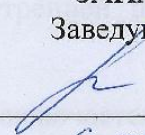


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной психологии

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
к.психол.н.  
 О.С. Андреева  
6.02 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

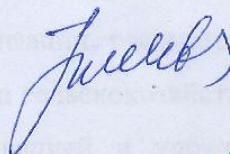
АНАЛИЗ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
(на примере АО «Успенское» Тюменского района)  
37.04.01 Психология:  
«Психология управления персоналом (HR)»

Выполнила работу  
Студентка 3 курса  
заочной формы обучения



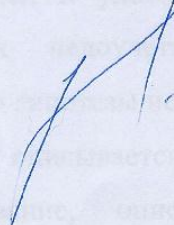
Матвеева  
Наталья  
Викторовна

Научный руководитель  
Кандидат психологических наук,  
доцент



Шевцова  
Татьяна  
Станиславовна

Рецензент  
Заместитель генерального  
директора АО «Успенское»



Захаренко  
Валерий  
Михайлович

г. Тюмень, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	9
1.1 Актуальные аспекты изучения конфликтогенных факторов в организации .....	9
<i>1.1.1 Феноменология организационного взаимодействия на         сельскохозяйственном предприятии.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2 Актуальные аспекты изучения конфликтогенных факторов .....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.3 Конфликтогенные факторы в организационном взаимодействии .</i>	<i>17</i>
1.2 Особенности мотивации работников на сельскохозяйственном предприятии.....	22
<i>1.2.1 Факторы, обеспечивающие высокую производительность труда .</i>	<i>22</i>
<i>1.2.2 Мотивация работников и удовлетворенность трудом .....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.3 Низкая удовлетворенность трудом как конфликтогенный фактор         организационного взаимодействия .....</i>	<i>28</i>
Выводы по первой главе.....	30
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ В АО «УСПЕНСКОЕ».....	32
2.1 Планирование, организация и ход исследования .....	32
2.2 Анализ и интерпретация результатов .....	36
Выводы по второй главе.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В сложившихся в России современных социально-политических условиях от состояния агропромышленного комплекса и входящих в него отдельных сельскохозяйственных предприятий зависит обеспеченность страны продовольствием и, как следствие, экономическая безопасность страны. Поэтому развитие АПК и поиск факторов повышения эффективности работы каждого конкретного предприятия является одним из приоритетных направлений внутренней политики современной России. На сегодняшний день в стране действует «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы». Программа предусматривает разработку ряда подпрограмм и федеральных целевых программ нормативной, регуляторной и дотационной поддержки сельского хозяйства, в том числе: федеральные целевые программы «Социальное развитие села до 2013 года» и «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года».

**Проблема исследования.** Выполнение требований государственной программы требует, с одной стороны, модернизации сельскохозяйственного производства, создания современных предприятий с обновленным оборудованием. С другой стороны, необходимо соответствующее кадровое обеспечение. Но, как указывают многие исследователи, занимающиеся проблемами развития сельского хозяйства (А.В. Козлов (2015), Т.М. Яркова (2015) и др.), современные сельскохозяйственные предприятия живут в условиях острого кадрового дефицита, связанного как с особенностями демографической ситуации в сельскохозяйственных регионах, так и с низкой оплатой труда и многими другими факторами. Кроме того, для таких предприятий характерна своя социально-экономическая специфика: сочетание сельского и городского образов жизни, различие менталитетов,

культурных особенностей, образующих предпочтения и потребности людей, занятых в этом комплексе.

Как указывают многие авторы, занимающиеся проблемой повышения производительности труда (Е.В. Кондратьева (2015), А.В. Козлов (2015), А.А. Мартынова и др. (2016), Т.М. Яркова (2015)) важной группой факторов для повышения эффективности и производительности труда на предприятиях АПК являются социально-психологические факторы, к которым относятся ценностные ориентиры работников, психологический климат в коллективе, мотивированность и удовлетворенность трудом. Другой важной группой факторов являются организационные. К ним относятся как те, что связаны с общей организацией производственной системы управления предприятием, так и те, которые оказывают влияние на производительность труда отдельных работников: организация взаимодействия работников, трудовая дисциплина, нормирование труда и т.д.

Вопросы мотивированности и удовлетворенности трудом являются достаточно разработанной на данный момент сферой в психологии труда. Ей занимались как зарубежные исследователи (К. Замфир (1983), С. Касл (1995), Х. Хекхаузен (2003), А. Бюссинг (2002), Д. Шульц и С. Шульц (2003), М. Аргайл (2003), Ф. Херцберг (2007) и др.), так и отечественные (А.В. Вечерин (2011), А. И. Трубин (2017), А.А. Сборщик и М.А. Коробкина (2017)). Часть работ (Н. Тарасов (2006), Л.В. Бондаренко (2004), Б.П. Панков (2002)) посвящена особенностям мотивации труда в сельском хозяйстве.

Следует отметить, что при всей важности аграрной сферы, кадровая политика внутри неё строится по своеобразному "остаточному принципу": на рабочих позициях работают либо местные жители, которые не смогли или не захотели уехать в город, либо приезжие из менее благополучных регионов, которые в поисках хоть какой-то работы устраиваются на предприятие. Вкупе со сложными условиями работы это приводит к тому, что для таких предприятий характерна высокая текучесть кадров, что не способствует повышению эффективности их работы.

При этом сами работники могут быть неоднородны по уровню образования, возрасту и прочим социально-демографическим и психологическим характеристикам. Так приезжие из регионов могут иметь более высокий уровень образования и общей квалификации, соглашаясь на позицию рабочего или доярки на сельскохозяйственном предприятии только из-за невозможности найти работу в своём регионе. Это создает определенное напряжение в организационном взаимодействии внутри самих предприятий, вопросы, связанные с удовлетворенностью трудом и мотивацией работников, становятся источником конфликтогенности на предприятии.

Представления о конфликтогенных факторах в разных сферах активно разрабатываются в социальных науках. Рассматриваются конфликтогенные факторы в обществе (Е.В. Перов, 2013, С.А. Бунин (2002), С.Д. Красноусов (2014)), в межэтническом взаимодействии (Е.В. Федосова (2006), С. С. Белоусов (2011)), в образовательной среде (Н.М. Мухаметова (2015), Е.С. Игнатова (2014), Г.П. Артемов, А.В. Алейников и А.Г. Пинкевич (2018)), в организациях (А.Д. Деккушева, 2010) и т.д. Под конфликтогенностью понимается совокупность рассогласований, неудовлетворенных ожиданий, напряженности, вызываемые различными социальными и организационными факторами. В контексте сельскохозяйственного предприятия, к этим факторам относятся: низкая заработная плата в сочетании с тяжелыми условиями труда, конфликты справедливости, связанные расхождением в оценке трудового вклада, низкая удовлетворенность трудом и условиями труда, необустроенность среды обитания работников и т.д.

Таким образом, для поддержки экономических мер по развитию предприятий АПК необходимо соответствующее социально-психологическое и организационное обеспечение. Но именно с этим на предприятиях и возникают основные трудности. Даже на модернизированном предприятии отсутствие внимания к социально-психологической составляющей в деятельности работников приводит к формированию напряжений. Если в

кадровой политике предприятия не заложена идея о стремлении удержать более эффективно работающих, а общее отношение ко всем складывается по принципу: "если не нравится, не работай", то это приводит к риску демотивации эффективных работников и снижению качества их работы, а, значит, и к снижению эффективности работы предприятия в целом. И недоучет особенностей мотивации и удовлетворенности трудом работников, недооценка вклада эффективных работников создает конфликтогенную среду в организационном взаимодействии на предприятии.

Таким образом, *предметом* нашего исследования является потенциальная конфликтогенность в организационном взаимодействии таких факторов, как различие в мотивации и уровня удовлетворенности трудом эффективных и неэффективных работников, а также рассогласование между оценкой сотрудниками собственного труда и его оценкой со стороны руководства.

**Объект исследования:** трудовая деятельность работников предприятия.

**Предмет исследования:** конфликтогенные факторы организационного взаимодействия.

**Цель исследования:** изучение конфликтогенных факторов и мотивов сотрудников во взаимосвязи с удовлетворенностью работой в организации и эффективностью их деятельности на предприятии.

**Гипотезы исследования:**

1. Уровень рассогласования самооценки и экспертной оценки в группе эффективных сотрудников выше, чем в группе неэффективных.
2. Мотивация профессиональной деятельности эффективных и неэффективных сотрудников различается.
3. Уровень удовлетворенности работой эффективных и неэффективных сотрудников различается: удовлетворенность работой у эффективных сотрудников выше, чем у неэффективных.

### **Задачи исследования:**

1. Проанализировать основные направления исследований мотивации и конфликтогенных факторов в организационном взаимодействии.

2. Исследовать конфликтогенные факторы в организационном взаимодействии, связанные с различием в мотивации и уровня удовлетворенности трудом эффективных и неэффективных работников, а также рассогласование между оценкой сотрудниками собственного труда и его оценкой со стороны руководства в АО "Успенское".

3. Описать полученные результаты.

**Теоретико-методологическая основа.** Теоретической базой работы выступили исследования мотивации и удовлетворенности трудом как западных (К. Замфир (1983), С. Касл (1995), Х. Хекхаузен (2003), А. Бюссинг (2002), Д. Шульц и С. Шульц (2003), М. Аргайл (2003), Ф. Херцберг (2007) и др.), так и отечественных (А.В. Вечерин (2011), Трубин А.И. (2017), А.А. Сборщик и М.А. Коробкина (2017)) ученых.

Также в качестве основы использовалась теория конфликтогенности и конфликтогенных факторов, рассматриваемых в работах таких авторов, как Е.В. Перов (2013), С.А. Бунин (2002), С.Д. Красноусов (2014), (Е.В. Федосова (2006), С. С. Белоусов (2011), Н.М. Мухаметова (2015), Е.С. Игнатова (2014), Г.П. Артемов, А.В. Алейников и А.Г. Пинкевич (2018), А.Д. Деккушева (2010)) и т.д.

### **Методы исследования.**

Для решения поставленных задач в эмпирической части исследования нами использовались следующие методы:

- метод оценки и экспертной оценки;
- методика В.А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой»;
- методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности»;
- «метод цветowych метафор» И.Л. Соломина;

— математические методы обработки данных: критерий Манна-Уитни, факторный анализ.

**Теоретическая значимость.** Дополнено представление о конфликтогенных факторах в организационном взаимодействии, связанных с различием в мотивации и уровня удовлетворенности трудом эффективных и неэффективных работников, а также рассогласованием между оценкой сотрудниками собственного труда и его оценкой со стороны руководства.

**Практическая значимость** исследования определяется тем, что содержащиеся в работе выводы могут быть использованы при разработке рекомендаций для решения проблем с текучестью кадров и повышении эффективности труда работников в АО «Успенское» и снижения уровня конфликтогенности в организационном взаимодействии.

**Эмпирическая база исследования:** исследование проводилось на базе сельскохозяйственной организации АО «Успенское» (с. Успенка, Тюменская область, Тюменский район). Выборка составила 70 человек, женщины и мужчины рабочих специальностей, с разной степенью образования, разным семейным положением, в возрасте от 29-58 лет.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Актуальные аспекты изучения конфликтогенных факторов в организации

### *1.1.1 Феноменология организационного взаимодействия на сельскохозяйственном предприятии*

Одной из основных задач государственной политики в современной России является обеспечение продовольственной безопасности страны из-за неблагоприятных внешнеполитических факторов. Это делает сельскохозяйственную отрасль одной из приоритетных сфер.

Сегодня в стране действует «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы». Она предусматривает разработку ряда подпрограмм и федеральных целевых программ нормативной, регуляторной и дотационной поддержки сельского хозяйства, в том числе федеральные целевые программы: «Социальное развитие села до 2013 года» и «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года».

Но проблемами сельского хозяйства является не только нехватка финансирования или продуманной эффективной государственной поддержки производителей. В сельском хозяйстве складывается напряженная ситуация с кадрами, их качественным и количественным обеспечением.

Эта ситуация во многом является следствием реформ, проводимых за последние двадцать лет в отрасли. Люди из сельской местности стараются уехать в города — в областные либо районные центры. Те, кто остаются, как правило, не способны быть достаточно дисциплинированными работниками, и из-за этого не устраивают работодателей. Помимо этого, из сельской

местности постоянно мигрирует молодежь. Большая часть из них даже не задумывается о получении профильного сельскохозяйственного образования и возвращении обратно после обучения.

Кроме того, за последние годы произошло снижение значимости и престижности труда в целом, и в сельском хозяйстве, в частности. И это так же препятствует поиску путей решения проблем с кадрами.

На отсутствие стремления работать в сельском хозяйстве так же оказывает влияние низкий уровень заработной платы: «сельское хозяйство продолжает оставаться отраслью с самой низкой оплатой труда, хотя условия и тяжесть работы здесь одни из самых тяжелых» (Комов, Золотарева, 2014, с. 10).

Особенности организационного взаимодействия напрямую связаны с кадровой политикой предприятий. Б.П. Панков отмечает следующие факторы, влияющие на кадровую политику на сельскохозяйственных предприятиях:

«— предложения рабочей силы формируется в основном на демографическом потенциале достаточно ограниченной территории в условиях неблагоприятного развития демографических процессов;

— низкая горизонтальная и вертикальная мобильность рабочей силы, связанная с неразвитостью рынка жилья, неравноценными социально-инфраструктурными условиями проживания на разных сельских территориях, привязанностью к собственному хозяйству, дому, односельчанам, местности;

— недостаточная информированность субъектов рынка труда о спросе на рабочую силу, о ее цене на различных территориальных сегментах рынка, — зачастую даже в границах одного муниципального образования;

— гораздо меньшая, по сравнению с городским рынком труда, плотность рабочей силы и рабочих мест на единицу территории;

— ограниченность территориальной доступности рабочих мест, обусловленная неразвитостью дорожно-транспортной инфраструктуры;

— низкая цена рабочей силы в сельском хозяйстве, это связано со спецификой формирования цен на сельскохозяйственную продукцию, низкой доходностью отрасли, отсутствием значимой конкуренции на локальных сельских рынках труда, аграрным перенаселением, слабым влиянием на формирование цены рабочей силы коллективно-договорного регулирования;

— более низкое по сравнению с городом качество трудовых ресурсов;

— сезонные потребности в рабочей силе;

— ограниченность сфер приложения труда» (цит. по Козлов, 2015, с. 28-29).

Помимо указанного, Л.В. Бондаренко добавляет такие характеристики рынка труда, как «трудоемкость, примитивность и непрестижность рабочих мест, ограниченные возможности профессионального и карьерного роста, необустроенность среды обитания трудовых ресурсов (неразвитость социальной и инженерной инфраструктуры)», что, по ее мнению, снижает привлекательность рабочих мест в сельской местности. К числу специфических характеристик сельского рынка труда Л.В. Бондаренко также предлагает отнести «замедленное формирование у жителей села рыночного менталитета, то есть системы понятий, взглядов, соответствующих реалиям рыночной экономики» (Бондаренко, 2004).

На сельскохозяйственных предприятиях Тюменской области существует своя специфика, связанная с регионом. Так, приток кадров для работы на предприятиях во многом обеспечивается за счет экономически менее благополучных регионов Казахстана и Курганской области. При этом, многие приезжие у себя в регионе могли занимать позиции выше по статусу, требующие более высокого уровня образования и квалификации, но при переезде вынуждены соглашаться на худшие позиции.

Эти особенности влияют и на кадровую политику исследуемого нами предприятия АО "Успенское". Для нее характерны:

— постоянная текучесть кадров при сочетании низкой оплаты и довольно тяжелых условий труда — на предприятии всегда есть открытые вакансии, на которые набирают новых работников;

— обеспечение притока кадров за счет экономически менее благополучных регионов — Казахстана и Курганской области;

— отсутствие дифференциации кадровой политики в отношении эффективных и неэффективных работников на предприятии — всегда есть приток новых людей, которыми можно закрыть существующие вакансии;

— отсутствие разработанной программы мер по мотивации персонала;

— в качестве основного мотивационного фактора на предприятии для работников является возможность получения служебного жилья;

— неоднородность работников по уровню образования, возрасту и прочим социально-демографическим и психологическим характеристикам.

Таким образом, для предприятий сельского хозяйства существуют свои особенности в организации деятельности, формировании кадровой политики, и как следствие — формирования взаимоотношений внутри предприятия.

### ***1.1.2 Актуальные аспекты изучения конфликтогенных факторов***

Согласно словарному определению, *конфликт* (от лат. *conflictus* — столкновение) — «столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме» (Краткий психологический словарь, 1998).

Основой любого конфликта является ситуация, в которой сталкиваются противоречивые позиции сторон по какому-то вопросу, или противоречащие друг другу цели и средства их достижения, или несовпадение желаний, интересов, мнений оппонентов и т.д. Таким образом, в *конфликтной ситуации* содержится субъект возможного конфликта и его объект. Но для того, чтобы конфликт начал развиваться, нужен инцидент, то есть момент, когда одна сторона начинает действовать и ущемляет при этом интересы другой (там же).

В зависимости от конфликтной ситуации выделяются разные *типы* конфликтов: межгрупповые, межорганизационные, организационные и т.д.

В рамках нашего исследования наиболее важным типом конфликтов является *социальный конфликт*, понимаемый как «высшая стадия развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, обществе в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов» (Краткий словарь по социологии, 1989). Другими словами, это конфликты между социальными субъектами — отдельными индивидами, группами, организациями. Внутри социальных конфликтов выделяется отдельная группа конфликтов — организационные.

«*Организационный конфликт* — любые формы борьбы между индивидами, целью которых является достижение или сохранение материальных ресурсов, технологий и капиталов, информации или экономической позиции, власти или других ценностей, пользующихся личным или общественным признанием. Это также завоевание, нейтрализация или устранение действительного, или мнимого противника» (Иваньков и др., 2009).

Еще одно определение организационного конфликта дает Е.В. Буртовая, понимая под *организационным конфликтом* «столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива» (Буртовая, 2003).

Причинами такого рассогласования могут быть:

- 1) невыполнение работником требований, предъявляемых ему на предприятии. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение работником своих обязанностей и т.д.;

2) предъявление работнику неконкретных или противоречивых требований. Такое происходит из-за недостаточного качества должностных инструкций, плохо организованного распределения должностных обязанностей и т.д.;

3) когда должностные и функциональные обязанности и их выполнение и соблюдение сами порождают конфликтную ситуацию для всех участников организационного взаимодействия. Например, когда работник выполняет функции проверяющего, или контролирует и оценивает работу своих коллег.

Проблемы, характерные для организационных конфликтов, в первую очередь связаны с организацией и условиями деятельности. Это может определяться состоянием оборудования и инструмента, технической документации, систем планирования, нормирования труда, распределением заработной платы и премиальных средств; справедливостью оценки, кто является "лучшим" или "худшим"; распределением заданий и степенью загрузки людей; особенностями выдвижения и повышения и т.д.

Факторы, потенциально способные вызвать конфликт, называют конфликтогенами. Конфликтоген дословно означает «рождающий конфликт». В словарях даются следующие определения конфликтогена:

*конфликтоген* — это

«действие, порождающее деструктивный конфликт» (Кашапов, 2003);

**«любой предмет, идея, взгляд, элемент поведения, выявляющий разность оценок конфликтующих субъектов»** (Анцупов и др., 2010).

Если конфликта является предельным случаем обострения противоречий, то *конфликтогенность* — это **совокупность напряженностей в различных сферах жизнедеятельности, которые при определенных условиях могут привести к конфликту**. Е.В. Перов в контексте исследования конфликтогенности общества указывает, что «конфликтогенность — это не противоречия, а **рассогласования, неудовлетворенные ожидания, напряженности, вызываемые действиями различных социальных общностей** или политических лидеров. В отличие

от конфликта, который представляет собой совокупность противоречий и процесс, конфликтогенность — это совокупность напряженностей и состояние общества» (Перов, 2013, с. 68-69).

Перенеся это определение на организационное взаимодействие, можно сказать, что *конфликтогенность в организационном взаимодействии — это те рассогласования, неудовлетворенные ожидания, напряженности, вызываемые различными социальными и организационными факторами.*

Конфликтогенность как феномен включает следующие элементы:

- конфликтогенная среда (условия);
- субъекты формирования напряженности;
- признаки (конфликтогены);
- уровень конфликтогенности;
- причины (факторы).

*Конфликтогенная среда* — это объективные условия возникновения напряженности между в организационном взаимодействии, совокупность процессов в организации, вызывающих негативные эмоции. Конфликтогенная среда представляет собой почву, на которой возникают разногласия.

В качестве *субъектов формирования напряженности* выступают работники и руководство организацией. Не столько действительность формирует негативные реакции людей, сколько существующие у них идеальные представления о ней. Чем сильнее наблюдается рассогласование между ожидаемым и реальным результатом, тем сильнее напряженность внутри организации.

*Признаки конфликтогенности* можно разделить на объективные и субъективные. К объективным признакам относятся явления и процессы, существующие реально, к субъективным — негативно окрашенные реакции работников на объективные признаки и состояние конфликтогенной среды. По факту, объективные и субъективные признаки конфликтогенности

смешаны между собой: объективные признаки конфликтогенности порождают негативный отклик.

*Уровень конфликтогенности* в организационном взаимодействии характеризуется интенсивностью напряженности, остротой негативных реакций, раздражения в организации. Повышение уровня напряженности несет угрозу организации, нарушает стабильность, препятствует переменам, может привести к негативным действиям (там же).

Можно выделить *общие и частные причины* (факторы) нарастания конфликтогенности. Общие причины затрагивают интересы большинства сотрудников. Частные причины носят локальный характер и могут проявляться в отдельных ситуациях.

В качестве общих конфликтогенных факторов можно обозначить *социально-политические*. Как указывают Ф.И. Шарков и В.И. Сперанский, «тоталитарное подавление любых попыток трудовых коллективов, социальных групп отстаивать свои права привело к длительному существованию латентной (скрытой, невидимой) стадии нарастания социальной напряженности, что проявилось в недобросовестном отношении к труду и гражданским обязанностям, породило апатию основной массы работающего населения, воровство и пьянство» (Сперанский и др., 2015).

Близки к социально-политическим факторам по своей сути *социально-экономические*. Они во многом определяются особенностями экономических отношений в обществе. Сюда входят степень престижности той или иной профессии, её сложность, тяжелые условия выполнения, экономическая и географическая специфика производства. Все, что обусловлено присущими отрасли особенностями. Именно эти моменты наиболее актуальны для предприятий сельскохозяйственной сферы.

Среди общих факторов социальной напряженности особую значимость имеют и *психолого-демографические*. На отношении работников к труду и условиям производства отражается их принадлежность к определенной возрастной группе. Заметны различия между работниками разного возраста:



это связано с разными типами жизненных задач в разные периоды жизни, с уровнем амбиций и возможностей. Факторы, связанные с возрастом, полом и другими демографическими характеристиками должны учитываться, если в коллективе собраны работники разного возраста, уровня образования и культуры (там же).

Таким образом, конфликту предшествуют конфликтогенные факторы. Если конфликт — это обострение противоречий, то конфликтогенность — это совокупность напряженностей в организационном взаимодействии, которые при определенных условиях могут привести к конфликту.

К общим конфликтогенным факторам относятся социально-политические, социально-экономические, психолого-демографические, определяемые характером развития отношений в обществе.

Частные конфликтогенные факторы в следующем параграфе.

### ***1.1.3 Конфликтогенные факторы в организационном взаимодействии***

Под **организационным взаимодействием** понимаются «формальные отношения между отдельными позициями управления в рамках структуры. Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель, работают в одной команде, группе, используют определенные знания и технические приемы, выступают как единый целостный организм» (Коробейников и др., 2003).

Представления о конфликтогенных факторах в разных сферах активно разрабатываются в социальных науках. Рассматриваются конфликтогенные факторы конфликтогенные факторы в обществе (Е.В. Перов, С.А. Бунин, С.Д. Красноусов), в межэтническом взаимодействии (Е.В. Федосова, С.С. Белоусов), в образовательной среде (Н.М. Мухаметова, Е.С. Игнатова, Г.П. Артемов, А.В. Алейников, А.Г. Пинкевич), в организациях (А.Д. Деккушева) и т.д. Вместе с тем, в доступных источниках не удалось найти исследований, направленных непосредственно на исследование конфликтогенных факторов внутри сельскохозяйственных предприятий.

Существуют разные типологии источников конфликта в организации. Так М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в качестве потенциальных источников конфликтов в организации выделяют шесть факторов:

1. Ограниченные ресурсы, которыми располагает организация.
2. Зависимость задач между собой.
3. Различие целей работников.
4. Различие их представлений и ценностей.
5. Разница в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации (Мескон и др., 1997).

В.П. Шейнов выделяет три группы источников конфликта в организации по причинам их возникновения:

- 1) те, что создаются производственным процессом;
- 2) связанные с трудностями взаимоотношений людей в коллективе;
- 3) связанные со спецификой личностей участников взаимодействия (Шейнов, 2014).

К числу конфликтов, создаваемых производственным процессом, относятся в первую очередь:

- низкая оплата труда;
- плохая организация труда;
- отсутствие у работников перспектив должностного роста и повышения заработной платы.

Между разными категориями работников источниками конфликта выступают:

- 1) противоположности их интересов: например, между руководителями и подчиненными;
- 2) противоречия организационных структур: к примеру, между производственниками, отвечающими за выполнение производственной программы, и технологами, отвечающими за качество;
- 3) борьба подразделений за ограниченные ресурсы (фонд зарплаты и премиальный фонд);

4) формальные (между уровнями управления) и неформальные отношения (взаимоотношения в группе, конфликты между лидером и членами группы и др.);

5) противоречия между формальной и неформальной структурами организации;

6) внутриличностные конфликты членов коллектива (ролевые конфликты, явления фрустрации, тревожности, напряженности и т.д.) (там же).

Л. Грачёва указывает следующие причины возникновения конфликтов в организации:

1. Структурные конфликты: конфликты между разными структурными подразделениями в организации.

2. Инновационные конфликты, связанные с внедрением нововведений.

3. Позиционные конфликты, связанные с определением важности отдельных людей или подразделений внутри организации.

4. Конфликты справедливости, связанные расхождением в оценке трудового вклада.

5. Соперничество за ресурсы.

6. Динамические конфликты: такого рода конфликты характерны для вновь созданных коллективов, где еще не устоялась неформальная структура (Грачёва, 2016).

Полное рассмотрение всех потенциальных источников конфликта (конфликтогенов) на сельскохозяйственном предприятии не может быть выполнено в рамках магистерской диссертации. Следует выделить те из них, что специфичны для отрасли, носят социально-психологический характер и напрямую влияют на эффективность деятельности предприятия.

Как было рассмотрено ранее, существуют особенности организационного взаимодействия на сельскохозяйственных предприятиях. Специфика взаимодействия во многом определяется тем, как обустроен образ жизни в сельских районах. Для него характерны, во-первых, удаленность от

районных и областных центров. Во-вторых, уровень жизни и культура взаимоотношений на селе несколько ниже, чем в городе. В-третьих, для сельского образа жизни характерна теснота связей, прозрачность, даже публичность — все друг о друге всё знают, что менее характерно для города. За счет такой тесноты взаимодействия особенно важное значение приобретают местные лидеры мнений, неформальные отношения, социальный статус жителей и их семей.

Кроме того, существует высокая степень ограниченности местных рынков труда, отсутствие особого выбора в работе и, от этого, особая значимость локальных сельскохозяйственных предприятий как основных, а порой и единственных, источников работы.

Как указывают А.А. Бурмистрова, Н.К. Родионова, И.С. Кондрашова, «одной из основных проблем в отрасли является недостаточный уровень развития человеческого капитала в АПК особенно наглядно проявляется в несоответствии качества и структуры кадрового потенциала инновационным потребностям:

— наряду с развитием техники и технологий необходимы существенные изменения в направленности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (для работы на 1000 га зерновых при современной технике и технологии достаточно всего двух, но высококвалифицированных работников; при беспривязном содержании коров один квалифицированный работник может обслуживать не менее 60 коров и т.п.);

— сельские кадры стареют, усиливается дефицит специалистов (менее 40% хозяйств обеспечены высококвалифицированными агрономами, зооинженерами, механиками и экономистами с высшим образованием)» (Бурмистрова и др., 2013, с.424).

Как указывает Т.М. Яркова, анализируя проблемы кадрового обеспечения сельскохозяйственных предприятий, существуют большая потребность в высококвалифицированных кадрах в сферах животноводства,

полеводства, плодоводства. И далее, в своём анализе, делает вывод, что: «Профессионально-квалификационная структура в двух основных отраслях сельского хозяйства характеризуется своим низким уровнем. Безусловно, оценить по качественному составу трудовые ресурсы достаточно сложно. Однако даже имеющиеся данные, полученные в результате проведенного исследования, дают основание полагать, что «выходцы» из сельской местности, получающие высшее образование (иногда по целевому направлению), к сожалению, не возвращаются на село» (Яркова, 2015, с. 107).

При этом, в сельскохозяйственной сфере складывается противоречивая ситуация. «Ввиду низкой оплаты и неблагоприятных условий труда мы вынуждены наблюдать практически кризисную ситуацию по потребности организаций сельскохозяйственной сферы в работниках для замещения вакантных должностей» (там же, с. 105). Вместе с тем, повышение уровня заработной платы не является автоматическим решением проблемы с обеспечением квалифицированных кадров.

Как мы указывали ранее, для исследуемого нами предприятия характерна кадровая политика "берем всех, кто готов работать". И состояние текучести кадров является здесь скорее нормой. Приезжие из других регионов с одной стороны, достаточно сильно мотивированы на то, чтобы продолжать работать на предприятии — есть оплачиваемая работа и служебное жилье. С другой стороны, они не обладают квалификацией, специфичной для сельскохозяйственной деятельности. Одновременно с этим устройство на работу на сельскохозяйственное предприятие для многих из них является потерей более высокого социального статуса, которым они обладали, когда жили в своём регионе. В каком-то смысле это более качественные кадры, так как это работники, у которых есть опыт работы на других должностях. С другой стороны, даже считающаяся низкоквалифицированной и тяжелой работа на сельскохозяйственном предприятии требует необходимой подготовки и навыков.

Эта ситуация выступает сильным источником социальной и кадровой напряженности и может быть рассмотрена как конфликтогенный фактор. Можно предположить, что существует разрыв между тем, как оценивают себя работники, и как их оценивает администрация. Таким образом, **первая гипотеза** нашего исследования может быть сформулирована следующим образом: *частота рассогласований самооценки и экспертной оценки в группе эффективных сотрудников выше, чем в группе неэффективных.*

## **1.2 Особенности мотивации работников на сельскохозяйственном предприятии**

### ***1.2.1 Факторы, обеспечивающие высокую производительность труда***

Е.В. Кондратьева выделяет следующие пять групп факторов производительности труда:

1) технико-технологические факторы. Эта группа факторов обеспечивает рост производительности труда за счет внедрения достижений НТП, инноваций и новых технологий, увеличения эффективности технологий, сырья и материалов, используемых источников энергии, нового технологического оборудования и новой техники и т.д.;

2) организационные факторы. Они включают в себя все, что связано с организацией системы управления предприятием, взаимодействия подразделений, разделением и распределением ответственности и полномочий, разделением труда, расстановкой оборудования в цехах и т.д.;

3) социально-психологические факторы. Эта группа факторов является ключевой для создания условий реализации остальных факторов. Она связана с ценностными ориентациями работников, мотивацией и удовлетворенностью трудом, сложившимся психологическим климатом в коллективе и т.д.;

4) квалификационные факторы. Это те, которые связаны с обеспечением повышения уровня квалификации работников, и повышения производительности труда за счет улучшения качества кадров;

5) экологические факторы. Они направлены на сохранение и сокращение потребляемых ресурсов, увеличение интенсивности их использования. А также формирование экологического мышления у сотрудников предприятий, и формирование отношения к труду с точки зрения охраны окружающей среды (Кондратьева, 2015).

По другой классификации факторы производительности труда подразделяются на «1) материально-технические факторы (Ф1) включают в себя факторы, позволяющие повысить технический уровень производства и обеспечивающие экономию овеществленного труда; 2) организационно-экономические факторы (Ф2) характеризуют организацию труда, производства и управления; факторы этой группы влияют в основном на повышение эффективности «живого» труда и дополняют материально-технические факторы; 3) социально-психологические факторы (Ф3) относятся к человеческому компоненту производства: качеству работников, уровню их мотивированности и удовлетворенности трудом. Эта группа факторов создает предпосылки для использования первой и второй групп факторов» (Лейберт и др., 2015).

Наиболее значимыми для нас являются социально-психологические факторы, которые определяются квалификацией работников, уровнем их мотивированности и удовлетворенности трудом.

При этом уровень эффективности каждого работника с точки зрения производительности труда определяется, как правило, системой экономических показателей. Для сельскохозяйственной отрасли помимо общих показателей производительности труда используются так же специфические. К ним относятся:

1) объем сельскохозяйственных работ, выполняемых в единицу времени (единица измерения — гектары за час или тонны в час);

2) затраты труда на возделывание одного гектара сельскохозяйственных культур (чел./час.);

3) затраты труда на обслуживание одной головы скота в животноводстве (чел./час.);

4) количество скота на одного работника животноводства (гол.);

5) затраты труда на выполнение отдельных операций в животноводстве (час.) (Ершов, 2009, с. 133).

Другими словами, уровень эффективности работников определяется в достаточно четких экономических показателях, что позволяет с высокой точностью выявить эффективных и неэффективных работников.

### ***1.2.2 Мотивация работников и удовлетворенность трудом***

Как указывает Х. Хекхаузен, одним из важнейших факторов профессиональной мотивации выступает уровень удовлетворенностью трудом и работников. Она определяет и выражает их общее отношение к работе (Хеккаузен, 2003). Повышение мотивации и удовлетворенности трудом является дополнительным фактором для повышения эффективности труда, именно поэтому изучение этих феноменов так актуальны в последнее время. Мотивация — это то, что является основой и движущей силой любой деятельности. Исследованием разных вопросов трудовой мотивации и удовлетворенностью трудом занимались разные ученые, как в России, так и за рубежом. К их числу относятся: В.Г. Асеев, М. Аргайл, У. Альберт, В. Врум, А.В. Георгиевский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, К. Замфир, А. Маслоу, В.Э. Мильман, А.А. Реан, П.А. Сорокин, Г.К. Уайт, Х. Хекхаузен, а также многие другие.

Во многих источниках литературы уровень удовлетворенности трудом рассматривается как один из основных психологических показателей эффективности деятельности предприятия. Удовлетворенность трудом это эмоциональная оценка работников выполняемой ими работы, их отношение к ней. Высокий уровень удовлетворенности работой в организации влечет за



собой снижение показателей текучести персонала, уменьшение числа прогулов и дисциплинарных нарушений; работники реже страдают от травм на производстве, быстрее овладевают нужными навыками, проявляют большую склонность к сотрудничеству, чаще помогают окружающим.

Как указывает А.И. Трубин, "удовлетворенность персонала полноправно стала рассматриваться как экономическая категория, в научных кругах сложился особый термин — «экономика счастья»" (Трубин, 2017).

Л.С. Глухих приводит следующие составляющие феномена удовлетворенности трудом:

— удовлетворенность трудом — это исполнение, осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовно-нравственных результатов своей работы;

— удовлетворенность трудом — это совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности — факторов, определяющих стремление к полезной деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству;

— удовлетворенность трудом — это интегральный показатель, который отражает отношение субъекта к выполняемой профессиональной деятельности и избранной профессии;

— удовлетворенность трудом — это возможность для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью;

— удовлетворенность трудом — это психологическое и моральное удовлетворение, испытываемое человеком в процессе трудовой деятельности (Глухих, 2016).

А. Бюссинг указывает, что существует большое количество подходов к пониманию феномена удовлетворенности трудом. Чаще всего она интерпретируется как разные типы показателей: отношения к труду, степени

адаптации работника к производственной ситуации, характеристики трудовой активности, успешности трудовой деятельности (Бюссинг, 2002).

Как считает Д.Я. Шульц, «удовлетворенность трудом — это исполнение, осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовных результатов своей работы; совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включающее в себя: содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности» (Шульц и др., 2003).

Одной из самых известных является двухфакторная теория удовлетворенности трудом Ф. Херцберга — «мотивационно-гигиеническая». Ядром этой теории является исследование мотивации работника и чувства удовлетворенности трудом. Согласно ей, на удовлетворенность трудом оказывают влияние две группы факторов: 1) мотивационные факторы — содержание труда, достижения в работе, признание со стороны окружающих, возможность квалифицированного роста; 2) гигиенические факторы — условия труда, заработная плата, линия поведения администрации, взаимоотношения между работниками. К первой группе факторов относятся те, изменение которых может значимо повлиять на мотивацию сотрудников. Это перспективы профессионального и карьерного роста, работа в команде, возможность личной ответственности за результаты труда, статус в организации и уровень заработной платы. Вторая группа факторов связана с условиями работы, и не меняет значимо мотивацию сотрудников при их улучшении. Но мотивация может снижаться при недостаточном учете этих факторов: ухудшении условий труда, ухудшении психологического климата в организации и т.д. (Херцберг и др., 2007).

Подход К. Замфир основан на системе, которая позволяет оценить уровень удовлетворенности трудом в зависимости от типа мотивации. В основе системы лежит концепция о наличии у работников двух видов мотивации — внешней и внутренней. О внутренней мотивации деятельности

мы говорим, когда для человека сама деятельность выступает источником мотивации — она важна сама по себе, без каких-то дополнительных аспектов. Удовлетворение приносит сама работа, процесс труда, осознание значимости и полезности этой работы для других. Если мотивация профессиональной деятельности определяется тем, что испытуемый стремится к удовлетворению потребностей, лежащих во вне самой деятельности, то такую мотивацию называют внешней. Сюда можно отнести мотивы социальной престижности, заработной платы и т.д.

Во внешней мотивации К. Замфир выделяет два вида мотивов — внешние положительные и внешние отрицательные. Согласно ее теории, более эффективными являются внешние положительные мотивы, чем внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы — те, которые связаны со статусом работников в организации, престиж профессии, одобрение со стороны окружающих. То есть положительные внешне стимулы, на которые реагируют работники. Внешние отрицательные мотивы — те, которых работники стараются избегать, то есть наказания, штрафы, осуждение и порицание, критика и т.д. (Замфир, 1983).

Выраженность каждого из трех типов мотивации определяется по специальной методике. И сочетание этих типов дает мотивационный комплекс работника, который показывает соотношение между собой трех типов мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Наиболее оптимальным комплексом считается тот, где преобладает внутренняя мотивация, затем внешняя положительная, затем внешняя отрицательная. Напротив, наихудшим мотивационным комплексом считается тот, где преобладает внешняя отрицательная мотивация, далее внешняя положительная, и только следом внутренняя мотивация.

Таким образом, наименее оптимальным вариантом для ведущей мотивации является внешняя отрицательная мотивация, которая складывается из факторов детерминации поведения сотрудников,

находящихся вне его личности и носящих негативный характер. Как было указано выше, это система наказаний, штрафов, критика, осуждение. Такого рода воздействие на работников носит потенциально конфликтогенный характер. Можно предположить при этом, что эффективность деятельности работников с таким типом мотивации будет низка. Это позволяет нам сформулировать **вторую гипотезу** нашего исследования о том, *что мотивация профессиональной деятельности эффективных и неэффективных сотрудников различается.*

### ***1.2.3 Низкая удовлетворенность трудом как конфликтогенный фактор организационного взаимодействия***

В качестве основных групп причин, связанных с низкой удовлетворенностью труда, С. Касл выделяет следующие:

«1) связанные с условиями труда:

- риск для безопасности и здоровья;
- интенсивность заданного темпа и физической нагрузки;
- большая продолжительность труда;
- вечерние и ночные смены;
- неопределенность заданий;
- недостаток контроля в течение работы;

2) связанные с содержанием труда:

- недостаточное использование навыков и способностей;
- мелкая раздробленность повторяющейся задачи (одни и те же примитивные операции);

3) связанные с взаимоотношениями в группе:

- отсутствие возможности реально взаимодействовать с коллегами;
- большие группы с недостаточным (реальным) взаимодействием;
- неприятие сослуживцами;

4) связанные с руководством:

- изоляция от процесса принятия решения;

- невозможность наладить обратную связь с руководителем;
- отсутствие оценки хорошего исполнения;
- недостаток внимания и понимания со стороны руководства;

5) связанные с особенностями организации:

— большие организации с уровневым подразделением (особенно при относительно небольшом числе уровней в организации, когда наиболее очевидна иерархическая разница);

— штатная должность (по сравнению с карьерным перемещением, ростом в рамках одной должности);

- дискриминация при приеме на работу;

6) связанные с заработной платой и служебным ростом:

- низкое материальное вознаграждение;

- ощущение несправедливости в зарплате;

- отсутствие перспектив в продвижении по службе» (Касл, 1995).

Таким образом, для организации знание об удовлетворенности трудом — это фактически информация о возможных рисках компании и конфликтогенных факторах в организации. Низкий уровень мотивированности и удовлетворенности трудом выступает в качестве потенциального источника напряжения, когда требования к работникам входят в противоречие к их готовности и стремлению выполнять их.

Так, М. Аргайл называет основные проявления неудовлетворенности работой, каждый из которых является потенциальным конфликтогеном и источником накопления напряженности:

- поиск новой работы, увольнение;

- выраженный протест (служебные записки, забастовки и т. д.);

- лояльность (терпеливость в перенесении трудностей);

— пренебрежение работой (прогулы, регулярные опоздания, низкая производительность) (Аргайл, 2003).

Таким образом, высокая удовлетворенность трудом влияет на повышение трудоспособности и продуктивности, а также снижения уровня

конфликтогенности организационного взаимодействия. Можно предположить, что *уровень удовлетворенности работой эффективных и неэффективных сотрудников различается*. Это **третья гипотеза** нашего исследования.

### **Выводы по первой главе**

Поиск факторов повышения эффективности работы предприятий АПК является одним из приоритетных направлений внутренней политики современной России: от состояния агропромышленного комплекса и входящих в него отдельных сельскохозяйственных предприятий зависит обеспеченность страны продовольствием, и, как следствие, экономическая безопасность страны. На сегодняшний день в стране действует «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы».

Наиболее важной группой факторов для повышения эффективности и производительности труда на предприятиях АПК являются социально-психологические факторы и организационные факторы.

Под организационным взаимодействием понимаются формальные отношения между отдельными позициями управления в рамках структуры. Под организационным конфликтом понимается столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Факторы, потенциально способные, вызвать конфликт, называют конфликтогенами. Конфликтогенность в организационном взаимодействии — это рассогласования, неудовлетворенные ожидания, напряженности, вызываемые различными социальными и организационными факторами в организации.

Как феномен, конфликтогенность включает следующие элементы: 1) конфликтогенная среда (условия); 2) субъекты формирования

напряженности; 3) признаки (конфликтогены); 4) уровень конфликтогенности, 5) причины (факторы).

Анализ доступной литературы показал, что среди исследований конфликтогенных факторов в организациях нет тех, где изучались бы конкретно сельскохозяйственные предприятия. В то время как, существующие в сфере АПК противоречия между проведением модернизации, инноваций и развития предприятий АПК для решения задач продовольственной безопасности страны, и актуальными для них проблемами в кадровом обеспечении, делает важным вопрос изучения конфликтогенных факторов в организационном взаимодействии. Социально-психологические и организационные аспекты явно недоучитываются даже на модернизированных предприятиях. Что создает резерв для повышения производительности труда на сельскохозяйственных предприятиях. И создает потребность в проведении самостоятельного исследования конфликтогенных факторов в организационном взаимодействии сельскохозяйственного предприятия.

В качестве потенциальных конфликтогенов в организационном взаимодействии рассматриваются такие факторы, как различие в мотивации и уровня удовлетворенности трудом эффективных и неэффективных работников, а также рассогласование между оценкой сотрудниками собственного труда и его оценкой со стороны руководства.

## **ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ В АО «УСПЕНСКОЕ»**

### **2.1 Планирование, организация и ход исследования**

В качестве эмпирической базы для исследования выступило АО "Успенское" (с. Успенка, Тюменская область, Тюменский район). Предприятие существует с 1 апреля 1963 года — оно было создано как совхоз «Успенский». За это время хозяйство превратилось в крупное механизированное предприятие, частью которого являются три молочно-товарные фермы, два цеха растениеводства, комплекс по переработке зерна, автогараж, машинно-тракторная мастерская.

Предприятие ориентировано на производство молока, реализацию крупного рогатого скота на убой в живом весе. Так же на выращивание зерновых и зернобобовых культур.

Генеральный директор предприятия — Захаренко Людмила Михайловна. Численность работающих в организации составляет 296 человек.

На сегодняшний день АО «Успенское» является одним из лидеров молочного животноводства в Тюменской области.

#### **Гипотезы исследования:**

1. Уровень рассогласования самооценки и экспертной оценки в группе эффективных сотрудников выше, чем в группе неэффективных.
2. Мотивация профессиональной деятельности эффективных и неэффективных сотрудников различается.
3. Уровень удовлетворенности работой эффективных и неэффективных сотрудников различается: удовлетворенность работой у эффективных сотрудников выше, чем у неэффективных.

#### **Характеристика выборки:**



В исследовании участвовало 70 работников АО "Успенское": женщины и мужчины рабочих специальностей, с разной степенью образования, разным семейным положением, в возрасте от 29-58 лет.

Эффективность работников определялась по объективным экономическим показателям их деятельности, такими как: удой на фуражную корову (кг.), среднесуточный привес КРС на откорме (гр.), обработка почвы (га.), прессование соломы (тн.), обмолот зерновых (тн.), и сравнивалась с нормами, принятыми по каждому виду работ. Работники, выполняющие и превышающие норму, относились в группу эффективных. Работники, не выполняющие норму — неэффективных. Таким образом, общая выборка была поделена на две группы: 35 испытуемых — эффективные работники, 35 испытуемых — неэффективные.

**Независимая переменная:** эффективность работников: группа 1 — эффективные работники; группа 2 — неэффективные работники. Уровень эффективности определялся согласно экономическим показателям.

**Зависимые переменные:** мотивы профессиональной деятельности, рассогласование самооценки и экспертной оценки работников, уровень удовлетворенности работой.

**Методы сбора данных:**

- метод оценки и экспертной оценки;
- методика В.А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой»;
- методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности»;
- «метод цветowych метафор» И.Л. Соломина.

Для **обработки полученных результатов** использовались математические методы: критерий Манна-Уитни, факторный анализ.

**Описание методик**

*1. «Метод цветowych метафор» И.Л. Соломина.*

Методика И.Л. Соломина является модификацией цветового теста отношений Люшера, но отличается при этом рядом особенностей

1) в методике Соломина не учитывается характерная для теста Люшера стандартная психологическая оценка цвета;

2) основная задача методики Соломина — это не выявление настроения человека или его текущего состояния. Она направлена на диагностику представлений человека о себе, других людях или видах деятельности. Методика Соломина является своеобразной компиляцией метода Семантического дифференциала, разработанного Г. Осгудом, и теста Люшера;

3) метод можно использовать как для выявления представлений человека индивидуально, так и собрать данные на какой-то группе испытуемых.

Основные принципы методики И.Л. Соломина:

1. Испытуемый сам отбирает цвета по степени их привлекательности/непривлекательности для него. Если он обозначает какую-то из оцениваемых категорий привлекательным для него цветом, то это говорит о том, что категория привлекательна для него. И наоборот, если он пометил категорию неприятным для него цветом, то и к самой категории относится, скорее всего, негативно.

2. Если две категории обозначаются сходными цветами, то можно предположить, что для испытуемого эти категории близки. Можно говорить о субъективной близости этих категорий в сознании испытуемого.

Основной задачей этой методики в нашей работе является диагностика скрытых мотивов профессиональной деятельности. Для этого подбирались специфичные понятия, которые затем предъявлялись испытуемым для оценки. В списке должны быть понятия, характеризующие:

- 1) разные виды деятельности,
- 2) разные потребности и жизненные ценности,
- 3) разные эмоциональные переживания,
- 4) разных людей, включая и самого испытуемого,
- 5) различные периоды времени,

б) разные значимые для испытуемого события.

## *2. Методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности».*

Методика К. Замфир используется для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основе методики лежит концепция о наличии у испытуемых двух видов мотивации — внешней и внутренней. О внутренней мотивации деятельности мы говорим, когда для человека сама деятельность выступает источником мотивации — она важна сама по себе, без каких-то дополнительных аспектов. Если мотивация профессиональной деятельности определяется тем, что испытуемый стремится к удовлетворению потребностей, лежащих во вне самой деятельности, то такую мотивацию называют внешней. Сюда можно отнести мотивы социальной престижности, заработной платы и т.д.

К. Замфир во внешней мотивации выделяет два вида мотивов — внешние положительные и внешние отрицательные. Согласно ее теории, более эффективными являются внешние положительные мотивы, чем внешние отрицательные мотивы. Оценка полученных результатов позволяет определить так называемые «мотивационный комплекс личности». Он представляет собой соотношение трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

## *3. Методика В.А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой».*

Данный тест позволяет оценить в какой степени работник удовлетворен работой. Настоящий тест можно использовать для определения уровня удовлетворенности работой всего коллектива предприятия или группы сотрудников. В анкете предложены 14 утверждений. Каждое утверждение оценивается от 1 до 5 баллов. Испытуемый делает свой выбор по каждому из утверждений, отметив соответствующую цифру.

Для оценки результатов подсчитываются баллы. Сумма баллов соотносится со следующей шкалой:

15–20 баллов — вполне удовлетворены работой;

21–32 балла — удовлетворены;

33–44 балла — не вполне удовлетворены;

45–60 баллов — не удовлетворены.

#### 4. Метод оценки и экспертной оценки

Испытуемым предлагается ответить на вопросы анкеты, в которой необходимо оценить профессиональные навыки (7 профессиональных навыков) и личностные качества (10 личностных качеств). В данном исследовании на вопросы анкеты отвечали операторы машинного доения, телятницы, скотники, водители, а также их руководители (эксперты). Далее считался уровень рассогласования между самооценкой и экспертной оценкой.

## 2.2 Анализ и интерпретация результатов

Для проверки **первой** гипотезы о том, что уровень рассогласования самооценки и экспертной оценки в группе эффективных сотрудников выше, чем в группе неэффективных, сравнивались данные, собранные с помощью метода оценки и экспертной оценки. Уровень рассогласования рассчитывался как разность между самооценкой и экспертной оценкой.

Проверка нормальности распределения (см. табл. 2 и 4 в приложении 2) при помощи критерия Колмогорова-Смирнова показала, что распределение уровня рассогласования в контрольной группе статистически значимо ( $p < 0,01$ ) отличается от нормального. Поэтому для последующего сравнения групп использовался непараметрический критерий Манна-Уитни. Расчеты проводились в программе IBM SPSS 23.

Таблица 1.

Сравнение уровня рассогласования самооценки и экспертной оценки с помощью критерия Манна-Уитни

Статистические критерии <sup>a</sup>	
	Рассогласование
U Манна-Уитни	582,00
W Вилкоксона	1212,00
Z	-,360

Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,719
---	------

а. Группирующая переменная: Группа

По результатам анализа можно сделать вывод, что уровень рассогласования между самооценкой и экспертной оценкой в группах эффективных и неэффективных работников статистически достоверно ( $p > 0.05$ ) не различается.

Дополнительно сравнивались показатели самооценки и экспертной оценки.

Таблица 2.

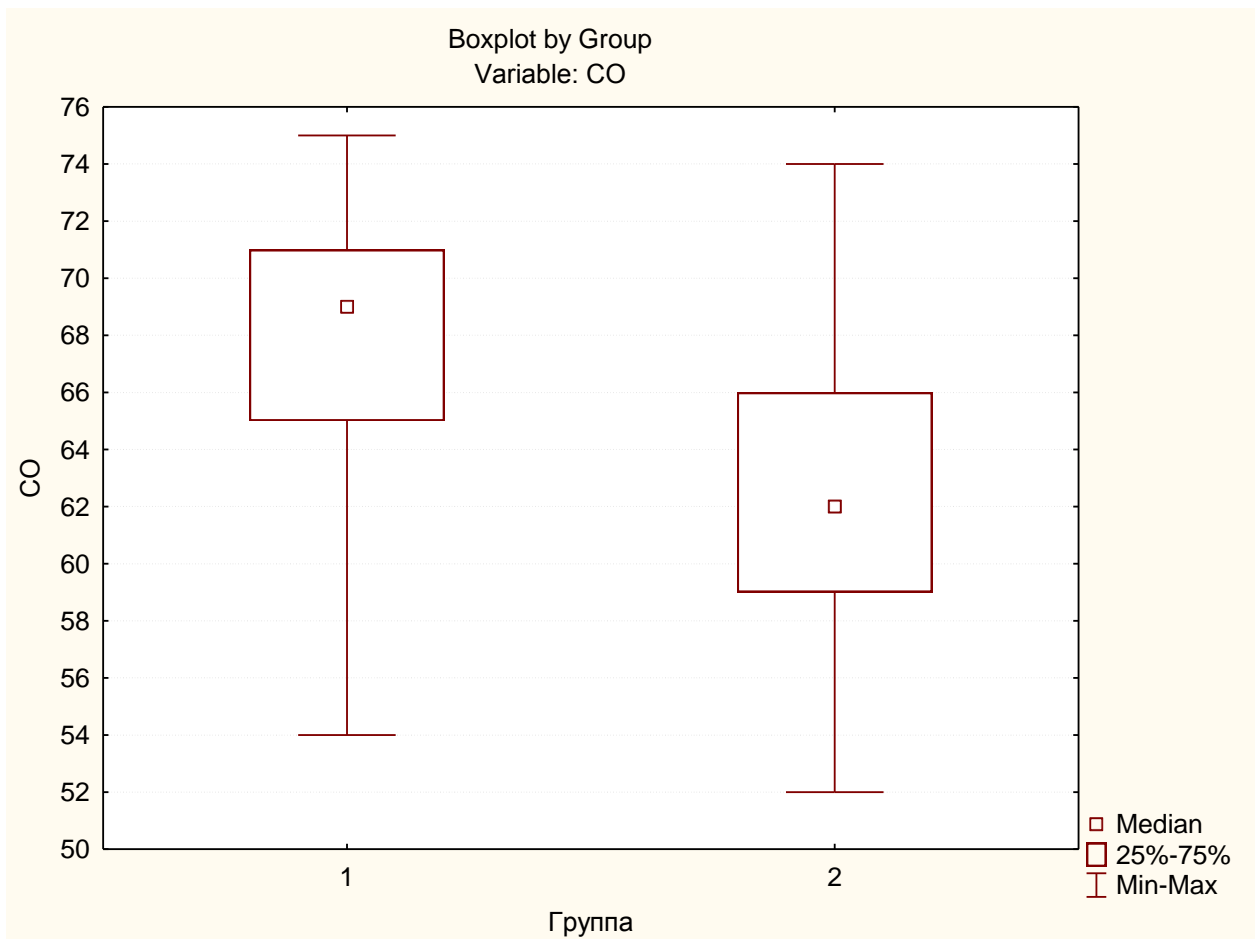
Сравнение показателей самооценки и экспертной оценки с помощью критерия Манна-Уитни

Статистические критерии <sup>а</sup>		
	СО	ЭО
U Манна-Уитни	279,000	322,50
W Вилкоксона	909,000	952,50
Z	-3,923	-3,41
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,001

а. Группирующая переменная: Группа

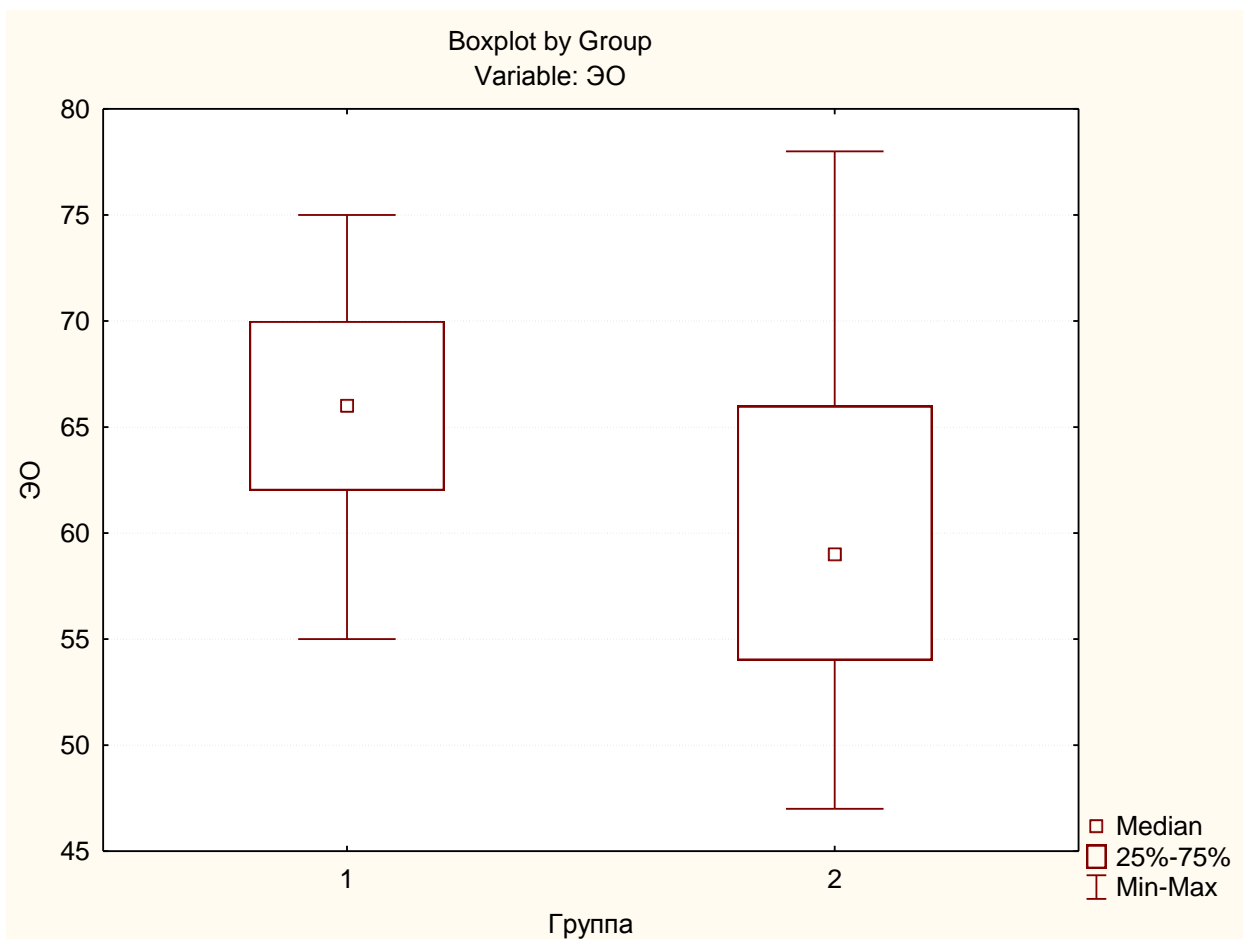
Показатель самооценки и экспертной оценки в группах эффективных и неэффективных работников статистически достоверно ( $p < 0,01$ ) различается.

Для анализа направленности различий были построены боксплоты.



*Рисунок 1.* Боксплоты показателей самооценки в группах эффективных и неэффективных работников

Можно сделать вывод, что показатель самооценки у группы эффективных работников выше, чем у группы неэффективных.



*Рисунок 2.* Боксплоты показателей экспертной оценки в группах эффективных и неэффективных работников

Можно сделать вывод, что показатель экспертной оценки у группы эффективных работников выше, чем у группы неэффективных.

Таким образом, **первая гипотеза** нашего исследования **не подтвердилась**: уровень рассогласования самооценки и экспертной оценки в группах с низкой эффективностью и производительностью труда и с высокой эффективностью и производительностью труда достоверно не различается.

Статистически подтвержденное различие в уровнях самооценки и экспертной оценки групп является логически оправданным: группа работников с высокой эффективностью в целом оценивает себя выше, чем группа работников с низкой эффективностью. И экспертная оценка группы эффективных сотрудников будет выше, чем у неэффективных. Таким образом, предположение о потенциальной конфликтности в

организационном взаимодействии фактора расхождения самооценки и экспертной оценки не нашло подтверждения. Что позволяет сделать вывод о том, что квалификацию работников на предприятии оценивают достаточно адекватно и они сами, и руководство АО "Успенское".

Для проверки **второй гипотезы** о том, что мотивация профессиональной деятельности эффективных и неэффективных сотрудников различается, сравнивались данные, собранные с помощью методики К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности» и «Метода цветowych метафор» И.Л. Соломина.

**Обработка и анализ данных, собранных с помощью методики К. Замфир «Мотивация профессиональной деятельности»**

Проверка нормальности распределения данных (см. табл. 6 и 8 в приложении 2) при помощи критерия Колмогорова-Смирнова показала, что распределение показателей ВМ, ВПМ и ВОМ статистически значимо ( $p < 0,05$ ) отличается от нормального. Для сравнения групп использовался непараметрический критерий Манна-Уитни.

Таблица 3.

Сравнение мотивов профессиональной деятельности с помощью критерия Манна-Уитни

Статистические критерии <sup>а</sup>			
	ВМ	ВПМ	ВОМ
U Манна-Уитни	390,50	199,00	367,50
W Вилкоксона	1020,50	829,00	997,50
Z	-2,80	-4,91	-2,97
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,005	,000	,003

а. Группирующая переменная: группа

Согласно анализу, показатели внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации в экспериментальной и контрольной группах статистически достоверно ( $p < 0,01$ ) различаются.



Для визуального представления различий показателей мотивации в группах были построены боксплоты по каждому из показателей.

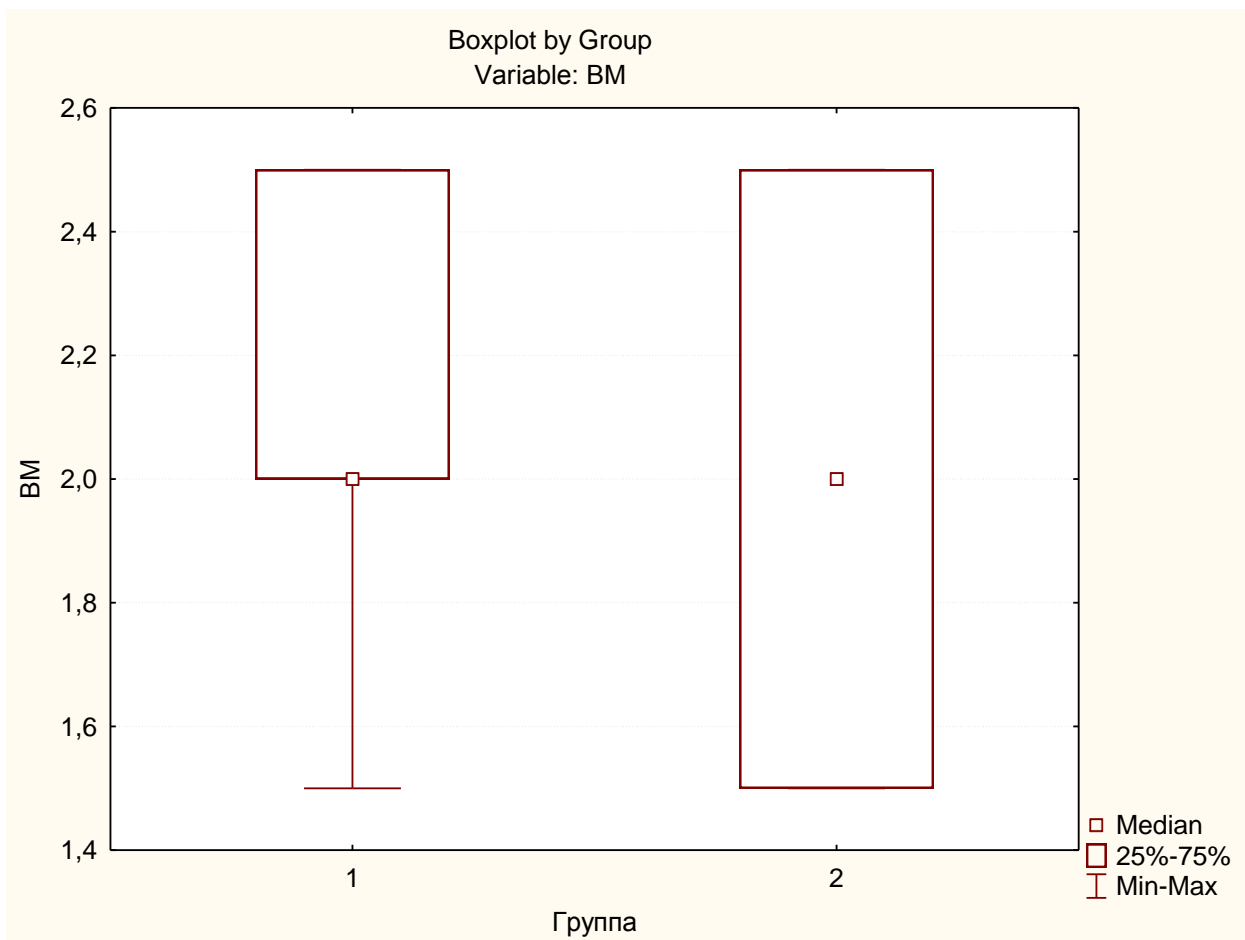
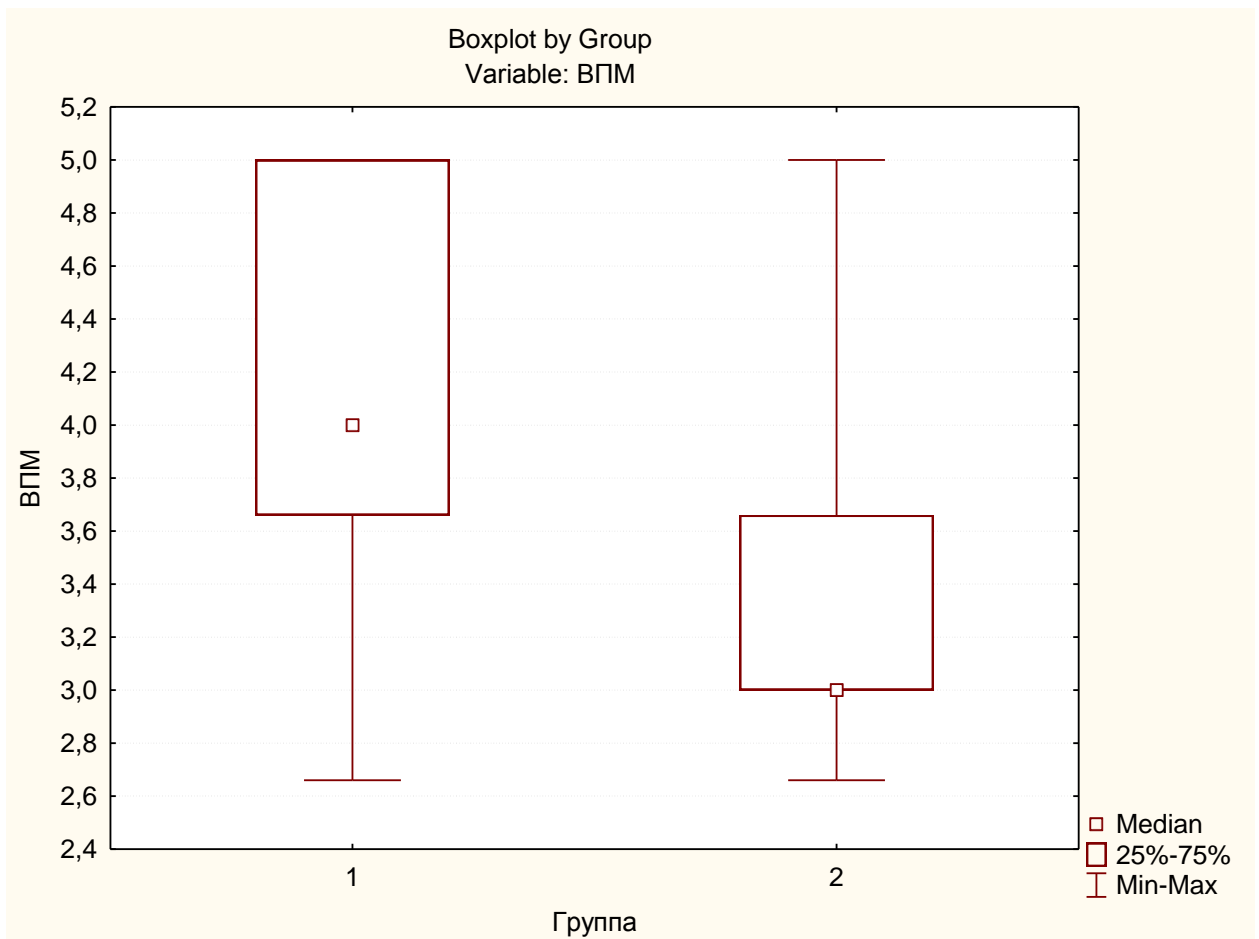


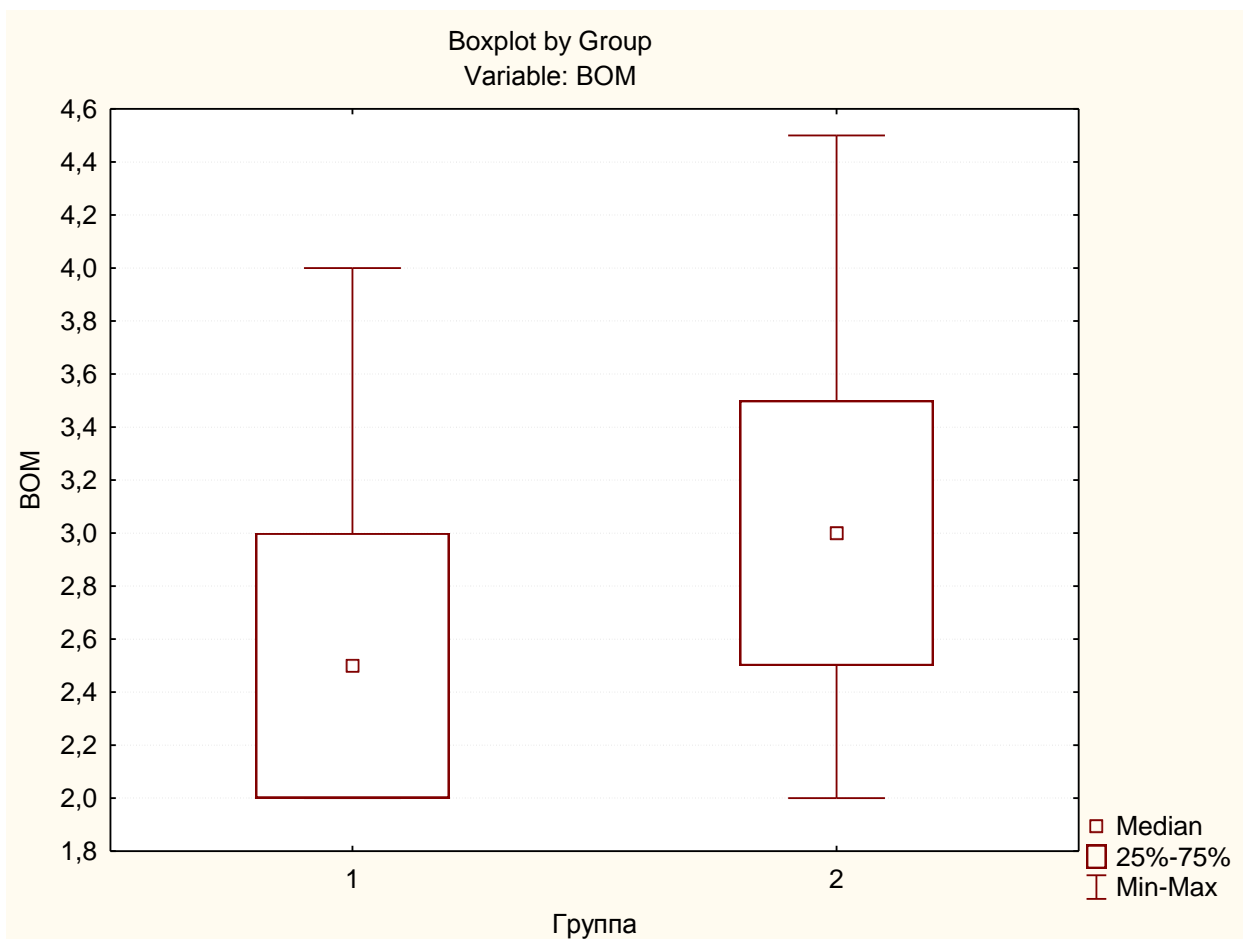
Рисунок 3. Боксплоты показателя внутренней мотивации по методике К. Замфир в контрольной и экспериментальной группах

В данном случае, можно сделать вывод, что в группе эффективных работников большая часть значений сдвинута к более высоким. И уровень внутренней мотивации в целом в группе эффективных работников выше, чем неэффективных.



*Рисунок 4.* Боксплоты показателя внешней положительной мотивации по методике К. Замфир в контрольной и экспериментальной группах

Уровень внешней положительной мотивации выше в группе эффективных работников, чем в группе неэффективных.



*Рисунок 5.* Боксплоты показателя внешней отрицательной мотивации по методике К. Замфир в контрольной и экспериментальной группах

Уровень внешней отрицательной мотивации выше группе неэффективных работников, чем в группе эффективных.

Это позволяет сделать вывод о том, **вторая гипотеза** о различии уровня мотивации профессиональной деятельности эффективных и неэффективных работников **подтвердилась полностью**. Для эффективных работников статистически достоверно выше уровень внутренних мотивов и внешних положительных мотивов. А для неэффективных работников — уровень внешних отрицательных мотивов.

Таким образом, в основе мотивации эффективных работников лежит либо внутренняя мотивация (когда основным ведущим мотивом для испытуемого является сама деятельность) или внешняя положительная мотивация (когда важны мотивы, связанные с удовлетворением

потребностей, находящихся за пределами самой деятельности: социальная престижность, заработная плата и др.). У неэффективных работников в основе мотивации их профессиональной деятельности неэффективных лежат внешние отрицательные мотивы (мотивы избегания, порицания, желания «не попасть впросак»), что является наименее оптимальным типом мотивации.

При этом внешняя отрицательная мотивация является потенциально конфликтогенным фактором в организационном взаимодействии, так как в основе такой мотивации лежит система наказаний, штрафов, критика, осуждение. В этом смысле, группа неэффективных работников является группой риска с точки зрения возможной конфликтогенности в организационном взаимодействии.

### **Обработка и анализ данных, собранных с помощью методики И.Л. Соломина «Метод цветowych метафор»**

Для исследования внутренних мотивов профессиональной деятельности использовался метод цветowych метафор. Результаты, собранные с его помощью, обрабатывались при помощи факторного анализа методом главных компонент (Principal components) с последующим вращением (Varimax normalized). Расчеты делались в программе Statistica 8.0.

#### **Результаты факторного анализа группы эффективных работников**

По результатам факторного анализа было получено пять факторов с общей объясненной дисперсией 45,27 %.

#### **Первый фактор (12,2 %) "Угрозы"**

Дескрипторы	Значения
Неудача	0,60
Мой дом	-0,62
Каким (какой) я хочу быть	-0,65
Мое будущее	-0,73

На положительном полюсе фактора находится категория "неудача", на отрицательном — "мое будущее". Таким образом, первый фактор может быть проинтерпретирован как угроза потерпеть неудачу в противопоставлении к представлению испытуемых об их будущем. Это

первый фактор с наибольшей нагрузкой, из чего можно сделать вывод, что для испытуемых контрольной группы переживания, связанные с возможной неудачей, являются наиболее важными.

#### Второй фактор (10,35%) "Актуальные потребности"

Дескрипторы	Значения
Конфликты	0,68
Потребность в уважении и поддержке	0,68
Мое настоящее	0,66
Потребность в помощи	0,64
Потребность в дружеских связях	0,60
Мой дом	-0,60

Во втором факторе на положительном полюсе находятся такие категории, как "конфликты", "потребность в уважении и поддержке", "потребность в помощи" и т.д. На отрицательном полюсе — "мой дом". Можно сделать вывод, что этот фактор проявляет актуальные напряженные потребности испытуемых с конфликтным содержанием.

#### Третий фактор (8,3%) "Негативные факторы"

Дескрипторы	Значения
Страх потерять работу	0,78
Месть	0,64
Раздражение	0,58
Мое прошлое	0,58
Мое увлечение	-0,62

На положительном полюсе третьего фактора находятся такие категории, как "страх потерять работу", "месть", "раздражение" и т.д. На отрицательном полюсе — "мое увлечение". Фактор объединяет в себя негативные категории.

#### Четвертый фактор (7,55%) "Риски"

Дескрипторы	Значения
Вредные условия труда	0,54
Избегание наказания	0,53
Моя жена (мой муж)	-0,60
Семья	-0,64

На положительном полюсе фактора такие категории как "вредные условия труда", "избегание наказания". На отрицательном полюсе — "семья". Таким образом фактор противопоставляет негативные составляющие работы категориям из повседневной жизни испытуемых.

#### Пятый фактор (6,8 %) "Материальный аспект"

Дескрипторы	Значения
Материальное благополучие	0,77
Заработная плата	0,74
Семейные традиции	-0,66

На положительном полюсе фактора такие категории как "материальное благополучие", "заработная плата". На отрицательном — "семейные традиции". Таким образом, этот фактор противопоставляет заработок и материальное благополучие тем традициям, которые складываются в семьях испытуемых.

Если сделать общий вывод, то по результатам анализа наиболее значимым фактором для испытуемых в группе эффективных работников является угроза возможной неудачи, следующим за ним фактор актуальных потребностей, и далее фактор негативных категорий.

### **Результаты факторного анализа группы неэффективных работников**

По результатам факторного анализа было получено четыре фактора с общей объясненной дисперсией 60,7 %.

#### Первый фактор (32,7 %) "Угрозы"

Дескрипторы	Значения
Неудача	0,84
Самоутверждение за счет других	0,84
Страх потерять работу	0,83
Наличие ручного труда	0,79
Раздражение	0,77
Болезнь	0,76
Мое прошлое	0,74
Потребность в уважении и поддержке	0,72
Успех	-0,66

Материальное благополучие	-0,76
Моя работа	-0,77
Мой дом	-0,84

На положительном полюсе фактора оказались такие категории как "неудача" "самоутверждение за счет других", "страх потерять работу" и т.д. На положительном полюсе фактора — "мой дом", "моя работа" и т.д. Фактор может быть проинтерпретирован как основные угрозы, которые актуальны для испытуемых: страх потерпеть неудачу, потерять работу, болезни и т.д. В противопоставлении им находятся положительные аспекты в жизни испытуемых — дом, работа, благополучие. Это первый фактор с наибольшей нагрузкой, из чего можно сделать вывод, что для испытуемых переживания, связанные с возможными угрозами, являются наиболее важными.

#### Второй фактор (14,4 %) "Значимые опоры"

Дескрипторы	Значения
Семейные традиции	0,79
Моя профессия	0,78
Потребность в помощи	0,74
Стремление быть лучше	0,74
Потребность в дружеских связях	0,69
Мои друзья	0,62
Радость	0,60
Успех	0,56
Семья	0,52
Комфорт на рабочем месте	0,51
Болезнь	-0,52
Заработная плата	-0,55
Угроза	-0,59

По положительному полюсу фактора расположены такие категории, как "семейные традиции", "моя профессия", "потребность в помощи". По отрицательному полюсу — "угроза", "заработная плата", "болезнь". Фактор может быть проинтерпретирован как основные ресурсы, которые поддерживают испытуемых. В каком-то смысле данный фактор можно рассматривать как зеркальный первому.

#### Третий фактор (8 %) "Моя настоящее"

	Фактор 3
Моя жена (мой муж)	0,74
Образование	0,71
Каким (какой) я хочу быть	0,69
Мое настоящее	0,68
Интенсивность труда	0,62
Неудача	-0,88

По положительному полюсу фактора расположены такие категории как "моя жена (мой муж)", "образование", "каким я хочу быть" и т.д. По отрицательному полюсу "неудача". Этот фактор можно проинтерпретировать как ориентацию на те значимые моменты, которые есть сейчас в жизни испытуемых — жена (муж), образование, жизненные планы.

#### Четвертый фактор (5,5 %) "Я сам"

Дескрипторы	Значения
Какой (какая) я на самом деле	0,71
Простота выполняемой работы	0,62
Месть	0,61

Четвертый фактор униполярный. В данном случае есть смысл рассматривать только одну категорию, как входящую в фактор — "какой (какая) я на самом деле". Это фактор оценки испытуемым себя самого.

Если подводить итоги по всем четырем факторам в группе низкоэффективных работников, можно сделать вывод, что наиболее актуальными для них является фактор угроз, далее фактор, показывающий их значимые текущие опоры, фактор, связанный с тем, что происходит у испытуемых в настоящем, и фактор самооценки.

Сравнение групп показывает, что в группе неэффективных работников первый фактор более весомый с точки зрения объясненной дисперсии, чем у группы эффективных работников. При этом содержание фактора почти не отличается — это фактор Угрозы. Это может говорить о том, что для неэффективных работников это более актуальная категория, чем для эффективных.

Как одно из объяснений получившейся довольно расплывчатой факторной структуры в обеих группах может быть специфичность выборки.



Исследование проводилось на сотрудниках АО «Успенское». Возможно методика Соломина была сложна и непривычна испытуемым, поэтому часть результатов могла носить случайный характер. Следует отметить, что в группе неэффективных работников факторная структура отличалась большей объяснительной силой и структурированностью, чем в группе эффективных.

Для проверки **третьей гипотезы** о том, что уровень удовлетворенности работой эффективных и неэффективных сотрудников различается, сравнивались результаты, полученные с помощью методики В.А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой».

Проверка нормальности распределения (см. табл. 10 и 12 в приложении 2) при помощи критерия Колмогорова-Смирнова показала, что распределение показателя удовлетворенности работой статистически значимо ( $p < 0,05$ ) отличается от нормального. Поэтому для сравнения групп использовался непараметрический критерий Манна-Уитни.

Следует отметить, что шкала по методике Розановой носит обратный характер — чем меньше балл по методике, тем выше уровень удовлетворенности работой. Это следует учитывать при интерпретации.

Анализ частоты выбора вариантов ответов по методике Розановой работников из групп с разным уровнем эффективности представлены в таблице 4.

Как видно по результатам таблицы, крайние значения удовлетворенности работой не встречаются ни в одной из групп. При этом, эффективные работники чаще выбирали ответ "не вполне удовлетворены", а неэффективные "не удовлетворены".

Таблица 4.

## Частота ответов по методике Розановой

Количество баллов по методике	Эффективные сотрудники	Неэффективные
От 15 до 20 баллов — «вполне удовлетворены работой»	-	-
От 21 до 32 баллов — «удовлетворены»	7	4
От 33 до 44 баллов — «не вполне удовлетворены»	26	9
От 45 до 60 баллов — «не удовлетворены»	2	22
61 балл и выше — «крайне не удовлетворены»	-	-

Далее, для проверки статистической значимости различий в выраженности уровня удовлетворенности работой в группах сравнения был использован критерий Манна-Уитни.

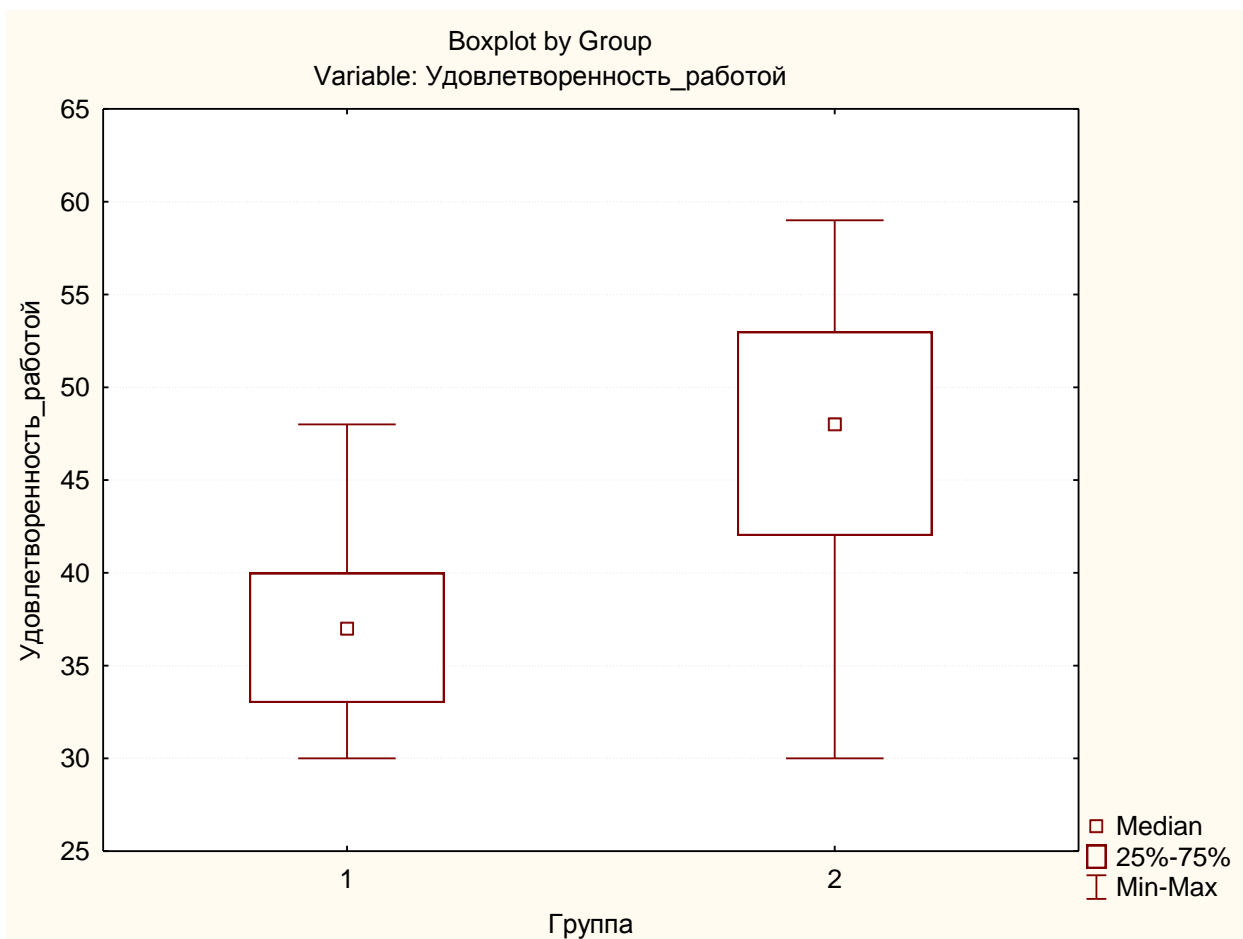
Таблица 5.

Сравнение уровня удовлетворенности работой с помощью критерия Манна-Уитни

Статистические критерии <sup>а</sup>	
	Удовлетворенность
U Манна-Уитни	197,00
W Вилкоксона	827,00
Z	-4,89
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000

а. Группирующая переменная: Группа

Согласно анализу, показатель удовлетворенности работой в группах эффективных и неэффективных работников статистически достоверно ( $p < 0,01$ ) различается.



*Рисунок 6.* Боксплоты показателя удовлетворенности работой в группах эффективных и неэффективных работников

Так как шкала методики имеет обратных характер — чем выше баллы, тем ниже уровень удовлетворенности, то можно сделать вывод о том, что у эффективные работники в большей степени удовлетворены работой, чем неэффективные.

Таким образом, **третья гипотеза** нашего исследования **подтвердилась**: уровень удовлетворенности работой эффективных и неэффективных работников различается.

Следует отметить тот факт, что даже при том, что эффективные работники в большей степени были удовлетворены работой, шкала их ответов была смещена в сторону оценки "не вполне удовлетворены". Другими словами, можно говорить скорее о том, что они "менее неудовлетворенны" работой, чем неэффективные работники. И это является

потенциально конфликтогенным фактором — уровень удовлетворенности работой на предприятии низкий, что означает потенциальное недовольство даже эффективных работников условиями труда, уровнем заработной платы и другими факторами, связанными с работой.

### **Выводы по второй главе**

По результатам проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы:

Не было выявлено различий в уровне рассогласования самооценки и экспертной оценки в группах с низкой эффективностью и производительностью труда и с высокой эффективностью и производительностью труда. При этом уровень самооценки и экспертной оценки выше в группе эффективных работников. Следовательно, квалификацию работников на предприятии оценивают достаточно адекватно и они сами, и руководство АО "Успенское". И предположение о потенциальной конфликтогенности в организационном взаимодействии фактора расхождения самооценки и экспертной оценки не подтвердилось.

Выявлены различия в мотивации профессиональной деятельности эффективных и неэффективных работников. У эффективных работников выше уровень внутренних мотивов и внешних положительных мотивов. У неэффективных работников — уровень внешних отрицательных мотивов.

Следовательно, в основе мотивации эффективных работников лежит либо внутренняя мотивация (когда основным ведущим мотивом для испытуемого является сама деятельность) или внешняя положительная мотивация (когда важны мотивы, связанные с удовлетворением потребностей, находящихся за пределами самой деятельности: социальная престижность, заработная плата и др.). У неэффективных работников в основе мотивации их профессиональной деятельности неэффективных лежат внешние отрицательные мотивы (мотивы избегания, порицания, желания «не попасть впросак»), что является наименее оптимальным типом мотивации и

потенциально конфликтогенными факторами в организационном взаимодействии: в основе такой мотивации лежит система наказаний, штрафов, критика, осуждение. Можно сделать вывод, что группа неэффективных работников является группой риска с точки зрения возможной конфликтогенности в организационном взаимодействии.

Выявлены различия в уровне удовлетворенности работой эффективных и неэффективных работников: удовлетворенность работой у эффективных сотрудников выше, чем у неэффективных. Однако, следует отметить, что шкала ответов эффективных работников смещена в сторону оценки "не вполне удовлетворены". Другими словами, можно говорить, что они всего лишь "менее неудовлетворены" работой, чем неэффективные работники. Что является потенциально конфликтогенным фактором — уровень удовлетворенности работой на предприятии низкий, что означает потенциальное недовольство даже эффективных работников условиями труда, уровнем заработной платы и другими факторами, связанными с работой.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Были получены следующие результаты исследования:

Не подтвердилось предположение о потенциальной конфликтогенности в организационном взаимодействии фактора расхождения самооценки и экспертной оценки. Различия в уровне рассогласования самооценки и экспертной оценки в группах с высокой и низкой эффективностью и производительностью труда не были выявлены; уровень самооценки и экспертной оценки выше в группе эффективных работников. Следовательно, квалификацию работников на предприятии оценивают достаточно адекватно, и они сами, и руководство АО "Успенское".

Подтвердилось предположение о том, что есть различия в мотивации профессиональной деятельности эффективных и неэффективных работников. Для эффективных работников характерен более высокий уровень внутренних мотивов и внешних положительных мотивов. Для неэффективных работников — внешних отрицательных мотивов, являющихся наименее оптимальным типом мотивации и потенциально конфликтогенными факторами в организационном взаимодействии: в основе такой мотивации, лежит система наказаний, штрафов, критика, осуждение. Таким образом, группа неэффективных работников является группой риска с точки зрения возможной конфликтогенности в организационном взаимодействии.

Подтвердилось предположение о различиях в уровне удовлетворенности работой эффективных и неэффективных работников: удовлетворенность работой у эффективных сотрудников выше, чем у неэффективных. Однако, оценки удовлетворенности работой эффективных работников смещены в сторону оценки "не вполне удовлетворены". Можно говорить, что они скорее "менее неудовлетворены" работой, чем неэффективные работники. Что является потенциально конфликтогенным фактором — уровень удовлетворенности работой на предприятии низкий,

что означает потенциальное недовольство даже эффективных работников условиями труда, уровнем заработной платы и другими факторами, связанными с работой.

По полученным результатам могут быть сделаны следующие рекомендации:

Дифференцировать отношение к работникам по уровню их эффективности: разработать и ввести систему мер по материальному поощрению эффективно работающих сотрудников.

Разработать комплекс нематериальной мотивации для эффективно работающих работников с целью повышения уровня удовлетворенности работой, удержания их на рабочих местах, снижения текучести кадров в этой группе работников.

Провести более глубокое исследование группы неэффективных работников для выявления основных причин их неэффективности — возможного недостатка квалификации, личной незаинтересованности в работе и т.д. Разработать систему мер по устранению причин неэффективности работников.

Разработать систему постоянного мониторинга уровня удовлетворенности работой работников разных групп, с целью снижения конфликтности организационного взаимодействия, улучшения рабочего климата и повышения эффективности работы предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амелина Н.В. Управление эффективностью труда на предприятиях химической промышленности // Человек и труд. — 2009. — № 10. — С. 64-65.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2013.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. М.: ЭКСМО, 2010. 656 с.
4. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003.
5. Артемов Г.П., Алейников А.В., Пинкевич А.Г. Конфликтогенные факторы образовательной деятельности в высших учебных заведениях: принципы и методы организации мониторинга // Интеграция образования. —Т. 22. —№ 2. 2018. — С. 274-289.
6. Белоусов С.С. Конфликтогенные факторы локальных межнациональных конфликтов в постсоветской Калмыкии // Человек. Сообщество. Управление. — 2011. — №4. — С. 122-131.
7. Бондаренко Л.В. Рынок труда специалистов сельского хозяйства. — М.: ФГУП "ВО Минсельхоза России", 2004 -158 с
8. Бунин С.А. Конфликтогенные процессы. Диссертация кандидата социологических наук, М. 2002.
9. Бурмистрова А.А., Родионова Н.К., Кондрашова И.С. Состояние и возможности развития сельского хозяйства в России // Проблемы современной экономики. — 2003. — С. 424-425.
10. Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие — М.: Юнити, 2003. — 512 с.
11. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность. Управление человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2002. 1200 с.



12. Вечерин А.В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2011. —Т. 8. — № 2. — С. 96–111.
13. Глухих Л.С. Удовлетворенность трудовой деятельностью. // 28 февраля 2016 Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/46573/>. Дата обращения: 13.12.2018.
14. Грачева Л.М. Источники и причины возникновения конфликтов в организации. // Политобразование, 29 октября 2016. Режим доступа: <http://lawinrussia.ru/content/istochniki-i-prichiny-vozniknoveniya-konfliktov-v-organizacii/>. Дата обращения: 13.12.2018.
15. Гуськова Е.А., Ярушкин, Н.Н. Взаимосвязь социально-психологических характеристик трудового коллектива с удовлетворенностью работой персонала // Вестник Самарской гуманитарной академии, серия "Психология", 2014. № 2(16)
16. Деккушева А.Д. Конфликт в организации: социологический анализ: диссертация кандидата социологических наук: 22.00.08 / Деккушева Асият Джараштыевна; (Место защиты: Пятигор. гос. технол. ун-т).— Пятигорск, 2010.— 148 с.:
17. Егидес А.П. Психология конфликта (Электронный ресурс): учеб. пособие / А.П. Егидес. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.
18. Замфир К. Удовлетворенность трудом. М.: Просвещение, 1983. — 246 с
19. Иваньков А. Е., Иванькова М.А. Менеджмент. М: Юриспруденция, 2009.
20. Игнатова Е.С. Исследование конфликтогенных факторов педагогического взаимодействия в ВУЗе // Педагогические науки, № 10 (51) 2014. — С.126-129.
21. Касл С.В. Эпидемиологический подход к изучению стресса в труде / С.В. Касл — Москва // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития : хрестоматия / А.Б. Леонова, О.Н. Чернышева. — Москва: Радикс, 1995. — С. 144-178.

22. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций: краткий словарь. М.-Ярославль: Ремдер, 2003. — 183 с.
23. Козлов А.В. Кадровое обеспечение сельского хозяйства в условиях инновационного развития, Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, М. 2015.
24. Комов В.Г., Золотарева И.А. Оплата труда и занятость: проблемы взаимодействия // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2014. — № 4. — С. 10–12.
25. Кондратьева Е.В. Факторы повышения уровня производительности труда в современной экономике России // Экономический анализ: теория и практика, 2015. — № 32. — С. 27-38.
26. Коробейников О.П. Экономика предприятия. Учебное пособие / О.П. Коробейников, Д.В. Хавин, В.В. Ноздрин. — Нижний Новгород, 2003. — 223с.
27. Красноусов С.Д. Конфликтогенные факторы коррупционного поведения // Гуманитарные науки. Humanities & Social Sciences. 2014 7 (4), С. 654-653.
28. Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998.
29. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани Н.И. Лапина. — М: Политиздат, 1989. — С. 124.
30. Лейберт Т.Б., Гайфуллина М.М., Халикова Э.А., Земцова В.Д. Оценка факторов, влияющих на динамику производительности труда, в отраслях топливно-энергетического комплекса // Экономика и управление: научно-практический журнал. — № 3(125). — 2015. — С. 43-50.
31. Мартынова А.А., Выборнова А.А., Никонец О.Е. Развитие агропромышленного комплекса в Российской Федерации в условиях финансового кризиса // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 61–65.

32. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. с нем. — Х.: изд-во "Гуманитарный центр", 2007. — 184 с.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
34. Миронова Е.Е. Сборник психологических тестов. Часть III: Пособие / Сост. Е.Е. Миронова — Мн.: Женский институт ЭНВИЛА, 2006. — 120 с.
35. Мухаметова Н.М., Циринг Р.А., Репин С.А. Исследование конфликтогенных факторов образовательной среды при подготовке выпускников ВУЗа с ограниченными возможностями здоровья // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 2-2.
36. Нечипоренко О.В. Специфика социальных конфликтов в сельских сообществах современной России. // Экономика и управление: научно-практический журнал, Уфа, 2015, 5. — С. 123 — 128.
37. Панков, Б.П. Рынок труда на селе и его регулирование: Монография / Б.П. Панков. — М.: «АгриПресс», 2008. — 267 с.
38. Панков, Б.П. Социально-экономический механизм регулирования рынка на селе. Лекция / Б.П. Панков. — М., 2002. — 29 с.
39. Перов Е.В. Теория и анализ социальной конфликтогенности общества // Вопросы безопасности. — 2013. — № 5. — С.67-141.
40. Постановление Правительства РФ от 15 июля 2013 г. № 598 "О федеральной целевой программе "Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 — 2017 годы и на период до 2020 года".
41. Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2002 г. N 858 "О федеральной целевой программе "Социальное развитие села до 2013 года".
42. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. — Х.: изд-во "Гуманитарный центр", 2014. — 408 с.

43. Сборщик А.А., Коробкина М.А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивирования персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 39. — С. 2366–2370.
44. Тарасов Н. Рыночная модель мотивации труда в сельском хозяйстве / Н. Тарасов, Д. Демков // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. - 2006. — №1. — С.41-54
45. Трубин А.И. Удовлетворенность трудом как экономическая категория в современной теории и практике / А.И. Трубин // XX Международная конференция памяти профессора Л.Н. Когана: «Культура, личность и общество в современном мире: Методология и опыт эмпирического исследования», 16-18 марта 2017 г., Екатеринбург. — Екатеринбург: УрФУ, 2017. — С. 1829-1839.
46. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Смысл, 2003. 860 с.
47. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе Перевод Куликова Д.А. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
48. Шейнов В.П. Управление конфликтами. — СПб: Питер, 2014. — 576 с.
49. Шляпникова И.А., Тимощенко А.С. Исследование уровня удовлетворенности трудом работников электросетевой организации // Инновации в науке: научный журнал. — № 9(70). — Новосибирск., Изд. АНС «СибАК», 2017. — С. 43-46.
50. Шульц Д.Я., Шульц С.Э. Психология и работа. 8-е изд. СПб.: Питер, 2003. 632 с.
51. Яркова Т.М. Состояние кадрового обеспечения сельского хозяйства России // Пермский аграрный вестник №4 (12). — 2015. — С. 103-109.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Бланки методик для сбора данных

#### *Анкета для исследования по методике К. Замфира*

Инструкция      «Прочитайте      нижеперечисленные      мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале».

	1	2	3	4	5
<b>Мотив</b>	<b>в очень незначительной мере</b>	<b>в незначительной мере</b>	<b>в не большой, но и не малой мере</b>	<b>в большой мере</b>	<b>в очень большой мере</b>
Денежный заработок					
Стремление к продвижению по службе					
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

**Анкета для исследования по методике цветowych метафор И.Л. Соломина  
(Часть 1)**

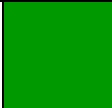
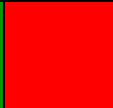
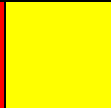





Перед Вами находятся цветные карточки, каждая из которых обозначена определенным номером. Ниже имеется список понятий. Прошу Вас обозначить каждое понятие из этого списка определенным цветом. Для этого Вам необходимо в столбике "№ цвета" справа от каждого понятия записать номер того цвета, который, по вашему мнению, лучше всего подходит для обозначения данного понятия. Так как понятий больше, чем цветов, Вы можете использовать один цвет для обозначения нескольких понятий.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Успех								
Неудача								
Болезнь								
Радость								
Потребность контролировать жизнь других								
Страх потерять себя								
Каким (какой) я хочу быть								
Продвижение по службе								
Моя работа								
Конфликты								
Угроза								
Образование								
Моя жена (мой муж)								
Мое настоящее								
Семья								
Мое прошлое								
Какой (какая) я на самом деле								
Заработок								
Мой дом								
Страх								
Мое будущее								
Материальное								

благополучие	
Раздражение	
Потребность в уважении и поддержке	
Потребность оказывать помощь	
Самоутверждение за счет других	
Быть в центре внимания	
Мое детство	
Потребность в дружеских связях	
Избегание наказания	
Мое увлечение	
Интересное занятие	
Мои сотрудники	
Мои друзья	
Мой начальник	
Лечить людей	
Облегчить страдания больных, стариков и детей	
Заботиться о здоровье близких	
Престиж профессии	
Семейные традиции	
Решать научные медицинские проблемы	
Заботиться о своем здоровье	
Оказывать влияние на других людей	
Доступность медикаментов	
Заработная плата	

***Анкета для исследования по методике И.Л. Соломина (часть 2)***

А теперь под клетками с цветами проставьте, пожалуйста, номер самого приятного для Вас цвета, цвета, который Вам сейчас больше всего нравится. В клетке ниже запишите номер следующего по степени привлекательности цвета и так далее. Таким образом, этой строке у Вас должны быть записаны номера цветов, упорядоченных по степени привлекательности от самого приятного до самого неприятного.

								
В этой строке укажите номера цветов, согласно Вашим предпочтениям, где 1 - самый приятный цвет, 8 - самый неприятный цвет								



### Анкета для экспертного опроса

Оцените, пожалуйста, личные и профессиональные качества Ваших коллег по шкале от 1 до 5 баллов (где 1 - самая низкая оценка, 5 - самая высокая оценка). В столбце под своей фамилией также поставьте баллы, в соответствии с тем, как Вы оцениваете себя лично.					
	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5
<b>Профессиональные навыки</b>					
Уровень образования					
Объем знаний в профессиональной сфере					
Самообразование в профессиональной сфере					
Опыт работы в данной сфере					
Результаты труда					
Психологическая устойчивость					
Способность передавать свой опыт коллегам, наставничество					
<b>Личностные качества</b>					
Ответственность					
Коммуникабельность					
Инициативность					
Дисциплина					
Исполнительность					
Отношение к изменениям					
Желание работать					
Справедливость					
Авторитет в коллективе					
Лояльность к организации					

### *Анкета для самооценки*

Оцените, пожалуйста, ваши личные и профессиональные качества от 1 до 5 баллов (где 1 - самая низкая оценка, 5 - самая высокая оценка).					
<b>Профессиональные навыки</b>					
Уровень образования					
Объем знаний в профессиональной сфере					
Самообразование в профессиональной сфере					
Опыт работы в данной сфере					
Результаты труда					
Психологическая устойчивость					
Способность передавать свой опыт коллегам, наставничество					
<b>Личностные качества</b>					
Ответственность					
Коммуникабельность					
Инициативность					
Дисциплина					
Исполнительность					
Отношение к изменениям					
Желание работать					
Справедливость					
Авторитет в коллективе					
Лояльность к организации					

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Статистические результаты

### Экспертная оценка, самооценка, рассогласование оценок

Таблица 1

#### Описательные статистики (группа с низкой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO	35	52,00	74,00	62,2000	5,66101
CO_ср	35	3,06	4,35	3,6588	,33300
ЭО	35	47,00	78,00	59,9143	7,43351
ЭО_ср	35	2,76	4,59	3,5244	,43727
Расхождение	35	-12,00	15,00	2,2857	6,05646
Расхожд_ср	35	-,71	,88	,1345	,35626
Valid N (listwise)	35				

Таблица 2

#### Проверка нормальности распределения (группа с низкой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		CO	CO_ср	ЭО	ЭО_ср	Расхожде ние	Расхожд _ср
N		35	35	35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	62,2000	3,6588	59,9143	3,5244	2,2857	,1345
	Std. Deviation	5,66101	,33300	7,43351	,43727	6,05646	,35626
Most Extreme	Absolute	,101	,101	,124	,124	,110	,110
Differences	Positive	,101	,101	,124	,124	,075	,075
	Negative	-,059	-,059	-,090	-,090	-,110	-,110
Test Statistic		,101	,101	,124	,124	,110	,110
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,192 <sup>c</sup>	,192 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Таблица 3

#### Описательные статистики (группа с высокой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO	35	54,00	75,00	67,6571	4,85643
CO_ср	35	3,18	4,41	3,9798	,28567
ЭО	35	55,00	75,00	65,6286	5,69358
ЭО_ср	35	3,24	4,41	3,8605	,33492
Расхождение	35	-4,00	11,00	2,0286	3,30317
Расхожд_ср	35	-,24	,65	,1193	,19430
Valid N (listwise)	35				

Таблица 4

## Проверка нормальности распределения (группа с высокой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
	СО	СО_ср	ЭО	ЭО_ср	Расхожден ие	Расхожд_ ср	
N	35	35	35	35	35	35	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	67,6571	3,9798	65,6286	3,8605	2,0286	,1193
	Std. Deviation	4,85643	,28567	5,69358	,33492	3,30317	,19430
Most Extreme	Absolute	,123	,123	,123	,123	,222	,222
Differences	Positive	,065	,065	,078	,078	,222	,222
	Negative	-,123	-,123	-,123	-,123	-,122	-,122
Test Statistic		,123	,123	,123	,123	,222	,222
Asymp. Sig. (2-tailed)		,198 <sup>c</sup>	,198 <sup>c</sup>	,199 <sup>c</sup>	,199 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Методика К.Замфир**

Таблица 5

## Описательные статистики (группа с низкой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BM	35	1,50	2,50	1,9571	,39054
ВПМ	35	2,66	5,00	3,2831	,56699
ВОМ	35	2,00	4,50	3,0714	,70859
Valid N (listwise)	35				

Таблица 6

## Проверка нормальности распределения (группа с низкой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
	BM	ВПМ	ВОМ	
N	35	35	35	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	1,9571	3,2831	3,0714
	Std. Deviation	,39054	,56699	,70859
Most Extreme Differences	Absolute	,222	,263	,213
	Positive	,222	,263	,190
	Negative	-,201	-,137	-,213
Test Statistic	,222	,263	,213	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Таблица 7

## Описательные статистики (группа с высокой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BM	35	1,50	2,50	2,2143	,30403
ВПМ	35	2,66	5,00	4,1594	,67958
BOM	35	2,00	4,00	2,5714	,62004
Valid N (listwise)	35				

Таблица 8

## Проверка нормальности распределения (группа с высокой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		BM	ВПМ	BOM
N		35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,2143	4,1594	2,5714
	Std. Deviation	,30403	,67958	,62004
Most Extreme Differences	Absolute	,312	,149	,260
	Positive	,274	,136	,260
	Negative	-,312	-,149	-,178
Test Statistic		,312	,149	,260
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,047 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Методика Розановой**

Таблица 9

## Описательные статистики (группа с низкой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Удовлетворенность_работой	70	1,85	59,00	26,0786	21,46629
Valid N (listwise)	70				

Таблица 10

## Проверка нормальности распределения (группа с низкой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Удовлетворенность работой
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	26,0786
	Std. Deviation	21,46629
Most Extreme Differences	Absolute	,271
	Positive	,271
	Negative	-,171
Test Statistic		,271
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Таблица 11

Описательные статистики (группа с высокой эффективностью)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Удовлетворенность_работой	70	1,85	48,00	21,4929	16,49187
Valid N (listwise)	70				

Таблица 12

Проверка нормальности распределения (группа с высокой эффективностью)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Удовлетворенность_работой
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	21,4929
	Std. Deviation	16,49187
Most Extreme Differences	Absolute	,259
	Positive	,259
	Negative	-,224
Test Statistic		,259
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

## Результаты факторного анализа

Группа с высокой эффективностью

Таблица 13

Собственные значения факторов группы с высокой эффективностью труда

	Eigenvalue	% Total	Cumulative Eigenvalue	Cumulative % Total
Фактор 1	14,71	32,69	14,71	32,69
Фактор 2	6,48	14,40	21,19	47,09
Фактор 3	3,63	8,06	24,82	55,15
Фактор 4	2,49	5,54	27,31	60,69

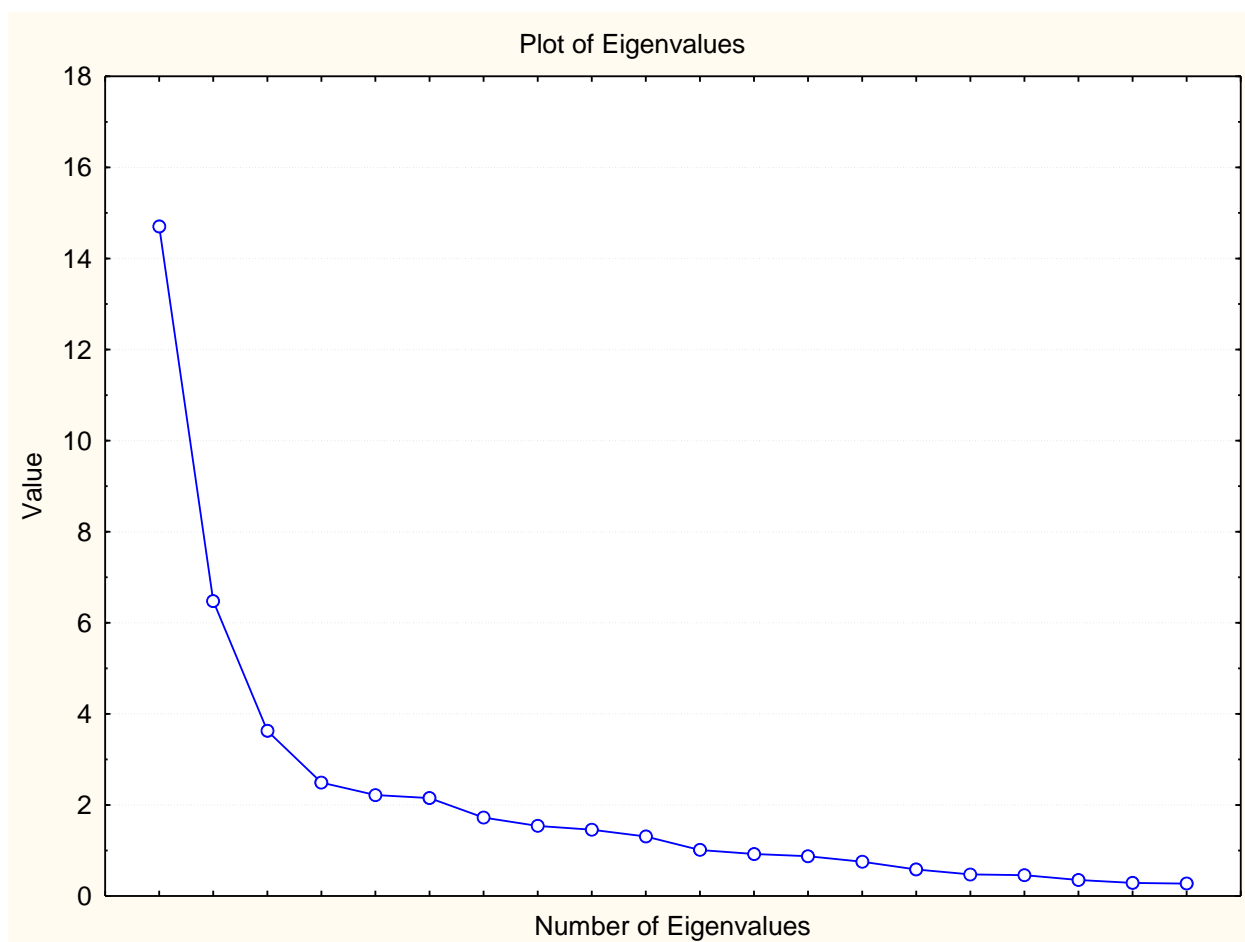


Рис. 1. График собственных значений факторов группы с высокой эффективностью труда

## Группа с низкой эффективностью

Таблица 14

### Собственные значения факторов группы с низкой эффективностью труда

	Eigenvalue	% Total	Cumulative Eigenvalue	Cumulative % Total
Фактор 1	5,52	12,26	5,52	12,26
Фактор 2	4,66	10,35	10,18	22,62
Фактор 3	3,72	8,27	13,90	30,89
Фактор 4	3,40	7,55	17,30	38,44
Фактор 5	3,07	6,83	20,37	45,27

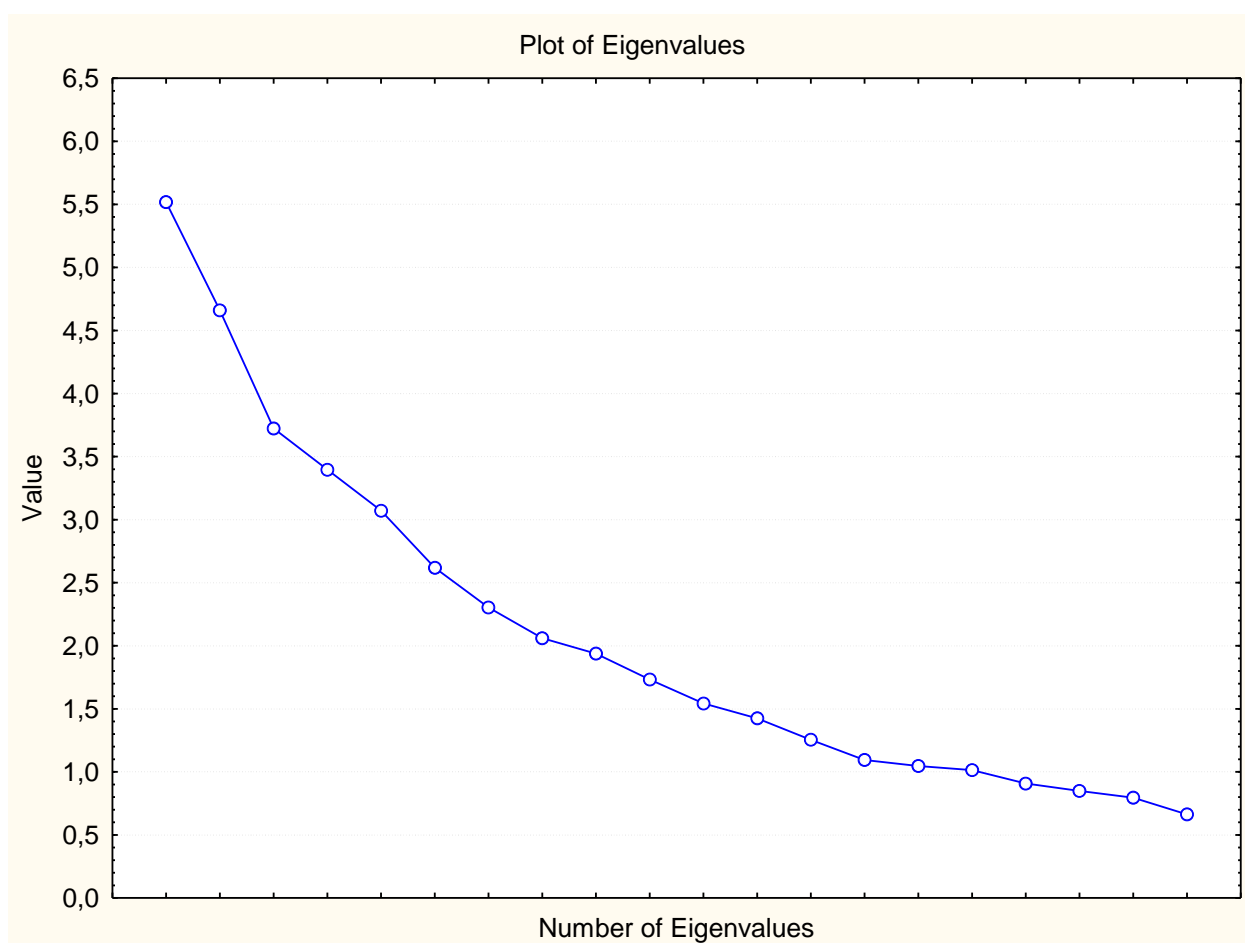


Рис. 2. График собственных значений факторов группы с низкой эффективностью труда