**Исследование мотивации трудового коллектива**

Курсовая работа по дисциплине: «Управленческая психология»

Выполнил: студент гр. М – 09 Алехин О.И.

Новокузнецкий государственный гуманитарно-технический колледж – интернат Минздравсоцразвития России

Новокузнецк, 2011

**Введение**

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Актуальность данной темы состоит в том, что особая роль в осуществлении функций управления принадлежит руководителям и менеджерам, поскольку их знания, умение мотивировать и стимулировать сотрудников коренным образом влияют на результаты труда коллектива.

Руководитель на производстве является связующим звеном между системой управления и работниками предприятия, которые составляют трудовой коллектив.

Менеджеры среднего звена выполняют очень важные функции: управляют, мотивируют, стимулируют, контролируют и планируют. Тем самым менеджеры достигают высоких результатов в работе, если четко и ясно сформулировали поставленную задачу работнику, побуждая и стимулируя сотрудника.

Эффект делового взаимодействия определяется качеством организации труда в коллективе. Чтобы создать эффективную структуру коллектива, необходимо объединить всех его членов единством цели, поддерживать ритмичную, организованную работу, следить за трудовой дисциплиной и мотивировать коллег.

Эффективность работы трудового коллектива зависит от прогрессивных мер мотивации и стимулирования. Зная то, что движет человеком и побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она не верна.

Классическое определение мотивации в менеджменте - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация трудовой деятельности рассматривается как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Поэтому целью курсовой работы является исследование формы мотивации и стимулирования труда для эффективной работы коллектива. Изучение трудовой мотивации в коллективе.

Объект исследования: трудовой коллектив.

Предмет исследования: мотивация в трудовом коллективе.

В качестве гипотезы нашего исследования мы выдвигаем, что в основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо.

Задачи курсовой работы:

1. Изучить и проанализировать влияние мотивации на коллектив в научной литературе.

2. Рассмотреть особенности мотивации в разных группах коллектива;

3. Выявить формы мотивации и стимулирования трудового коллектива.

4. Подтвердить экспериментально зависимость эффективной работы трудового коллектива от прогрессивных мер мотивации и стимулирования.

Методы исследования: анализ психолого-педагогической литературы, собеседование, тестирование, математические методы обработки экспериментальных данных.

Содержание работы. Работа состоит из 35 страниц машинописного текста, приложений на 7 страницах. Список литературы содержит 12 наименований.

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Вернемся еще раз к определениям мотивации, уже прозвучавшим во введении.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Теории мотивации

Современные теории мотивации - это исследование поведения человека в трудовом процессе - дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.

В Теории потребностей Маслоу выделил пять групп потребностей:

Физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность принадлежать к социальной группе, потребности признания и уважения, потребности самовыражения.

Абрахам Маслоу является одним из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. А в теории потребностей Мак-Клелланда делается основной акцент на потребности высших уровней.

Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности:

Власть, успех, причастность. А, если рассмотреть двухфакторную теорию Герцберга, то мы увидим, что она отличается от других. Эта теория основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

Процессуальные теории мотивации

Более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожиданий связана с работами В. Врума

Эта теория основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Модель Портера-Лоулера

Эта теория включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

Затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

Итак, мотивация является неотъемлемым процессом работы с персоналом. Рассмотрев два направления мотивации, мы видим, что мотивация персонала - это не простая задача. Чтобы мотивировать персонал, нужно не просто знать это в теории - к этому надо иметь талант.

Мотивирующие факторы и методы мотивации персонала

Определение требуемых мотивирующих факторов:

Стратегические цели.

Временной горизонт цели.

Факторы, влияющие на достижение целей.

Соотнесение факторов с бизнес-процессами и исполнителями.

Степень возможного воздействия исполнителя на факторы успеха.

Приоритеты и взаимозависимость факторов влияния.

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением и его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Руководитель должен уметь распознавать потребности работников.

Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня.

Безусловно, что ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) персонала: участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования персонала: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Оригинальным комплексным методом мотивации персонала является продвижение в должности. Тем не менее, этот метод внутренне ограничен, ввиду того, что:

1) в организации число должностей высокого ранга ограничено;

2) продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией персонала необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Возможно, что в условиях рынка экономические методы управления обязательно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность полнее сочетать личные интересы с рабочими целями. Тем не менее, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Вышеуказанная классификация методов мотивирования персонала классическая, но в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования группируются в следующие четыре вида:

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) управление по целям. Эта система широко используется в Америке и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) система участия - в настоящее время существует в различных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

Мотивация в трудовом коллективе

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения. В роли мотива могут выступать потребности, интересы, влечения, эмоции, установки, идеалы. В работах отечественных психологов мотив понимается и как осознанная потребность, и как предмет потребности, и отождествляется с потребностью.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им; а, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящими, так, что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять: чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

Мотивационный процесс. Особенности мотивации коллектива

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно, если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного поведения персонала - одна из важнейших задач, стоящих перед менеджером.

Процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребность - это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления. Врожденные потребности, общие для всех людей получили название - нужда. Приобретенные потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата.

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности. Устраненная потребность исчезает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности. Осознанная и сформулированная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию по ее устранению.

Для этого необходимы определенные условия: наличие достаточно сильного желания изменить ситуацию, удовлетворить потребность на уровне ощущений. Это условие является ключевым и определяет направление усилий для ресурсного обеспечения, для осуществления действий и развития способностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей.

Мотивационный процесс включает:

оценку неудовлетворенных потребностей;

формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;

определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Можно выделить два направления поиска способа удовлетворения потребностей.

Поиск способа достижения успеха при реализации потребности. Этот путь активизирует деятельность человека и придает действиям целевую направленность. Поиск путей избегания каких-либо обстоятельств, объекта или условий делает человека малоактивным, не способным к самостоятельным действиям. Основными мотивами поведения человека в этой ситуации являются тревога и чувство страха. Основная задача менеджера - создавать или активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены в рамках системы управления предприятием.

Особенности мотивации коллектива

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация персонала можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование персонала это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата труда, или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование персонала является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации персонала требует от самого менеджера больших усилий, знаний и способностей.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1) потребности, т.е. желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2) целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в организации – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3) удовлетворение потребностей – отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Каждого члена коллектива нужно мотивировать и у каждого есть свои особенности при мотивации.

Особенности мотивации топ-менеджеров

Экономический подход основан на материальной заинтересованности наемного руководителя. Соответственно, разрабатывается схема его материального стимулирования: компенсационный пакет топ-менеджера, способствующий его заинтересованности в процветании компании, росту прибыли, увеличению капитализации бизнеса, большей ответственности в принятии управленческих решений, стремлению к работе на долгосрочную перспективу.

Компенсационный пакет топ-менеджера состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть - это фиксированная заработная плата, которая устанавливается топ-менеджеру за наличие определенного набора компетенций, которые позволяют ему успешно решать поставленные задачи. Переменная часть состоит из выплат, привязанных к результатам деятельности наемного управленца. Она может состоять из бонусов, опционов или участия в прибыли компании и обычно составляет не менее 50% материального вознаграждения наемного директора.

Ошибки топ-менеджеров могут привести компанию к огромным убыткам, поэтому мотивационная схема должна быть привязана к долгосрочным результатам их деятельности, командному и стоимостному мышлению.

Для руководителей высшего уровня особое значение имеют навыки групповой мотивации. В связи с этим при создании систем трудовой мотивации важно учитывать неоднородность персонала, исходить из того, что различные категории сотрудников отличаются по своим предпочтениям в ценностных ориентациях. Значимость различных побудительных факторов к труду изменяется с возрастом, с изменением должностного и семейного статуса.

Элементы внешней и внутренней среды мотивации

работников через организацию работ

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. Успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии зависит от того, насколько правильно он проведен.

Внешняя среда — это те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё воздействовать. Внешняя среда находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Одной из наиболее важных составляющих успеха организации является ее способность реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

При рассмотрении внутренней среды нужно учитывать, что организации представляют собой системы, которые созданы людьми. Поэтому внутренняя среда в целом является результатом управленческих решений. Но, это, совсем не означает, что все внутренние факторы полностью контролируются руководством.

Основным элементом внутренней среды в организации является наличие цели, поскольку ни одна из организаций (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена её цель – то, ради чего организация формируется, и будет действовать в дальнейшем.

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

законченность выполняемых работником задач;

значимость, важность, ответственность заданий;

самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

обратная связь.

Принципы мотивирующей организации труда

Знание связи между характеристиками выполняемой работы, трудовой мотивацией и трудовым поведением работников позволяет сформулировать несколько принципов, в соответствии с которыми может быть организована работа, для того, чтобы обеспечить высокий уровень трудовой мотивации и повышение рабочих показателей.

Принцип 1.Объединение заданий

Это означает, что вместо того, чтобы разделять задание между несколькими работниками, вся работа (например, производство определенного продукта) может быть поручено одному работнику. Это обеспечивает большее разнообразие навыков и большую законченность (целостность) задания.

Принцип 2. Законченность и целостность рабочих заданий

Это предполагает возможность исполнителя выполнить от начала до конца хотя бы часть своих рабочих заданий. Например, одной машинистке поручается печатать весь отчет, а не дают его по кускам разным машинисткам. Такая организация работы повышает степень ее ответственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

Принцип 3. Установление отношений с потребителями

Такая организация работы, когда работник вступает в непосредственный контакт с потребителем результатов его труда, услуг, не только помогает обеспечить обратную связь, но требует от работника большего разнообразия профессиональных навыков, повышая степень его самостоятельности. Например, автомеханик кроме ремонта машины может и согласовывать условия ремонта с владельцами машин, закупать или заказывать необходимые детали или комплектующие.

Принцип 4. Делегирование полномочий

Передача ответственности и контроля над работой от руководителей к подчиненным усиливает самостоятельность работников, повышает уровень их трудовой мотивации.

Принцип 5.Установлениеобратнойсвязи

Существует много типов обратной связи, которую могут получать работники, и работу следует организовать так, чтобы давать исполнителю как можно больше типов обратной связи. Чем большее число каналов обратной связи задействовано, тем более точное представление будут иметь работники о том, как они работают, и тем выше будет их мотивация к достижению требуемых рабочих показателей, к улучшению своей работы

Мотивировать сотрудников можно разными способами даже через организацию, в которой они работают и при воздействии элементов внешней и внутренней среды можно заставить работника работать, так что бы ему это нравилось, а для вас это было выгодно.

Исследование мотивации

Каждая организация состоит из людей. Каждый человек является субъектом, то есть имеет интересы и возможности. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Последние две составляющие часто называются профессиональным опытом. Здесь мы не будем разделять профессиональные знания и опыт от личностных и физиологических характеристик (например, коммуникабельность, скорость реакции и т.п.), которые тесно взаимосвязаны и взаимно обусловливают друг друга, и будем их называть просто профессиональными, имея в виду, что все они существенны для осуществления профессиональной деятельности.

Таким образом, возможности работника определяют его способность выполнять определенные функции, что естественно применяется при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и пр.

Интересы, представляя собой, проявление системы ценностей, определяют предпочтения (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производственной деятельности. Одна из крайних точек зрения на отношение между интересами субъекта и деятельностью заключается в том, что субъект делает только то, что он хочет, то есть то, что соответствует его интересам. Системы стимулирования персонала работают именно с данным аспектом поведения работников как субъектов.

Сотрудники в организации объединены в различные коллективы (структурные подразделения, проектные группы под конкретную цель и т.д.). Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат. Успешность коммуникации и интеграции результата существенно зависит от поведения членов коллектива, которое может быть конструктивным, способствующим коммуникации и интеграции результата, или деструктивным, разрушающим нормальную коммуникацию и препятствующим интеграции результата.

В значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей.

Характер и интересы субъекта определяют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть формировать поведение человека в группе.

Именно в этом заключается стимулирование. Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него.

Это определяет постановку задачи - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

2 Анализ ИССЛЕДОВАНИЯ стратегий поведения членов трудового коллектива организации

2.1 Формирование выборки и описание этапов исследования

Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе путем собеседования (анкетирования) в естественных условиях была выявлена напряженность социально-психологического климата, преобладание отрицательных эмоций в общении между членами коллектива. (ПРИЛОЖЕНИЕ А)

На втором этапе был применен метод тестирования, в рамках которого применялись две методики: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

Исследование проводилось в первичном трудовом коллективе аптеки ООО «Компания Континент» г.Новокузнецка, состоящем из 7 человек.

Возрастной состав членов коллектива: от 30 до 60 лет.

Образование: среднее-специальное и высшее.

Профессии: зав.и зам., провизор, фармацевт, санитарка, дежурный.

Таблица 1

Описание работников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Пол | Возраст | Должность | Образование |
| 1 | жен | 45 | Зав. аптекой | Высшее |
| 2 | жен | 30 | Зам.зав. аптекой | Высшее |
| 3 | жен | 53 | Провизор | Высшее |
| 4 | жен | 35 | Фармацевт | Среднее-специальное |
| 5 | жен | 32 | Фармацевт | Средне-специальное |
| 6 | жен | 56 | Санитарка | Среднее |
| 7 | муж | 61 | Дежурный | Высшее |

2.2 Методы и методики исследования социальных отношений

в трудовом коллективе и мотивации руководства

Для проверки выдвинутых гипотез были применены: собеседование с сотрудниками (собеседование в естественных условиях), а также метод тестирования. В рамках метода тестирования были применены две методики: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

1. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению.

В нашей стране тест адаптирован Гришиной Н.В. для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К.Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: конкуренции (соревнования), приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. (ПРИЛОЖЕНИЕ Б)

2. Методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна. (ПРИЛОЖЕНИЕ В)

Методика диагностики самооценки мотивации одобрения используется для оценки правдивости высказываний испытуемых. Чем выше итоговый показатель «мотивация одобрения» по шкале получают респонденты, тем выше у них готовность представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе. (Практическая психодиагностика. Методики и тесты.)

2.3 Обработка и интерпретация полученных данных

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

Для изучения стратегии поведения, которые используют члены данного первичного трудового коллектива, был применен тест описания поведения К. Томаса. В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большинства респондентов (4 из 7) приходится на тактику избегания, ухода от конфликта, у одного из респондентов преобладает тактика приспособления, и по одному тактика компромисса и сотрудничества.

Таблица 2

Результаты диагностики по методике Томаса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соперничество |  Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| 0 | 5 | 8 | 8 | 9 |
| 1 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| 5 | 1 | 7 | 11 | 6 |
| 4 | 6 | 6 | 10 | 4 |
| 1 | 7 | 4 | 10 | 8 |
| 2 | 6 | 9 | 9 | 4 |
| 5 | 7 | 5 | 8 | 5 |

Полученные данные позволили предположить, что использование тактики избегания может быть вызвано потребностью в признании, стремлением соответствовать одобряемому авторитетом образцу поведения. В связи с этим респондентам был предложен тест Д. Марлоу и Д. Крауна «Диагностики самооценки мотивации одобрения» (см. Приложение Б).

Результаты этого теста показали, что у 4-х человек высокие показатели (от 13 до 18 баллов), у одного (10 баллов ), у одного человека (9 баллов), у 1-го (8 баллов). (табл.3) Это говорит о довольно высокой потребности в одобрении у большинства респондентов.

Таблица 3

Результаты диагностики по методике Д. Марлоу и Д. Крауна

|  |  |
| --- | --- |
| № испытуемого | Мотивация одобрения (баллы) |
| 1 | 10 |
| 2 | 14 |
| 3 | 13 |
| 4 | 14 |
| 5 | 16 |
| 6 | 18 |
| 7 | 9 |

По итогам экспериментального исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстоять свое мнение, что отражается на социально-психологическом климате коллектива и его мотивации.

Таким образом, подтверждается, что мотивация в коллективе - это основной фактор который дает стимул сотрудникам для профессиональной трудовой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен теоретический анализ понятий первичного трудового коллектива, социально-психологического климата коллектива, и мотивации.

Первичный трудовой коллектив - это малая группа людей, объединенных общей целью в общении и совместной деятельности, находящихся в непосредственном контакте друг с другом.

Социально-психологический климат - это психологический настрой в группе, который отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

Мотивация - это побуждение человека к действию.

Существуют пять типов стратегий поведения индивидов в конфликтной ситуации: сотрудничества, соперничества, избегания, компромисса, приспособления.

Было проведено экспериментальное исследование, включавшее, диагностику стратегий поведения в конфликтной ситуации членов первичного трудового коллектива по методике К. Томаса, измерение мотивации к одобрению членов коллектива с помощью методики Д. Марлоу и Д. Крауна.

Наблюдение обнаружило напряженность и преобладание негативных эмоций в отношениях в коллективе. Тестирование выявило, что преобладающей стратегией поведения в конфликтной ситуации в коллективе является избегание и что большинству членов коллектива свойствен высокий уровень потребности в одобрении.

В результате проведенного анализа была обнаружена взаимосвязь между выбором стратегии избегания и мотивацией к социально одобряемому поведению. Высокая мотивация на социальное одобрение вызывает выбор в качестве ведущей стратегии поведения в конфликте избегание, не позволяющей конструктивно разрешать конфликты. Это, в итоге, ведет к накоплению и росту напряженности и негативных эмоций в отношениях, формированию неблагоприятного социально-психологического климата, плохой мотивации руководства.

**Список литературы**

Андреева Г.М., Социальная психология. - М., 2003.

Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность.-М.: Мысль, 2004.

Василюк Ф.Е., Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2001.

Гришина Н.В., Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Автореферат канд. дисс.- Л., 2008.

Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе.// Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Шороховой Е.В.- М., 1999.

Донцов А.И., Психология коллектива.-М.: Изд-во Моск. ун-та, 2002 .

Ершов А.А., Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. - Л., 2003 .

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Академия, 2000.

Егоршин Л.П, Основы управления персоналом: Учебное пособие. - Новгород:НИМБ, 2003.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2002.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М., Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.

Электронные ресурсы

Ресурсы удаленного доступа

12. Шапиро С. Мотивация труда.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

А н к е т а

Анкета для изучения потребностей работников в своей организации составлена на базе теорий А. Маслоу и Д. Мак.Клеланда, используя реальные факторы мотивации и стимулирования. Данная анкета не является универсальной, рекомендуется модифицировать под собственные нужды.

1. Ваша специальность и занимаемая должность (вписать) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

2. Образование: среднее, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть);

3. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть);

4. Возрастная категория: до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46–60 лет и старше (нужное подчеркнуть);

5. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы \_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_ лет;

6. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

а) материальные:

-потребность постоянного получения заработной платы;

-вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;

-другие поощрения и выплаты (премии);

-другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

б) безопасности и защищенности:

-гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);

-обучение на различных курсах при поддержке фирмы;

-гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);

-другие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

в) карьера:

-планируете ли вы свою карьеру самостоятельно;

-известно ли вам о планировании вашей карьеры руководством банка;

-хотите ли вы поменять свой должностной статус;

-хотите ли вы работать по другой специальности;

г) социальные:

-многолетняя привычка работать в данном коллективе;

-возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

-ощущение своей нужности людям;

-другие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

д) самоуважение:

-ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;

-получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;

-ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;

-самостоятельность в принятии решений;

-другие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

е) самовыражение:

-работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;

-реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;

-работа дает вам возможность выразить себя;

-ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;

-другие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

ж) потребности высшего порядка:

-потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);

-потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);

-потребность в причастности к чему или кому-либо;

-другие \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Проводя исследование морального климата коллектива можно получить следующую информацию:

отношение каждого сотрудника к исполняемой им профессиональной деятельности;

отношение сотрудников к коллегам;

наличие в коллективе и персонификация неформальных лидеров;

не афишируемые конфликты внутри коллектива;

присутствие деструктивных мотивов у сотрудников.

А Н К Е Т А

Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте знак «X» против того ответа, который соответствует Вашему мнению.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

-очень нравится

-пожалуй, нравится

-работа мне безразлична

-пожалуй, не нравится

-очень не нравится

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

-да

-нет

-не знаю

3. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя ( 5 — качество развито очень сильно; 1 — качество совсем не развито):

-трудолюбие

-общественная активность

-профессиональные знания

-забота о людях

-требовательность

-отзывчивость

-общительность

-способность разбираться в людях

-справедливость

-доброжелательность

4. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей?

Назовите одну-две фамилии.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Предположим, по каким-либо причинам Вы временно не работаете; вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

-да

-нет

-не знаю

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

-Большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди

-В нашем коллективе есть всякие люди

-Большинство членов нашего коллектива — люди малоприятные

7. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

-Скорее нет, чем да

-Нет, конечно

-Не знаю, не задумывался об этом

-Да, конечно

8. На приведенной ниже шкале цифра «1» характеризует тот коллектив, который Вам очень нравится, «9» — тот, который вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместите свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

9. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива?

1)Деловые качества большинства членов коллектива

2)Личные качества большинства членов коллектива

-Да

-Пожалуй, да

-Не знаю, не думал об этом

-Пожалуй, нет

-Нет

10. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

-это бы меня вполне устроило

-не знаю, не задумывался над этим

-это бы меня совершенно не устроило

11. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

-нет, не мог бы

-не могу сказать, не задумывался над этим

-да, мог бы

12. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «1» соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а «9» — наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

13. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долгое время не работали по какой-либо причине, испытывали бы Вы желание встречаться с членами Вашего коллектива, отмечать с ними праздники?

-да, конечно

-скорее да, чем нет

-затрудняюсь ответить

-скорее нет, чем да

-нет, конечно

14. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

-по-моему, наша работа организована очень хорошо

-в общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения

-трудно сказать

-Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую

-по-моему, работа организована очень плохо

15. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель влиянием на дела коллектива?

-безусловно, да

-пожалуй, да

-трудно сказать

-пожалуй, нет

-Безусловно, нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тест «Исследование особенностей

реагирования в конфликтной ситуации»

Методика К Томаса

Позволяет выделить типические способы реагирования на конфликтные ситуации. Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе» команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитываете количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления Наиболее Предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

Инструкция.

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения к укажите его букву в ответах.

Вопросы к методике Томаса.

1. А.Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также вдет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим зинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

КЛЮЧ:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  |  |  | А | Б |
|  | Б | А |  |  |
| А |  |  |  | Б |
|  |  | A |  | Б |
|  | А |  | Б |  |
| Б |  |  | А |  |
|  |  | Б | А |  |
| А | Б |  |  |  |
| Б |  |  | А |  |
| А |  | Б |  |  |
|  | А |  |  | Б |
|  |  | Б | А |  |
| Б |  | А |  |  |
| Б | А |  |  |  |
|  |  |  | Б | А |
|  |  |  | Б | А |
| А |  |  | Б |  |
|  |  | Б |  | А |
|  | А |  | Б |  |
|  | А | Б |  |  |
|  | Б |  |  | А |
| Б |  | А |  |  |
|  | А |  | Б |  |
|  |  | Б |  | А |
| А |  |  |  | Б |
|  | Б | А |  |  |
|  |  |  | А | Б |
| А | Б |  |  |  |
|  |  | А | Б |  |
|  | Б |  |  | А |

Тест возможно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно.

Затраты времени - не более 10-15 мин.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика диагностики самооценки мотивации одобрения (шкала лживости) Д. Марлоу и Д. Крауна

Для оценки правдивости высказываний испытуемых в опросники нередко включают так называемые шкалы лживости или шкалы стремления к одобрению. Ниже приводится один из вариантов такой шкалы, разработанной Д. Марлоу и Д. Крауном.

Инструкция: «Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то — «нет»».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.

2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.

3. Я всегда внимательно слежу затем, как я одет.

4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.

5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.

6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.

7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.

8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.

9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.

10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.

11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.

12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.

13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.

14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

15.У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.

16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.

17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.

18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.

20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов опроса:

ответы «Да» - на вопросы 1, 2. 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20.

«Нет» - на вопросы б, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов.

Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам.

Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.