрицательная связь.

Рисунок 15 – Корреляционная модель.

Выявленную положительную связь групповой сплоченности с переменными «Власть и влияние», «Достижение», «Вознаграждение» и

отрицательную связь с показателями «Структурирование» можно характеризовать с позиции материальных мотивов труда.

Выявленную положительную связь групповой сплоченности с переменными «Власть и влияние», «Достижение», «Вознаграждение» и отрицательную связь с показателями «Структурирование» можно характеризовать с позиции материальных мотивов труда.

Далее выявленные взаимосвязи изобразим с помощью графиков линейной регрессии.

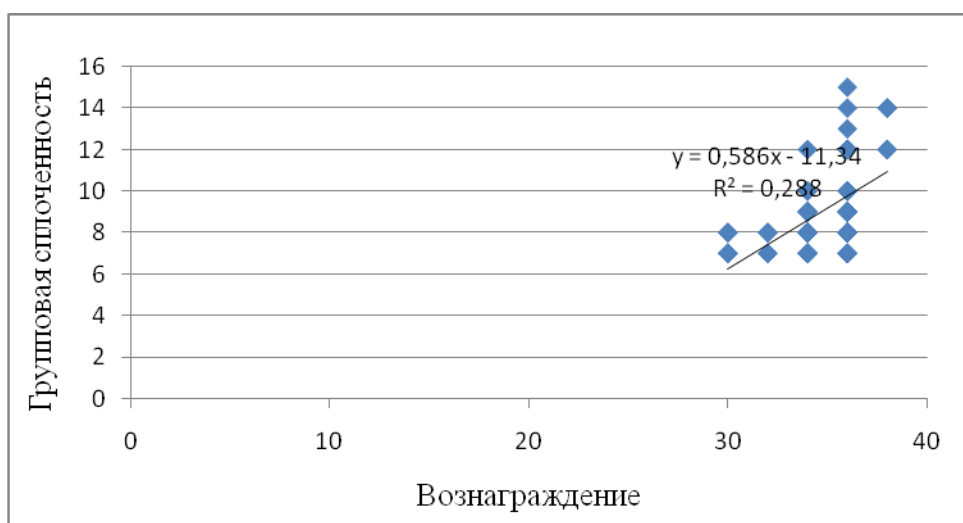


Рисунок 16 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в вознаграждении

На рисунке 16 график линейной регрессии отражает тесную положительную связь между показателями групповой сплоченности и мотивом «Вознаграждение», на что указывает близость расположения значений Y относительно линии тенденции.

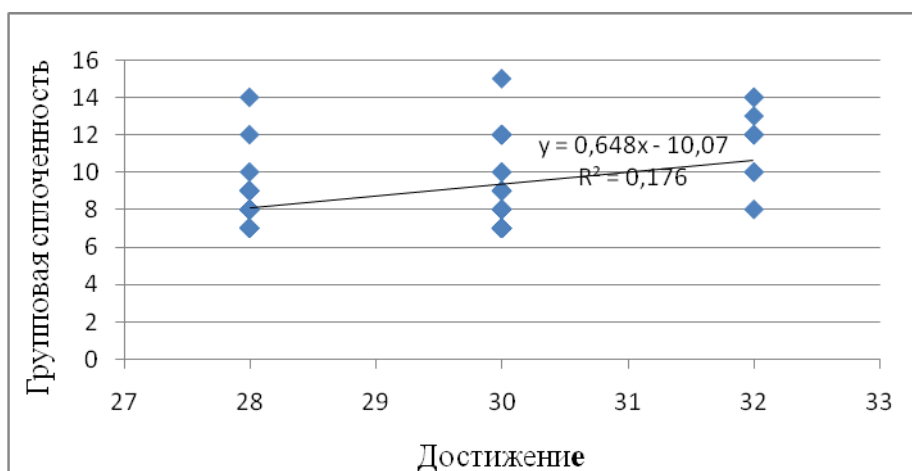


Рисунок 17 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в достижении

График линейной регрессии на рисунке 17 указывает на положительную линейную зависимость между показателями групповой сплоченности и мотивом труда «Достижение».

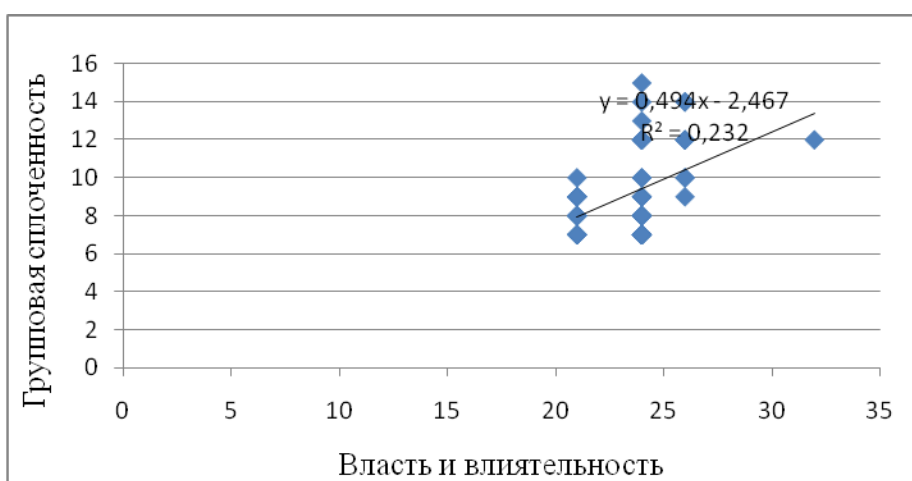


Рисунок 18 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности во власти и влиятельности

На представленном графике линейной регрессии рисунка 18 расположения значений Y относительно линии тенденции также свидетельствует о наличии положительной связи между показателями групповой сплоченности и мотивом «Власть и влияние».



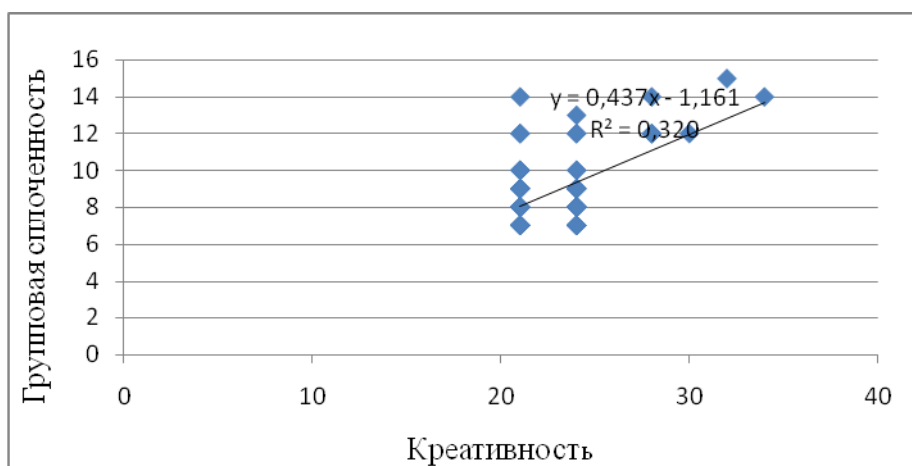


Рисунок 19 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в креативности

На рисунке 19 график линейной регрессии отражает тесную положительную связь между показателями групповой сплоченности и мотивом «Креативность», на что указывает направление линии тенденции.

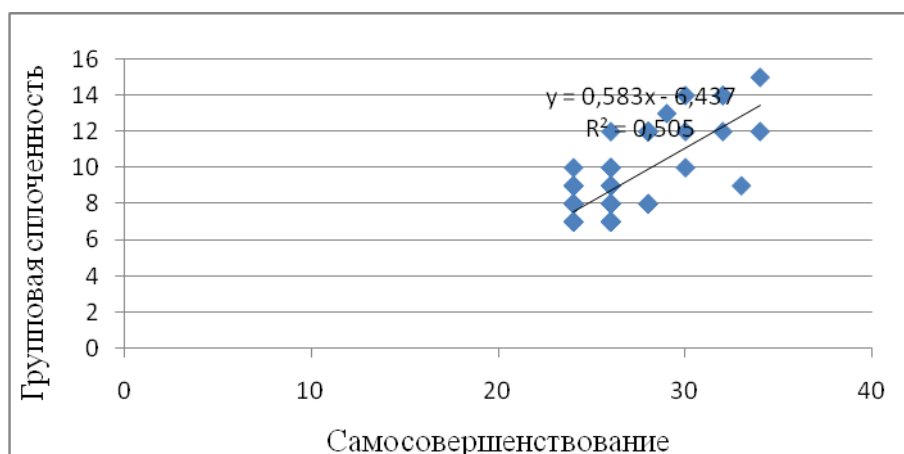


Рисунок 20 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в самосовершенствовании

График линейной регрессии на рисунке 20 отражает положительную линейную зависимость между показателями групповой сплоченности и мотивом «Достижение».

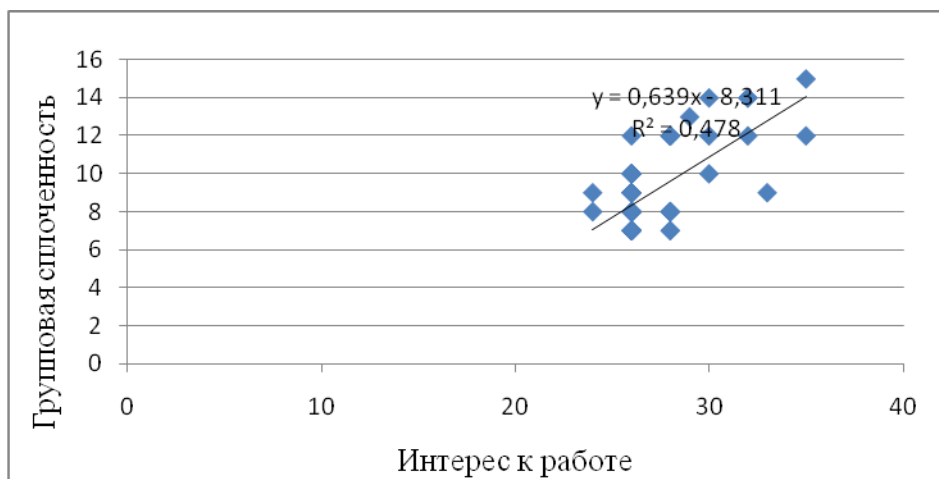


Рисунок 21 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в самосовершенствовании

На представленном графике линейной регрессии рисунка 21 расположение значений Y относительно линии тенденции указывают на положительную связь между показателями групповой сплоченности и мотивом «Интерес к работе».

Из данных графиков следует вывод о том, что данная зависимость имеет тесные связи. При увеличении одной из шкал – увеличится другая, или же уменьшении одной из шкал уменьшится другая.

На графиках линейной регрессии, представленных на рисунках 22 и 23, отмечается отрицательная линия тенденции, что свидетельствует об увеличении одной из шкал и уменьшении другой шкалы.

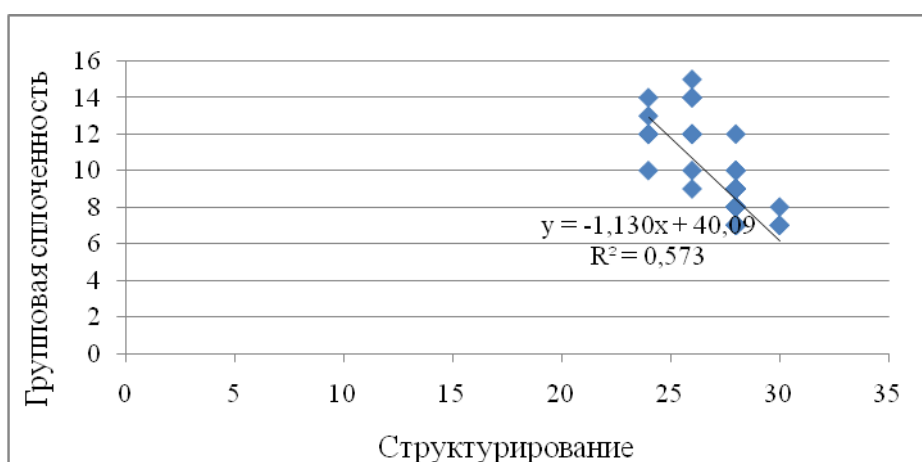


Рисунок 22 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в структурировании

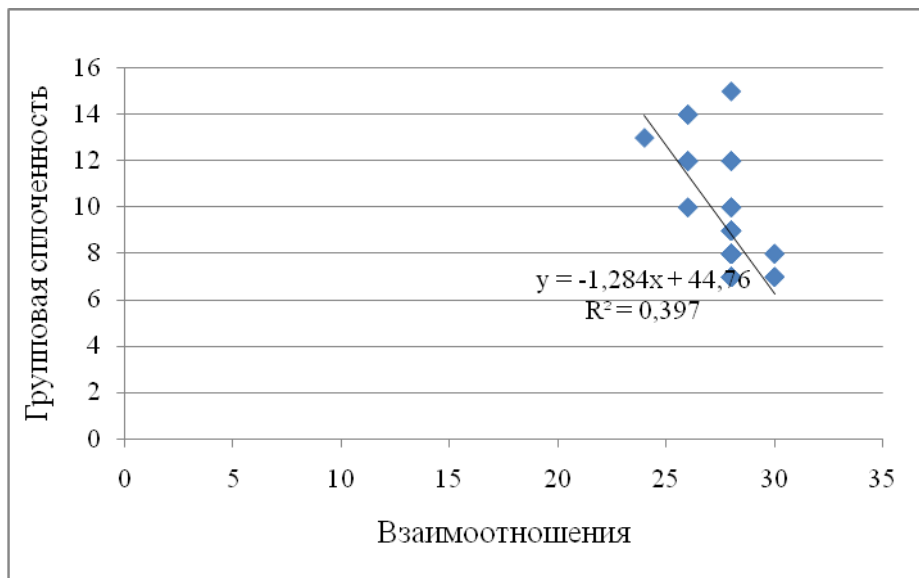


Рисунок 23 – Точечный график корреляционной зависимости групповой сплоченности и потребности в взаимоотношениях

### 2.3 Рекомендации по оптимизации системы трудовой мотивации и групповой сплоченности сотрудников

После полученных результатов исследования наиболее эффективным для повышения групповой сплоченности и трудовой мотивации нами решено предложить план социально- психологического тренинга.

Одним из возможных способов практической реализации улучшения данных аспектов межличностного общения, являются специально организованные тренинговые занятия. Тренинговые занятия будут организованы с целью улучшения межличностных отношений служащих банка и укрепления групповой сплоченности коллектива. [28].

Обучение будет проводиться в форме социально-психологического тренинга. За основу будут взяты «Социально-психологический тренинг уверенного поведения в межличностном общении», разработанный И.А. Карповой.

Прежде чем заняться организацией подобного мероприятия нужно определить задачи, то, в каком ключе будет протекать дальнейшая работа.

Задачами формирования тренинговых занятий по И.А. Карповой:

- «улучшение и закрепление межличностных отношений между сотрудниками организации»;
- «формирование наилучшей сплоченности коллектива организации».

Полагаясь на условия поставленных задач, нами были проработаны два основные модули. Первый из них, затрагивал процесс работы с эмоциональной составляющей, которая заключалась в проработке уверенного поведения в взаимоотношениях. Вторым модулем, ориентированным по отношению развития навыков эффективной коммуникации, повышения уровня сплоченности и межличностных отношений между работниками банка [28].

При разработки и адаптации программы ведущей задачей являлось сбор и анализ теоретического материала, а так же методик и упражнений направленных на улучшение и закрепление благоприятного психологического климата, укрепление групповой сплоченности сотрудников.

При разработки плана тренинга будут учитываться методы психопросвещения, в направленности когнитивно-поведенческих практик, оказывающих терапевтическое действие на психо-эмоциональную составляющую коллектива, в рамках гуманистических традиций.

В адаптации тренинговых программ под соответствующую клиентуру, будет прослеживаться интерактивный подход, способствующий наиболее обширному подходу к вопросам взаимодействия в коллективе, наработки участниками ценных навыков и опыта в собственном исследовании и исследовании окружающих, а так же способов взаимодействия, способствующих гармоничным отношениям с клиентами, руководством и коллегами.

В тренинге отдельное место будет выделено стилям межличностного общения, а так же будет представлена возможность попробовать «примерив» другие стили общения.

Благодаря открытому взаимодействию и получению обратной связи, будут установлены границы взаимодействия, а так же возможности для построения доверительных отношений.

Ключевым фактором данного тренинга будет возможность решить, а возможно на месте устранить образовавшуюся напряженность, важнейшим средством этого является работа в группе, выполнение индивидуальных, командных и обще групповых упражнений, домашних заданий.

Нами была разработана программа тренинга, которую необходимо провести в течение нескольких дней (3-4х дней) на базе ПАО «Сбербанка».

Всего было предложено 4 занятия. Общая их продолжительность составляет 7 часов 20 минут.

Для того чтобы полноценно пройти всю программу по формированию групповой сплоченности, необходимо выделить несколько часов в день для групповой работы. Исходя из плотного рабочего графика банка, рекомендуется провести занятия в не рабочее время, желательно в выделенный выходной день, чтобы не препятствовать достижению ежедневному выполнению поставленных задач.

Таблица 13 – План тренинга по формированию групповой сплоченности

№ этапа	Наименование занятий	Цели занятий по И.А. Карповой:
1.	«Психологический анализ личности»	«1) формирование благоприятных условий для работы с тренинговой группой: ознакомление участников с ключевыми принципами проводимого тренинга, принятие правил работы группы; 2) идентификация качеств личности для конструктивного межличностного общения; 3) ознакомление и освоение с активным стилем общения и различных способов передачи и приема обратной связи» [28].

Продолжение таблицы 13 – План тренинга по формированию групповой  
сплоченности

№ этапа	Наименование занятий	Цели занятий по И.А. Карповой:
2.	«Прояснение уверенного поведения и развитие коммуникативных навыков общения»	«1) закрепление умений и конструктивный самоанализ; 2) освоение и развитие навыков вербального и невербального общения, отработка навыков эффективного слушания; 3) введение общегрупповых игровых процедур, способствующих формированию уверенного поведения» [28].
3.	«Методы преодоления психологических барьеров и развитие уверенности в конфликтных ситуациях»	«1) закрепление навыков вербального и невербального общения; 2) преодоление психологических барьеров, мешающих полноценному самовыражению 3) преодоление конфликтов в межличностных отношениях [28]».
4.	«Формирование навыков уверенного поведения»	«1) закрепление навыков уверенного поведения; 2) завершение работы тренинговой группы: прояснение всех вопросов, оказание обратной связи и необходимой психологической поддержки; 3) формирование позитивного образа будущего [28]».

### Выводы по второй главе

Эмпирическое исследование, направленное на изучение взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих проводилось в период с ноября 2016 – май 2018 года. Исследование проводилось в несколько этапов: изучение научно-литературных, констатирующий, формирование рекомендационного списка.

На констатирующем этапе работы, анализа уровня групповой сплоченности сотрудников с помощью индекса групповой сплоченности по Сишору выявлено, наличие средней сплоченности и сплоченности «выше среднего». Что демонстрирует не плохие отношения в коллективе, но всё же нуждающиеся в подкреплении с целью фиксации благоприятного социально-психологического климата. Нашей задачей являлось закрепление психологического единства банковских служащих, что способствовало

доверительно-близким отношениям между собой и готовности к оказанию поддержки по отношению друг к другу.

Анализируя и получив значения субъективной оценки социально-психологического климата по методике «Определения психологического климата А.Н. Лутошкина» – в диапазоне от 2,5 до 4,9, т.е. «средне благополучный». Такой результат демонстрирует то, что климат данной выборки не отличается стабильностью в социально-рабочих моментах, но все же является благоприятным, и способствующим функционированию коллектива.

Таким образом, по результатам первичной диагностики были выявлены нестабильные отношения между сотрудниками организации.

Исходя из полученных данных эмпирического анализа общего мотивационного профиля коллектива, стоит отметить, что самыми высокими значениями выделялись потребности, перечисленные в порядке убывания:

Прямые корреляционные связи между следующими переменными:

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в вознаграждении ( $r_s=0,561$  при  $p\leq 0,01$ );

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в достижении ( $r_s=0,325$  при  $p\leq 0,01$ );

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью во власти и влиятельности ( $r_s=0,421$  при  $p\leq 0,01$ );

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в креативности ( $r_s=0,333$  при  $p\leq 0,01$ );

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в самосовершенствовании ( $r_s=0,521$  при  $p\leq 0,01$ );

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребностью в интересе к работе ( $r_s=0,519$  при  $p\leq 0,01$ ).

Т.е. такая связь говорит о том что, изменение величин будет происходить одновременно в обеих шкалах, как в положительном, так и отрицательном направлении.

А обратные корреляционные связи были обнаружены между следующими шкалами:

- групповой сплоченностью/психологического климата и потребность в структурирование ( $r_s = -0,722$  при  $p \leq 0,01$ );
- групповой сплоченностью/психологического климата и потребность во взаимоотношениях ( $r_s = -0,593$  при  $p \leq 0,01$ ).

Проведенная работа позволила нам подтвердить выдвинутую гипотезу о том, что наличие взаимосвязи мотивации труда и групповой сплоченности банковских служащих проявляется, в степени выраженности ведущих потребностей таких как, «Вознаграждение», «Достижение», «Влиятельности», «Креативности», «Самосовершенствованию» и «Интереса к работе», а также сбалансированности мотивации на достижение успеха и взаимопонимания между членами группы.



## Заключение

В магистерской работе рассмотрены и проанализированы мотивационные и подходы к групповой сплоченности отечественных и зарубежных исследователей.

Из представленных выводов в конце каждой главы, можно без сомнения заверить, что цели и задачи, поставленные в начале работы, были достигнуты в полном объеме.

Проведя анализ психологической литературы, было выяснено, что изучение мотивации было сформировано в трех подходах: мотивация как способ внешнего воздействия на человека (побуждающий механизм); мотивация как совокупность собственных мотивов (стимулирующий механизм); и мотивация как целевое внешнее воздействие на работника (управляющий механизм).

Трудовая мотивация рассматривалась, как побуждение сотрудников к активной и плодотворной трудовой деятельности, основополагающей на удовлетворенности важных человеческих потребностей.

Классификация мотивации подразделяется на внешнюю (положительную и отрицательную) и внутреннюю мотивацию.

Так же нами были рассмотрены содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлеланд, двухфакторная теория Ф. Герцберг и др.) и процессуальные теории (теория ожиданий В. Врум, справедливости Дж. Адамс, модель мотивации Л. Портер, Э. Лоурер и др.) мотивации.

Для более полного представления о мотивации нами была рассмотрена и самомотивация. Она представляет собой принятие личностью новых условий деятельности, с внутренним контролем над достижением поставленной цели и полной ответственностью за свой результат. Рассмотрены распространенные способы и техники самомотивации.

Анализируя научную литературу, по групповой сплоченности выявляется наличие трех подходов к изучению данного вопроса.

Первый – групповая сплоченность, как эмоционально-психологическая привлекательность членов малых групп. Второй, групповая сплоченность как ценностно-ориентационное единство. И третий групповая сплоченность как поведенческий аспект.

Процесс объединения коллектива организации основан на непрерывности, способствующей увеличению целостности и единства в поведении между членами группы, основываясь на принятии каждого члена коллектива и его целей, ценностей и норм поведения.

А уровень межличностных отношений в коллективах зависит от следующего списка факторов: «отношения к коллегам», «уровня коммуникативных навыков сотрудников коллектива», «уровня профессиональных знаний», «качества выполнения должностных обязанностей», «приоритетности организационных интересов над личностными», «от количеством межличностных конфликтов и частоты конфликтных ситуаций в коллективе».

На констатирующем этапе работы, анализа уровня групповой сплоченности сотрудников с помощью индекса групповой сплоченности по К.Э Сишору выявлено, наличие средней сплоченности и сплоченности «выше среднего». Данные показатели демонстрируют не плохие отношения в коллективе, но все, же нуждающиеся в подкреплении с целью фиксации благоприятного социально-психологического климата. Нашей задачей являлось закрепление психологического единства банковских служащих, что способствовало доверительно-близким отношениям между собой и готовности к оказанию поддержки по отношению друг к другу.

Анализируя и получив значения субъективной оценки социально-психологического климата по методике «Определения психологического климата А.Н. Лутошкина» - в диапазоне от 2,5 до 4,9, т.е. «средне благополучный». Такой результат демонстрирует то, что климат данной

выборки не отличается стабильностью в социально-рабочих моментах, но все же является благоприятным, и способствующим функционированию коллектива.

Получив среднее арифметическое значение потребностей в коллективе, значения по 12 потребностям по методике Ш. Ричи и П. Мартина проведя корреляционный анализ, была обнаружена взаимосвязь между ведущими мотивами труда, такими как: «Вознаграждение», «Достижение», «Влиятельности», «Креативности», «Самосовершенствование», «Интереса к работе» и уровнем групповой сплоченности коллектива.

Проведенная работа позволила нам подтвердить выдвинутую гипотезу о том, что взаимосвязь между мотивацией труда и групповой сплоченностью существует. Безусловно, одним из важных условий хорошей мотивации и эффективности функционирования организации, является наличие в ней групповой сплоченности, которая полностью зависит от межличностных отношений сотрудников организации.

## Список используемой литературы:

1. Авдеенко, А.М. Научно-исследовательская работа студентов [Текст] / А.М. Авдеенко, А.В. Кудря, Э.А. Соколовская; под ред. А.В. Кудри. - Гриф УМО. - М. : МИСиС, 2008. - 77 с. : ил. - Прил.: с. 72-77.
2. Бабанова, Е. Самомотивация. 15 способов себя мотивировать [Электронный ресурс]: Статья / Е. Бабанова – Система Сфирического развития. – Режим доступа: <http://elizavetababanova.com/lichnaya-effektivnost/15-sposobov-sebya-zamotivirovat.html> (дата обращения 09.10.07).
3. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г.Х. Бакирова. - учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4.
4. Бахарева, Н.В. Шкала приемлемости как метод изучения взаимоотношений [Текст] / Н.В. Бахарева - Человек и общество. - Л., 1975. - С. 34-37.
5. Безымянный, О. Исследование работы психолога-консультанта по формированию групповой сплоченности сотрудников организации [Электронный ресурс]: О. Безымянный. – Режим доступа: <http://refleader.ru/jgepolrmaqasyfs.html> (дата обращения 12.11.2017).
6. Белый, К. Самомотивация. Способы самомотивации. [Электронный ресурс]: К. Белый – Статья. – Режим доступа: <http://fingeniy.com/samomotivaciya-sposoby-samomotivacii/> (дата обращения 12.11.2017).
7. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управл. человек. Ресурсами [Текст] / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.
8. Болотова, А.К. Прикладная психология [Текст] / А.К. Болотова, И.В. Макарова. - М. : Аспект Пресс, 2002. - 383 с. : ил. - Библиогр.: с. 365-369.

9. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда [Текст] / Е. Ветлужских. - Инструменты Методики. Практика - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 151 с. - ISBN 978-5-9614-1728-9.
10. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К. Вилюнас. – М.: МГУ, 1990. - 283 с.: с. 258-278.
11. Виханский, О.С., Наумов, А.И.; Практикум по курсу "Менеджмент"[Текст] / О.С. Виханский, А. И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. - 281 с.
12. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 352 с.:
13. Выготский, Л.С. Психология искусства [Текст] / Л.С. Выготский. - 3-е изд. М.: Искусство, 1986. - 574 с. - ISBN: 985-6388-80-5.
14. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст] / Б.М. Генкин: Монография - 2-е изд. - М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-91768-711-7.
15. Герасичев, В. Самомотивация как осознанный выбор. Энциклопедия практической психологии – Психоголос. [Электронный ресурс]: В. Герасичев: Статья – Режим доступа: [http://www.psychologos.ru/articles/view/samomotivaciya\\_kak\\_ozoznannyy\\_vybor](http://www.psychologos.ru/articles/view/samomotivaciya_kak_ozoznannyy_vybor) (брдата обращения 6.10.2017).
16. Глухих, Л.С. Мотивация труда [Текст] / Л.С. Глухих. - Психологи на b17.ru – Режим доступа: <http://www.b17.ru/article/46574> (дата обращения 28.12.2016).
17. Гуревич, П.С. Психология. [Текст] // П.С. Гуревич. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФА-М, 2015. – 332 с.: 60x9- 1/16 – (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-009651-3.
18. Донцов, А.И. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / А. И. Донцов. – М.: Наука, 1994. – 255 с. – (Программа «Обновление гуманитарного образования в России»).

19. Дуберман, Ю.Е. Роль сплоченности малых групп в функционировании первичного производственного коллектива [Текст] / Ю.Е. Дуберман. - Автореферат дис., канд. Психол. Науче – М., 1973. – 190 с.
20. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. [Текст] / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2010. - 319 с. ISBN 978-5-9268-0849-7.
21. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. - Учеб. пособие - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 378 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (переплет) ISBN 978-5-16-004576-4.
22. Жилагина, Т.А. Психология, образование, социальная работа: актуальные и приоритетные направления исследований [Текст] / Т.А. Жилагина // Материалы ежегодной научно-практической конференции студентов и аспирантов факультета психологии и социальной работы. - Тверь: Твер. гос. ун-т, 2009. – 176, стр. (с.122-124).
23. Журавлев, А.Л. Социальная психология [Текст] / А.Л. Журавлев. - Учебное пособие. - М.: ПЕР СЭ, 2002. 351с. - ISBN 5-9292-0055-6.
24. Зацепин, В.И. Межличностное общение в коллективе [Текст] / В.И. Зацепин. - Автореф. дис. ... канд. психол. наук. - Л., 1970. – 122 с.
25. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Электронный ресурс]: С.В. Иванова. - 8-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 285 с. - (Серия «Бизнес на 100%»). - ISBN 978-5-9614-2268-9.
26. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст] / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 238 с. - ISBN 978-5-9614-2210-8.
27. Ижванова, Е.М. Проблемы мотивации здоровья как мотивация развития личности [Текст] / Е.М. Ижванова. - [Znanium.com, 2016, вып. №1-12, 15 стр.].
28. Карпова, И.А. Социально психологический тренинг уверенного поведения в межличностном общении [Электронный ресурс]: И.А. Карпова

Статья. Режим доступа: <https://nsportal.ru/vuz/psikhologicheskie-nauki/library/2013/03/24/sotsialno-psikhologicheskij-trening-uverenogo> (дата обращения 15.10.2017).

29. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.: 60x90 1/16. - (ВО: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-003544-4.

30. Ключева, Н.В. Корпоративный тренинг и его влияние на развитие организации [Текст] / Н.В. Ключева // Российский психологический журнал. - 2006. - Т.3. - №1. - С. 7-17.

31. Клюквина, Г.В. Групповая сплоченность, её составляющие. [Электронный ресурс]: Г.В. Клюквина - Статья. Сайт. Режим доступа - <http://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2014/11/11/grupnovaya-splochennost-ee-sostavlyayushchie> (дата обращения 17.12.2017).

32. Ковалев, С.В. НЛП эффективного руководства, или Как управлять кем угодно и где угодно [Текст] / С.В. Ковалев - 2-е изд. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. - 251 с. - (Империя успеха). - Библиогр.: с. 236-240. - ISBN 5-222-07991-0 : 53-89.

33. Козаченко, А. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]: А. Козаченко // Статья. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1731> (дата обращения 6.11.2017).

34. Козлов, Н.И., Как мотивировать себя? [Электронный ресурс]: Н.И. Козлов - Энциклопедия практической психологии – Психоголос. Режим доступа: [http://www.psychologos.ru/articles/view/kak\\_motivirovat\\_sebya\\_vop\\_zn](http://www.psychologos.ru/articles/view/kak_motivirovat_sebya_vop_zn) (дата обращения 12.11.2017).

35. Козлов, Н.И., Самомотивация - источник внутренней энергии Энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]: Н.И. Козлов. – Психоголос. Режим доступа:

[http://www.psychologos.ru/articles/view/samomotivaciya\\_dvoe\\_zn\\_istochnik\\_vn\\_utrenney\\_energii](http://www.psychologos.ru/articles/view/samomotivaciya_dvoe_zn_istochnik_vn_utrenney_energii) (дата обращения 12.11.2017).

36. Кон, И.С. Дружба: этико-психологический очерк [Текст] / И.С. Кон. - М.: Политиздат, 1987. – 300 с.

37. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст] / Ю.Д. Красовский. - М.: Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 190 с. ISBN: 5-238-00455-9, 978-5-238-01180-6.

38. Леонавичус, А.С. Социалистический производственный коллектив и способы его сплочения [Текст] / А.С. Леонавичус. - Автореф. дис. ... канд. психол. наук. - М., 1970. – 180 с.

39. Леонтьев, А.Н. Лекции по общей психологии [Текст] / А.Н. Леонтьев. – М.: Смысл, 2001. - 511 с.

40. Ломов, Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии [Текст] / Б.Ф. Ломов / Отв. ред. Ю.М. Забродин, Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1984. - 448 с.

41. Лоренц, К. Агрессия (так называемое "зло") [Текст] / К. Лоренц. – М.: Прогресс : Универс, 1994. - 272 с.

42. Макаров, Ю.В. Формирование групповой сплоченности средствами социально-психологического тренинга [Электронный ресурс]: Ю.В. Макаров // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - Выпуск № 136. 2012 г. - Стр. 72-83. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-grupповой-splochennosti-sredstvami-sotsialno-psihologicheskogo-treninga> (дата обращения 16.10.2017).

43. Мескон, М.Х. , Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента = Management [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. - 719 с. : ил. - Библиогр. в конце гл. - Предм. указ.: с. 699-719. - Глоссарий: с. 684-698. - ISBN 0-06-044415-0 (англ.). - ISBN 5-7749-0142-4 (рус.) : 509-00.



44. Минин, А. Групповая сплоченность [Электронный ресурс]: А. Минин. - Режим доступа: <http://fb.ru/article/53853/grupповaya-splochnennost> (дата обращения 16.10.2017).
45. Мокшанцев, Р., Мокшанцева, А. Социальная психология. [Текст] / Р. Мокшанцев, А. Мокшанцева. - Издательство: Сибирское соглашение, Инфра-М, Серия: Высшее образование, 2001. - 414 с. ISBN: 5-16-000817-9, 5-8479-0029-5.
46. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных [Текст] / А.Д. Наследов. - СПб.: Речь, 2012. – 2-е издание, 392 с.
47. Немов, Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива [Текст] / Р.С. Немов. - М., Знание, 1982. – 64 с.
48. Обозов, Н.Н. Межличностные отношения [Текст] / Р.С. Немов. - Ленинград: Издательство ЛГУ, 1979. - 151 с.
49. Переседова, А.Ю. Совершенствование использования персонала на основе портфеля компетенций [Электронный ресурс]: А.Ю. Переседова Статья. – Режим доступа: <http://tltu.antiplagiat.ru> (дата обращения 06.2016).
50. Петровский, А.В. К построению социально-психологической теории коллектива [Текст] / А. В. Петровский // Вопросы философии. - 1973. - № 12. - С. 71-81.
51. Платонов, Ю.П. Социальная психология [Текст] / Платонов Ю.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011147-6.
52. Полещук, О.В. Сплоченность: мероприятия для коллектива. [Электронный ресурс]: О.В. Полещук - Консалтинг и тренинги Москвы. – Режим доступа: [http://msk.treko.ru/show\\_article\\_1056](http://msk.treko.ru/show_article_1056) (дата обращения 12.10.2017).

53. Почебут, Л.Г., Чикер, В. А. Организационная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. – 298 с. ISBN 5-9268-0013-7.

54. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В. П. Пугачев / Под ред. проф. В.П. Пугачева. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 394 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004575-7.

55. Райгородский, Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. - Самара: Изд-кий Дом "БАХРАХ - М", 2001. - 672 с.

56. Реан, А.А., Коломинский, Я.Л. Социальная педагогическая психология [Текст] / А.А. Реан, Я.Л. Коломенский. - СПб., 1999. - С. 235-237.

57. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи - учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология». - Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е.Э. Лалаян]; под ред. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 399 с. - (Серия «Зарубежный учебник»). - ISBN 0-566-08102-4 (англ.), ISBN 978-5-238-01510-1 (русс.).

58. Сишора, К.Э. Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора» [Текст] / К. Э. Сишора – методика по выявлению групповой сплоченности [Электронный ресурс]: диагностическая методика. – Режим доступа: [http://necludovoschool.narod.ru/indeks\\_gruppovoj\\_splochennosti\\_k.doc](http://necludovoschool.narod.ru/indeks_gruppovoj_splochennosti_k.doc) сам тест: <http://onlinetestpad.com/ru/testview/1080-opredelenie-indeksa-gruppovoj-splochennosti-sishora> (дата обращения 12.01.2018).

59. Скворцова, В.Н. Деловые и общественные отношения [Текст] / В.Н. Скворцова. - Томск: Изд-во ТПУ, 2006. - 180 с.

60. Сокор, Е.М. Профилактика межличностных конфликтов в организациях [Электронный ресурс]: Е.М. Сокор // Дис. кандидата психол. наук. (187С.) 19.00.13: Москва, 2003 225 с. РГБ ОД, 61:03-19/544-2. – Режим

доступа: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/123844.html> (дата обращения 14.11.2017).

61. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин - учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала». - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2.

62. Столяренко, Л.Д. Основы психологии [Текст] / Л.Д. Столяренко. - учеб. пособие для студентов вузов Рек. М-вом общ. и проф. Образования РФ – 19-е изд. – Ростов на Дону. Феникс, 2007. - 671 с. – (Высшее образование) ISBN 5-222-12382-9.

63. Толочек, В.А. Психология труда : для бакалавров и специалистов [Текст] / В.А. Толочек - учеб. пособие- Гриф УМО. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 479 с. - (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 464-479. - Прил.: с. 426-463. - ISBN 978-5-496-01738-1 : 741-60.

64. Херцберг, Х. Диагностика мотивации в работе по Херцбергу [Интернет ресурс]: Х. Херцберг – Режим доступа: <http://fb.ru/article/281108/motivatsionnyiy-test-gertsberga>) Сам тест: <http://onlinetestpad.com/ru/test/1213-ocenka-motivacii-organizacionnogo-povedeniya> (дата обращения 08.11.2017).

65. Хоуден, Дж. Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников [Электронный ресурс]: Дж. Хоуден / пер. с англ. В.С. Иващенко. - М.: Эксмо, 2011. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii#ixzz4U5pWNLm2>.

66. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях [Текст] / А.Д. Чанько. - Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. - 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5.

67. Чапала, Т.В. Психология здоровья как предмет исследования: Теоретический обзор / Т.В. Чапала // Актуальные проблемы и новые технологии медицинской (клинической) психологии и психотерапии/ Сборник материалов научно-практической конференции с международным участием, посвященной 25-летию факультета медицинской психологии СамГМУ. - Самара 2016. - С. 248-252.

68. Шейн, Э. Методика якоря карьеры. [Интернет ресурс]: Э. Шейн. – Режим доступа: <http://psytests.org/profession/anchors-run.html> (дата обращения 01.02.2017).

69. Шуванов, В.И. Социальная психология управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция» [Текст] / В.И. Шуванов. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. - 463 с. - ISBN 978-5-238-01629-0.

70. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования [Текст] / В.А. Ядов. - Издательство: М.: Академкнига ИКЦ, 2003. – 596с.

71. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации. [Интернет ресурс]: В.Н. Якимов - Статья. Московский государственный университет. Государство, и гражданскоки общество: политика, экономика, право, (стр. 61-66) – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii> (дата обращения 2.02.2018).

72. Heathfield Susan M, What People Want From Work: Motivation / Motivation Is Different For Each of Your Employees [Text] / Susan M. // The balance: Human Resources. – [ Internet resource : <https://www.thebalance.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051> ], August 18, 2016.

73. Heathfield Susan M, How to Provide Recognition That Motivates Your Employees/Are You a Victim of Employee Recognition—Done Wrong? [Text] / Susan M. // The balance: Human Resources. – [ Internet resource :

<https://www.thebalance.com/how-to-provide-recognition-that-motivates-employees-1919056> ], Desember 01, 2016.

74. Heathfield Susan M, 5 Tips for Effective Employee Recognition/ How to Reward, Recognize, Award. And Thank Employees Successfully [Text] / Susan M. // The balance: Human Resources. – [ Internet resource : <https://www.thebalance.com/effective-employee-recognition-1919055> ], January 30, 2017.

75. Heathfield Susan M, Promote Your Personal Growth and Motivation / Regain Excitement and Joy [Text] / Susan M. // The balance: Human Resources. – [ Internet resource : <https://www.thebalance.com/create-the-life-you-want-with-a-mid-career-crisis-1916631> ], August 12, 2016.

76. Heathfield Susan M, Does Your Workplace Inspire Motivation? /Motivation Flourishes With Effective Management and a Positive Workplace Culture [Text] / Susan M. // The balance: Human Resources. – [<https://www.thebalance.com/fostering-employee-motivation-1918745>], November 07, 2016.

## Приложение А

Движение и текучесть кадров в ПАО Сбербанке, по городу Тольятти.

### Анализ движения и текучести кадров в ПАО Сбербанке

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста,%	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5		6	
1.Численность персонала, чел.	862	908	872	46	-36	5,33	3,97
2.Принято на работу, чел.	71	38	22	-33	-16	-46,48	-42,11
3.Число уволенных за год, в том числе:	25	74	58	49	-16	196	-21,63
- По собственному желанию (а)	23	66	53	43	-13	186,95	-19,7
- За нарушение дисциплины (б)	2	8	5	6	-3	300	-37,5
4. Коэффициент оборота по приему, % (2 стр./1стр.)*100	8,23	4,18	2,52	-4,14	-1,66	-49,24	-39,72
5. Коэффициент по увольнению,% (3стр./1стр.)*100	2,90	8,14	6,55	5,24	-1,59	180,68	-19,54
	2,66	7,26	6,07	4,60	-1,19	172,93	-16,4
	0,23	0,88	0,57	0,65	-0,33	182,60	35,23
6. Общий коэффициент оборота,% (2стр.+3стр)/1стр*100	11,13	12,33	9,17	1,20	-3,16	10,78	-25,63
	10,23	11,45	8,60	1,22	-2,85	11,92	-24,90
	8,46	5,06	3,09	-3,40	-1,97	-40,19	-38,94
7. Коэффициент текучести рабочей силы, %,(3стр(а)+3стр(б))/1стр.*100	2,90	8,14	6,65	5,24	-1,49	180,68	-18,31
8. Коэффициент постоянства персонала, % (1стр.-2стр.-3стр.)/1стр.*100	88,86	87,66	90,82	1,20	3,16	-1,36	3,60
	89,09	88,54	97,01	0,55	8,47	0,62	9,56
	91,53	94,93	96,90	3,37	1,97	3,71	2,07

## Приложение Б

Список сотрудников отделов по работе с клиентами, участвовавших в исследовании.

№ исследуемого	Ф. Имя	№ исследуемого	Ф. Имя
1.	С. Александр	44.	Д. Ксения
2.	В. Евгения	45.	Х. Игорь
3.	Л. Наталья	46.	В. Елена
4.	А. Сергей	47.	С. Вероника
5.	К. Максим	48.	Ш. Дарья
6.	Б. Светлана	49.	М. Татьяна
7.	О. Андрей	50.	О. Валентина
8.	Б. Юлия	51.	К. Вадим
9.	Д. Михаил	52.	Л. Ольга
10.	М. Владимир	53.	Р. Мария
11.	А. Кристина	54.	Л. Виктория
12.	Л. Елена	55.	И. Яна
13.	К. Екатерина	56.	Т. Инна
14.	А. Егор	57.	Э. Альбина
15.	Х. Мария	58.	У. Юлия
16.	С. Полина	59.	Е. Андрей
17.	Б. Артур	60.	Ф. Анастасия
18.	В. Дмитрий	61.	Н. Екатерина
19.	Р. Анна	62.	М. Александр
20.	Л. Дарья	63.	Х. Алина
21.	Д. Артем	64.	Ч. Владислав
22.	П. Роман		
23.	Е. Анастасия		
24.	У. Софья		
25.	З. Арсений		
26.	Ф. Ильмир		
27.	Н. Ольга		
28.	Е. Захар		
29.	Б. Владислав		
30.	С. Альбина		
31.	А. Марина		
32.	П. Виталий		
33.	Ш. Наталья		
34.	Р. Сергей		
35.	Н. Александра		
36.	Т. Даниил		
37.	Б. Оксана		
38.	Г. Ильдар		
39.	К. Надежда		
40.	А. Родион		
41.	Л. Екатерина		
42.	Ж. Анастасия		
43.	Ю. Дмитрий		

## Социально-демографическая характеристика выбранной группы

№ исследуемого	Пол	Возраст	Образование	Стаж в кол-ве (мес.)	Должность	Семейное положение
1.	мужской	24	высшее	25	Стар. консультант	женат
2.	женский	26	нез.высшее	24	Стар. консультант	замужем
3.	женский	27	высшее	20	Стар. консультант	не замуж
4.	мужской	22	высшее	19	Стар. консультант	не женат
5.	мужской	23	нез.высшее	19	Стар. консультант	не женат
6.	женский	25	нез.высшее	18	Стар. консультант	замужем
7.	мужской	25	высшее	17	Стар. консультант	женат
8.	женский	26	высшее	16	Стар. консультант	не замуж
9.	мужской	27	высшее	16	Стар. консультант	женат
10.	мужской	25	нез.высшее	15	Стар. консультант	женат
11.	женский	25	высшее	14	Стар. консультант	не замуж
12.	женский	24	нез.высшее	14	Стар. консультант	замужем
13.	женский	23	высшее	13	Стар. консультант	не замуж
14.	мужской	26	сред. спец.	11	Стар. консультант	женат
15.	женский	24	высшее	9	Стар. консультант	не замуж
16.	женский	23	высшее	17	Консультант	не замуж.
17.	мужской	22	нез.высшее	15	Консультант	не женат
18.	мужской	25	высшее	14	Консультант	женат
19.	женский	23	высшее	12	Консультант	не замуж
20.	женский	22	высшее	12	Консультант	не замуж
21.	мужской	23	высшее	12	Консультант	женат
22.	мужской	24	высшее	12	Консультант	женат
23.	женский	22	высшее	11	Консультант	не замуж
24.	женский	21	сред. спец.	11	Консультант	не замуж
25.	мужской	19	среднее	11	Консультант	женат
26.	мужской	26	высшее	10	Консультант	не женат
27.	женский	24	высшее	10	Консультант	замужем
28.	мужской	22	нез.высшее	10	Консультант	не женат
29.	мужской	22	сред. спец.	10	Консультант	не женат
30.	женский	23	сред. спец	10	Консультант	замужем
31.	женский	26	высшее	9	Консультант	замужем
32.	мужской	22	нез.высшее	9	Консультант	не женат
33.	женский	24	сред. спец	9	Консультант	не замуж
34.	мужской	24	сред. спец.	9	Консультант	женат
35.	женский	25	высшее	8	Консультант	замужем
36.	мужской	22	нез.высшее	8	Консультант	не женат
37.	женский	24	сред. спец	8	Консультант	замужем
38.	мужской	23	сред. спец.	8	Консультант	не женат
39.	женский	20	сред. спец	8	Консультант	замужем
40.	мужской	22	высшее	7	Консультант	не женат
41.	женский	22	высшее	7	Консультант	замужем
42.	женский	23	высшее	7	Консультант	не замуж
43.	мужской	24	нез.высшее	7	Консультант	женат
44.	женский	22	нез.высшее	7	Консультант	не замуж
45.	мужской	24	сред. спец.	7	Консультант	женат



Продолжение социально-демографической характеристики группы

№ исследуемого	Пол	Возраст	Образование	Стаж в кол-ве (мес.)	Должность	Семейное положение
46.	женский	23	сред.спец	7	Консультант	не замуж
47.	женский	21	сред.спец	7	Консультант	не замуж
48.	женский	24	высшее	6	Консультант	не замуж
49.	женский	24	высшее	6	Консультант	замужем
50.	женский	22	сред.спец	6	Консультант	не замуж
51.	мужской	25	сред.спец.	6	Консультант	женат
52.	женский	22	сред.спец	5	Консульт. стажер	не замуж
53.	женский	22	сред.спец	5	Консульт. стажер	не замуж
54.	женский	21	сред.спец	5	Консульт. стажер	не замуж
55.	женский	19	среднее	5	Консульт. стажер	замужем
56.	женский	21	сред.спец	4	Консульт. стажер	не замуж
57.	женский	23	сред.спец	4	Консульт. стажер	замужем
58.	женский	20	сред.спец	2	Консульт. стажер	не замуж
59.	мужской	22	нез.высшее	1	Консульт. стажер	не женат
60.	женский	23	сред.спец	1	Консульт. стажер	не замуж
61.	женский	22	сред.спец	1	Консульт. стажер	не замуж
62.	мужской	22	сред.спец.	1	Консульт. стажер	не женат
63.	женский	21	сред.спец	1	Консульт. стажер	не замуж
64.	мужской	22	сред.спец.	1	Консульт. стажер	не женат

## Приложение В

Сырые баллы по опроснику мотивационного профиля личности по Ш. Ричи и Мартину.

№ исслед.	Вознаг.	Усл. раб.	Структур-е	Соц. контакт.	Взаим-ия	Признание	Достиж-ия	Власть и влият.	Разнооб-ие	Креатив-ть	Самосов-ие	Интер.раб.
1	36	22	26	26	28	36	30	24	21	32	34	35
2	38	24	26	28	26	34	28	24	24	34	32	32
3	36	22	26	26	28	32	32	26	24	30	28	28
4	36	20	26	24	26	32	32	26	21	28	32	32
5	36	22	24	26	26	34	32	26	21	28	34	35
6	36	24	24	28	28	32	30	24	21	24	28	28
7	38	22	24	24	26	34	32	26	24	21	30	30
8	36	22	24	26	28	32	30	24	24	28	32	32
9	38	20	26	24	26	34	32	26	21	24	30	30
10	36	20	24	26	24	32	32	24	24	24	29	29
11	36	24	26	28	26	34	28	24	24	28	28	28
12	36	24	24	26	26	32	32	26	24	24	26	26
13	36	20	26	26	28	30	30	26	24	21	33	33
14	38	20	26	24	26	32	30	32	21	21	28	28
15	36	22	26	24	26	34	32	26	24	21	30	30
16	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
17	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	24
18	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
19	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
20	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
21	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	26	26
22	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
23	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	26	26
24	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26

Продолжение приложения В

№ исслед.	Вознаг.	Усл. Раб.	Структур-е	Соц. контакт.	Взаим-ия	Признание	Достиж-ия	Власть и влият.	Разнооб-ие	Креатив-ть	Самосов-ие	Интер.раб.
25	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
26	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
27	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
28	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
29	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
30	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
31	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
32	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
33	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
34	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
35	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
36	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
37	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
38	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
39	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	26	28
40	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
41	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	26	26
42	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
43	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
44	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
45	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
46	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
47	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
48	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	26
49	36	24	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
50	34	24	28	28	28	34	30	24	21	21	26	28
51	36	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26

Продолжение приложения В

№ исслед.	Вознаг.	Усл. раб.	Структур-е	Соц. контакт.	Взаим-ия	Признание	Достиж-ия	Власть и влият.	Разнооб-ие	Креатив-ть	Самосов-ие	Интер.раб.
52	32	21	28	26	30	36	30	24	21	21	26	26
53	34	24	30	24	28	34	28	21	24	24	24	26
54	30	24	28	26	28	32	30	24	21	21	26	26
55	30	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	24
56	34	18	30	24	30	34	30	24	21	21	26	26
57	32	21	28	26	28	32	28	21	24	24	24	26
58	32	21	28	24	28	34	30	24	21	21	26	26
59	30	21	28	26	28	36	28	21	24	24	28	28
60	32	18	28	24	30	34	30	24	21	21	28	28
61	34	18	30	24	30	32	28	21	24	24	24	26
62	30	21	28	24	28	32	30	24	21	21	26	26
63	30	21	28	24	28	32	28	21	24	24	24	26
64	34	24	30	26	30	34	32	24	24	24	28	28
Средняя арифмет.	34,7	22,5	27,5	25,7	27,8	33,1	29,5	23,3	22,6	23,3	26,5	27,1

Приложение Г

Сырые баллы первичной диагностики уровня групповой  
сплоченности

№ исследуемого	Баллы	Уровни групповой сплоченности				
		высокая	выше средней	средняя	ниже средней	низкая
1.	15		15			
2.	14		14			
3.	12		12			
4.	14		14			
5.	12		12			
6.	12		12			
7.	14		14			
8.	12		12			
9.	12		12			
10.	13		13			
11.	12		12			
12.	10			10		
13.	9			9		
14.	12		12			
15.	10			10		
16.	8			8		
17.	9			9		
18.	10			10		
19.	7			7		
20.	9			9		
21.	8			8		
22.	10			10		
23.	9			9		
24.	12		12			
25.	9			9		
26.	8			8		
27.	8			8		
28.	9			9		
29.	9			9		
30.	8			8		
31.	9			9		
32.	9			9		
33.	8			8		
34.	9			9		
35.	10			10		
36.	8			8		
37.	9			9		
38.	8			8		
39.	7			7		
40.	7			7		
41.	8			8		
42.	7			7		

№ исследуемого	Баллы	Уровни групповой сплоченности				
		высокая	выше средней	средняя	ниже средней	низкая
1.	8			8		
2.	7			7		
3.	7			7		
4.	8			8		
5.	7			7		
6.	7			7		
7.	8			8		
8.	7			7		
9.	8			8		
10.	7			7		
11.	7			7		
12.	7			7		
13.	8			8		
14.	7			7		
15.	8			8		
16.	7			7		
17.	8			8		
18.	8			8		
19.	7			7		
20.	7			7		
21.	7			7		
22.	8			8		
Кол-во человек	64	0	13	51	0	0

## Приложение Д

### Регистрационный бланк (Карта-схема Л.Н. Лутошкин)

№ Суждения	+3	+2	+1	0	1	2	3	№ Суждения	+3	+2	+1	0	1	2	3
1								8							
2								9							
3								10							
4								11							
5								12							
6								13							
7															
Сумма баллов															
+/-															

Кодировка оценки в баллы						
+3	+2	+1	0	1	2	3
7	6	5	4	3	2	1

#### Интерпретация:

от 5,5 до 7,0 – благоприятный, здоровый;

от 4,7 до 5,4 – неустойчивый, но благоприятный;

от 3,9 до 4,6 – средне благоприятный;

от 1.0 до 3.8 – неблагоприятный.

### Сырые баллы первичной диагностики психологического климата

№ иссл.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	№ иссл.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1.		30	25	16				2.		30	15	20			
3.		30	35	12				4.		30	20	20			
5.		30	15	16	3			6.		24	15	20	3		
7.		18	20	20	9			8.		24	15	20	9		
9.		24	20	24	12			10.		18	15	20	9		
11.		18	20	20	6			12.		18	20	20	9		
13.		6	25	20	6			14.		12	20	20	12		
15.		12	20	24	9			16.		12	20	20	12		
17.		12	20	16	12			18.		12	20	12	18		
19.		18	15	8	18			20.		18	20	16	12		
21.		12	5	20	15	2		22.		18	5	20	15		
23.		12	10	20	15			24.		12	20	20	12		
25.		12	20	16	12	2		26.		12	15	20	9	2	
27.		12	20	16	12	4		28.		12	5	12	15		
29.		12	20	12	12	4		30.		12	10	8	15	4	
31.		12	5	16	12	6		32.		18	5	20	12	4	
33.		18	5	20	12	4		34.		18	12	20	9	2	
35.		18	10	12	18	2		36.		18	10	8	21	2	
37.		18	15	16	12	2		38.		12	10	16	15	2	
39.		15	10	8	18	2		40.		12	5	12	21	2	
41.		12	10	16	9	4		42.		12	10	8	15	8	
43.		6	5	12	21	4		44.		6	15	8	15	4	
45.		6	10	12	15	6		46.		6	10	16	12	6	
47.			15	8	15	8		48.			10	16	18	4	
49.			15	12	12	8		50.			10	8	15	12	
51.			10	12	12	8		52.		6	10	16	12	8	
53.			15	12	12	10		54.			15	16	6	10	
55.			15	4	15	10		56.			10	4	15	12	
57.			10	8	21	10		58.			10	12	21	4	
59.			10	8	18	6		Сум- ма бал.	0	73 5	87 2	53 6	83 7	21 8	0
60.			10		18	8		+/-	1607			1055			
61.			10	8	27	8		Кодировка оценки в баллы							
62.			10	8	27	2		Оценка	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
63.			10	4	30	2		Баллы	7	6	5	4	3	2	1
64.			5	16	15	10									



### Результаты по диагностике психологического климата

№ исследуемого	Баллы	Коэффициент субъективной оценки	№ исследуемого	Баллы	Коэффициент субъективной оценки
1.	71	5,46	2.	65	5
3.	77	5,92	4.	70	5,38
5.	61	4,69	6.	62	4,76
7.	67	5,15	8.	68	5,23
9.	80	6,15	10.	62	4,76
11.	74	5,69	12.	67	5,15
13.	57	4,38	14.	64	4,92
15.	65	5	16.	64	4,92
17.	60	4,61	18.	62	4,76
19.	59	4,53	20.	66	5,07
21.	52	4	22.	58	4,46
23.	57	4,38	24.	64	4,92
25.	62	4,76	26.	58	4,46
27.	64	4,92	28.	44	3,38
29.	60	4,61	30.	45	3,46
31.	51	3,92	32.	59	4,53
33.	59	4,53	34.	61	4,69
35.	60	4,61	36.	59	4,53
37.	63	4,84	38.	45	3,46
39.	53	4,07	40.	52	4
41.	51	3,92	42.	53	4,07
43.	48	3,69	44.	48	3,69
45.	49	3,76	46.	50	3,84
47.	46	3,53	48.	48	3,69
49.	47	3,61	50.	45	3,46
51.	42	3,23	52.	52	4
53.	49	3,76	54.	49	3,76
55.	44	3,38	56.	41	3,15
57.	49	3,76	58.	47	3,61
59.	42	3,23			
60.	36	2,76			
61.	53	4,07			
62.	47	3,61			
63.	46	3,53			
64.	46	3,53			

Приложение Е

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова

		Вознагр	Ус_раб	Струк.	Соц_к..	Взаим.	Признан.	Достиж-ие	Власть	Разнооб.	Креат.	Соверш.	Инт.раб.
N		64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Норм-ые парам.,b	Среднее	34,7188	22,4688	27,4688	25,6875	27,8125	33,0625	29,4688	23,25	22,5938	23,3125	26,5	27,125
	Стд. отклон.	1,96371	1,808	1,43614	1,78952	1,05221	1,23282	1,39123	2,09307	1,5089	2,77675	2,61255	2,31969
Разности экстремумов	Модуль	0,259	0,333	0,41	0,312	0,414	0,306	0,261	0,265	0,356	0,293	0,31	0,389
	Положит.	0,195	0,199	0,293	0,312	0,351	0,306	0,261	0,234	0,323	0,293	0,31	0,389
	Отрицат.	-0,259	-0,333	-0,41	-0,23	-0,414	-0,277	-0,242	-0,265	-0,356	-0,202	-0,169	-0,283
Статистика Z Колм.-Смир.		2,069	2,662	3,279	2,492	3,316	2,445	2,086	2,12	2,845	2,343	2,482	3,114
Асимпт. знч. (двухсторон.)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
а. Сравнение с норм-ым распред-м.													
б. Оценив. по данным.													
		Гр_спл.	Псих_кл										
N		64	64										
Норм-ые парам.,b	Среднее	9,0313	43,7188										
	Стд. отклон.	2,14527	7,95317										
Разности экстремумов	Модуль	0,232	0,227										
	Положит.	0,232	0,227										
	Отрицат.	-0,172	-0,142										
Статистика Z Колм.-Смир		1,852	1,815										
Асимпт. знч. (двухсторон.)		0,002	0,003										

### Корреляции полученных результатов по тау-в Кендаллу

		Вознагр	Ус_раб	Струк.	Соц_к.	Взаим.	Признан.	Достиж-е	Власть	Разнооб.	Креат.	Соверш.	Инт_раб	Гр_спл.	Псх_кл.
тау-в Кендалла	Вознагр	1	-0,092	,492**	-,306**	-,501**	-,374**	-0,08	0,022	,422**	,481**	0,11	,357**	,483**	,483**
	Ус_раб	-0,092	1	0,121	,517**	-0,002	,256*	0,011	0,006	-0,176	-0,16	-0,082	-,254*	-0,005	-0,005
	Струк.	-,492**	0,121	1	-0,094	,739**	0,091	-,404**	-,523**	-0,025	-,259*	-,576**	-,609**	-,630**	-,630**
	Соц_к.	-,306**	,517**	-0,094	1	-0,024	,511**	,360**	,396**	-,549**	-,344**	,293**	0,049	0,099	0,099
	Взаим.	-,501**	-0,002	,739**	-0,024	1	0,06	-,242*	-,369**	-0,089	-0,225	-,341**	-,386**	-,527**	-,527**
	Признан.	-,374**	,256*	0,091	,511**	0,06	1	,390**	,390**	-,587**	-,405**	,372**	0,133	-0,004	-0,004
	Достиж-е	-0,08	0,011	-,404**	,360**	-,242*	,390**	1	,888**	-,553**	-,365**	,668**	,415**	,274*	,274*
	Власть	0,022	0,006	-,523**	,396**	-,369**	,390**	,888**	1	-,545**	-,340**	,744**	,500**	,346**	,346**
	Разнооб.	,422**	-0,176	-0,025	-,549**	-0,089	-,587**	-,553**	-,545**	1	,616**	-,318**	0,006	0,053	0,053
	Креат.	,481**	-0,16	-,259*	-,344**	-0,225	-,405**	-,365**	-,340**	,616**	1	-0,066	,262*	,292**	,292**
	Соверш.	0,11	-0,082	-,576**	,293**	-,341**	,372**	,668**	,744**	-,318**	-0,066	1	,793**	,435**	,435**
	Инт.раб	,357**	-,254*	-,609**	0,049	-,386**	0,133	,415**	,500**	0,006	,262*	,793**	1	,437**	,437**
	Гр_спл.	,483**	-0,005	-,630**	0,099	-,527**	-0,004	,274*	,346**	0,053	,292**	,435**	,437**	1	1,000**
	Псх_кл..	,483**	-0,005	-,630**	0,099	-,527**	-0,004	,274*	,346**	0,053	,292**	,435**	,437**	1,000**	1
**.		Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).													
*.		Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).													

### Корреляции полученных данных ро Спирмену

		Вознагр	Ус_раб	Струк.	Соц_к.	Взаим.	Признан.	Достиж-е	Власть	Разнооб.	Креат.	Соверш.	Инт_раб	Гр_спл.	Псх_кл.
ро Спирмена	Вознагр	1	-0,09	-,560**	-,354**	-,546**	-,400**	-0,089	0,031	,452**	,536**	0,151	,412**	,561**	,561**
	Ус_раб	-0,09	1	0,13	,564**	-0,011	,285*	0,016	0,008	-0,188	-0,191	-0,098	-,294*	0,002	0,002
	Струк.	-,560**	0,13	1	-0,107	,766**	0,098	-,439**	-,579**	-0,026	-,298*	-,656**	-,683**	-,722**	-,722**
	Соц_к.	-,354**	,564**	-0,107	1	-0,026	,579**	,422**	,460**	-,577**	-,399**	,367**	0,059	0,12	0,12
	Взаим.	-,546**	-0,011	,766**	-0,026	1	0,065	-,267*	-,409**	-0,092	-0,242	-,397**	-,438**	-,593**	-,593**
	Признан.	-,400**	,285*	0,098	,579**	0,065	1	,424**	,416**	-,603**	-,429**	,404**	0,144	-0,005	-0,005
	Достиж-е	-0,089	0,016	-,439**	,422**	-,267*	,424**	1	,914**	-,578**	-,377**	,718**	,458**	,325**	,325**
	Власть	0,031	0,008	-,579**	,460**	-,409**	,416**	,914**	1	-,571**	-,353**	,805**	,552**	,421**	,421**
	Разнооб.	,452**	-0,188	-0,026	-,577**	-0,092	-,603**	-,578**	-,571**	1	,644**	-,346**	0,006	0,059	0,059
	Креат.	,536**	-0,191	-,298*	-,399**	-0,242	-,429**	-,377**	-,353**	,644**	1	-0,036	,293*	,333**	,333**
	Соверш.	0,151	-0,098	-,656**	,367**	-,397**	,404**	,718**	,805**	-,346**	-0,036	1	,822**	,521**	,521**
	Инт.раб	,412**	-,294*	-,683**	0,059	-,438**	0,144	,458**	,552**	0,006	,293*	,822**	1	,519**	,519**
	Гр_спл.	,561**	0,002	-,722**	0,12	-,593**	-0,005	,325**	,421**	0,059	,333**	,521**	,519**	1	1,000**
	Псх_кл.	,561**	0,002	-,722**	0,12	-,593**	-0,005	,325**	,421**	0,059	,333**	,521**	,519**	1,000**	1
**.		Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).													
*.		Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).													

