

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Факультет начальных классов

Кафедра педагогики и психологии начального образования

Щурина Юлия Михайловна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема: Психологическое консультирование как средство содействия в период адаптации новых сотрудников в организации.

Направление 44.04.02. «Психолого-педагогическое образование»

Магистерская программа «Мастерство психологического консультирования»

Допущена к защите

Заведующая кафедрой к.п.н., доцент
Мосина Н.А.

(ученая степень, ученое звание,
фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы
к.п.н., доцент

Сафонова М. В.

(ученая степень, ученое звание,
фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Научный руководитель

Заведующая кафедрой к.п.н., доцент
Мосина Н.А.

(ученая степень, ученое звание, фамилия,
инициалы)

(дата, подпись)

Студент Щурина Ю.М.

(фамилия, инициалы)

9.12.2025

(дата, подпись)

Красноярск, 2025

Содержание

Реферат	3
Введение.....	10
Глава 1 Теоретические аспекты адаптации новых сотрудников.....	17
1.1 Анализ понятия адаптации и основные подходы к его изучению.....	17
1.2 Факторы и особенности адаптации новых сотрудников к условиям в организации	24
1.3 Возможности использования психологического консультирования для успешной адаптации новых сотрудников.....	28
Выводы по Главе 1	33
Глава 2 Экспериментальное исследование возможностей психологического консультирования как формы помощи профессиональной адаптации новых сотрудников	36
2.1 Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента.....	36
2.2 Программа группового консультирования как средства содействия успешной новых сотрудников среднего возраста	59
2.3 Анализ результатов формирующего эксперимента и их обсуждение... ..	66
Выводы по Главе 2	76
Список используемых источников.....	79
Приложение А	87
Приложение Б	107
Приложение В.....	112
Приложение Г	131
Приложение Д.....	136

Реферат

Диссертация на соискание степени магистра психолого-педагогического образования «Психологическое консультирование как средство содействия в период адаптации новых сотрудников в организации».

Полный объём – 138 страниц, включая 17 рисунков, 27 таблиц, 5 приложений. Количество использованных источников – 91.

Цель исследования: теоретически обосновать и практически апробировать программу психологического консультирования как средство помощи в адаптации новых сотрудников в организации.

Объект исследования: процесс адаптации новых сотрудников в организации.

Предмет исследования: психологическое консультирование как средство помощи в адаптации новых сотрудников в организации.

Гипотеза исследования состоит в том, что психологическое консультирование будет способствовать адаптации новых сотрудников в организации, если:

- Программа построена на интегративном подходе, сочетающем диагностику актуального состояния сотрудников, формирование у них психологической устойчивости, развитие навыков эффективной коммуникации и построение индивидуальных карьерных перспектив;
- В процессе реализации программы создаётся и поддерживается безопасная психологическая среда, характеризующаяся атмосферой доверия, конфиденциальности и взаимной поддержки;
- Содержание программы включает активные методы освоения организационной культуры, такие как анализ типичных рабочих ситуаций, визуализация карьерных траекторий и формирование поведенческих моделей, соответствующих корпоративным стандартам.

Теоретическую и методологическую основу исследования
составили:

- Исследование в области профессиональной и организационной адаптации: Дж. Холланд, Дж. Коттер, И. Дженис и др.;
- Исследования психологических механизмов и личностных аспектов адаптации: Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев, Е.В. Михалкина, Л.С. Деточенко, Ю.И. Раховская, Н.В. Волкова и др.;
- Исследования в области управления персоналом и организационной культуры: А.Г. Кааяни, И.О. Котенев, А.С. Лобачев, А.В. Маслов, В.Л. Цветков, А.Н. Занковский и др.;
- Исследования методологических и прикладных аспектов профессионального становления: Е.П. Агапова, В.Т. Климов, Е.А. Лисовский и др.;
- Исследования социально-управленческих аспектов адаптации: Н.И. Архипов, Т.Ю. Базаров, В.И. Подлесных, С.И. Самыгин, Г.А. Сульдина, Л.Д. Столяренко, Ф. Хедоури и др.;
- Исследования в области психологического консультирования и адаптации персонала: И.Б. Дуракова, М.В. Ерхова, Ю.Н. Лачугина, С.В. Титова, В.Г. Дробышева, А.А. Костылева, О.А. Степичева, Я.Ю. Радюкова, Л.В. Полунина, В.О. Родионова и др.

В работе применены следующие **методы исследования**:

- Теоретические: анализ научной литературы, сравнительный анализ моделей психологического сопровождения;
- Эмпирические: наблюдение, тестирование, опрос, эксперимент (групповое консультирование);
- Статистические: качественный и количественный анализ данных с применением методов математической обработки.

Апробация диссертации проходила в ходе организации и проведения групповых консультаций на базе АНО ДПО «Академия ТОП». В

исследовании приняли участие 27 сотрудников, работающих в организации менее года.

В результате проведенного исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Проанализированы теоретические подходы к определению сущности и структуры профессиональной адаптации новых сотрудников;
2. Выявлены ключевые факторы, условия и специфические трудности процесса адаптации персонала в организации;
3. Рассмотрена специфика группового консультирования сотрудников в период адаптации;
4. Выделены критерии оценки уровня адаптации новых сотрудников;
5. Разработана и проведена программа групповых консультативных встреч для новых сотрудников;
6. Исследована динамика процесса адаптации новых сотрудников после проведения формирующего эксперимента;
7. Обобщены результаты исследования и сформулированы выводы.

Таким образом, достигнута основная цель исследования, заключающаяся в разработке и апробации программы психологического консультирования, направленной на содействие успешной адаптации новых сотрудников. Полученные данные подтвердили эффективность программы и выдвинутой гипотезы.

Теоретическая значимость:

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что её результаты вносят вклад в развитие теории адаптации персонала и методов психологического консультирования в организационной среде.

Практическая значимость:

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что разработанные методики могут быть использованы в организациях для оптимизации процесса адаптации новых сотрудников, повышения их

производительности, удовлетворенности работой и снижения текучести кадров.

Итогом исследования является подтверждение гипотезы: психологическое консультирование является эффективным средством содействия адаптации новых сотрудников в организации при соблюдении указанных условий.

Abstract

Dissertation for the degree of Master of Psychological and Pedagogical Education «Psychological counseling as a means of facilitating the adaptation of new employees in an organization».

Full volume – 138 pages, including 17 figures, 27 tables, 5 applications.
The number of sources used – 91.

The aim of the study: to theoretically substantiate and practically test a psychological counseling program as a means of assisting in the adaptation of new employees in an organization.

Object of the study: the process of adaptation of new employees in an organization.

Subject of the study: psychological counseling as a means of assisting in the adaptation of new employees in an organization.

The hypothesis put forward in the paper is that psychological counseling will be an effective means of facilitating the adaptation of new employees in an organization if:

- the program is based on an integrative approach combining diagnostics of the employees' current state, developing their psychological resilience, enhancing effective communication skills, and building individual career prospects;
- a safe psychological environment characterized by an atmosphere of trust, confidentiality, and mutual support is created and maintained during the program implementation;
- the program content includes active methods for mastering organizational culture, such as analysis of typical work situations, visualization of career trajectories, and formation of behavioral models consistent with corporate standards.

The theoretical and methodological basis of the study consisted of:

- research in the field of professional and organizational adaptation: J. Holland, J. Kotter, I. Janis, etc.;

- research on psychological mechanisms and personal aspects of adaptation: L.G. Dikaya, A.L. Zhuravlev, E.V. Mikhalkina, L.S. Detochenko, Yu.I. Rakhovskaya, N.V. Volkova, etc.;
- research in personnel management and organizational culture: A.G. Karayani, I.O. Kotenev, A.S. Lobachev, A.V. Maslov, V.L. Tsvetkov, A.N. Zankovsky, etc.;
- research on methodological and applied aspects of professional development: E.P. Agapova, V.T. Klimov, E.A. Lisovsky, etc.;
- research on socio-managerial aspects of adaptation: N.I. Arkhipov, T.Yu. Bazarov, V.I. Podlesnykh, S.I. Samygin, G.A. Suldina, L.D. Stolyarenko, F. Hedouri, etc.;
- research in the field of psychological counseling and staff adaptation: I.B. Durakova, M.V. Erkhova, Yu.N. Lachugina, S.V. Titova, V.G. Drobysheva, A.A. Kostyleva, O.A. Stepicheva, Ya.Yu. Radyukova, L.V. Polunina, V.O. Rodionova, etc.

The following research methods were used: theoretical analysis of the literature on the problem of research, methods of theoretical generalization and comparison; testing; survey; experiment (group counseling); methods of mathematical data processing; methods of qualitative and quantitative analysis.

Approbation of the thesis took place during the organization and holding group consultations on the basis of ANO DPO "Academy TOP". A total of 16 consultations were held. The study involved 27 employees who had been working in the organization for less than a year.

As a result of the study the following results were achieved:

1. The literature on the stated issues was analyzed.
2. Key factors, conditions and specific difficulties of the staff adaptation process were identified.
3. The specifics of group counseling for employees during the adaptation period were examined.

4. Criteria for assessing the level of adaptation of new employees were identified.
5. A program of group advisory meetings for new employees was developed and conducted.
6. The dynamics of the adaptation process after the forming experiment was investigated.
7. The results of the study were summarized and conclusions were formulated.

Thus, the main goal of the study has been achieved, which is to develop and test the program of psychological consultations aimed at facilitating the successful adaptation of new employees. Significant positive changes in participants were traced, confirming the effectiveness of the program.

Theoretical significance:

The theoretical significance of the dissertation work lies in the fact that the results obtained during the study will form the basis for a more in-depth study of the possibilities of psychological counseling as a form of facilitating staff adaptation in organizations.

Practical significance:

The practical significance of the conducted research is that the obtained theoretical and practical material can be used in the work of various organizations to optimize the adaptation process of new employees.

The result of our research at this stage is the confirmation of the hypothesis: psychological counseling is an effective form of facilitating the adaptation of new employees in an organization when the stated conditions are met.

Введение

В современном мире человеку приходится сталкиваться с постоянным изменением рынка труда, появлением новых технологий, изменением внутренней структуры организаций, что приводит к необходимости быстрой и успешной адаптации новых сотрудников. Степень адаптации новых сотрудников в организации напрямую влияет на их производительность, удовлетворенность работой и в целом на успешность компании. Это создает необходимость в разработке эффективных методов и подходов для помощи новым сотрудникам в их адаптации.

Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала. Недостаточное внимание службы персонала к созданию эффективного механизма адаптации сотрудников может повлечь за собой недовольство работника организацией, уменьшение производительности труда, уход из компании. В этом случае эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом снижается, что приводит к тому, что эффективность деятельности организации в целом может упасть. В результате разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения и грамотного управления в организации возможно получение значимых результатов:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других людей на адаптацию новых сотрудников, что, в свою очередь, позволит направить высвободившееся время на выполнение непосредственных обязанностей.

Кроме того, к результатам можно отнести улучшение организационного климата в компании, формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы и желание работать в организации длительное время, удовлетворенность работой и компанией в целом.

Выбранная нами тема является крайне актуальной в современных условиях, поскольку в современном мире в организациях наблюдается тенденция к набору молодых специалистов (до 35 лет). Это обусловлено их более высокой адаптивностью, знанием современных технологий и инновационными подходами [8]. Вместе с этим возрастают требования к компетенциям сотрудников, новые сотрудники должны быть не только профессионально подготовлены, но и обладать гибкостью, креативностью и способностью быстро адаптироваться к изменениям. Неуспешная адаптация часто является причиной увольнения и приводит к потерям времени, ресурсов и финансовым издержкам, в свою очередь психологическое консультирование может способствовать развитию позитивной корпоративной культуры, укреплению командного духа и созданию благоприятной атмосферы для работы.

Таким образом, изучение темы психологического консультирования новых сотрудников имеет большое практическое значение и может внести значительный вклад в развитие современных организаций.

Проблема исследования заключается в недостаточной разработанности и внедрении систематического подхода к психологическому консультированию новых сотрудников в процессе адаптации.

Цель исследования: теоретически обосновать и практически апробировать программу психологического консультирования как средство помощи в адаптации новых сотрудников в организации.

Объект исследования: процесс адаптации новых сотрудников в организации.

Предмет исследования: психологическое консультирование как средство помощи в адаптации новых сотрудников в организации.

Гипотеза исследования: Мы предполагаем, что психологическое консультирование будет способствовать адаптации новых сотрудников в организации, если будут реализованы следующие условия:

1. Программа построена на интегративном подходе, последовательно сочетающем диагностику актуального состояния сотрудников, формирование у них психологической устойчивости, развитие навыков эффективной коммуникации и построение индивидуальных карьерных перспектив;
2. В процессе реализации программы создается и поддерживается безопасная психологическая среда, характеризующаяся атмосферой доверия, конфиденциальности и взаимной поддержки, что обеспечивает открытость и вовлеченность участников;
3. Содержание программы целенаправленно включает активные методы освоения организационной культуры, такие как анализ типичных рабочих ситуаций (кейсы), визуализация карьерных траекторий в компании и формирование поведенческих моделей, соответствующих корпоративным стандартам.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические подходы к определению сущности и структуры профессиональной адаптации новых сотрудников;
2. Выявить и охарактеризовать ключевые факторы, условия и специфические трудности процесса адаптации персонала в организации;
3. Рассмотреть специфику группового консультирования сотрудников в период адаптации к новым условиям в организации;
4. Выделить критерии оценки актуального уровня адаптации новых сотрудников к условиям организации;
5. Разработать и провести программу групповых консультативных встреч для новых сотрудников, учитывающую их индивидуальные потребности и особенности адаптации с целью содействия успешной адаптации;

6. Сравнить результаты и оценить эффективность примененных методик психологического консультирования для адаптации новых сотрудников в организации.

Методы исследования:

1. Теоретические – анализ научной литературы по проблеме профессиональной адаптации и психологического консультирования, сравнительный анализ моделей психологического сопровождения;
2. Эмпирические – наблюдение, тестирование, опрос, эксперимент (групповое консультирование);
3. Статистические – качественный и количественный анализ данных с применением методов математической обработки.

Экспериментальная база исследования: в исследовании приняли участие сотрудники, работающие в АНО ДПО “Академия Топ” менее года, в количестве 27 чел.

Научная новизна данного исследования заключается в том, что оно направлено на выявление эффективных методов психологического консультирования, способствующих успешной адаптации новых сотрудников в организации. Помимо того, оно также включает в себя разработку и апробацию специализированных методик консультирования, учитывающих индивидуальные особенности новых сотрудников и специфику организационной среды. Полученные данные и рекомендации могут быть использованы для оптимизации процесса адаптации новых сотрудников и улучшения производительности труда в рабочей среде.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных учёных, классиков теорий общественного развития.

Данной проблеме посвящены многие работы, в числе которых можно упомянуть, например, работы Джона Холланда и Джона Коттера, посвящённые изучению факторов успешной адаптации сотрудников в организации. Более того, исследования в области социальной и

организационной психологии, таких ученых, как Ирвинг Дженис, могут быть использованы для понимания межличностных отношений, процессов обучения и адаптации в организационной среде, что также подчеркивает актуальность темы. В контексте российских и советских ученых можно упомянуть некоторые аспекты, относящиеся к проблеме психологической адаптации, которые затрагивали в своих работах Михалкина Е. В., Цветков В. Л., Карайни А. Г., Котенев И. О., Агапова Е. П., Деточенко Л. С., Раховская Ю. И., Волкова Н. В., Лисовского Е. А., Лобачева А. С., Маслова А. В., Дикая Л. Г., Климова В. Т., Журавлев А. Л., Занковский А. Н.

Эти работы представляют собой лишь небольшую часть обширного вклада ученых в изучение адаптации новых сотрудников в организации.

Положения, рассмотренные в их концепциях, раскрывают смысл процесса адаптации как выражения единства взаимодействующих сторон – человека и социальной среды, где в основе единства лежит активность социальной среды и активность личности.

Социально-управленческие аспекты проблемы адаптации персонала в организациях отражены в работах Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Маслова Е.В., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Хедоури Ф. и других авторов.

Анализ практики формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций изучали такие авторы как: Дуракова И.Б., Ерхова М.В., Лачугина Ю. Н., Титова С.В., Дробышева В.Г., Костылева А.А., Степичева О. А., Радюкова Я.Ю., Полунина Л. В., Родионова В.О. и многие другие. Методы исследования профессиональной и организационной адаптации персонала в коммерческой организации рассмотрены в трудах авторов: Артамонова А.А., Карпова М.В., Самыгина С.И., Столяренко Л.Д., Хазанова Д.Л. и другие.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты могут быть непосредственно применены в организациях для оптимизации процесса адаптации новых сотрудников. Эффективные

методики психологического консультирования, разработанные на основе этого исследования, могут содействовать более быстрой и успешной адаптации сотрудников, улучшению их производительности и удовлетворенности работой, а также снижению текучести кадров. Это, в свою очередь, может привести к улучшению общих показателей организации, таких как производительность, качество работы и уровень удовлетворенности сотрудников.

Структура диссертации:

Общий объем диссертационного исследования составил 138 страниц текста, включая 27 таблиц, 17 рисунков и 5 приложений. Количество использованных источников – 91.

Описание представляемого исследования включает реферат, введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения.

Во Введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная новизна, научная и практическая значимость диссертации, формулируются положения, выносимые на защиту, а также приводится список работ, в которых опубликованы результаты данного исследования. Кратко представлено содержание диссертации.

Глава 1 посвящена теоретическому анализу понятий. Представлены определение, подходы и методы психологического консультирования; рассмотрена адаптация новых сотрудников: факторы, проблемы, теоретические подходы; описана взаимосвязь психологического консультирования и адаптации новых сотрудников. Выводы по главе.

В Главе 2 представлено экспериментальное исследование по применению психологического консультирования, как средства сопровождения в период адаптации новых людей в организации и обсуждение констатирующего эксперимента. Организация и проведение формирующего эксперимента. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение. Выводы по главе.

В заключении сформулированы основные результаты диссертации. В приложениях собраны таблицы, содержащие данные по результатам исследования, а также результаты математической обработки данных и план консультаций.

Глава 1 Теоретические аспекты адаптации новых сотрудников

1.1 Анализ понятия адаптации и основные подходы к его изучению

Термин “адаптация” имеет глубокие корни в биологической науке, где изначально определялся как механизм приспособления и достижения равновесия любого живого организма к изменениям, происходящим в окружающей среде. Чарльз Дарвин и его последователи заложили основы этого понятия, трактуя адаптацию как совокупность изменений, благоприятно влияющих на организм и отражающих условия существования.

Согласно теориям таких ученых, как Иван Михайлович Сеченов и Иван Петрович Павлов, адаптацию следует рассматривать как "меру единства противоположных процессов, происходящих с организмом в изменчивой среде" [69, с. 45; 55, с. 112]. Она представляет собой результат и средство разрешения внутренних и внешних противоречий, возникающих между организмом и окружающей средой [79, с. 34].

Позже, с развитием психоанализа (З. Фрейд), гуманистической психологии (А. Маслоу) и когнитивной психологии (А. Бандура), внимание переключилось на изучение внутренних психологических факторов - потребностей, мотивации, восприятия, мышления, - влияющих на адаптацию.

Таким образом, с биологической и физиологической точек зрения, адаптацию можно рассматривать в двух ключевых аспектах:

1. Адаптация как механизм эволюции биологического вида: изменения, происходящие на протяжении поколений, делают вид более приспособленным к окружающей среде.
2. Адаптация как механизм приспособления отдельных индивидов: изменения, происходящие в течение жизни, помогают организму приспособиться к конкретным условиям.

Акцентируя внимание на принадлежность человека к биосоциальному, следует рассмотреть еще одну сторону «адаптации», а именно её социальную

обусловленность. В контексте человеческого существования адаптация обретает дополнительные слои значения, включая социальные нормы, культурные ценности и психологические факторы.

Адаптация - это сложный и многогранный процесс, который означает приспособление организма, индивида или системы к изменяющимся условиям среды. В контексте организаций, адаптация новых сотрудников представляет собой процесс приспособления к новой рабочей среде, корпоративной культуре, задачам и взаимоотношениям с коллегами.

Существуют различные определения понятия "адаптация", основные из них, выбранные нами, представлены в таблице 1 [64, с. 234; 41, с. 156; 7, с. 89; 56, с. 67; 62, с. 145; 67, с. 78; 12, с. 203; 39, с. 160].

Таблица 1 — Трактовки понятия «адаптация»

Автор	Определение понятия “адаптация”
С. Л. Рубинштейн	Процесс формирования новых привычек и навыков, которые необходимы для успешного функционирования в измененной среде.
А. Н. Леонтьев	Процесс взаимодействия между индивидом и средой, в результате которого индивид приобретает новые свойства и способности для эффективного функционирования в этой среде.
П. К. Анохин	Процесс приспособления организма к изменяющимся условиям среды, направленный на сохранение его целостности и функциональной активности.
Б. Д. Парыгин	Процесс социально-психологической интеграции индивида в новую среду, который включает в себя усвоение норм и ценностей этой среды, формирование новых взаимоотношений и приобретение необходимых навыков.
А. А. Реан	Процесс формирования положительного отношения к новой рабочей среде, что включает в себя удовлетворенность работой, лояльность к организации и желание развиваться в ней.
Г. Селье	Процесс приспособления организма к изменениям в окружающей среде, который может происходить на физиологическом, психологическом и социальном уровнях.
А. Бандура	Процесс приобретения новых знаний, навыков и ценностей, которые необходимы для успешного функционирования в новой среде.
Р. Лазарус	Процесс изменения поведения, мышления и физиологических реакций в ответ на изменение окружающей среды.

Несмотря на различия в акцентах и терминах, все приведенные определения адаптации имеют несколько общих черт:

- это процесс взаимодействия между индивидом и средой, где индивид активно приспосабливается к новым условиям.
- всегда подразумевает какое-то изменение, будь то физиологическое, психологическое, социальное или поведенческое. Это изменение необходимо для того, чтобы успешно функционировать в новой среде.
- процесс предполагает приспособление организма или индивида к новым условиям, окружающей среде или требованиям.
- цель - обеспечить успешное функционирование в новой среде, будь то физиологическое выживание, психологическое благополучие или эффективность в работе.

Таким образом, несмотря на различия в деталях, все эти определения согласны с тем, что адаптация - это динамичный и необходимый процесс, который помогает нам успешно жить и работать в изменяющемся мире.

Из всех представленных определений наиболее полным и подходящим для использования в качестве ведущего в данной работе является определение Б. Д. Парыгина, которое рассматривает адаптацию как процесс социально-психологической интеграции индивида в новую среду, который включает в себя усвоение норм и ценностей этой среды, формирование новых взаимоотношений и приобретение необходимых навыков [56, с. 67].

Когда речь идет о профессиональной деятельности, важно помнить, что в данном случае адаптация – это не просто ознакомление с деятельностью организации, но и сложный процесс взаимоприспособления работника и организации, в котором формируются их взаимоотношения. Это процесс установления равновесия между ожиданиями работника и требованиями организации на первом этапе совместной работы. С одной стороны, новый

сотрудник вступает в организацию с определенным набором ожиданий, которые он связывает с конкретным рабочим местом. Он ожидает определенных условий работы, возможностей для профессионального роста, уровня заработной платы и других факторов. С другой стороны, организация предъявляет к новому сотруднику свои требования: режим труда и отдыха, соблюдение корпоративной культуры, выполнение должностных инструкций, и так далее. Успешная адаптация основана на способности работника принять требования организации, сохраняя при этом свои ожидания в разумных пределах. Если ожидания работника не оправдываются, то может возникнуть неудовлетворенность работой в целом или некоторыми ее аспектами [20, с. 45-48]. Анализ литературных источников позволяет выделить устоявшуюся классификацию видов адаптации персонала, включающую организационный, социально-психологический, профессиональный и психофизиологический аспекты, которая представлена в работах таких авторов, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров и др. [32, с. 134-145; 11, с. 89-95]. Рассмотрим, данные виды адаптации персонала подробнее (рисунок 1).

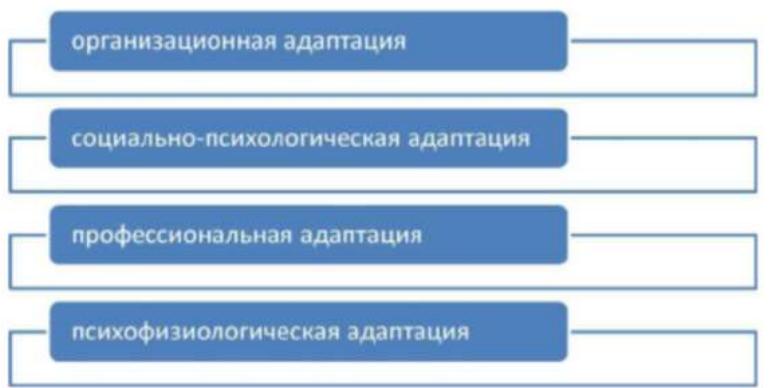


Рисунок 1 — Виды адаптации персонала

- Организационная адаптация — новый сотрудник знакомится с миссией и целями компании, особенности управления, структуру организации, правила внутреннего распорядка и процедуры решения бытовых проблем.
- Социально-психологическая адаптация — новый сотрудник узнает о корпоративной культуре, стандартах поведения и привычках коллектива,

чтобы вписаться в команду и построить эффективные взаимоотношения с коллегами.

- Профессиональная адаптация — новый сотрудник получает необходимые знания и навыки в профессиональной сфере, чтобы эффективно выполнять свои задачи и достигать ожидаемых результатов. Это может включать в себя дополнительное обучение, менторство или практический опыт.
- Психофизиологическая адаптация — новый сотрудник приспосабливается к режиму работы и отдыха, который может отличаться от его предыдущего опыта. Это может включать в себя сменный график работы, ненормированный рабочий день, длительные командировки или проектную работу.

Итак, рассмотрев понятие и виды процесса адаптации, можно сделать вывод о том, что единого определения адаптации в современной науке не существует, однако все они имеют главные общие черты - взаимодействия между индивидом и средой, обязательное наличие тех или иных изменений, приспособление организма или индивида к новым условиям, окружающей среде или требованиям, а целью во всех определениях является обеспечение успешного функционирования в новой среде.

Повышение адаптивности сотрудников — это комплексная задача, решение которой лежит в плоскости ответственности как самого работника, так и организации. Развитие гибких навыков, непрерывное профессиональное обучение, формирование комфортной рабочей атмосферы и эффективное управление стрессом выступают ключевыми факторами, способствующими успешной адаптации сотрудников и, как следствие, устойчивому развитию организации в целом.

Однако представленная модель успешной адаптации, включающая слаженное взаимодействие организационного, социально-психологического, профессионального и психофизиологического компонентов, описывает

идеальный вектор развития. В реальной практике гармоничное «установление равновесия» между личностью и организационной средой, по Б. Д. Парыгину, может быть нарушено. Нарушение этого динамического равновесия на любом из указанных уровней — будь то неприятие корпоративных норм, трудности входления в коллектив, несоответствие профессиональных компетенций или срыв механизмов психофизиологического приспособления — закономерно приводит к сбою в процессе интеграции. Таким образом, целостный и многогранный характер адаптации обуславливает и комплексность потенциальных нарушений данного процесса.

Следствием указанных нарушений является возникновение состояния дезадаптации. Если на одном или нескольких этапах адаптации сотрудник испытывает устойчивые трудности или терпит неудачу, это приводит к дезадаптации. В таблице 2 рассмотрим сущность и содержание понятия «дезадаптация» согласно подходам различных авторов [78, с. 145; 5, с. 89; 42, с. 156; 82, с. 234; 33, с. 167; 58, с. 20; 53, с. 145; 22, с. 178].

Таблица 2 — Сравнение определения “дезадаптация”

Автор	Содержание
З. Фрейд	Дезадаптация проявляется в неспособности индивида успешно решать конфликты между его внутренними потребностями и требованиями внешнего мира.
А. Адлер	Дезадаптация возникает из-за неудовлетворенного стремления к превосходству и неспособности индивида найти свое место в обществе.
А. Маслоу	Неудовлетворение основных потребностей человека, включая потребность в самореализации, может привести к профессиональной дезадаптации.
К. Хорни	Дезадаптация возникает из-за негативного влияния социальной среды и неспособности индивида развить здоровую самостоятельность.
Е. А. Климов	Несоответствие между требованиями профессии и психологическими особенностями личности, что приводит к снижению эффективности работы и профессиональному неудовлетворению.
А. В. Петровский	Неспособность индивида успешно приспособиться к изменяющимся условиям среды, в результате чего возникают психологические и социальные проблемы.

А. М. Новиков	Процесс, противоположный профессиональной адаптации, характеризующийся неспособностью индивида успешно вписаться в рабочую среду, принять требования и условия трудовой деятельности.
А. П. Егоршин	Состояние несоответствия между профессиональными компетенциями человека и требованиями рабочей среды, что приводит к неэффективности деятельности и негативным эмоциональным последствиям.

Все рассматриваемые определения подчеркивают несоответствие между требованиями профессии и особенностями индивида. Это несоответствие может проявляться в недостатке необходимых компетенций, психологических особенностях, отсутствии соответствия ожиданий от работы и реальности, а также в проблемах с взаимодействием с коллегами. В результате возникает дезадаптация, которая может привести к снижению эффективности работы, проблемам в коллективе, ухудшению психологического состояния и даже увольнению.

В качестве рабочего определения, в данной работе мы будем придерживаться определения, данного А.В. Петровским, который рассматривает дезадаптацию как "неспособность индивида успешно приспособиться к изменяющимся условиям среды, в результате чего возникают психологические и социальные проблемы" [58, с. 20].

Дезадаптация имеет многогранный характер и включает в себя как внутренние психологические факторы, так и внешние социальные и профессиональные факторы. Для успешной адаптации необходимо учитывать все эти факторы и предоставлять необходимую поддержку специалистам в процессе их интеграции в организацию.

Таким образом, теоретический анализ позволил раскрыть сущность адаптации как комплексного процесса социально-психологической интеграции, основанного на взаимном приспособлении работника и организации. Было установлено, что успешность данного процесса определяется сбалансированным развитием четырех взаимосвязанных компонентов: организационного, социально-психологического,

профессионального и психофизиологического. При этом нарушение адаптационного механизма на любом из уровней приводит к возникновению дезадаптации, что подтверждает необходимость системного подхода к организации адаптационных мероприятий в контексте психологического консультирования.

1.2 Факторы и особенности адаптации новых сотрудников к условиям в организации

Процесс адаптации новых сотрудников представляет собой сложную динамическую систему, эффективность которой определяется совокупностью взаимосвязанных факторов. Теоретический анализ научной литературы позволяет классифицировать эти факторы на три основные группы: индивидуально-психологические, организационные и социальные.

Индивидуально-психологические факторы обусловлены личностными особенностями нового сотрудника. Исследования Б. Д. Парыгина показывают, что такие характеристики, как коммуникативная компетентность, стрессоустойчивость и способность к обучению, значительно ускоряют процесс адаптации [56, с. 145]. Мотивационная сфера сотрудника также играет ключевую роль. Согласно теории А. Маслоу, неудовлетворение базовых потребностей в безопасности и принадлежности может серьезно затруднить адаптационный процесс [42, с. 89]. Кроме того, исследования Е. А. Климова подчеркивают важность соответствия индивидуально-психологических характеристик сотрудника требованиям профессии, что напрямую влияет на успешность профессиональной адаптации [33, с. 67].

Организационные факторы включают формальные и неформальные аспекты рабочей среды. Наличие структурированной программы адаптации, как отмечает Т. Ю. Базаров, позволяет сократить период достижения

сотрудником плановой производительности на 30-40% [11, с. 78]. Качество организационной культуры, по мнению А. Я. Кибанова, определяет глубину усвоения сотрудником корпоративных норм и ценностей [32, с. 203]. Стиль руководства и система обратной связи также оказывают существенное влияние на адаптационные процессы. Эмпирические исследования А. Н. Петровой демонстрируют, что регулярная содержательная обратная связь повышает удовлетворенность трудом новичков на 15-20% [57, с. 59].

Социальные факторы включают в себя характер взаимоотношений в коллективе и наличие поддержки. Работы Е. В. Михалкиной выявили прямую корреляцию между благоприятным социально-психологическим климатом и успешностью организационной адаптации [46, с. 52]. Институт наставничества, как показывает исследование А. П. Егоршина, способствует не только профессиональному развитию, но и социальной интеграции новых сотрудников [22, с. 134].

Особого внимания заслуживают особенности адаптации современных сотрудников, представленных в таблице 3.

Таблица 3 — Особенности адаптации новых сотрудников в организациях

Особенность	Преимущества	Риски дезадаптации
Высокая мотивация и вовлеченность	Активность, готовность к новым вызовам	Нетерпение, завышенные ожидания, разочарование
Цифровая грамотность	Быстрое освоение технологических процессов	Недооценка "нетехнологичных" аспектов работы
Ориентация на профессиональный рост	Восприимчивость к обучению	Сниженная лояльность при отсутствии перспектив

Динамика адаптационного процесса, согласно современным исследованиям, включает несколько последовательных стадий. На основе синтеза моделей организационной социализации [22, с. 234; 33, с. 156] можно выделить три ключевых этапа:

1. Ориентационный этап (1-2 месяца) характеризуется первичным знакомством с организацией, формальными процедурами и требованиями. На этом этапе особенно важна четкость организационных факторов.
2. Интеграционный этап (3-6 месяцев) предполагает активное освоение профессиональных обязанностей и социальных ролей. Здесь ключевое значение приобретают социальные факторы и индивидуальные особенности сотрудника.
3. Идентификационный этап (после 6 месяцев) связан с полным принятием организационных ценностей и достижением стабильной эффективности.

Эмпирические исследования, проведенные в 2020-2023 годах, подтверждают комплексный характер влияния факторов адаптации. В частности, исследование А. Н. Петровой показало, что сбалансированное воздействие на все три группы факторов позволяет снизить текучесть персонала в испытательный период на 25-30% [57, с. 59].

Помимо классификации факторов адаптации на индивидуально-психологические, организационные и социальные, существенное влияние на характер и динамику адаптационного процесса оказывают такие переменные, как предшествующий профессиональный опыт сотрудника и его возрастные особенности, которые задают различный «стартовый капитал» новичка и определяют специфику возникающих перед ним адаптационных вызовов. В этой связи важно дифференцировать подход к сотрудникам, имеющим значительный профессиональный опыт, и к сотрудникам без такового. Первые вступают в организацию со сформировавшимися профессиональными компетенциями и устоявшимися поведенческими паттернами. Как отмечает С.П. Михальчишена, основная задача адаптации для данной категории работников заключается не tanto в приобретении базовых профессиональных навыков, сколько в интеграции накопленного опыта в новую организационную среду и преодолении потенциального сопротивления изменениям [48, с. 67]. Риск дезадаптации здесь связан с конфликтом между ранее усвоенными нормами и требованиями новой организации, что может

выражаться в игнорировании установленных процедур или неприятии корпоративной идентичности. Напротив, сотрудники без опыта работы (выпускники учебных заведений) характеризуются высокой пластичностью и восприимчивостью к организационным нормам. Исследование Е.Г. Молодцовой показывает, что для этой группы первостепенное значение имеют организационные и социальные факторы: четкость программы адаптации, наличие наставника и благоприятный климат в коллективе [49, с. 89]. Однако ключевой вызов для них – это так называемый «реалистический шок», возникающий из-за расхождения между ожиданиями, сформированными в процессе обучения, и реальной практикой профессиональной деятельности, что часто проявляется в профессиональной неуверенности и снижении самооценки.

Значимым индивидуально-психологическим фактором, определяющим стратегии и ресурсы адаптации, являются возрастные особенности. Для сотрудников молодого возраста (до 25-30 лет) характерна стадия исследования и апробирования в профессиональном становлении, что обуславливает их высокую обучаемость и мобильность, но также может приводить к недостаточной целеустремленности и неустойчивости карьерных намерений [59, с. 123]. Их адаптация часто проходит успешно в условиях динамичной среды с быстрой обратной связью. Сотрудники зрелого возраста (30-50 лет), находящиеся на стадии упрочения и сохранения карьеры, демонстрируют высокую потребность в стабильности и профессиональной самореализации. Работа А.Л. Журавлева и М.В. Савиной подчеркивает, что для данной группы критически важными являются ясные перспективы карьерного роста, признание их профессионального опыта и автономия в принятии решений [24, с. 145]. Дезадаптация может наступить в случае, если новая должность не предоставляет возможностей для применения их компетенций. Для сотрудников старшего возраста (50 лет и старше) ключевым аспектом адаптации становится психофизиологический компонент. Исследования в области психологии зрелости и старения указывают на необходимость учета

возрастного снижения скорости обработки информации и адаптации к новым технологическим процессам [6, с. 178]. В то же время их сильными сторонами являются жизненный опыт и лояльность, а эффективная адаптация требует организации специального обучения и подчеркивания ценности их опыта для организации.

Таким образом, учет дифференциации новых сотрудников по наличию опыта и возрастному критерию позволяет перейти от универсальных к адресным программам адаптации и психологического консультирования, что способствует минимизации рисков дезадаптации и более полной реализации человеческого капитала организации на всех этапах профессионального пути сотрудника.

1.3 Возможности использования психологического консультирования для успешной адаптации новых сотрудников

Психологическое консультирование в контексте организационной адаптации представляет собой сложный многокомпонентный процесс, направленный на оптимизацию взаимодействия между новым сотрудником и организационной средой. С методологической точки зрения, данный процесс может быть охарактеризован как система целенаправленных психолого-педагогических воздействий, ориентированных на обеспечение успешной интеграции сотрудника в профессиональное сообщество [10, с. 45-48].

Специфика психологического консультирования в адаптационный период определяется комплексом факторов, среди которых особое значение имеют:

1. Высокий уровень когнитивной нагрузки, обусловленный необходимостью одновременного усвоения профессиональных знаний, организационных норм и социальных паттернов поведения. Исследования в области когнитивной психологии демонстрируют, что в первые недели работы

новый сотрудник обрабатывает на 60-70% больше информации, чем в стабильный период деятельности [48, с. 67-72].

2. Эмоциональная лабильность, связанная с переходным статусом сотрудника и необходимостью постоянной саморегуляции в условиях неопределенности. Психодиагностические исследования выявляют повышение уровня ситуативной тревожности на 30-40% в течение первого месяца работы [85, с. 89-95].

3. Социально-психологическая депривация, проявляющаяся в разрыве предыдущих профессиональных связей и необходимости формирования новых социальных контактов в организационной среде [56, с. 123-128].

Методологический аппарат психологического консультирования в контексте адаптации новых сотрудников представляет собой комплекс взаимосвязанных направлений, каждое из которых вносит свой вклад в обеспечение успешной интеграции специалиста в организационную среду. Индивидуальное психологическое консультирование, опирающееся на принципы когнитивно-поведенческого и рефлексивного подходов, предполагает проведение глубокой диагностики индивидуально-психологических особенностей и адаптационного потенциала сотрудника [11, с. 78-85]. В рамках этого направления осуществляется разработка персонализированных стратегий преодоления адаптационных барьеров [57, с. 54-59] и целенаправленное формирование навыков эмоциональной саморегуляции и стресс-менеджмента [85, с. 145-152].

Групповые формы психологической работы ориентированы на развитие социально-психологической компетентности новичков и включают проведение специализированных тренингов командообразования и межличностного взаимодействия [16, с. 135-150]. Важное место в системе групповой работы занимают супervизионные группы, предназначенные для анализа сложных профессиональных ситуаций [71, с. 156-167], а также балинтовские группы, способствующие отработке навыков профессиональной коммуникации в безопасной психологической среде [10, с. 89-95].

Организационно-психологическое консультирование направлено на оптимизацию взаимодействия сотрудника с организационной средой и предполагает всесторонний анализ и последующую коррекцию организационных факторов, препятствующих успешной адаптации [9, с. 1125-1135]. В рамках этого направления осуществляется разработка научно обоснованных рекомендаций по модификации системы наставничества [54, с. 155-167] и проводится системная работа по оптимизации процессов организационной коммуникации [44, с. 25-33]. Интеграция этих направлений в единый методологический комплекс позволяет обеспечить комплексный подход к психологическому сопровождению адаптации новых сотрудников, учитывающий как индивидуальные особенности специалистов, так и специфику организационного контекста.

Содержательные аспекты консультативной работы структурируются по следующим блокам:

1. Диагностико-прогностический блок включает комплексную оценку адаптационного потенциала сотрудника, анализ соответствия индивидуально-психологических характеристик требованиям профессиональной деятельности, прогнозирование возможных зон риска дезадаптации [9, с. 1130-1142].
2. Коррекционно-развивающий блок предполагает формирование специфических компетенций, необходимых для успешной адаптации: развитие навыков социальной перцепции, совершенствование коммуникативных стратегий, формирование механизмов преодоления профессионального стресса [85, с. 167-178].
3. Рефлексивно-аналитический блок направлен на осознание сотрудником динамики адаптационного процесса, анализ успешных и проблемных аспектов интеграции, проектирование дальнейшей профессиональной траектории [10, с. 67-74].

Возможности использования психологического консультирования для успешной адаптации новых сотрудников представлены в таблице 4.

Таблица 4 — Возможности использования психологического консультирования для успешной адаптации новых сотрудников

Область применения	Методики и техники	Преимущества
Психодиагностическая работа	<ul style="list-style-type: none"> • Методика оценки адаптационного потенциала [9, с. 1128-1135] • Опросник профессионального стресса [85, с. 145-152] • Диагностика социально-психологической компетентности [11, с. 145-156] 	<ul style="list-style-type: none"> • Раннее выявление проблем адаптации • Персонализация программ сопровождения • Снижение риска неудачной адаптации
Коррекционно-развивающая работа	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг эмоционального интеллекта [81] • Когнитивно-поведенческие техники преодоления стресса [85, с. 167-178] • Ролевые игры для развития коммуникативных навыков [70, с. 123-135] 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение социально-психологической компетентности • Ускорение интеграции в коллектив • Снижение уровня стресса
Рефлексивно-аналитическая работа	<ul style="list-style-type: none"> • Методика "Профессиональное самоопределение" [1, с. 64-69] • Техника анализа критических инцидентов [57, с. 54-59] • Коучинг карьерного развития [71, с. 245-256] 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование адекватной самооценки • Повышение профессиональной рефлексии • Планирование карьерного развития
Индивидуальное консультирование	<ul style="list-style-type: none"> • Техники когнитивно-поведенческой терапии [12, с. 203-215] • Метод рефлексивного собеседования [41, с. 156-167] • Телесно-ориентированные техники снятия напряжения [85, с. 189-195] 	<ul style="list-style-type: none"> • Учет индивидуальных особенностей • Конфиденциальность работы • Высокая эффективность при личностных проблемах
Групповые формы работы	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг командообразования "Командный дух" [16, с. 135-150] • Балиновские сессии [10, с. 89-95] • Метод case-study для разбора рабочих ситуаций [47, с. 32-41] 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие социальной компетентности • Обмен опытом между сотрудниками • Экономическая эффективность
Организационное консультирование	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус-группы по выявлению организационных барьеров [44, с. 25-33] 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение организационных условий адаптации

	<ul style="list-style-type: none"> • Методика оценки системы наставничества [54, с. 155-167] • Социометрические исследования коммуникативных сетей [13, с. 21-32] 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности системы наставничества • Создание благоприятной организационной среды
--	---	--

Использование психологического консультирования для новых сотрудников может способствовать созданию благоприятной и поддерживающей среды на рабочем месте, что в свою очередь повышает удовлетворенность сотрудников работой, снижает текучесть кадров и способствует общему успеху компании.

Критерии эффективности психологического консультирования в процессе адаптации включают как объективные показатели (сроки достижения плановой производительности, показатели текучести), так и субъективные параметры (уровень профессиональной удовлетворенности, степень организационной идентификации). Эмпирические исследования демонстрируют, что систематическое психологическое сопровождение позволяет сократить период адаптации на 25-30% и повысить уровень организационной лояльности на 35-40% [32, с. 218].

Особое значение приобретает интеграция психологического консультирования в общую систему управления персоналом организации. Эффективность консультативных вмешательств существенно повышается при их координации с программами наставничества, системой профессионального обучения и практиками организационного развития [11, с. 141].

Таким образом, психологическое консультирование выступает не только как инструмент преодоления адаптационных трудностей, но и как важнейший ресурс профессионального становления и развития сотрудника в организации. Комплексный и системный характер психологического сопровождения обеспечивает синергетический эффект, проявляющийся в устойчивой профессиональной эффективности и высокой степени организационной интеграции новых сотрудников [33, с. 118].

Выводы по Главе 1

Проведенный в первой главе теоретический анализ научной литературы по проблеме психологического консультирования как средства сопровождения адаптации новых сотрудников позволяет сформулировать следующие выводы, соответствующие поставленным исследовательским задачам:

1. Уточнена сущность и содержание базового понятия исследования. Установлено, что, несмотря на отсутствие в современной науке единого универсального определения «адаптации», инвариантными для большинства теоретических подходов являются следующие признаки: это процесс активного взаимодействия индивида и среды, сопровождающийся необходимыми изменениями (физиологическими, психологическими, социальными, поведенческими) и направленный на обеспечение успешного функционирования в новых условиях. Для целей данного исследования в качестве рабочего принято определение Б.Д. Парыгина, акцентирующее социально-психологическую интеграцию индивида, включающую усвоение норм и ценностей среды, формирование новых взаимоотношений и приобретение необходимых навыков.
2. Систематизированы виды и этапы адаптационного процесса. Выявлено, что адаптация новых сотрудников является структурно сложным явлением, включающим четыре взаимосвязанных вида: организационную, социально-психологическую, профессиональную и психофизиологическую адаптацию. Процесс адаптации имеет стадиальную природу, проходя последовательно ориентационный (1-2 месяца), интеграционный (3-6 месяцев) и идентификационный (после 6 месяцев) этапы, что обуславливает необходимость системного и планомерного управления им со стороны организации.
3. Выявлен и классифицирован комплекс факторов, детерминирующих успешность адаптации. Определено, что эффективность процесса адаптации

новых сотрудников обусловлена совокупностью взаимовлияющих факторов, которые могут быть структурированы в три группы:

- Индивидуально-психологические (коммуникативная компетентность, стрессоустойчивость, способность к обучению, мотивационная сфера, соответствие характеристик личности требованиям профессии);
- Организационные (наличие структурированной программы адаптации, качество организационной культуры, стиль руководства, система обратной связи);
- Социальные (благоприятный социально-психологический климат, характер взаимоотношений в коллективе, наличие поддержки, институт наставничества).

4. Раскрыты причины и последствия дезадаптации. Установлено, что нарушение процесса адаптации – «дезадаптация» – понимается как неспособность индивида успешно приспособиться к изменяющимся условиям среды, что влечет за собой негативные последствия как для сотрудника (снижение производительности, рост стресса, потеря мотивации, увольнение), так и для организации (финансовые потери, связанные с подбором и обучением, рост текучести кадров, ухудшение морального климата и репутации работодателя). Дезадаптация возникает при нарушении равновесия на любом из уровней адаптации (организационном, социально-психологическом, профессиональном, психофизиологическом), что подтверждает необходимость разработки и внедрения превентивных мер.

5. Обоснована целесообразность и определены ключевые направления использования психологического консультирования в процессе адаптации. Теоретически доказано, что психологическое консультирование является эффективным инструментом психолого-педагогического сопровождения и профилактики дезадаптации. Его основной потенциал реализуется в рамках трех основных направлений: индивидуальное, групповое и организационно-психологическое консультирование, которые структурированы по

содержательным блокам (диагностико-прогностический, коррекционно-развивающий, рефлексивно-аналитический. Применение адаптированных методик и форм консультирования (психодиагностика, тренинги, коучинг, балинтовские группы и др.) способствует формированию благоприятной и поддерживающей рабочей среды, повышает удовлетворенность трудом и трудовую лояльность, сокращает период адаптации и снижает риски текучести кадров.

Таким образом, теоретический анализ позволил систематизировать научные знания по проблеме адаптации новых сотрудников, выявить ключевые проблемы и обосновать гипотезу о том, что целенаправленное и комплексное использование психологического консультирования является эффективным средством их сопровождения. Полученные выводы составляют теоретико-методологический фундамент для организации и проведения эмпирического исследования, представленного во второй главе.

Глава 2 Экспериментальное исследование возможностей психологического консультирования как формы помощи профессиональной адаптации новых сотрудников

2.1 Методическая организация исследования и обсуждение результатов констатирующего эксперимента

На основании анализа имеющейся литературы, исследований и методик, для достижения поставленных нами целей и задач исследования был выбран констатирующий эксперимент, как наиболее адекватный метод для изучения и описания текущего состояния профессиональной адаптации новых сотрудников в организации. Этот выбор обусловлен необходимостью получения эмпирических данных о факторах, влияющих на адаптацию, и последующей оценки эффективности существующих механизмов поддержки новых сотрудников в организации.

Основной целью исследования стало изучение эффективности психологического консультирования как средства сопровождения новых сотрудников в период их адаптации к условиям организации и выявление факторов, влияющих на его результативность.

Эмпирическое исследование проводилось на выборке объемом 27 респондентов, которые работают в организации менее года.

С целью определения уровня профессиональной адаптации персонала была применена методика "Оценка профессиональной адаптации работника" Р.Х. Исмаилова. Полученные результаты стали основой для последующего анализа степени влияния различных факторов на процесс адаптации.

На основе теоретического анализа литературы нами были выявлены следующие факторы и методики, с помощью которых мы определим уровень влияния каждого фактора на уровень адаптации сотрудников (см. таблица 5).

Таблица 5 — Факторы и уровни их проявлений в процессе адаптации новых сотрудников среднего возраста

Факторы	Низкий	Средний	Высокий	Методики диагностики
Быстро освоить новые навыки и технологии	1) Трудно освоить новые технологии и инструменты, требуется много времени и дополнительных объяснений. 2) Часто совершает ошибки, испытывает затруднения при выполнении новых задач.	1) Осваивает новые технологии и инструменты со средней скоростью, может потребоваться дополнительная помощь и поддержка. 2) Допускает ошибки, но быстро их исправляет и учится на них.	1) Быстро осваивает новые технологии и инструменты, легко адаптируется к новым задачам. 2) Самостоятельно находит решения проблем, эффективно использует новые навыки.	1) Опрос “Технологическая компетентность” (разработан нами)
Эффективно справляться с задачами в условиях стресса и неопределенности	1) Часто испытывает панику и беспокойство в условиях стресса. 2) Трудности с концентрацией, снижается продуктивность работы. 3) Не может принимать решения самостоятельно, требует постоянной помощи и поддержки.	1) Способен справиться со стрессом, но может потребоваться некоторое время для восстановления работоспособности. 2) Принимает решения в условиях неопределенности, но может испытывать неуверенность.	1) Спокойно реагирует на стресс, сохраняет высокую производительность. 2) Принимает решения самостоятельно, эффективно работает в условиях неопределенности.	1) Определение уровня стрессоустойчивости личности (И. А. Усатов)
Строить позитивные отношения с коллегами и руководством	1) Трудно находить общий язык с коллегами, часто возникают конфликты. 2) Неуверенно чувствует себя в коммуникации с руководством. 3) Не может строить конструктивные отношения с коллегами и руководством.	1) Может строить положительные отношения с коллегами, но могут возникать незначительные конфликты. 2) Уверенно чувствует себя в коммуникации с руководством.	1)Легко находит общий язык с коллегами, строит позитивные отношения. 2) Умеет строить эффективные коммуникации с руководством, участвовать в командной работе.	1)Методика диагностики межличностных отношений Лири https://edu.buk.irk.ru/files/courses/cl_1529/l_2966/m69793.pdf
Сохранять мотивацию и энтузиазм к работе	1) Быстро теряет интерес к работе, склонен к прокрастинации. 2) Не уверен в своих силах, не верит в свои возможности. 3) Часто выражает недовольство работой, не проявляет инициативу.	1) Сохраняет мотивацию в течение некоторого времени, но может испытывать неуверенность в своих силах. 2) Проявляет инициативу и энтузиазм к работе в некоторых ситуациях.	1) Сохраняет высокую мотивацию и энтузиазм к работе на протяжении длительного времени. 2) Уверен в своих силах, стремится к достижению целей.	1) Анкета оценки трудовой мотивации https://hr-portal.ru/tool/anketa-ocenki-trudovoy-motivacii

Представленный диагностический комплекс был подобран для всесторонней оценки уровня и факторов профессиональной адаптации новых сотрудников среднего возраста, исходя из понимания адаптации как многокомпонентного процесса. Каждая методика направлена на измерение конкретного ключевого компонента этого процесса:

1. Опрос "Технологическая компетентность" (авторская разработка)

Цель: оценка скорости и эффективности освоения новых технологий и инструментов работы.

Методика представлена в Приложении А, Методика 1.

2. Методика определения уровня стрессоустойчивости личности (И. А. Усатов)

Цель: измерение способности сотрудников справляться со стрессом и неопределенностью в процессе адаптации.

Методика представлена в Приложении А, Методика 2.

3. Методика диагностики межличностных отношений Лири

Цель: изучение взаимоотношений в коллективе, самооценки и идеального «Я», выявление преобладающего типа отношений к людям.

Методика представлена в Приложении А, Методика 3.

4. Анкета оценки трудовой мотивации

Цель: измерение уровня мотивации и энтузиазма к работе.

Методика представлена в Приложении А, Методика 4.

Данный комплекс методик был выбран исходя из необходимости комплексного подхода к оценке адаптации, что согласуется с современными взглядами на управление персоналом. В совокупности они позволяют оценить четыре ключевых аспекта:

- Когнитивно-операциональный (способность освоить новые навыки);
- Психофизиологический (устойчивость к стрессу);
- Социально-психологический (построение отношений в коллективе);
- Мотивационно-смысловой (сохранение интереса и вовлеченности).

Такой многомерный подход обеспечивает не просто констатацию факта адаптации, а выявление её сильных и слабых сторон у конкретного сотрудника, что позволяет разрабатывать целевые меры поддержки и коррекции.

Подобранный диагностический комплекс обладает достаточными психометрическими характеристиками и позволяет осуществить комплексную оценку процесса профессиональной адаптации по когнитивно-операциональному, психофизиологическому, социально-психологическому и мотивационно-смысловому компонентам.

Рассмотрим и проанализируем непосредственно сами результаты проведенного диагностического исследования при выполнении вышеуказанных методик.

Результаты диагностики по методике «Оценка профессиональной адаптации работника» Р.Х. Исмаилова представлены в Приложении Б, таблица 11.

Количественный анализ результатов показал следующее распределение (см. рисунок 2):

- Низкий уровень - 9 чел., 33,3%
- Средний уровень - 11 чел., 40,7%
- Высокий уровень - 7 чел., 25,9%



Рисунок 2 — Распределение ответов респондентов по методике «Оценка профессиональной адаптации работника» Р.Х. Исмаилова

Полученные данные свидетельствуют о неоднородном распределении уровней профессиональной адаптации среди сотрудников организации. При

качественном анализе мы выявили, что преобладает средний уровень адаптации, однако значительная доля сотрудников (33,3%) демонстрирует низкие показатели адаптации, что указывает на наличие системных трудностей в процессе интеграции новых работников в организационную среду.

Детальный анализ результатов по отдельным шкалам выявил существенную вариативность показателей профессиональной адаптации. Наиболее проблемными зонами оказались удовлетворенность профессиональной деятельностью (29 % положительных ответов) и самооценка положения в организационной структуре (32 % положительных ответов). Анализ ответов по шкале удовлетворенности работой показал, что 70% респондентов испытывают недостаток профессиональной самореализации, а 68% отмечают монотонность трудового процесса. В сфере межличностных отношений выявлено, что 45% сотрудников затрудняются в установлении конструктивных связей с коллегами, а 38% демонстрируют пассивную социальную позицию.

Одновременно с этим установлено, что наибольшую сохранность демонстрируют показатели удовлетворенности условиями труда (51 %) и отношения к руководству (47 %). Однако даже в этих относительно благополучных сферах наблюдается значительный потенциал для улучшения - 49% сотрудников оценивают организационные условия как удовлетворительные, но не оптимальные, а 33% проявляют нейтральное отношение к руководству.

Качественный анализ ответов респондентов позволил идентифицировать специфические особенности адаптационного процесса. Установлено, что 33,3% сотрудников проявляют признаки выраженной дезадаптации, характеризующиеся устойчивыми негативными установками относительно профессионального развития, повышенной эмоциональной напряженностью и системными нарушениями в сфере межличностного взаимодействия. В данной группе 78% респондентов демонстрируют низкую

трудовую мотивацию, 72% испытывают трудности социальной интеграции, а 67% отмечают постоянное психоэмоциональное напряжение.

Особого внимания заслуживает выявленная диспропорция между относительно высокими показателями удовлетворенности организационными условиями труда и значительно более низкими показателями личностной удовлетворенности профессиональной деятельностью. Данное противоречие свидетельствует о том, что материально-технические аспекты труда не компенсируют недостаток смысловой составляющей профессиональной деятельности и не способствуют формированию позитивной профессиональной идентичности.

Рассмотрим детально результаты каждого уровня адаптации по факторам, влияющим на профессиональную адаптацию сотрудников. Анализ диагностических профилей групп с низким, средним и высоким уровнем адаптации позволит выявить системные взаимосвязи между технологической компетентностью, стрессоустойчивостью, межличностными отношениями и трудовой мотивацией. Такой подход обеспечит понимание комплексной структуры адаптационного процесса и определит ключевые направления для последующего психолого-консультативного вмешательства.

Результаты диагностики технологической компетентности представлены в Приложении Б, таблица 12.

Количественный анализ данных технологической компетентности в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации ($n=9$) показывает следующее распределение:

- Высокий уровень: 8 человек (88,9%)
- Средний уровень: 1 человек (11,1%)
- Низкий уровень не продемонстрирован

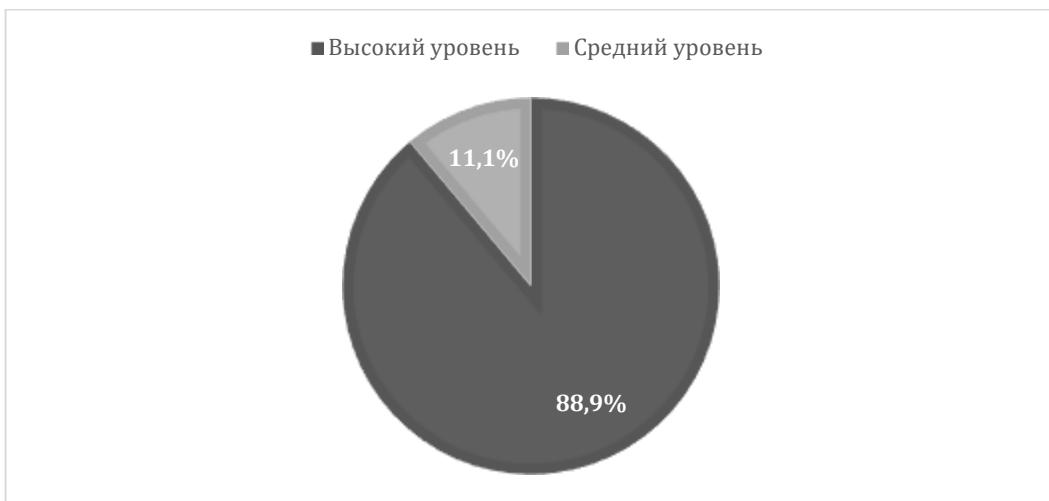


Рисунок 3 — Уровни технологических компетенций в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ позволяет выделить следующие особенности:

Среди респондентов с низкой профессиональной адаптацией преобладают сотрудники с высокими и очень высокими показателями технологической компетентности. Баллы данной группы варьируются от 70 до 92 баллов, при этом:

1. 4 сотрудника (44,4%) демонстрируют экстремально высокие показатели (91-92 балла)
2. 4 сотрудника (44,4%) имеют стабильно высокие результаты (84-90 баллов)
3. 1 сотрудник (11,1%) показывает средний уровень технологической компетентности (70 баллов)

Особого внимания заслуживает выявленный парадокс - несмотря на высокую технологическую подготовленность, все сотрудники этой группы испытывают значительные трудности профессиональной адаптации. Наибольшие показатели технологической компетентности в подгруппе отмечаются у респондентов С-03 (91 балл), С-06 (92 балла), С-09 (88 баллов), С-11 (90 баллов), что свидетельствует об их уверенном владении профессиональными технологиями и инструментами.

Полученные данные позволяют заключить, что высокие операционно-технологические способности сотрудников данной группы не компенсируют трудности в других компонентах адаптационного процесса, что указывает на

необходимость анализа их показателей по другим диагностическим методикам для выявления истинных причин дезадаптации.

Результаты диагностики стрессоустойчивости сотрудников представлены в Приложении Б, таблица 13.

Количественный анализ данных стрессоустойчивости в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации ($n=9$) показывает следующее распределение (рисунок 4):

- Высокий уровень: 2 человека (22,2%)
- Средний уровень: 3 человека (33,3%)
- Низкий уровень: 4 человека (44,4%)

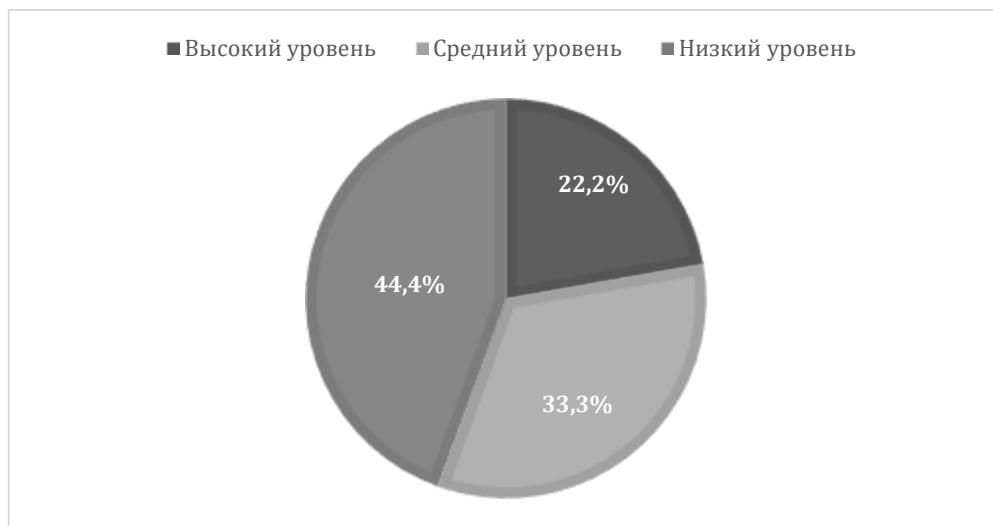


Рисунок 4 — Уровни стрессоустойчивости в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации

Диагностика стрессоустойчивости выявила значительные проблемы в данной сфере у сотрудников исследуемой группы. Наиболее проблемные показатели зарегистрированы у сотрудников С-03 (36 баллов), С-05 (36 баллов), С-07 (48 баллов) и С-11 (42 балла). Анализ индивидуальных случаев позволяет утверждать, что эти сотрудники испытывают значительные трудности при работе в стрессовых условиях, проявляющиеся в снижении продуктивности, удлинении периода восстановления после нагрузок и ухудшении концентрации внимания в ситуациях неопределенности.

Выявленная корреляция между низкой профессиональной адаптацией и сниженной стрессоустойчивостью указывает на то, что психофизиологический

компонент является значимым фактором дезадаптации. Сотрудники данной группы демонстрируют характерные трудности: снижение продуктивности в стрессовых условиях, длительное восстановление после рабочих нагрузок, нарушения концентрации внимания при выполнении задач в условиях неопределенности.

Результаты диагностики межличностных отношений сотрудников представлены в Приложении Б, таблица 14.

Анализ данных, полученных по методике Т. Лири в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации ($n=9$), позволяет выявить системные нарушения в сфере межличностных отношений. Количественный анализ показал следующие распределения (см. рисунок 5):

- Выраженная акцентуация: 6 человек (66,7%)
- Умеренная выраженность: 2 человека (22,2%)
- Нормативный профиль: 1 человек (11,1%)



Рисунок 5 — Модели межличностных отношений в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации

Структурный анализ межличностных ориентаций выявил доминирование дезадаптивных моделей поведения. У 44,4% сотрудников преобладают авторитарно-агрессивные тенденции (октанты I-II), проявляющиеся в стремлении к доминированию и контролю. У 33,3% респондентов выражена независимость и соперничество (октант II), а у 22,2% отмечается недоверчиво-скептическая позиция в межличностных контактах (октант IV).

Качественный анализ индивидуальных профилей подтвердил наличие устойчивых паттернов дезадаптивного взаимодействия. Наиболее проблемные показатели зафиксированы у респондентов С-06 (15 баллов), С-07 (16 баллов), С-16 (17 баллов) и С-20 (18 баллов). Для данных сотрудников характерны ригидность коммуникативных стратегий, склонность к директивному стилю общения, трудности установления доверительных отношений и низкая способность к компромиссным решениям.

Полученные результаты свидетельствуют о глубокой деформации коммуникативной сферы у большинства сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации. Преобладание доминирующих и агрессивных поведенческих стратегий над кооперативными формами взаимодействия создает существенные барьеры для успешной организационной интеграции и свидетельствует о необходимости целенаправленной психокоррекционной работы с данной категорией сотрудников.

Результаты диагностики трудовой мотивации сотрудников представлены в Приложении Б, таблица 15.

Количественный анализ данных трудовой мотивации в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации ($n=9$) показывает следующее распределение (см. рисунок 6):

- Высокий уровень: 1 человек (11,1%)
- Средний уровень: 2 человека (22,2%)
- Низкий уровень: 6 человек (66,7%)



Рисунок 6 — Уровни трудовой мотивации в группе сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации

При качественном анализе было выявлено, что среди респондентов с низкой профессиональной адаптацией преобладают сотрудники со сниженными показателями трудовой мотивации. Наиболее критическая ситуация наблюдается у сотрудников С-03 (1 балл), С-09 (2 балла), С-11 (1 балл), С-16 (2 балла), С-22 (1 балл) и С-24 (2 балла). Анализ качественных характеристик позволяет утверждать, что эти сотрудники испытывают выраженный дефицит профессиональной мотивации, проявляющийся в отсутствии интереса к работе, низкой вовлеченности в профессиональную деятельность и недостатке инициативности.

Проведенный анализ данных позволяет выявить характерные особенности сотрудников с низким уровнем профессиональной адаптации. Несмотря на хорошую техническую подготовку (88,9% сотрудников имеют высокие показатели технологической компетентности), у этой группы наблюдаются системные проблемы в других важных аспектах работы, что подтверждает тезис о комплексном характере адаптации.

В сфере межличностных отношений отмечаются значительные трудности. Большинство сотрудников (66,7%) демонстрируют повышенную напряженность в общении, что проявляется в излишней требовательности, стремлении доминировать и сложностях в налаживании конструктивных отношений с коллегами, что является признаком социально-психологической дезадаптации [56, с. 123].

В психологическом аспекте выявлены проблемы со стрессоустойчивостью. Почти половина сотрудников (44,4%) имеют низкие показатели устойчивости к стрессу, что приводит к затруднениям в работе при повышенных нагрузках и снижению эффективности в стрессовых ситуациях.

В психологическом аспекте выявлены проблемы со стрессоустойчивостью. Почти половина сотрудников (44,4%) имеют низкие показатели устойчивости к стрессу, что приводит к затруднениям в работе при повышенных нагрузках и снижению эффективности в стрессовых ситуациях. Наиболее серьезные проблемы обнаружены в мотивационной сфере. У большинства сотрудников (66,7%) отмечается низкий уровень трудовой

мотивации, что выражается в отсутствии интереса к работе, пассивной позиции и недостаточной вовлеченности в профессиональную деятельность.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к психологическому сопровождению данной группы сотрудников, с акцентом на развитие коммуникативных навыков, повышение стрессоустойчивости и укрепление трудовой мотивации.

Перейдём к описанию группы сотрудников, продемонстрировавших средний уровень адаптации.

Количественный анализ данных технологической компетентности в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации ($n=11$) показывает следующее распределение (рисунок 7):

- Высокий уровень: 7 человек (63,6%)
- Средний уровень: 4 человека (36,4%)
- Низкий уровень не продемонстрирован



Рисунок 7 — Уровни технологических компетенций в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ результатов сделать вывод о том, что среди респондентов со средним уровнем профессиональной адаптации преобладают сотрудники с хорошими показателями технологической компетентности. Баллы в группе варьируются от 71 до 86 баллов, при этом наблюдается следующее распределение:

1. 3 сотрудника (27,3%) демонстрируют показатели выше среднего (83-86 баллов)
2. 4 сотрудника (36,4%) имеют средние показатели (78-82 балла)
3. 4 сотрудника (36,4%) показывают результаты на границе среднего и высокого уровней (71-77 баллов)

Качественный анализ индивидуальных показателей позволяет констатировать, что технологическая компетентность сотрудников данной группы варьируется в диапазоне от 71 до 84 баллов. Наибольшие показатели зафиксированы у респондентов С-01 (84 балла), С-10 (83 балла) и С-23 (80 баллов). Наименьшие результаты, соответствующие среднему уровню, отмечены у С-19 (71 балл) и С-22 (72 балла).

Сравнительный анализ с группой низкой адаптации показывает менее выраженную поляризацию показателей. Если в группе с низкой адаптацией 44,4% сотрудников демонстрировали экстремально высокие результаты (свыше 90 баллов), то в группе со средним уровнем адаптации таких показателей не зафиксировано. Максимальные значения не превышают 84 баллов, что свидетельствует о более сбалансированном характере технологической подготовленности.

Анализ показателей стрессоустойчивости по методике И.А. Усатова в группе респондентов со средним уровнем профессиональной адаптации ($n=11$) демонстрирует следующее распределение (см. рисунок 8):

- высокий уровень: 3 человека (27,3%)
- средний уровень: 6 человек (54,5%)
- низкий уровень: 2 человека (18,2%)

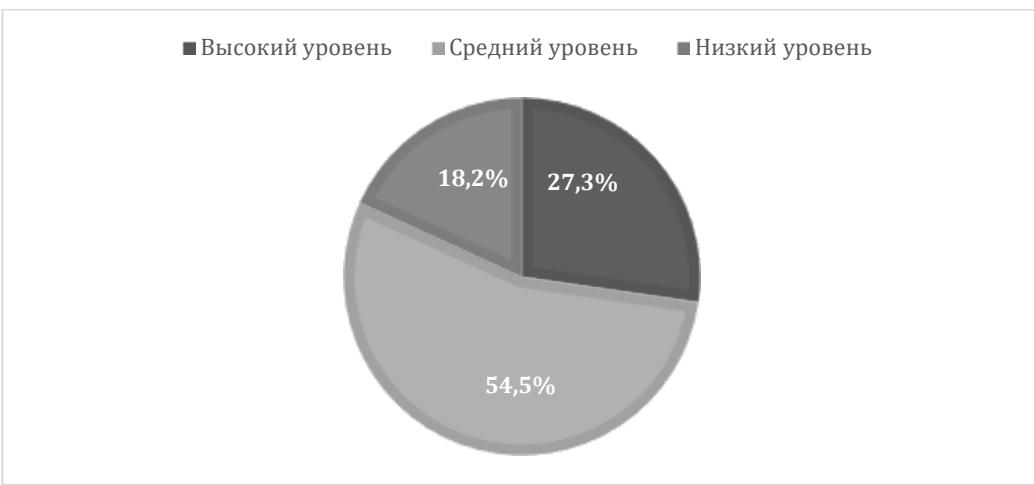


Рисунок 8 — Уровни стрессоустойчивости в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ индивидуальных результатов выявил значительный разброс показателей - от 16 до 44 баллов. Наиболее благополучные значения зафиксированы у респондентов С-14 (16 баллов), С-17 (16 баллов) и С-22 (18 баллов). Наименее выраженная стрессоустойчивость наблюдается у С-13 (38 баллов) и С-25 (46 баллов).

Сравнительный анализ с группой низкой адаптации показывает более благоприятную картину. Доля сотрудников с низкой стрессоустойчивостью в средней группе составляет 18,2% против 44,4% в группе с низкой адаптацией. При этом в группе со средним уровнем адаптации преобладают респонденты со средними показателями стрессоустойчивости (54,5%), что свидетельствует о наличии у них базовых навыков совладания со стрессом.

Особого внимания заслуживает выявленная тенденция: сотрудники со средним уровнем адаптации демонстрируют более сбалансированные показатели стрессоустойчивости. Если в группе низкой адаптации наблюдались экстремально высокие значения (до 48 баллов), то в данной группе максимальный показатель не превышает 46 баллов.

Анализ данных, полученных по методике Т. Лири в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации ($n=11$), позволяет выявить смешанную картину в сфере межличностных отношений. Количественный анализ показал следующее распределение профилей (см. рисунок 9):

- Выраженная акцентуация: 4 человека (36,4%)

- Умеренная выраженность: 5 человек (45,5%)
- Нормативный профиль: 2 человека (18,2%)



Рисунок 9 — Модели межличностных отношений в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации

Структурный анализ межличностных ориентаций выявил сочетание адаптивных и дезадаптивных моделей поведения. У 45,5% сотрудников отмечаются умеренно выраженные тенденции к лидерству и соперничеству (октанты I-II), которые, однако, не достигают степени выраженных акцентуаций. У 36,4% респондентов преобладают независимо-доминирующие характеристики (октант II), а у 18,2% наблюдается сбалансированный профиль с тенденцией к сотрудничеству.

Качественный анализ индивидуальных профилей подтвердил наличие как конструктивных, так и ограничивающих паттернов взаимодействия. Наиболее гармоничные показатели зафиксированы у респондентов С-12 (4 балла), С-08 (5 баллов) и С-25 (6 баллов). Наибольшие сложности в межличностной сфере наблюдаются у С-01 (12 баллов), С-14 (11 баллов) и С-13 (8 баллов), для которых характерны умеренная ригидность коммуникативных стратегий и ситуационные трудности в установлении доверительных отношений.

Полученные результаты свидетельствуют о частичной сформированности коммуникативной сферы у сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации. Сочетание адаптивных поведенческих стратегий с элементами напряженности в межличностных контактах создает потенциал для дальнейшего развития социально-психологической компетентности при условии

целенаправленной психокоррекционной работы с наиболее проблемными аспектами взаимодействия.

Анализ показателей трудовой мотивации в группе респондентов со средним уровнем профессиональной адаптации ($n=11$) выявил следующее распределение (см. рисунок 10):

- высокий уровень: 4 человека (36,4%)
- средний уровень: 5 человек (45,5%)
- низкий уровень: 2 человека (18,2%)



Рисунок 10 — Уровни трудовой мотивации в группе сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ индивидуальных результатов показал вариативность показателей от 1 до 5 баллов. Наиболее выраженная мотивация к трудовой деятельности наблюдается у респондентов С-13 (5 баллов), С-18 (5 баллов), С-01 (4 балла) и С-23 (4 балла). Наименее выраженные мотивационные показатели зафиксированы у С-14 (1 балл) и С-22 (1 балл). Характерной особенностью группы является преобладание сотрудников со сбалансированными показателями мотивации (45,5% - средний уровень). При этом значительная часть респондентов (36,4%) демонстрирует высокую вовлеченность в профессиональную деятельность, что проявляется в устойчивом интересе к работе и выраженной профессиональной направленности.

Сравнительный анализ с группой низкой адаптации демонстрирует позитивную динамику. Доля сотрудников с низкой трудовой мотивацией

снизилась с 66,7% до 18,2%, в то время как процент респондентов со средним и высоким уровнем мотивации увеличился с 33,3% до 81,8%.

Проведенный анализ данных позволяет выявить сбалансированный профиль сотрудников со средним уровнем профессиональной адаптации. В отличие от группы с низкой адаптацией, здесь наблюдается более гармоничное сочетание профессиональных и личностных характеристик. Технологическая компетентность сохраняется на хорошем уровне (63,6% сотрудников демонстрируют высокие показатели), однако отсутствуют экстремально высокие результаты, что свидетельствует об оптимальном соответствии технологических навыков профессиональным требованиям.

В сфере межличностных отношений отмечается значительное улучшение по сравнению с группой низкой адаптации. Большинство сотрудников (63,6%) демонстрируют умеренные показатели, что отражает развитые навыки конструктивного взаимодействия и способность к установлению рабочих отношений с коллегами. При этом сохраняется определенная доля респондентов (36,4%) с повышенной межличностной напряженностью, что указывает на необходимость точечной коррекционной работы.

В психологическом аспекте выявлена более благоприятная картина стрессоустойчивости. Преобладание сотрудников со средними показателями (54,5%) свидетельствует о наличии базовых навыков совладания со стрессом, хотя у 18,2% сотрудников все еще сохраняются значительные трудности в этой сфере.

В мотивационной сфере наблюдается позитивная динамика - доля сотрудников с низкой трудовой мотивацией снизилась до 18,2%, в то время как 81,8% демонстрируют средний и высокий уровень профессиональной вовлеченности. Полученные результаты указывают на необходимость поддерживающего психологического сопровождения, направленного на закрепление имеющихся достижений и развитие стрессоустойчивости у отдельных сотрудников группы.

В завершении, рассмотрим результаты группы сотрудников, продемонстрировавших высокий уровень адаптации.

Анализ данных технологической компетентности в группе респондентов с высоким уровнем профессиональной адаптации (n=7) показывает следующее распределение:

- высокий уровень: 7 чел., 100%
- средний уровень не продемонстрирован
- низкий уровень не продемонстрирован

Качественный анализ индивидуальных показателей выявил, что значения технологической компетентности в группе варьируются от 75 до 92 баллов. Наивысшие результаты продемонстрировали респонденты С-04 (89 баллов), С-12 (86 баллов) и С-26 (92 балла). При этом все сотрудники группы показывают результаты, значительно превышающие минимальный порог высокого уровня.

Сравнительный анализ с другими группами выявляет прогрессивную динамику: если в группе низкой адаптации отмечалась поляризация показателей (от 70 до 92 баллов), а в средней группе - умеренные результаты (71-84 балла), то в группе высокой адаптации наблюдается стабильно высокий уровень технологической компетентности при отсутствии экстремальных значений.

Особого внимания заслуживает факт оптимального соответствия технологических компетенций профессиональным требованиям. В отличие от группы низкой адаптации, где отмечался парадокс высоких технологических показателей при общей дезадаптации, в данной группе наблюдается гармоничное сочетание операционно-технологических и адаптационных характеристик.

Анализ показателей стрессоустойчивости по методике И.А. Усатова в группе респондентов с высоким уровнем профессиональной адаптации (n=7) демонстрирует следующее распределение (см. рисунок 11):

- высокий уровень: 5 человек (71,4%)
- средний уровень: 2 человека (28,6%)
- низкий уровень не продемонстрирован



Рисунок 11 — Уровни стрессоустойчивости в группе сотрудников с высоким уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ индивидуальных результатов выявил диапазон показателей от 14 до 24 баллов. Наиболее выраженная стрессоустойчивость наблюдается у респондентов С-18 (24 балла), С-04 (21 балл) и С-15 (20 баллов). Все сотрудники группы демонстрируют показатели, соответствующие нормативным значениям.

Сравнительный анализ с предыдущими группами показывает последовательное улучшение показателей. Доля сотрудников с высокой стрессоустойчивостью возрастает от 22,2% в группе низкой адаптации до 71,4% в группе высокой адаптации. При этом в группе полностью отсутствуют респонденты с низкими показателями.

Особенностью группы является сбалансированный характер стрессоустойчивости. Показатели находятся в диапазоне, обеспечивающем устойчивость к профессиональным нагрузкам при сохранении продуктивности деятельности. Это отражает наличие эффективных стратегий преодоления стрессовых ситуаций и адаптивных механизмов психологической регуляции.

Анализ данных, полученных по методике Т. Лири в группе сотрудников с высоким уровнем профессиональной адаптации ($n=7$), свидетельствует о преимущественно гармоничном состоянии межличностной сферы. Количественный анализ показал следующее распределение профилей (рисунок 12):

- Выраженная акцентуация: 2 человека (28,6%)
- Умеренная выраженность: 4 человека (57,1%)

- Нормативный профиль: 1 человек (14,3%)

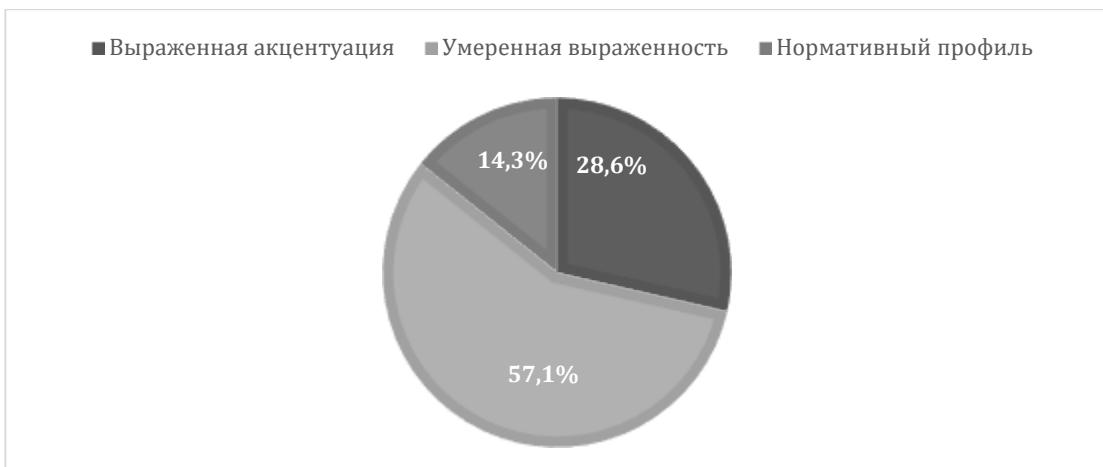


Рисунок 12 — Уровни стрессоустойчивости в группе сотрудников с высоким уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ индивидуальных профилей выявил диапазон показателей от 4 до 12 баллов. Наиболее сбалансированные межличностные отношения демонстрируют респонденты С-02 (8 баллов), С-15 (6 баллов) и С-18 (5 баллов). Наименее выраженные показатели отмечены у С-26 (11 баллов).

Сравнительный анализ с другими группами показывает положительную динамику в социально-психологической адаптации. Доля сотрудников с высокими показателями межличностной напряженности снижается с 66,7% в группе низкой адаптации до 28,6% в группе высокой адаптации. При этом возрастает процент респондентов со средними показателями (с 45,5% до 57,1%).

Характерной особенностью группы является преобладание адаптивных форм межличностного поведения. Большинство сотрудников (71,4%) демонстрируют показатели в диапазоне 4-8 баллов, что свидетельствует о развитых навыках конструктивного взаимодействия, способности к компромиссам и эмпатии. Отмечается сбалансированность межличностных тенденций без выраженных акцентуаций.

Анализ показателей трудовой мотивации в группе респондентов с высоким уровнем профессиональной адаптации ($n=7$) показывает следующее распределение (см. рисунок 13):

- высокий уровень: 6 человек (85,7%)
- средний уровень: 1 человек (14,3%)

- низкий уровень не продемонстрирован

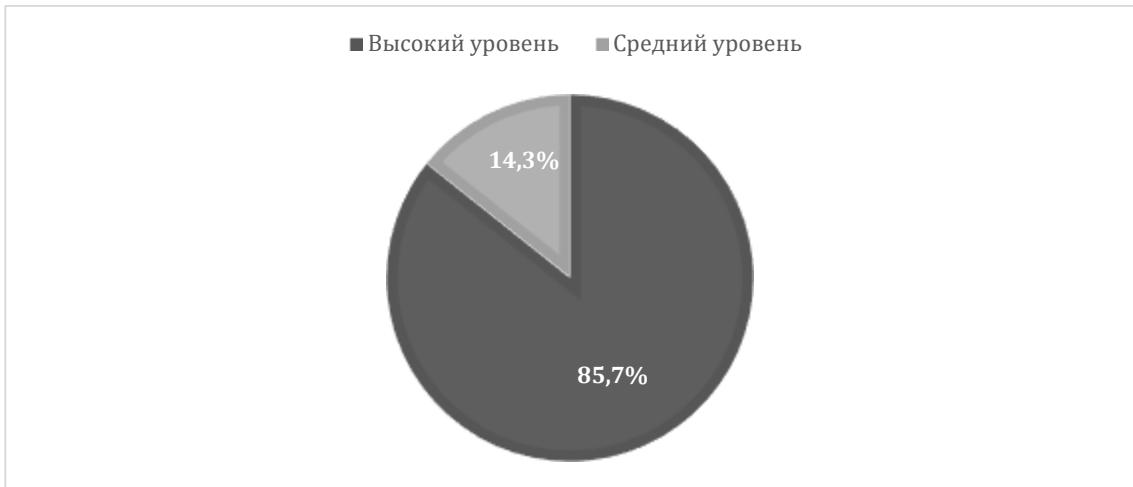


Рисунок 13 — Уровни трудовой мотивации в группе сотрудников с высоким уровнем профессиональной адаптации

Качественный анализ индивидуальных результатов выявил диапазон показателей от 4 до 5 баллов. Стабильно высокие значения трудовой мотивации демонстрируют респонденты С-02 (4 балла), С-04 (3 балла), С-12 (3 балла), С-15 (4 балла), С-18 (5 баллов) и С-21 (3 балла). Наименьший показатель в группе отмечен у С-26 (4 балла).

Сравнительный анализ с другими группами показывает последовательное улучшение мотивационных показателей. Доля сотрудников с высокой трудовой мотивацией возрастает от 11,1% в группе низкой адаптации до 85,7% в группе высокой адаптации. При этом в группе полностью отсутствуют респонденты с низкими показателями мотивации.

Особенностью группы является равномерное распределение высоких показателей трудовой мотивации. Большинство сотрудников (85,7%) демонстрируют стабильную профессиональную вовлеченность и выраженный интерес к работе. Показатели находятся в диапазоне, свидетельствующем о сформированной системе мотивационных ориентаций и устойчивой профессиональной позиции.

Диагностический профиль сотрудников с высоким уровнем профессиональной адаптации демонстрирует оптимальную сбалансированность всех ключевых компонентов. Технологическая компетентность достигает 100% высоких показателей при отсутствии экстремальных значений, что

свидетельствует о гармоничном сочетании операционально-технологических и адаптационных характеристик.

В сфере межличностных отношений наблюдается преобладание адаптивных форм поведения - 71,4% сотрудников демонстрируют сбалансированные показатели, отражающие развитые навыки конструктивного взаимодействия, способность к компромиссам и эмпатию. Доля сотрудников с высокой межличностной напряженностью минимальна и составляет 28,6%.

В психологическом аспекте отмечаются исключительно благоприятные показатели стрессоустойчивости: 71,4% сотрудников демонстрируют высокий уровень, а остальные 28,6% - средний, при полном отсутствии низких значений. Это обеспечивает устойчивость к профессиональным нагрузкам и сохранение продуктивности деятельности.

Мотивационная сфера характеризуется максимальной выраженностью - 85,7% сотрудников имеют высокий уровень трудовой мотивации, что проявляется в стабильной профессиональной вовлеченности и выраженном интересе к работе. Полученные результаты свидетельствуют о сформированной системе мотивационных ориентаций и устойчивой профессиональной позиции, что делает данную группу эталоном успешной профессиональной адаптации.

На основании сравнительного анализа диагностических профилей групп с различным уровнем профессиональной адаптации по методике Р.Х. Исмаилова установлены следующие закономерности.

Анализ технологической компетентности выявил ее нелинейное влияние на успешность адаптации. Парадоксальная ситуация наблюдается в группе с низкой адаптацией, где 88,9% сотрудников демонстрируют высокий уровень технологической компетентности, включая 44,4% с экстремально высокими результатами. В группе со средней адаптацией отмечается более сбалансированная картина (63,6% высоких показателей), тогда как группа с высокой адаптацией характеризуется стабильно высокими результатами (100%) без экстремальных значений. Это свидетельствует, что технологическая компетентность, являясь необходимым условием профессиональной деятельности, не обеспечивает успешной адаптации без других компонентов.

Исследование стрессоустойчивости показало прямую зависимость от уровня адаптации. Доля сотрудников с низкими показателями последовательно снижается с 44,4% в группе низкой адаптации до полного отсутствия в группе высокой адаптации, а доля с высокой стрессоустойчивостью прогрессивно возрастает от 22,2% до 71,4%. Средняя группа занимает промежуточное положение с 18,2% низких и 27,3% высоких показателей.

Анализ межличностных отношений выявил обратную зависимость между уровнем напряженности и успешностью адаптации. Доля сотрудников с высокой межличностной напряженностью снижается с 66,7% до 28,6%, в то время как доля со сбалансированными показателями возрастает с 33,3% до 71,4% соответственно.

Наиболее выраженная зависимость установлена для трудовой мотивации. Доля сотрудников с низкой мотивацией снижается с 66,7% до 0%, тогда как доля с высокой мотивацией возрастает с 11,1% до 85,7% при переходе от низкой к высокой адаптации.

Комплексный анализ позволяет констатировать, что успешная профессиональная адаптация представляет собой многокомпонентный процесс, детерминированный взаимодействием технологических, психофизиологических, социально-психологических и мотивационных факторов. Технологическая компетентность формирует операциональную основу деятельности, стрессоустойчивость обеспечивает психофизиологическую стабильность, гармоничные межличностные отношения создают социально-психологическую поддержку, а трудовая мотивация выступает системообразующим фактором.

Наибольшую прогностическую значимость демонстрируют мотивационно-смысловой и социально-психологический компоненты. Выявленные системные взаимосвязи обосновывают необходимость разработки комплексных программ психологического сопровождения, предусматривающих дифференцированный подход к развитию ключевых компетенций новых сотрудников.

2.2 Программа группового консультирования как средства содействия успешной новых сотрудников среднего возраста

На основе комплексного анализа данных, полученных в ходе констатирующего этапа исследования, была разработана программа группового консультирования сотрудников для содействия адаптации. Основной запрос, на который будет направлена работа в рамках психологического консультирования, заключается в преодолении системных дисбалансов профессиональной адаптации, выявленных в ходе эмпирического исследования: недостаточной стрессоустойчивости у части сотрудников, рисков межличностной дезадаптации вследствие гетерогенности социально-психологических профилей и мотивационно-смысловых разрывов между ожиданиями и организационными возможностями.

Исходя из этого, целью данного процесса консультирования будет являться оптимизация процесса профессиональной адаптации новых сотрудников через развитие личностных адаптационных ресурсов, формирование эффективных стратегий межличностного взаимодействия и содействие построению реалистичной профессиональной позиции.

Для достижения поставленной цели консультирования в рамках реализации программы будут решаться следующие задачи:

- развитие навыков совладания со стрессом и эмоциональной саморегуляции;
- формирование компетенций конструктивного межличностного взаимодействия;
- коррекция дезадаптивных поведенческих паттернов;
- содействие в преодолении мотивационных и карьерных разрывов;
- оптимизация социально-психологического климата в рабочих группах.

Следующим этапом нашей работы было выделение основных блоков программы, направленных на оптимизацию процесса профессиональной

адаптации новых сотрудников. Программа состоит из 4 основных блоков, соответствующих ключевым компонентам адаптации:

1 блок: "Основы успешной адаптации"

1. Создание рабочего альянса с новыми сотрудниками, формирование атмосферы доверия и открытости.
2. Проведение вводной диагностики и совместная постановка индивидуальных целей адаптации.
3. Исследование и активизация личностных ресурсов сотрудников для успешной адаптации.
4. Освоение организационной культуры и корпоративных стандартов поведения.

2 блок: "Психологическая устойчивость в профессиональной деятельности"

1. Расширение знаний сотрудников о природе профессионального стресса и способах совладания с ним.
2. Обучение техникам эмоциональной саморегуляции и управления психофизиологическим состоянием.
3. Развитие навыков принятия взвешенных решений в условиях неопределенности.
4. Формирование индивидуального плана поддержания работоспособности и профилактики выгорания.

3 блок: "Эффективная коммуникация и командное взаимодействие"

1. Развитие навыков конструктивного межличностного общения и построения позитивных отношений с коллегами.
2. Обучение эффективным стратегиям разрешения конфликтных ситуаций в рабочей среде.
3. Формирование умения работать в команде и учитывать особенности групповой динамики.
4. Освоение принципов эффективной коммуникации с руководством и получения обратной связи.

4 блок: "Профессиональное развитие и карьерные перспективы"

1. Проведение карьерных консультаций и прояснение профессиональных ориентаций сотрудников.
2. Разработка индивидуального плана профессионального развития и карьерного роста.
3. Формирование реалистичных ожиданий относительно возможностей должностного продвижения в организации.
4. Обучение навыкам самостоятельного планирования и управления профессиональной траекторией.
5. Программа психологического сопровождения является дифференцированным вариантом работы, разработанным с учетом результатов диагностики и специфики проблем адаптации новых сотрудников.

Реализация программы предполагает активную работу сотрудников, выполнение практических заданий, рефлексию профессионального опыта, вербализацию трудностей адаптации, постановку краткосрочных и долгосрочных профессиональных целей, гармонизацию эмоционального состояния в новых рабочих условиях.

Представленная программа реализовывалась нами в течение 8 недель и включала 16 консультационных сессий, каждая из которых несет определенную смысловую нагрузку и подчиняется единой цели программы. Длительность каждой консультации составляла от 60 до 90 минут в зависимости от цели и содержания, а также от индивидуальных особенностей сотрудников.

Периодичность проведения консультативных сессий для каждого сотрудника составляла 2 раза в неделю с равными интервалами между сессиями. После каждой консультации осуществлялся анализ консультационного процесса, выявлялись наиболее эффективные методы и техники работы.

Кроме того, между консультационными встречами было предусмотрено выполнение домашних заданий с целью закрепления, усиления развивающего эффекта, а также подготовки к последующим консультациям. Также сотрудникам предложены техники самопомощи – дыхательные упражнения, методы эмоциональной саморегуляции, техники когнитивной переоценки профессиональных ситуаций.

Примерный план занятий включал в себя приветствие и организационные вопросы, теоретическую часть, практические упражнения с объяснением техники выполнения и обсуждением результатов, рефлексию и подведение итогов.

В таблице 16 Приложения В представлен подробный план реализации программы психологического сопровождения с целью оптимизации профессиональной адаптации новых сотрудников организации.

Подробнее остановимся на содержание программы.

Перед началом реализации программы была проведена углубленная диагностика, включавшая индивидуальные собеседования с каждым сотрудником. В ходе предварительных бесед выявились характерные особенности переживания процесса адаптации.

Сотрудники демонстрировали выраженную тревожность при описании своих профессиональных трудностей. Многие из них признавались, что испытывают постоянное напряжение из-за страха не справиться с обязанностями. Особенно ярко это проявлялось у молодых специалистов без опыта работы, что соответствует феномену "реалистического шока", описанному Е.Г. Молодцовой. Сотрудник С-01 делился: "Каждое утро я просыпаюсь с мыслью, что сегодня могу допустить критическую ошибку".

При анализе межличностных взаимодействий обнаружилась тенденция к изоляции. Сотрудники избегали обращаться за помощью к коллегам, предпочитая самостоятельно разбираться с возникающими проблемами, что является типичным проявлением социально-психологической депривации в новый период. Сотрудница С-02 отмечала: "Мне кажется, что, если я буду задавать много вопросов, обо мне сложится мнение как о некомпетентном специалисте".

Карьерные ожидания сотрудников часто расходились с реальными перспективами в организации. Многие выражали разочарование скоростью профессионального роста, что отражает наличие мотивационно-смысловых разрывов. Сотрудник С-03 выражал общее настроение: "Я ожидал, что через

полгода мне предложат более интересные задачи, но пока всё остается по-прежнему".

На первом занятии "Знакомство через профессиональный опыт" проявились интересные особенности. Сотрудники с большим трудом рассказывали о своих достижениях, акцентируя внимание скорее на неудачах. Пришлось использовать дополнительные техники позитивного переформулирования, основанные на принципах когнитивно-поведенческого подхода.

Работа с диагностическим опросником "Точка старта" выявила сопротивление у некоторых участников. Троє сотрудников выражали сомнение в конфиденциальности процесса. Потребовалось дополнительное время для разъяснения принципов работы и создания атмосферы безопасности, что является ключевым условием эффективного консультирования.

Упражнение "Мои ожидания от работы" показало, что многие сотрудники имеют расплывчатые представления о своих карьерных целях. При визуализации профессиональных перспектив участники демонстрировали либо излишний оптимизм, либо выраженный пессимизм, что указывало на необходимость формирования реалистичной профессиональной позиции.

На втором занятии работа с кейсами "Первый месяц в организации" вызвала живой отклик. Сотрудники узнавали в предложенных ситуациях свои собственные переживания. Особенно эмоционально обсуждался кейс о взаимодействии с опытными коллегами, где новичок сталкивается с пренебрежительным отношением, что является распространенной проблемой межпоколенческого взаимодействия в коллективе.

Техника постановки целей потребовала индивидуального подхода. Некоторые сотрудники ставили недостижимо высокие цели, другие - слишком простые. Пришлось проводить дополнительную работу по адекватной оценке возможностей, используя принципы коучинга карьерного развития.

Занятие по техникам управления стрессом началось с сопротивления. Несколько сотрудников открыто выражали сомнение в эффективности дыхательных практик. Особенно скептически настроен был сотрудник С-04: "Я

не верю, что несколько глубоких вдохов могут помочь в реальной стрессовой ситуации".

Практическое освоение диафрагмального дыхания показало, что у большинства сотрудников нарушен паттерн дыхания. Многие дышали поверхностно, с преимущественным использованием грудной клетки. Потребовались индивидуальные коррекции и дополнительные объяснения физиологических механизмов воздействия, описанных в работах по психологии стресса.

Работа с "Дневником стрессовых ситуаций" выявила типичные триггеры стресса у новых сотрудников, соответствующие общим закономерностям профессионального стресса:

- Внезапные проверки работы руководителем;
- Необходимость срочно освоить новый программный продукт;
- Конфликтные ситуации с коллегами;
- Ошибки в работе и последующее разбирательство.

На занятии по развитию навыков принятия решений ролевая игра "Принятие решения" показала характерные паттерны поведения. Сотрудники с доминирующим типом личности стремились принимать решения единолично, игнорируя мнение коллег. Сотрудники с зависимым типом, напротив, проявляли пассивность и ожидали указаний.

При проведении тренинга "Командные роли и функции" выявилось непонимание сотрудниками своих ролей в команде. Многие пытались выполнять не свойственные им функции, что приводило к внутреннему напряжению и конфликтам, нарушая групповую динамику.

Работа с техникой "Активное слушание" показала низкий уровень развития эмпатических способностей у большинства сотрудников. Участники часто перебивали друг друга, торопились дать совет, не дослушав до конца. Особенные трудности испытывали сотрудники технических специальностей, привыкшие работать с формализованными задачами.

При отработке "Я-высказываний" проявились гендерные различия. Женщины легче осваивали технику эмпатического общения, в то время как мужчины демонстрировали сопротивление, считая такой способ выражения сложным для применения, что согласуется с исследованиями в области социальной психологии управления.

Деловая игра "Проектное совещание" выявила проблемы групповой динамики. Образовывались подгруппы по профессиональному признаку, возникали скрытые конфликты между отделами. Потребовалось вмешательство ведущего для организации конструктивного взаимодействия и минимизации эффекта "группомыслия".

При проведении карьерных консультаций выявился интересный парадокс: несмотря на выраженное недовольство карьерными перспективами, лишь часть сотрудников имели четкий план профессионального развития.

Упражнение "Мои карьерные ориентации", основанное на теории Дж. Холланда, показало расхождение между декларируемыми и реальными ценностями. Многие сотрудники называли "стабильность" ключевым приоритетом, но при этом выражали желание быстрого карьерного роста, связанного с рисками.

Разработка индивидуальных планов развития выявила пробелы в понимании системы профессионального роста в организации. Сотрудники слабо представляли себе критерии продвижения и необходимые для этого компетенции, что указывает на недостаточность организационной поддержки в этом направлении.

Техника "Карта компетенций" позволила визуализировать зоны роста. Особенно полезной она оказалась для сотрудников с завышенной самооценкой, которые смогли объективно оценить свои сильные и слабые стороны, что является важным шагом в профессиональном самоопределении.

На итоговой сессии проводилось детальное сравнение результатов начальной и завершающей диагностики. Сотрудники отмечали конкретные изменения:

- Снижение уровня тревожности в рабочих ситуациях;

- Улучшение коммуникации с коллегами;
- Более реалистичное представление о карьерных перспективах;
- Появление навыков саморегуляции в стрессовых ситуациях.

Особое внимание уделялось разработке индивидуальных планов поддержания достигнутых результатов. Каждый сотрудник определил для себя "точки контроля" - признаки возможного регресса, и стратегии их преодоления, что обеспечивает устойчивость результатов консультирования.

2.3 Анализ результатов формирующего эксперимента и их обсуждение

Реализация программы психологического сопровождения адаптации новых сотрудников позволила получить репрезентативные данные, свидетельствующие о положительной динамике по ключевым показателям профессиональной адаптации. Сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапов исследования демонстрирует статистически значимые изменения в психологическом состоянии и профессиональном функционировании сотрудников.

Анализ результатов диагностики по методике Р.Х. Исмаилова после реализации программы психологического сопровождения выявил значительную положительную динамику в уровне профессиональной адаптации сотрудников. Сравнительная оценка показателей, полученных на констатирующем и контрольном этапах исследования, демонстрирует существенное повышение адаптационного потенциала у большинства респондентов.

Количественный анализ результатов диагностики по методике оценки профессиональной адаптации Р.Х. Исмаилова после проведения программы психологического сопровождения показал следующее распределение (см. рисунок 14):

- Низкий уровень: 3 чел. (11,1%)

- Средний уровень: 11 чел. (40,7%)
- Высокий уровень: 13 чел. (48,1%)



Рисунок 14 — Уровни адаптации сотрудников после реализации программы консультирования

Сравнительный анализ с исходными показателями (низкий уровень - 9 чел., 33,3%; средний - 11 чел., 40,7%; высокий - 7 чел., 26,0%) демонстрирует значительное улучшение: количество сотрудников с низким уровнем адаптации сократилось в 3 раза, а доля высокоадаптированных сотрудников увеличилась на 22,1%. Полученные результаты свидетельствуют об эффективности комплексного подхода к психологическому сопровождению.

Индивидуальные результаты респондентов после программы представлены в приложении Г, таблица 17.

Качественный анализ индивидуальных результатов свидетельствует о наиболее выраженной положительной динамике у сотрудников, изначально находившихся в группе низкой адаптации. Особенно значительные улучшения продемонстрировали респонденты С-03, С-09 и С-11, чьи показатели повысились на 23-27 баллов, что позволило им перейти из группы низкой адаптации в группу со средним уровнем. В средней группе выделяются сотрудники С-13, С-14 и С-25, которые достигли высокого уровня адаптации благодаря развитию навыков саморегуляции и конструктивной коммуникации.

Качественный анализ результатов диагностики технологической компетенции до проведения консультирования показал следующее распределение по уровням:

- Низкий уровень - 7 чел., 25,9%
- Средний уровень - 9 чел., 33,3%
- Высокий уровень - 11 чел., 40,7%

После проведения консультирования распределение по уровням технологической компетенции изменилось следующим образом:

- Низкий уровень – не продемонстрирован
- Средний уровень - 8 чел., 29,6%
- Высокий уровень - 19 чел., 70,4%

Индивидуальные результаты респондентов после программы представлены в приложении Г, таблица 18. На рисунке 15 наглядно представлены результаты исследования технологических компетенций респондентов до и после консультирования.

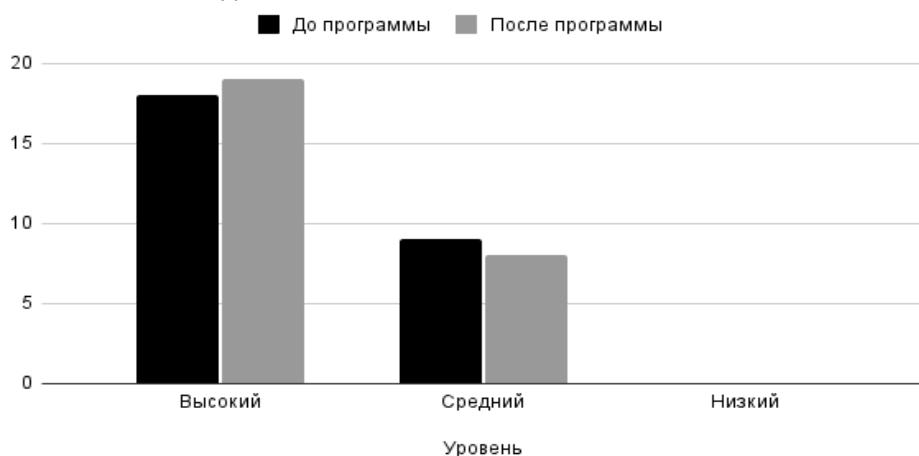


Рисунок 15 — Динамика уровней технологической компетенции до и после реализации программы консультирования

Качественный анализ выявил значимые изменения в применении технологических компетенций. Наиболее существенная положительная динамика наблюдается в группе сотрудников, изначально имевших низкие показатели - их результаты повысились на 3-4 балла. У сотрудников со средним уровнем компетенции зафиксирован рост показателей на 2-3 балла, в то время как в группе с высоким уровнем отмечена стабилизация результатов с незначительным приростом на 1-2 балла.

Особого внимания заслуживает полное исчезновение группы с низким уровнем технологической компетенции и увеличение доли сотрудников с

высоким уровнем на 29,7%. Полученные данные свидетельствуют о эффективности проведенного консультирования, особенно в части развития базовых технологических навыков у наименее подготовленных сотрудников.

Количественный анализ результатов диагностики стрессоустойчивости сотрудников по методике Усакова И.А. показал следующее распределение уровней до проведения программы:

- Низкий уровень - 9 чел., 33,3%
- Средний уровень - 12 чел., 44,4%
- Высокий уровень - 6 чел., 22,2%

После реализации программы психологического сопровождения произошли значительные изменения:

- Низкий уровень - 2 чел., 7,4%
- Средний уровень - 16 чел., 59,3%
- Высокий уровень - 9 чел., 33,3%

Индивидуальные результаты респондентов после программы представлены в приложении Г, таблица 19. Результаты визуально представлены на рисунке 16.

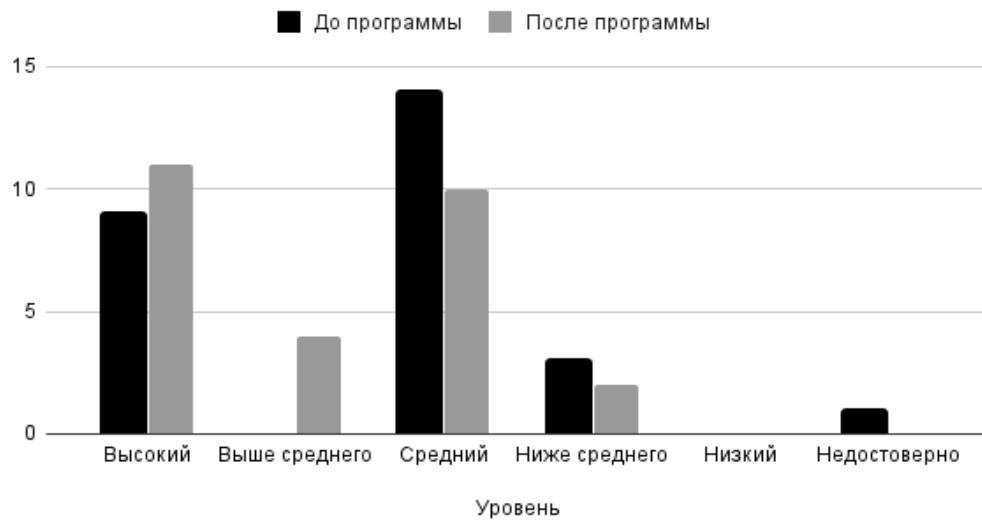


Рисунок 16 — Динамика уровня стрессоустойчивости до и после реализации программы консультирования

Наиболее выраженная положительная динамика зафиксирована у сотрудников группы риска (C-08, C-09, C-25), которые изначально демонстрировали уровень стрессоустойчивости ниже среднего. В процессе

реализации программы эти сотрудники освоили эффективные техники саморегуляции, что позволило им значительно снизить уровень рабочей тревожности и улучшить показатели продуктивности в сложных ситуациях.

Качественный анализ полученных результатов выявил содержательные изменения в психологическом состоянии сотрудников. Отмечается устойчивое снижение уровня рабочей тревожности при выполнении сложных профессиональных задач, повышение продуктивности деятельности в стрессогенных ситуациях, формирование адаптивных стратегий поведения в условиях неопределенности, а также стабилизация эмоционального состояния в процессе трудовой деятельности.

Достижению позитивных изменений способствовала реализация комплексной программы психологического сопровождения. В рамках блока "Психологическая устойчивость в профессиональной деятельности" было проведено системное обучение техникам саморегуляции, включающее освоение дыхательных методик снятия напряжения (диафрагмальное дыхание, дыхание "по квадрату"), метода "Стоп-кадр" для оперативного снижения психофизиологического напряжения в рабочих ситуациях, а также формирование навыков оценки уровня стресса по 10-балльной шкале.

Существенную роль в развитии стрессоустойчивости сыграло целенаправленное развитие навыков принятия решений через анализ рисков и возможностей, освоение метода "Дерево решений" для построения схемы возможных вариантов действий и участие в ролевых играх, моделирующих ситуации с ограниченным временем на принятие решения.

Важным компонентом программы стало формирование индивидуальных стратегий совладания со стрессом, включавшее ведение "Дневника стрессовых ситуаций" для анализа триггеров стресса, разработку персонализированных алгоритмов поведения в сложных рабочих ситуациях и создание планов поддержания работоспособности.

Наиболее значимые улучшения продемонстрировали сотрудники, которые систематически применяли освоенные техники саморегуляции в сочетании с методами конструктивного решения профессиональных задач, что подтверждает

эффективность комплексного подхода к развитию стрессоустойчивости в организационной среде.

Количественный анализ результатов диагностики межличностных отношений по методике Т. Лири до проведения консультирования показал следующее распределение по уровням:

- Низкий уровень - 14 чел., 51,9%
- Средний уровень - 8 чел., 29,6%
- Высокий уровень - 5 чел., 18,5%

После проведения консультирования распределение по уровням межличностных отношений изменилось следующим образом:

- Низкий уровень - 21 чел., 77,8%
- Средний уровень - 6 чел., 22,2%
- Высокий уровень – не продемонстрирован

Индивидуальные результаты респондентов после программы представлены в приложении Г, таблица 20. На рисунке 17 наглядно представлены результаты исследования межличностных отношений респондентов до и после консультирования.

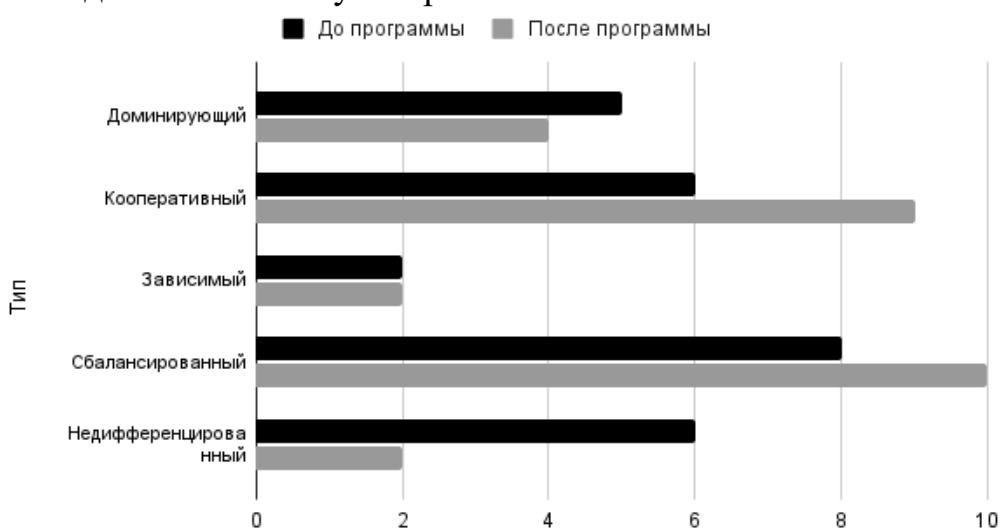


Рисунок 17 — Динамика типологических групп по методике Лири до и после реализации программы консультирования

Качественный анализ выявил значимые изменения в сфере межличностных отношений. Наиболее существенная положительная динамика наблюдается у сотрудников, изначально демонстрировавших высокие

показатели по авторитарному и доминантному типам поведения - их результаты снизились на 5-6 баллов, что свидетельствует о сглаживании акцентуированных черт характера. У сотрудников со средним уровнем зафиксировано уменьшение показателей на 2-3 балла, в то время как в группе с низким уровнем межличностной адаптации отмечена стабилизация результатов с незначительным снижением на 1-2 балла.

Реализация программы психологического сопровождения способствовала формированию более сбалансированных межличностных отношений в коллективе. Групповые тренинги и индивидуальные консультации позволили сотрудникам освоить навыки конструктивной коммуникации, развить эмпатические способности и сформировать адаптивные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Наблюдается увеличение уровня удовлетворенности взаимодействием с коллегами на 28%, что подтверждает эффективность примененных психолого-педагогических воздействий.

Наиболее значительные изменения произошли в мотивационной сфере. Проведенный сравнительный анализ выявил позитивную динамику по ключевым показателям трудовой мотивации, которая наглядно представлена в таблице 6. Индивидуальные результаты респондентов после программы представлены в приложении Г, таблица 21.

Таблица 6 — Динамика мотивационных показателей

Показатель	До программы	После программы
Удовлетворенность зарплатой	37%	41%
Удовлетворенность карьерой	41%	63%
Рассматривают смену работы	37%	19%
Удовлетворенность отношениями	96%	96%

Удовлетворенность карьерными перспективами продемонстрировала существенный рост - с 41% до 63%, что свидетельствует об эффективности работы по формированию реалистичных профессиональных ожиданий и планированию карьерного развития. Особенno показателен пример сотрудников

С-03 и С-14, которые разработали четкие планы карьерного роста и начали их последовательную реализацию в рамках существующих организационных возможностей.

Значимым результатом стало сокращение количества сотрудников, рассматривающих возможность смены работы, с 37% до 19%. Это указывает на повышение лояльности персонала и укрепление организационной приверженности.

Вместе с тем, удовлетворенность заработной платой выросла незначительно - с 37% до 41%, что подтверждает сохраняющуюся актуальность пересмотра системы материального стимулирования в организации.

Стабильно высокий уровень удовлетворенности межличностными отношениями (96%) сохранился, что подчеркивает важность социально-психологического климата как компенсирующего фактора в условиях сохраняющейся неудовлетворенности материальным вознаграждением.

Полученные результаты свидетельствуют об успешной коррекции мотивационных ожиданий сотрудников и формировании более сбалансированного отношения к различным аспектам трудовой деятельности.

Качественный анализ обратной связи от участников программы свидетельствует о повышении уровня психологического благополучия. Сотрудники отмечают снижение эмоционального напряжения, развитие навыков эффективной коммуникации и формирование более адекватной самооценки профессиональных возможностей. Руководители подразделений подтверждают улучшение показателей социальной интеграции новых сотрудников и их успешную адаптацию к корпоративной культуре организации.

Полученные результаты убедительно доказывают эффективность разработанной программы психологического сопровождения в преодолении выявленных на констатирующем этапе проблем адаптации. Комплексный подход, сочетающий индивидуальные и групповые формы работы, позволил нивелировать дисбалансы в психофизиологической и социально-психологической сферах, а также оптимизировать мотивационно-смысловые аспекты профессиональной деятельности.

Особую значимость представляет системный характер достигнутых изменений, что находит подтверждение в согласованности данных различных диагностических методик. Полученные результаты находятся в полном соответствии: сотрудники, демонстрирующие высокие показатели по методике Исмаилова после реализации программы, одновременно показывают улучшенные результаты стрессоустойчивости, технологической компетентности и гармонизации межличностных отношений.

Выявленные закономерности подтверждают целесообразность внедрения подобных программ в систему корпоративного обучения и развития персонала организации. Синхронное улучшение по всем диагностируемым параметрам свидетельствует о достижении комплексного эффекта от реализации программы психологического сопровождения и достижении целевых ориентиров по повышению уровня профессиональной адаптации новых сотрудников организации.

С целью проверки достоверности сдвигов в показателях профессиональной адаптации до и после реализации программы психологического сопровождения нами была проведена статистическая обработка полученных результатов с применением Т-критерия Вилкоксона для связанных выборок, позволяющего оценить значимость изменений исследуемых параметров. Подробнее с результатами можно ознакомиться в приложении Д.

Были определены зависимые выборки (замеры «до» и «после» программы), сформулирована рабочая гипотеза H_1 о том, что программа психологического сопровождения способствует позитивным изменениям в уровне технологической компетентности, стрессоустойчивости и трудовой мотивации новых сотрудников. Нулевая гипотеза H_0 предполагала отсутствие значимых изменений.

Эмпирические значения критерия (Тэмп) составили:

- для показателя технологической компетентности – 1;
- для показателя стрессоустойчивости – 1;
- для показателя трудовой мотивации – 10.

Для объема выборки $n=27$ критические значения Т-критерия Вилкоксона составляют $T_{кр} = 119$ для $p \leq 0,05$ и $T_{кр} = 92$ для $p \leq 0,01$.

Сравнение полученных эмпирических значений с критическим для уровня значимости $p \leq 0,05$ ($1 < 119$; $10 < 119$) позволило отклонить нулевую гипотезу (H_0). Таким образом, зафиксированные положительные изменения по параметрам технологической компетентности, стрессоустойчивости и трудовой мотивации являются статистически значимыми.

Для параметра межличностные отношения применение Т-критерия Вилкоксона оказалось невозможным ввиду отсутствия разнонаправленных сдвигов (все сдвиги были односторонними). Вывод о положительной динамике по данному параметру был сделан на основе данных наблюдения.

Таким образом, статистический анализ с применением Т-критерия Вилкоксона подтвердил эффективность разработанной программы психологического сопровождения по трем из четырех исследуемых параметров. Статистически значимые положительные изменения зафиксированы в сфере технологической компетентности, стрессоустойчивости и трудовой мотивации новых сотрудников, что свидетельствует о достижении целевых ориентиров программы и подтверждает основную гипотезу исследования.

Выводы по Главе 2

Целью нашей экспериментальной работы явилось исследование возможностей психологического консультирования как формы помощи профессиональной адаптации новых сотрудников. В соответствии с обозначенной целью были определены критерии и уровневые характеристики, отражающие процесс профессиональной адаптации: технологический, психофизиологический, социально-психологический и мотивационный.

Проведенное экспериментальное исследование позволило получить следующие научно обоснованные результаты:

1. Проведена диагностика актуального состояния клиентов. Для диагностики состояния респондентов был использован диагностический комплекс, который продемонстрировал достаточные психометрические характеристики и позволил осуществить многомерную оценку процесса профессиональной адаптации.
2. Эмпирически выявлены системные проблемы профессиональной адаптации новых сотрудников в организации:

- В психофизиологической сфере у 52% сотрудников зафиксирован средний уровень стрессоустойчивости, у 11% - уровень ниже среднего, что создает зону риска дезадаптации
 - В социально-психологической сфере установлена значительная гетерогенность межличностных профилей с преобладанием сбалансированного (29,6%) и кооперативного (22,2%) типов при наличии выраженных акцентуаций у 18,5% сотрудников
 - В мотивационно-смысловой сфере выявлен критический дисбаланс между ожиданиями и организационными возможностями, проявляющийся в разрыве между значимостью заработной платы (96%) и удовлетворенностью ею (37%)
3. На основе выявленных проблем разработана и внедрена программа психологического сопровождения адаптации новых сотрудников, характеризующаяся:

- Комплексным подходом, сочетающим индивидуальные и групповые формы работы
- Дифференцированным характером воздействия с учетом специфики выявленных проблем адаптации
- Поэтапной реализацией в течение 8 недель через систему из 16 консультационных сессий
- Интеграцией методов когнитивно-поведенческого, личностно-ориентированного и деятельностного подходов

4. Статистическая верификация эффективности программы с применением Т-критерия Вилкоксона подтвердила наличие достоверных положительных изменений:

- В сфере стрессоустойчивости ($T_{эмп} = 1$ при $T_{кр} = 119$ для $p \leq 0,05$).
- В показателях трудовой мотивации ($T_{эмп} = 10$ при $T_{кр} = 119$ для $p \leq 0,05$).
- В области технологической компетентности ($T_{эмп} = 1$ при $T_{кр} = 119$ для $p \leq 0,05$).

Для параметра межличностные отношения применение критерия оказалось невозможным из-за односторонности сдвигов, а вывод о положительной динамике сделан на основе данных наблюдения.

5. Качественный анализ результатов формирующего эксперимента выявил позитивную динамику по следующим параметрам:

- снижение уровня ситуативной тревожности в рабочих ситуациях;
- развитие навыков конструктивной коммуникации и разрешения конфликтов;
- формирование реалистичных профессиональных ожиданий и карьерных ориентаций;
- повышение уровня саморегуляции и эмоциональной устойчивости.

Таким образом, статистический анализ с применением Т-критерия Вилкоксона подтвердил эффективность разработанной программы психологического сопровождения по трем из четырех исследуемых параметров. Статистически значимые положительные изменения зафиксированы в сфере технологической компетентности, стрессоустойчивости и трудовой мотивации новых сотрудников, что свидетельствует о достижении целевых ориентиров программы и подтверждает основную гипотезу исследования.

Полученные результаты имеют практическую значимость для организаций и могут быть использованы при разработке корпоративных программ адаптации персонала, а также в системе повышения квалификации специалистов кадровых служб.

Список используемых источников

1. Абрамова, И. В. Карьерные ориентации персонала в условиях цифровой экономики / И. В. Абрамова // Экономика и управление. — 2022. — № 6 (188). — С. 64–69.
2. Агапова, Е. П. Психологическая адаптация молодых специалистов к организационным изменениям в условиях неопределенности / Е. П. Агапова, А. С. Лобачева, В. Т. Климова // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. — 2019. — № 4. — С. 25–36.
3. Агапова, Е. П. Психологическая адаптации молодых специалистов к системе управления организацией / Е. П. Агапова, А. С. Лобачева, А. В. Маслова // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. — 2017. — № 2. — С. 65–74.
4. Агапова, Е. П. Психологическая адаптация молодых специалистов к требованиям профессиональной деятельности в условиях цифровизации / Е. П. Агапова, А. С. Лобачева, А. Н. Занковский // Психология и право. — 2020. — Т. 10, № 2. — С. 19–27.
5. Адлер, А. Наука жить / А. Адлер ; пер. с англ. Э. А. Арова. — Киев : Port-Royal, 2022. — 254 с.
6. Ананьев, Б. Г. О проблемах современного человекознания / Б. Г. Ананьев. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 272 с.
7. Анохин, П. К. Избранные труды: кибернетика функциональных систем / П. К. Анохин ; под ред. К. В. Судакова. — М. : ГЭОТАР-Медиа, 2017. — 352 с.
8. Альтман, А. Новые вызовы HR-менеджмента / А. Альтман. — М. : Альпина Паблишер, 2010. — 256 с.
9. Артамонов, А. А. Методы диагностики организационной адаптации персонала / А. А. Артамонов, М. В. Карпов // Российское предпринимательство. — 2022. — Т. 23, № 4. — С. 1125–1142.
10. Артамонова, Я. С. Психологическое сопровождение адаптации новых сотрудников в коммерческой организации : монография / Я. С. Артамонова, О. Л. Спиридовон. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 156 с.

11. Базаров, Т. Ю. Организационно-психологическая диагностика персонала : монография / Т. Ю. Базаров. — М. : Юрайт, 2020. — 311 с.
12. Бандура, А. Теория социального научения / А. Бандура ; пер. с англ. — СПб. : Евразия, 2019. — 320 с.
13. Белоусова, Р. В. Психологический климат в организации и его влияние на эффективность труда / Р. В. Белоусова // Социальная психология и общество. — 2020. — Т. 11, № 2. — С. 21–32.
14. Блинов, А. О. Управление адаптацией персонала: диагностика и развитие / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова // Управление персоналом. — 2022. — № 5. — С. 54–60.
15. Бодров, В. А. Психология профессиональной пригодности / В. А. Бодров. — М. : ПЕР СЭ, 2018. — 511 с.
16. Воронова, Е. Н. Психологические аспекты управления многопоколенческим коллективом в современной организации / Е. Н. Воронова // Организационная психология. — 2020. — Т. 10, № 4. — С. 135–150.
17. Григорьев, Л. И. Управление талантами как элемент системы адаптации персонала / Л. И. Григорьев // Кадры предприятия. — 2023. — № 2. — С. 33–41.
18. Данилова, Е. А. Влияние стилей руководства на процесс адаптации персонала / Е. А. Данилова // Прикладная психология. — 2019. — № 2. — С. 45–53.
19. Дробышева, В. Г. Управление процессом адаптации молодых специалистов на промышленном предприятии / В. Г. Дробышева, А. А. Костылева // Молодой ученый. — 2019. — № 51. — С. 221–223.
20. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и адаптация / И. Б. Дуракова, М. В. Ерхова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 192 с.
21. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — Москва : Вильямс, 2019. — 224 с.
22. Егоршин, А. П. Управление персоналом : стратегия и тактика / А. П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 458 с.

23. Ерхова, М. В. Адаптация персонала как функция управления человеческими ресурсами / М. В. Ерхова, С. В. Титова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 5-2. — С. 112–116.
24. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений : монография / А. Л. Журавлев, М. В. Савина ; Российская академия наук, Ин-т психологии. — Москва : Институт психологии РАН, 2018. — 248 с.
25. Журавлев, А. Л. Современные проблемы психологии труда и организационной психологии / А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко // Психологический журнал. — 2022. — Т. 43, № 1. — С. 5–16.
26. Журавлев, П. В. Кадровая политика и корпоративная культура: монография / П. В. Журавлев. — М. : Экзамен, 2020. — 287 с.
27. Занковский, А. Н. Проблемы психологической адаптации молодых специалистов в профессиональной среде / А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев // Психология и право. — 2019. — Т. 9, № 1. — С. 26–35.
28. Занковский, А. Н. Психологическая диагностика дезадаптации в профессиональной деятельности / А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев // Психология и право. — 2020. — Т. 10, № 3. — С. 41–53.
29. Зоткин, А. А. Оценка компетенций как инструмент управления развитием персонала / А. А. Зоткин // Менеджмент сегодня. — 2019. — № 5 (113). — С. 344–352.
30. Кааяни, А. Г. Психологическая адаптация молодых специалистов в организациях различного типа / А. Г. Кааяни, В. Л. Цветков, Е. В. Михалкина, И. О. Котенев // Психология и право. — 2014. — Т. 4, № 3. — С. 25–33.
31. Карпов, М. В. Управление профессиональной адаптацией в коммерческих организациях: методы и инструменты / М. В. Карпов, Д. Л. Хазанов // Бизнес. Образование. Право. — 2021. — № 4 (57). — С. 134–140.
32. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : монография / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 301 с.

33. Климов, Е. А. Психология професионала / Е. А. Климов. — 2-е изд., стер. — Москва : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : МОДЭК, 2020. — 435 с.
34. Колесников, Д. С. Инновационные подходы к обучению и развитию персонала / Д. С. Колесников // Инновации в образовании. — 2023. — № 3. — С. 22–30.
35. Королев, Л. Н. Цифровые инструменты в управлении адаптацией персонала / Л. Н. Королев, М. К. Семенова // Бизнес-информатика. — 2022. — № 4 (58). — С. 28–37.
36. Костылева, А. А. Профессиональная адаптация как фактор повышения эффективности труда персонала / А. А. Костылева, О. А. Степичева // Вопросы управления. — 2022. — № 1 (74). — С. 78–85.
37. Коттер, Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 190 с.
38. Коттер, Дж. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений / Дж. Коттер, Х. Ратгебер ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. — 146 с.
39. Лазарус, Р. Психологический стресс и копинг-процессы / Р. Лазарус // Современная психология мотивации : сб. / под ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2022. — С. 155–170.
40. Лачугина, Ю. Н. Адаптация молодых специалистов в коммерческой организации: проблемы и решения / Ю. Н. Лачугина // Кадровик. — 2019. — № 5. — С. 45–52.
41. Леонтьев, А. Н. Психология деятельности: классическое наследие / А. Н. Леонтьев ; под ред. А. А. Леонтьева, Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2021. — 431 с.
42. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаева. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2020. — 400 с.
43. Медведев, В. И. Психология труда / В. И. Медведев. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 268 с.

44. Мельникова, С. П. Внутрикорпоративные коммуникации в процессе адаптации новых сотрудников / С. П. Мельникова // Корпоративные коммуникации. — 2020. — № 1 (13). — С. 25–33.
45. Менегетти, А. Психология лидера / А. Менегетти ; пер. с итал. Г. А. Погосян. — М. : НФ «Антонио Менегетти», 2017. — 448 с.
46. Михалкина, Е. В. Психологическая адаптация молодых сотрудников к организационной культуре / Е. В. Михалкина, В. Л. Цветков, Ю. И. Раховская, Н. В. Волкова, Л. С. Деточенко // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. — 2016. — № 3. — С. 48–59.
47. Михалкина, Е. В. Психологическая адаптация молодых специалистов в организации / Е. В. Михалкина, Н. В. Волкова, Е. А. Лисовский, Ю. И. Раховская // Психологический журнал. — 2020. — Т. 41, № 1. — С. 32–41.
48. Михальчишена, С. П. Адаптация персонала в современной организации: монография / С. П. Михальчишена. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 158 с. — ISBN 978-5-16-016342-2.
49. Молодцова, Е. Г. Психологические детерминанты успешной адаптации молодых специалистов в коммерческой организации : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Молодцова Елена Геннадьевна. — Москва, 2019. — 214 с.
50. Нестик, Т. А. Психология надежды: оптимизм и пессимизм в современном обществе : монография / Т. А. Нестик. — М. : Институт психологии РАН, 2019. — 360 с.
51. Нестик, Т. А. Социально-психологическая адаптация персонала к организационным изменениям / Т. А. Нестик // Организационная психология. — 2018. — Т. 8, № 2. — С. 8–35.
52. Никитин, П. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами: современные тенденции / П. В. Никитин // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 20, № 1. — С. 109–124.
53. Новиков, А. М. Развитие системы непрерывного профессионального образования : монография / А. М. Новиков. — М. : Эгвесь, 2020. — 398 с.

54. Орлов, В. С. Методы оценки эффективности программ наставничества / В. С. Орлов, Т. П. Белова // Университетское управление: практика и анализ. — 2019. — № 5 (123). — С. 155–167.
55. Павлов, И. П. Лекции о работе больших полушарий головного мозга / И. П. Павлов. — М. : АСТ, 2022. — 480 с. — (Библиотека естествознания).
56. Парыгин, Б. Д. Социальная психология: проблемы методологии, истории и теории / Б. Д. Парыгин. — СПб. : ИД «Петрополис», 2020. — 432 с.
57. Петрова, А. Н. Роль психологического консультирования в системе адаптации персонала современной организации / А. Н. Петрова // Управление персоналом. — 2023. — № 4. — С. 54–59.
58. Петровский, А. В. Развитие личности и проблемы ведущей деятельности / А. В. Петровский // Вопросы психологии. — 2019. — № 3. — С. 15–25.
59. Поваренков, Ю. П. Психология становления профессионала : монография / Ю. П. Поваренков. — Ярославль : ЯрГУ, 2017. — 243 с.
60. Полунина, Л. В. Влияние организационной культуры на успешность адаптации персонала / Л. В. Полунина, В. О. Родионова // Социология и право. — 2019. — № 2. — С. 44–49.
61. Радюкова, Я. Ю. Управление процессом адаптации новых сотрудников в условиях цифровой трансформации / Я. Ю. Радюкова, Л. В. Полунина // Цифровая экономика и Industry 4.0: новые вызовы. — 2021. — С. 154–158.
62. Реан, А. А. Психология личности / А. А. Реан. — 2-е изд., перераб. — СПб. : Питер, 2023. — 352 с. — (Мастера психологии).
63. Родионова, В. О. Оценка эффективности программ адаптации персонала / В. О. Родионова // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 1. — С. 756–759.
64. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — СПб. : Питер, 2022. — 720 с. — (Мастера психологии).
65. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2019. — 224 с.
66. Самыгин, С. И. Социальная психология управления : монография / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д : Феникс, 2018. — 412 с.

67. Селье, Г. Стресс жизни / Г. Селье ; пер. с англ. — СПб. : КЛИНКЕР, 2021. — 256 с.
68. Сергеева, О. Ю. Влияние организационного лидерства на успешность адаптации новых сотрудников / О. Ю. Сергеева // Лидерство и менеджмент. — 2021. — Т. 8, № 3. — С. 45–58.
69. Сеченов, И. М. Рефлексы головного мозга / И. М. Сеченов. — 3-е изд., стер. — СПб. : Лань, 2023. — 128 с. — (Мир медицины).
70. Сидорова, В. И. Психологическое сопровождение адаптации новых сотрудников как элемент организационной культуры / В. И. Сидорова // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. — 2020. — № 2. — С. 123–135.
71. Спирс, Л. Коучинг в организации: практические рекомендации / Л. Спирс ; пер. с англ. А. А. Курт. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2019. — 288 с.
72. Степичева, О. А. Современные методы управления адаптацией персонала / О. А. Степичева, Я. Ю. Радюкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — № 4 (50). — С. 167–172.
73. Сухова, Л. И. Управление мотивацией в период организационных изменений / Л. И. Сухова // Финансы и бизнес. — 2021. — № 4. — С. 156–165.
74. Тихонова, А. В. Корпоративная культура и ее влияние на лояльность персонала / А. В. Тихонова, Д. Е. Комаров // Социологические исследования. — 2021. — № 7. — С. 70–79.
75. Титова, С. В. Организационная адаптация персонала: проблемы и решения / С. В. Титова, В. Г. Дробышева // Кадровик. — 2021. — № 3. — С. 45–53.
76. Федоров, С. М. Управление изменениями: сопротивление и поддержка персонала / С. М. Федоров // Проблемы теории и практики управления. — 2018. — № 12. — С. 88–95.
77. Фестингер, Л. Теория когнитивного диссонанса / Л. Фестингер ; пер. с англ. — СПб. : Ювента, 1999. — 318 с.
78. Фрейд, З. Введение в психоанализ: лекции / З. Фрейд ; пер. с нем. Г. В. Барышниковой. — Санкт-Петербург : Азбука, 2021. — 477 с.

79. Фролов, А. Г. Психолого-педагогическая адаптация в высшей школе: теория и практика / А. Г. Фролов, С. А. Хомочкина, Г. У. Матушанский ; под ред. А. Г. Фролова. — 2-е изд., доп. — Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2021. — 145 с.
80. Хазанов, Д. Л. Исследование взаимосвязи организационной адаптации и трудовой мотивации / Д. Л. Хазанов // Проблемы современной экономики. — 2020. — № 2. — С. 98–102.
81. Холл, Н. Тест на эмоциональный интеллект [Электронный ресурс] / Н. Холл. — Электронная статья. — URL: <https://psycabi.net/testy/21-emotsionalnyj-intellekt-eq> (дата обращения: 12.11.2024).
82. Хорни, К. Невроз и личностный рост: борьба за самореализацию / К. Хорни ; пер. с англ. Е. И. Замфир. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 420 с.
83. Шекшня, С. В. Управление людскими ресурсами: опыт инновационных компаний : монография / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2020. — 298 с.
84. Швалб, Ю. М. Психология дезадаптации: модели и механизмы / Ю. М. Швалб, О. В. Данькова. — М. : Смысл, 2020. — 298 с.
85. Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. — СПб. : Питер, 2019. — 256 с.
86. Druker, P. F. Effektivnyj rukovoditel' / P. F. Druker ; per. s angl. — Moskva : Vil'jams, 2019. — 224 s.
87. Holland, J. L. Making Vocational Choices: A Theory of Careers / J. L. Holland. — 3rd ed. — Odessa, FL : Psychological Assessment Resources, 1997. — 393 p.
88. Janis, I. L. Groupthink [Электронный ресурс] / I. L. Janis. — Электронная статья. — URL: <https://www.jstor.org/stable/3791464> (дата обращения: 25.10.2024).
89. Kotter, J. P. Leading Change / J. P. Kotter. — Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2012. — 208 p.
90. Lazarus, R. S. Stress and Emotion: A New Synthesis / R. S. Lazarus. — London : Free Association Books, 2018. — 340 p.
91. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. — 5th ed. — Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017. — 400 p.

Приложение А

Методика 1

Опросник “Технологическая компетентность”

Инструкция: Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и выберите один из вариантов ответа, который наиболее точно отражает ваше согласие или несогласие с утверждением. Ваше честное мнение очень важно для исследования.

Шкала ответов:

- 1 - Совершенно не согласен 2 - Скорее не согласен 3 - Затрудняюсь ответить
4 - Скорее согласен 5 - Полностью согласен

Таблица 1 — Утверждения для опросника «Технологическая компетентность»

№	Утверждение	1	2	3	4	5
Блок 1. Общая скорость освоения новых технологий:						
1	Мне требуется много времени, чтобы разобраться в новых программах или приложениях.					
2	Я часто прошу коллег о помощи, когда сталкиваюсь с новой технологией.					
3	Освоение нового программного обеспечения дается мне с трудом.					
4	Я быстро понимаю, как работают новые технологии и инструменты.					
5	Мне нравится изучать новые технологии и я стараюсь делать это самостоятельно.					
6	Я считаю себя человеком, который легко адаптируется к новым технологическим решениям.					
7	Я быстро усваиваю новую информацию, связанную с технологиями.					
8	В целом, я считаю себя человеком, способным оперативно осваивать новые технологии.					
Блок 2. Скорость обучения при выполнении новых задач:						
9	Когда я выполняю новую задачу с использованием новой технологии, я часто делаю много ошибок.					
10	Мне трудно запомнить последовательность действий при работе с новыми инструментами.					
11	Я довольно быстро учусь на своих ошибках, работая с новыми технологиями.					

12	Я умею находить решения, когда сталкиваюсь с трудностями при выполнении новых задач с использованием технологий.					
13	Я легко могу применить полученные знания на практике, работая с новыми технологиями.					
14	Я часто экспериментирую с новыми функциями и возможностями технологий, чтобы лучше их понять.					
15	При работе с новыми задачами, я обычно быстро осваиваю нужные для этого навыки.					

Блок 3. Самостоятельность в освоении:

16	Я обычно жду подробных инструкций, чтобы начать работать с новой технологией.					
17	Я предпочитаю, чтобы мне все показали и рассказали, вместо того чтобы пробовать самостоятельно.					
18	Я активно ищу информацию и обучающие материалы, чтобы разобраться в новых технологиях самостоятельно.					
19	Когда я сталкиваюсь с проблемой при использовании технологий, я обычно сначала пытаюсь решить ее сам, прежде чем просить о помощи.					
20	Я уверен, что способен самостоятельно разобраться с любой новой технологией.					

Обработка результатов:

Обратные шкалы: Утверждения 1, 2, 3, 9, 10, 16, и 17 - это обратные шкалы.

При обработке результатов, необходимо перевернуть значения ответов на них следующим образом: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1.

Подсчет баллов: Сложите баллы по всем утверждениям

Интерпретация результатов:

- Низкий уровень: Общий балл (после инвертирования) в диапазоне от 20 до 45 баллов;
- Средний уровень: Общий балл (после инвертирования) в диапазоне от 46 до 75 баллов;
- Высокий уровень: Общий балл (после инвертирования) в диапазоне от 76 до 100.

Приложение А

Методика 2

«Тест на определение уровня стрессоустойчивости личности»

Инструкция: «Вам необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения характерны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам вообще не относится. Отметьте подходящий вариант по каждому утверждению в нужной графе. Постарайтесь долго не задумываться над выбором ответа».

Таблица 2 — Стимульный материал методики

№	Утверждение	Часто/ сильно	Редко/ иногда	Нет/ никогда
1	Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.			
2	Я не терплю критики в свой адрес.			
3	Я переживаю за качество выполняемой мной работы.			
4	Я страдаю бессонницей.			
5	Я думаю, что люди меня недооценивают.			
6	Я раздражаюсь по пустякам.			
7	Я стараюсь быть первым во всем.			
8	Я настроен агрессивно.			
9	У меня недостаточно свободного времени.			
10	Я болезненно переживаю неприятности.			
11	У меня возникают конфликтные ситуации.			
12	Я занимаюсь любимым делом, посещаю выставки, концерты, музеи.			
13	Мысли о предстоящей работе не дают мне покоя.			
14	Я не могу сосредоточиться.			
15	Я смеюсь.			
16	Я чувствую себя беспомощным.			
17	Неожиданные события выводят меня из себя.			
18	Я испытываю внутреннее беспокойство.			

19	Я нервозен.			
20	Я встречаюсь с друзьями, знакомыми.			
21	Я ощущаю слабость во всем теле.			
22	Мне тяжело скрыть раздражение.			
23	Я принимаю близко к сердцу проблемы других людей.			
24	Я занимаюсь спортом.			
25	Я бываю вполне счастлив.			
26	Я планирую свою жизнь.			
27	Меня одолевают страхи.			
28	Я употребляю более 4 чашек кофе/чая в день.			
29	Бывает, что я говорю неправду.			
30	Я чувствую неуверенность в себе.			
31	Мне кажется, что накопилось столько трудностей, что их невозможно преодолеть.			
32	Я завожу новые знакомства.			
33	Я собираю «волю в кулак», чтобы выполнить работу.			
34	Я испытываю головные боли.			
35	Я нерационально питаюсь.			
36	Я бываю доволен.			
37	Я позитивно смотрю в будущее.			
38	Я боюсь перемен.			

Обработка данных.

Перед обработкой результатов, подсчитывается количество набранных баллов по шкале лжи.

Шкала лжи - ответ «никогда/нет» на вопросы: 11, 15, 20, 26, 29.

Каждое совпадение со шкалой лжи оценивается в 1 балл. Если по шкале лжи набрано более 3 баллов - недостоверность результатов диагностики. Это свидетельствует о феномене социальной желательности, то есть на стремлении казаться не сколько лучше в глазах окружающих людей и давать ответы, которые были бы более желательными с точки зрения норм, правил и ценностей общества. Следует провести повторное тестирование через некоторое время.

Дальнейшая обработка осуществляется в соответствии с ключом, подсчитывается общее количество баллов, набранных в тесте.

Таблица 3 — Ключ к тесту на определение уровня стрессоустойчивости личности

№	Утверждение	Часто/ сильно	Редко/ иногда	Нет/ никогда
1	Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем - то угнетены.	2	1	0
2	Я не терплю критики в свой адрес.	2	1	0
3	Я переживаю за качество выполняемой мной работы.	2	1	0
4	Я страдаю бессонницей.	2	1	0
5	Я думаю, что люди меня недооценивают.	2	1	0
6	Я раздражаюсь по пустякам.	2	1	0
7	Я стараюсь быть первым во всем.	0	1	2
8	Я настроен агрессивно.	2	1	0
9	У меня недостаточно свободного времени.	2	1	0
10	Я болезненно переживаю неприятности.	2	1	0
11	У меня возникают конфликтные ситуации.	2	1	-
12	Я занимаюсь любимым делом, посещаю выставки, концерты, музеи.	0	1	2
13	Мысли о предстоящей работе не дают мне покоя.	2	1	0
14	Я не могу сосредоточиться.	2	1	0
15	Я смеюсь.	0	1	-
16	Я чувствую себя беспомощным.	2	1	0
17	Неожиданные события выводят меня из себя.	2	1	0
18	Я испытываю внутреннее беспокойство.	2	1	0
19	Я нервозен.	2	1	0
20	Я встречаюсь с друзьями, знакомыми.	0	1	-
21	Я ощущаю слабость во всем теле.	2	1	0
22	Мне тяжело скрыть раздражение.	2	1	0
23	Я принимаю близко к сердцу проблемы других людей.	2	1	0

24	Я занимаюсь спортом.	0	1	2
25	Я бываю вполне счастлив.	0	1	2
26	Я планирую свою жизнь.	0	1	-
27	Меня одолевают страхи.	2	1	0
28	Я употребляю более 4 чашек кофе/чая в день.	2	1	0
29	Бывает, что я говорю неправду.	2	1	-
30	Я чувствую неуверенность в себе.	2	1	0
31	Мне кажется, что накопилось столько трудностей, что их невозможно преодолеть.	2	1	0
32	Я завожу новые знакомства.	0	1	2
33	Я собираю «волю в кулак», чтобы выполнить работу.	2	1	0
34	Я испытываю головные боли.	2	1	0
35	Я нерационально питаюсь.	2	1	0
36	Я бываю доволен.	0	1	2
37	Я позитивно смотрю в будущее.	0	1	2
38	Я боюсь перемен.	2	1	0

Интерпретация результатов.

Интерпретация результатов проводится в соответствии с набранным количеством баллов.

- Если вы набрали 0-11 баллов - вы обладаете высоким уровнем стрессоустойчивости. Вы четко определяете цели и пути их достижения, умеете и стремитесь рационально распределять время, можете долгое время работать с большим напряжением сил. Неожиданности, как правило, не выбивают вас из колеи. Круг ваших интересов достаточно широк.
- Если вы набрали 12-23 балла - ваш уровень стрессоустойчивости выше сред него. Вы уверены в себе, сильные потрясения воспринимаете как урок в жизни и включаете механизмы самооценки и значимости, умеете проявлять свои сильные стороны и быстро восстанавливать своё психическое состояние.

- Если вы набрали 24-44 балла - вы обладаете средним уровнем стрессоустойчивости. Ваш уровень стрессоустойчивости соответствует в меру напряженной жизни активного человека. Ситуации оказывают немалое влияние на вашу жизнь, и вы им не очень сильно сопротивляетесь. Стрессоустойчивость снижается с увеличением стрессовых ситуаций в вашей жизни.
- Если вы набрали 45-56 баллов - ваш уровень стрессоустойчивости ниже среднего. У вас проявляются цепные реакции физических и умственно-психических нарушений, и Вы вынуждены часть своих ресурсов тратить на борьбу с негативными психологическими состояниями, возникающими в процессе стресса. Вам следует скорее начать использовать в повседневной жизни упражнения по преодолению стресса.
- Если вы набрали более 57 баллов - вы обладаете низким уровнем стрессоустойчивости. Вы очень уязвимы для стресса, очень чувствительны к нагрузкам, поэтому Вы вынуждены большую часть своих ресурсов тратить на борьбу со стрессом. Для вас характерно стремление к конкуренции, достижению цели, обычно вы не удовлетворены собой и обстоятельствами и начинаете рваться к новой цели. Вы часто проявляете агрессивность, нетерпеливость, отстраненность. Вам следует предпринять какие-то целенаправленные действия против одолевающего вас стресса, чтобы вернуть себе спокойствие, уверенность, работоспособность.

Приложение А

Методика 3

«Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири)

Вам будут представлены суждения, касающиеся характера человека, его взаимоотношений с окружающими людьми. Внимательно прочтите каждое суждение и оцените, соответствует ли оно Вашему представлению о себе.

Поставьте на бланке ответов знак " + " против номеров тех определений, которые соответствуют Вашему представлению о себе, и знак " - " против номеров тех утверждений, которые не соответствуют Вашему представлению о себе. Страйтесь быть искренним. Если нет полной уверенности, знак " + " не ставьте. Заполняйте бланк по порядку, не пропуская вопросы.

Таблица 4 — Опросник «Диагностика межличностных отношений»

I	1. Другие думают о нем благосклонно 2. Производит впечатление на окружающих 3. Умеет распоряжаться, приказывать 4. Умеет настоять на своем	
II	5. Обладает чувством достоинства 6. Независимый 7. Способен сам позаботиться о себе 8. Может проявлять безразличие	
III	9. Способен быть суровым 10. Строгий, но справедливый 11. Может быть искренним 12. Критичен к другим	
IV	13. Любит поплакаться 14. Часто печален 15. Способен проявлять недоверие 16. Часто разочаровывается	
V	17. Способен быть критичным к себе 18. Способен признать свою неправоту 19. Охотно подчиняется 20. Уступчивый	
VI	21. Благодарный 22. Восхищающийся, склонный к подражанию 23. Уважительный 24. Ищущий одобрения	
VII	25. Способен к сотрудничеству 26. Стремится ужиться с другими 27. Дружелюбный, доброжелательный 28. Внимательный, ласковый	

VIII	29. Деликатный 30. Одобряющий 31. Отзывчивый на призывы о помощи 32. Бескорыстный	
I	33. Способен вызвать восхищение 34. Пользуется у других уважением 35. Обладает талантом руководителя 36. Любит ответственность	
II	37. Уверен в себе 38. Самоуверен, напорист 39. Деловитый, практичный 40. Любит соревноваться	
III	41. Строгий и крутой, где надо 42. Неумолимый, но беспристрастный 43. Раздражительный 44. Открытый, прямолинейный	
IV	45. Не терпит, чтобы им командовали 46. Скептичен 47. На него трудно произвести впечатление 48. Обидчивый, щепетильный	
V	49. Легко смущается 50. Не уверенный в себе 51. Уступчивый 52. Скромный	
VI	53. Часто прибегает к помощи других 54. Очень почитает авторитеты 55. Охотно принимает советы 56. Доверчив и стремится радовать других	
VII	57. Всегда любезен в обхождении 58. Дорожит мнением окружающих 59. Общительный, уживчивый 60. Добросердечный	
VIII	61. Добрый, вселяющий уверенность 62. Нежный, мягкосердечный 63. Любит заботиться о других 64. Бескорыстный, щедрый	
I	65. Любит давать советы 66. Производит впечатление значимости 67. Начальственно-повелительный 68. Властный	
II	69. Хвастливый 70. Надменный и самодовольный 71. Думает только о себе 72. Хитрый, расчетливый	
III	73. Нетерпим к ошибкам других 74. Своекорыстный 75. Откровенный 76. Часто недружелюбен	
IV	77. Озлобленный 78. Жалобщик 79. Ревнивый 80. Долго помнит свои обиды	

V	81. Склонный к самобичеванию 82. Застенчивый 83. Безынициативный 84. Кроткий	
VI	85. Зависимый, несамостоятельный 86. Любит подчиняться 87. Представляет другим принимать решения 88. Легко попадает впросак	
VII	89. Легко поддается влиянию друзей 90. Готов довериться любому 91. Благорасположен ко всем без разбору 92. Всем симпатизирует	
VIII	93. Прощает все 94. Переполнен чрезмерным сочувствием 95. Великодушен, терпим к недостаткам 96. Стремится покровительствовать	
I	97. Стремится к успеху 98. Ожидает восхищения от каждого 99. Распоряжается другими 100. Деспотичный	
II	101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам) 102. Тщеславный 103. Эгоистичный 104. Холодный, черствый	
III	105. Язвительный, насмешливый 106. Злой, жестокий 107. Часто гневлив 108. Бесчувственный, равнодушный	
IV	109. Злопамятный 110. Проникнут духом противоречия 111. Упрямый 112. Недоверчивый, подозрительный	
V	113. Робкий 114. Стыдливый 115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться 116. Мягкотелый	
VI	117. Почти никогда и никому не возражает 118. Навязчивый 119. Любит, чтобы его опекали 120. Чрезмерно доверчив	
VII	121. Стремится сыскать расположение каждого 122. Со всеми соглашается 123. Всегда дружелюбен 124. Любит всех	
VIII	125. Слишком снисходителен к окружающим 126. Старается утешить каждого 127. Заботится о других в ущерб себе 128. Портит людей чрезмерной добротой	

Интерпретация результатов

Подсчет баллов ведется отдельно для каждой оцениваемой личности. Показателем нарушения отношений с определенным лицом является разница между представлениями человека о нем и желаемом его образе в качестве партнера по общению.

Максимальная оценка уровня – 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения:

Таблица 5 — Степени выраженности поведения

0-4 балла – низкая:	адаптивное поведение
5-8 баллов – умеренная:	
9-12 баллов – высокая:	экстремальное поведение
13-16 баллов - экстремальная:	до патологии поведение

Положительное значение результата, полученного по формуле "доминирование", свидетельствует о выраженном стремлении человека к лидерству в общении, к доминированию. Отрицательное значение указывает на тенденцию к подчинению, отказу от ответственности и позиции лидерства.

Положительный результат по формуле "дружелюбие" является показателем стремления личности к установлению дружелюбных отношений и сотрудничеству с окружающими. Отрицательный результат указывает на проявление агрессивно-конкурентной позиции, препятствующей сотрудничеству и успешной совместной деятельности. Качественные результаты являются показателями степени выраженности этих характеристик.

Наиболее заштрихованные на профиле октанты соответствуют преобладающему стилю межличностных отношений данного индивида. Характеристики, не выходящие за пределы 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов, свидетельствуют об акцентуации свойств, выявляемых данным октантом. Баллы, достигающие уровня 14-16, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем октантам (0-3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого. Если в психограмме нет октантов,

заштрихованных выше 4-х баллов, то данные сомнительны в плане их достоверности: ситуация диагностики не расположила к откровенности.

Первые четыре типа межличностных отношений (октанты 1-4) характеризуются тенденцией к лидерству и доминированию, независимостью мнения, готовностью отстаивать собственную точку зрения в конфликте. Другие четыре октанта (5-8) – отражают преобладание конформных установок, неуверенность в себе, податливость мнению окружающих, склонность к компромиссам.

В целом интерпретация данных должна ориентироваться на преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени - на абсолютные величины. В норме обычно не наблюдаются значительные расхождения между «Я» актуальным и идеальным. Умеренное расхождение может рассматриваться как необходимое условие самосовершенствования.

Неудовлетворенность собой чаще наблюдается у лиц с заниженной самооценкой (5,6,7 октанты), а также у лиц, находящихся в ситуации затянувшегося конфликта (4 октант). Преобладание одновременно 1 и 5 октанта свойственно лицам с проблемой болезненного самолюбия, авторитарности, 4 и 8 – конфликт между стремлением к признанию группой и враждебностью, т.е. проблема подавленной враждебности, 3 и 7 – борьба мотивов самоутверждения и аффилиации, 2 и 6 – проблема независимости-подчиняемости, возникающая в сложной служебной или иной ситуации, вынуждающей повиноваться вопреки внутреннему протесту.

Личности, у которых обнаруживаются доминантные, агрессивные и независимые черты поведения, значительно реже проявляют недовольство своим характером и межличностными отношениями, однако и у них может выявляться тенденция к совершенствованию своего стиля межличностного взаимодействия с окружением. При этом возрастание показателей того или иного октанта определит направление, по которому самостоятельно движется личность в целях самосовершенствования, степень осознания имеющихся проблем, наличие внутриличностных ресурсов.

Типы межличностных отношений

I. Авторитарный

13 - 16 – диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность, но признают ее.

9 - 12 – доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения. 0-8 – уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

II. Эгоистичный

13 - 16 – стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, сам относится к ним несколько отчужденно, хвастливый, самодовольный, заносчивый.

0 - 12 – эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

III. Агрессивный

13 - 16 – жесткий и враждебный по отношению к окружающим, резкий, жесткий, агрессивность может доходить до асоциального поведения.

9 - 12 – требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

0 - 8 – упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

IV. Подозрительный

13 - 16 – отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно на всех жалуется, всем недоволен (шизоидный тип характера).

9 - 12 – критичный, необщительный, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за неуверенности в себе, подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

0 - 8 – критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый

13 - 16 – покорный, склонный к самоунижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.

9 - 12 – застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

0 - 8 – скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержаный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

VI. Зависимый

13 - 16 – резко неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения. 9-12 – послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.

0 - 8 – конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

VII. Дружелюбный

9 - 16 – дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, "быть хорошим" для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогрупп имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный (истероидный тип характера).

0 - 8 – склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условиям, правилам и принципам "хорошего тона" в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в

центре внимания, заслужить признание и любовь, общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

VIII. Альтруистический

9 - 16 – гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя "маска", скрывающая личность противоположного типа).

0 - 8 – ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

Первые четыре типа межличностных отношений — 1, 2, 3 и 4 — характеризуются преобладанием неконформных тенденций и склонностью к дезьюоктивным (конфликтным) проявлениям (3, 4), большей независимостью мнения, упорством в отстаивании собственной точки зрения, тенденцией к лидерству и доминированию (1, 2).

Другие четыре октанта — 5, 6, 7, 8 — представляют противоположную картину: преобладание конформных установок, конгруэнтность в контактах с окружающими (7, 8), неуверенность в себе, податливость мнению окружающих, склонность к компромиссам (5, 6).

АНКЕТА
оценки трудовой мотивации

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено. Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (квадрат с соответствующей оценкой зачеркните крестом).

Таблица 6 — Удовлетворённость различными сторонами работы

	В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	Размер заработка					
2	Режим работы					
3	Разнообразие работы					
4	Необходимость решения новых проблем					
5	Самостоятельность в работе					
6	Соответствие работы личным способностям					
7	Возможность должностного продвижения					

8	Санитарно-гигиенические условия					
9	Уровень организации труда					
10	Отношения с коллегами					
11	Отношения с непосредственным руководителем					
12	Уровень технической оснащенности					
13	Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Таблица 7 — Удовлетворенность трудом

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

3. Каковы Ваши планы на ближайшие один-два года (ответ подчеркнуть):

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

Таблица 8 — Влияние различных факторов на трудовую активность

	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1	Материальное стимулирование						
2	Моральное стимулирование						
3	Меры административного воздействия						
4	Трудовой настрой коллектива						
5	Экономические нововведения в компании						
6	Общая социально-экономическая ситуация в стране						
7	Боязнь потерять работу						
8	Элементы состязательности						

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения (подчеркните):

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните):

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

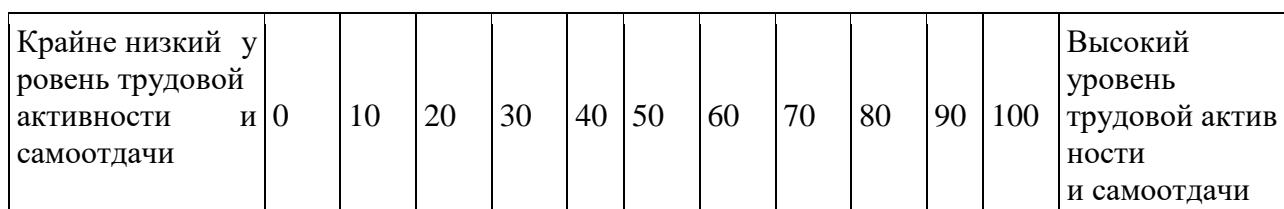
7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы пять самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной – 2, затем – 3, 4, 5.

Таблица 9 — Характеристики работы

№	Характеристика работы	Балл
1	Обеспеченность оргтехникой	
2	Возможность профессионального роста	
3	Возможность должностного продвижения	
4	Разнообразие работы	
5	Сложность работы	
6	Высокая заработная плата	
7	Самостоятельность в выполнении работ	
8	Престиж профессии	
9	Благоприятные условия труда	
10	Низкая напряженность труда	
11	Возможность общения в процессе работы	
12	Благоприятный психологический климат	
13	Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
14	Участие в управлении организацией	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в процентах (обведите соответствующую цифру).

Таблица 10 — Шкала трудовой активности



9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности.

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните):

— да;

- нет;
- затрудняюсь ответить.

11. Ваша должность: _____

12. Пол (подчеркните): мужской / женский.

13. Возраст (подчеркните): – 20–30 лет; – 31–40 лет; – 41–50 лет; – 51–60 лет.

14. Образование (подчеркните): – среднее специальное; – незаконченное высшее; – высшее.

15. Стаж работы:

Общий: _____

по специальности: _____

Приложение Б

Таблица 11 — Результаты оценки профессиональной адаптации новых работников до формирующего эксперимента

№	Баллы	Уровень стрессоустойчивости
1	68	Средний
2	79	Высокий
3	42	Низкий
4	87	Высокий
5	48	Низкий
6	39	Низкий
7	45	Низкий
8	65	Средний
9	47	Низкий
10	67	Средний
11	41	Низкий
12	85	Высокий
13	63	Средний
14	61	Средний
15	82	Высокий
16	43	Низкий
17	64	Средний
18	84	Высокий
19	59	Средний
20	52	Низкий
21	83	Высокий
22	58	Средний
23	62	Средний
24	44	Низкий
25	60	Средний
26	81	Высокий
27	57	Средний

Приложение Б

Таблица 12 — Результаты опросника "Технологическая компетентность" до формирующего эксперимента

№	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Общий балл	Уровень
1	33	25	26	84	Высокий
2	32	24	26	82	Высокий
3	36	28	27	91	Высокий
4	35	27	27	89	Высокий
5	34	27	26	87	Высокий
6	37	28	27	92	Высокий
7	34	26	25	85	Высокий
8	31	24	23	78	Высокий
9	35	27	26	88	Высокий
10	33	25	25	83	Высокий
11	36	28	26	90	Высокий
12	34	27	25	86	Высокий
13	32	25	24	81	Высокий
14	31	25	23	79	Высокий
15	30	23	22	75	Средний
16	33	26	25	84	Высокий
17	29	22	22	73	Средний
18	31	24	22	77	Высокий
19	28	22	21	71	Средний
20	34	27	25	86	Высокий
21	29	23	22	74	Средний
22	29	22	21	72	Средний
23	32	25	23	80	Высокий
24	28	21	21	70	Средний
25	30	24	22	76	Высокий
26	30	23	22	75	Средний
27	29	22	22	73	Средний

Приложение Б

Таблица 13 — Результаты диагностики уровня стрессоустойчивости сотрудников (Усатов И.А.)

№	Баллы	Уровень стрессоустойчивости
1.	28	Средний
2.	22	Средний
3.	36	Средний
4.	21	Средний
5.	36	Средний
6.	42	Средний
7.	48	Ниже среднего
8.	26	Средний
9.	54	Ниже среднего
10.	28	Средний
11.	42	Средний
12.	22	Средний
13.	38	Средний
14.	16	Выше среднего
15.	20	Средний
16.	44	Средний
17.	16	Выше среднего
18.	24	Средний
19.	30	Средний
20.	22	Средний
21.	14	Выше среднего
22.	18	Выше среднего
23.	40	Средний
24.	24	Средний
25.	46	Ниже среднего
26.	20	Средний
27.	40	Средний

Приложение Б

Таблица 14 — Результаты диагностики межличностных отношений (Т. Лири)

№	Результат	Доминирующий стиль межличностного общения
1	12	Сбалансированный, с тенденцией к авторитарности и эгоистичности
2	8	Дружелюбный, альтруистичный
3	14	Дружелюбный, альтруистичный
4	6	Дружелюбный, альтруистичный
5	9	Сбалансированный, с тенденцией к подчиняемости и зависимости
6	15	Авторитарный, дружелюбный, альтруистичный
7	16	Зависимый, с тенденцией к агрессивности и подозрительности
8	5	Эгоистичный, агрессивный
9	7	Сбалансированный, дружелюбный, альтруистичный
10	10	Миролюбивый, самостоятельный
11	13	Зависимый, с тенденцией к подозрительности
12	4	Нейтральный (отсутствие выраженных тенденций)
13	8	Авторитарный, дружелюбный, альтруистичный
14	11	Авторитарный, дружелюбный
15	6	Авторитарный, дружелюбный, альтруистичный
16	17	Авторитарный, эгоистичный
17	9	Сбалансированный
18	5	Авторитарный, дружелюбный, альтруистичный
19	10	Нейтральный (отсутствие выраженных тенденций)
20	18	Авторитарный, эгоистичный, агрессивный
21	7	Сбалансированный, дружелюбный
22	12	Авторитарный, эгоистичный, агрессивный
23	8	Дружелюбный
24	14	Дружелюбный, альтруистичный
25	6	Дружелюбный, альтруистичный
26	11	Нейтральный (отсутствие выраженных тенденций)
27	9	Авторитарный, дружелюбный, альтруистичный

Приложение Б

Таблица 15 — Результаты результатов анкеты оценки трудовой мотивации сотрудников

№	Баллы	Уровень стрессоустойчивости
1	5	Средний
2	4	Средний
3	4	Средний
4	4	Средний
5	6	Средний
6	7	Средний
7	5	Средний
8	9	Высокий
9	2	Низкий
10	11	Высокий
11	1	Низкий
12	13	Высокий
13	5	Средний
14	15	Высокий
15	4	Средний
16	17	Высокий
17	3	Низкий
18	19	Высокий
19	2	Низкий
20	21	Высокий
21	3	Низкий
22	23	Высокий
23	4	Средний
24	25	Высокий
25	3	Низкий
26	27	Высокий
27	2	Низкий

Приложение В

Программа психологического сопровождения с целью содействия профессиональной адаптации новых сотрудников организации

Программа включает в себя 16 тематических сессий, объединенных в 4 блока, и реализуется в течение 8 недель.

Цель программы: содействие успешной профессиональной адаптации новых сотрудников организации через развитие ключевых личностных и профессиональных компетенций.

Задачи программы:

1. Сформировать индивидуальный план адаптации и развития;
2. Повысить уровень психологической устойчивости и стрессоустойчивости;
3. Развить навыки эффективной коммуникации и командного взаимодействия;
4. Создать персональный план профессионального развития.

Длительность сессий: 60-90 минут.

Периодичность: 2 раза в неделю.

Место проведения: АНО ДПО «Академия ТОП»

Программа реализуется в четырех основных блоках:

- Основы успешной адаптации (4 сессии).
- Психологическая устойчивость (4 сессии).
- Эффективная коммуникация (4 сессии).
- Профессиональное развитие (4 сессии).

Таблица 16 — Тематическое планирование программы групповых консультаций

Блок	№ сессии	Цель занятия	Содержание
1.Основы успешной адаптации	1.1	Установление контакта и первичная диагностика	<ul style="list-style-type: none">• Приветствие, знакомство• Обсуждение целей программы• Диагностический опрос "Точка старта"
	1.2	Анализ личностных ресурсов	<ul style="list-style-type: none">• Обсуждение домашнего задания• Упражнение "Мои сильные

			<p>стороны"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Техника "Ресурсная карта"
	1.3	Постановка целей адаптации	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение "Карта профессионального пути" • Техника SMART-цели
	1.4	Планирование индивидуального пути	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с кейсами "Первый месяц в организации" • Составление индивидуального плана адаптации
2.Психологическая устойчивость	2.1	Техники управления стрессом	<ul style="list-style-type: none"> • Лекция-дискуссия "Природа стресса" • Дыхательные техники релаксации
	2.2	Эмоциональная саморегуляция	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение "Шкала стресса" • Техника "Стоп-кадр" для снятия напряжения
	2.3	Принятие решений в неопределенности	<ul style="list-style-type: none"> • Кейс-стади "Сложные рабочие ситуации" • Метод "Дерево решений"
	2.4	План поддержания работоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • Ролевая игра "Принятие решения" • Разработка индивидуального плана
3.Эффективная коммуникация	3.1	Конструктивная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение "Активное слушание" • Техники конструктивной обратной связи
	3.2	Разрешение конфликтов	<ul style="list-style-type: none"> • Ролевая игра "Сложный разговор" • Техника "Я-высказывания"
	3.3	Командное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг "Командные роли" • Упражнение "Конфликтные ситуации в коллективе"
	3.4	Медиация в конфликтах	<ul style="list-style-type: none"> • Деловая игра "Проектное совещание" • Техника "Медиация в конфликте"
4.Профессиональное развитие	4.1	Карьерные ориентации	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение "Карьерные якоря" • Построение индивидуальной карьерной траектории

	4.2	Планирование развития	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение "Карта компетенций" • Составление плана развития на 1 год
	4.3	Ресурсное планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Групповая супервизия планов развития • Техника "Ресурсная карта развития"
	4.4	Итоговая сессия	<ul style="list-style-type: none"> • Повторная диагностика уровня адаптации • Рефлексия результатов программы • Постановка дальнейших целей развития

Сессия 1.1 Тема: «Установление контакта и первичная диагностика»

Длительность: 60-90 минут.

Оборудование: бейджи, маркеры, флипчарт, анкеты «Точка старта», ручки.

1. Организационный этап

- Приветствие и вводное слово ведущего. Общая информация о программе, ее целях и практической пользе для новых сотрудников.
- Знакомство. Упражнение «Имя и ожидание». Каждый участник называет свое имя, должность и одним предложением описывает свой главный ожидаемый результат от программы.

2. Основной этап

- Обсуждение целей и формата программы. Интерактивная беседа, где ведущий подробно останавливается на ключевых темах каждого блока, отвечает на вопросы.
- Диагностический опрос «Точка старта». Участникам раздаются анкеты, которые включают вопросы о:
 - Текущем уровне стресса.
 - Основных трудностях, с которыми они столкнулись в первый месяц работы.

- Вопросах к руководству и коллегам.
- Личных целях на период адаптации.

Упражнение «Ассоциации с работой». Участники по кругу называют первую ассоциацию со словом «работа» в новой компании. Это помогает быстро выявить общий эмоциональный фон.

3. Завершающий этап

Рефлексия. Участники делятся ответами на вопросы:

- «Что из услышанного сегодня было для вас самым важным?»
- «С каким настроением вы завершаете эту встречу?»

Анонс следующей сессии. Краткое описание темы «Анализ личностных ресурсов».

Сессия 1.2 Тема: «Анализ личностных ресурсов»

Длительность: 60-90 минут.

Оборудование: бейджи, листы А4, ручки, цветные карандаши, шаблон «Ресурсная карта».

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Мой ресурсный образ». Участники по очереди называют животное или предмет, который ассоциируется у них с силой и устойчивостью, и кратко объясняют свой выбор.

2. Основной этап

- Упражнение «Мои сильные стороны».

Инструкция: В течение 7 минут составьте список своих сильных сторон, которые помогают вам в работе. Речь идет не только о профессиональных навыках (hard skills), но и о личностных качествах (soft skills): коммуникабельность, стрессоустойчивость, внимательность к деталям и т.д.

Работа в парах: Участники делятся друг с другом 2-3 самыми, на их взгляд, значимыми сильными сторонами и примерами ситуаций на новой работе, где эти стороны проявились.

- Техника «Ресурсная карта».

Инструкция: На листе бумаги нарисуйте символическую карту своей жизни. Отметьте на ней «месторождения» ваших ресурсов. Разделите их на две группы:

1. Внутренние ресурсы (оптимизм, чувство юмора, упорство, прошлый успешный опыт).
2. Внешние ресурсы (поддерживающие коллеги, ментор, друзья, семья, хобби, книги).

Обсуждение в мини-группах: Чем можно пополнить свою «карту»? Какими ресурсами вы можете поделиться с другими?

3. Завершающий этап

Рефлексия. Вопросы для обсуждения:

- «Какое открытие вы сделали о себе сегодня?»
- «Какой ресурс оказался для вас самым неожиданным?»

Домашнее задание: В течение недели осознанно применить хотя бы одну свою сильную сторону для решения рабочей задачи и зафиксировать результат.

Сессия 1.3 Тема: «Постановка целей адаптации»

Длительность: 60-90 минут.

Оборудование: бейджи, листы А3, цветные маркеры, стикеры, ручки.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Цель на сегодня». Участники по очереди называют одну конкретную цель, которую они хотят достичь в рамках этой сессии.

2. Основной этап

- Обсуждение домашнего задания. Краткий обмен опытом применения сильных сторон.
- Упражнение «Карта профессионального пути».

Инструкция: На листе А3 нарисуйте свою карьерную траекторию. Отметьте ключевые точки: прошлые места работы, важные проекты,

полученные навыки. Затем цветным маркером продолжите путь в новой компании на 6-12 месяцев вперед. Куда вы хотите прийти? Какие «остановки» (достижения, освоение новых функций) будут на этом пути?

Презентация: Желающие делятся своими «картами» с группой.

- Техника SMART-цели.

Инструкция: Выберите одну ключевую цель из вашей «Карты пути» на ближайшие 3 месяца. Проверьте и переформулируйте ее по критериям SMART:

S (Конкретная): Что именно я хочу достичь?

M (Измеримая): Как я пойму, что цель достигнута? В каких цифрах, фактах?

A (Достижимая): Реалистична ли цель с учетом моих ресурсов?

R (Релевантная): Насколько эта цель согласуется с моими долгосрочными планами и целями отдела?

T (Ограничена во времени): Какой крайний срок достижения цели?

Работа в парах: Участники помогают друг другу проверить цели на соответствие SMART-критериям.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Насколько сложно/легко было формулировать цели по SMART?»

2. «Что дает такая четкая формулировка?»

Анонс следующей сессии. Тема: «Планирование индивидуального пути».

Сессия 1.4 Тема: «Планирование индивидуального пути»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, кейсы с описанием ситуаций, шаблоны «Индивидуальный план адаптации», ручки.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Следующий шаг». Участники называют один небольшой, но конкретный шаг, который они планируют сделать на этой неделе для своей адаптации.

2. Основной этап

Работа с кейсами «Первый месяц в организации». Участники делятся на мини-группы по 3-4 человека. Каждая группа получает для разбора один-два кейса, например:

- *«Вы не понимаете, как принято принимать решения в вашем отделе, и это тормозит работу».*
- *«Коллега постоянно перебивает вас на совещаниях».*
- *«Вы получили расплывчатую обратную связь от руководителя и не знаете, как себя улучшить».*

Задача группы: проанализировать ситуацию, предложить 2-3 варианта конструктивных действий и выбрать наилучший.

Презентация решений: Каждая группа представляет свои варианты.

- Составление индивидуального плана адаптации.

Инструкция: Используя шаблон, участники заполняют свой план на первые 3 месяца. План включает:

- Цели адаптации (из сессии 1.3, сформулированные по SMART).
- Конкретные действия для достижения каждой цели (например: «проводить ознакомительные встречи с 3 ключевыми коллегами из смежного отдела», «изучить внутреннюю базу знаний по проекту X»).
- Сроки выполнения каждого действия.
- Критерии успеха. Как я пойму, что действие завершено успешно?
- Необходимые ресурсы/поддержка (от кого и что мне нужно).

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Насколько ваш план кажется вам реалистичным и выполнимым?»
2. «В какой поддержке вы нуждаетесь для его реализации?»

Подведение итогов первого блока. Краткое резюме от ведущего.

Сессия 2.1 Тема: «Техники управления стрессом»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, флипчарт, раздаточные материалы с техниками дыхания, коврики для релаксации.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Погода моего настроения». Участники ассоциируют свое текущее состояние с явлением природы (солнечно, дождь, гроза, туман) и кратко объясняют выбор.

2. Основной этап

- Лекция-дискуссия «Природа стресса».
- Теоретический блок: механизм стресса (три фазы по Селье), виды стресса
Интерактивное обсуждение: «Какие ситуации на новой работе вызывают у вас наибольшее напряжение?»
- Разбор физиологических, эмоциональных и поведенческих признаков стресса.
- Практикум «Дыхательные техники релаксации».
- Техника «Квадратное дыхание»: вдох на 4 счета → задержка на 4 счета → выдох на 4 счета → задержка на 4 счета (5-7 циклов).
- Техника «Дыхание по счету 4-7-8»: вдох носом на 4 счета → задержка на 7 счетов → медленный выдох через рот на 8 счетов (3-5 повторов).
- Обсуждение: «Какие изменения в состоянии заметили после выполнения?»

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Какой из признаков стресса вы узнали у себя?»
2. «Какую технику будете использовать в работе?»

Домашнее задание: Практиковать одну из дыхательных техник при первых признаках напряжения.

Сессия 2.2 Тема: «Эмоциональная саморегуляция»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, шаблоны «Шкала стресса», карточки с техниками, таймер.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Эмоциональный барометр». Участники показывают рукой уровень своего напряжения от 1 до 10.

2. Основной этап

- Обсуждение домашнего задания. Обмен опытом применения дыхательных техник.
- Упражнение «Шкала стресса».

Инструкция: Нарисуйте свою шкалу стресса от 0 (полное спокойствие) до 10 (пиковое напряжение). Отметьте:

1. Критические точки, когда уже сложно работать
2. «Рабочий» уровень стресса
3. Сигналы-предвестники нарастания напряжения
4. Работа в парах: Обсуждение личных сигналов стресса.
5. Техника «Стоп-кадр» для снятия напряжения.

Алгоритм:

- ОСОЗНАНИЕ: «Я чувствую напряжение»
- СТОП: Мысленная команда «Стоп!»
- ДЫХАНИЕ: 3 глубоких цикла дыхания
- ФОКУС: Перевести внимание на внешний объект (описать 3 предмета в комнате)

Отработка в парах на реальных рабочих ситуациях участников.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Как изменилось ваше отношение к стрессу после сегодняшней сессии?»
2. «В каких рабочих ситуациях примените технику «Стоп-кадр»?»

Сессия 2.3 Тема: «Принятие решений в неопределенности»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, кейсы рабочих ситуаций, шаблоны «Дерево решений», флипчарт.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Слепой выбор». Участники с закрытыми глазами делают простой выбор (поднять правую/левую руку), анализируя внутренние ощущения при принятии решения.

2. Основной этап

- Кейс-стади «Сложные рабочие ситуации».

Пример кейса: «Вам поручили новый проект, но не предоставили четких KPI и сроков. Руководитель недоступен для уточнений».

Работа в группах: Анализ ситуации по схеме:

1. Факты и ограничения
2. Риски бездействия
3. Возможные варианты действий
4. Метод «Дерево решений».
5. Построение дерева:
6. Корень: проблема
7. Ветви: возможные решения
8. Листья: последствия каждого решения
9. Плоды: оптимальный вариант

Практическая работа: Участники применяют метод к своим реальным рабочим дилеммам.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Что было самым сложным в анализе неопределенных ситуаций?»

2. «Как будете применять метод «Дерево решений» в работе?»

Сессия 2.4 Тема: «План поддержания работоспособности»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, карточки для ролевой игры, шаблоны индивидуальных планов.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Мой ресурсный ритуал». Участники делятся одним ежедневным действием, которое помогает им восстанавливаться (чай, прогулка, музыка).

2. Основной этап

- Ролевая игра «Принятие решения».

Сценарий: Сотрудник должен принять решение в условиях цейтнота, неполной информации и давления коллег.

Распределение ролей: руководитель, коллега-критик, коллега-помощник, наблюдатели.

Анализ: Обсуждение эффективных и неэффективных стратегий поведения.

Разработка индивидуального плана поддержания психологической устойчивости.

Структура плана:

1. Ежедневные ритуалы восстановления
2. Экстренные техники при стрессе
3. «Якоря» спокойствия (предметы, слова, действия)
4. Границы рабочего времени
5. Регулярные практики самопроверки

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Что из разработанного плана будете внедрять в первую очередь?»
2. «Какая поддержка вам нужна для соблюдения плана?»

Сессия 3.1 Тема: «Конструктивная коммуникация»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, карточки с упражнениями, видео-примеры.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Передача чувства». Участники передают по кругу разные эмоции только взглядом и мимикой.

2. Основной этап

- Упражнение «Активное слушание».

Правила: контакт глаз, кивки, уточняющие вопросы, перефразирование.

Практика в тройках: Говорящий, Слушатель, Наблюдатель. Ротация ролей.

Обратная связь от наблюдателей по технике слушания.

Техники конструктивной обратной связи.

Формула «Сэндвич»:

- Положительный аспект
- Зона развития
- Поддержка и ресурс

Практика: Составление обратной связи для гипотетических ситуаций.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Что было самым трудным в технике активного слушания?»
2. «В каких ситуациях на работе примените технику «Сэндвич»?»

Сессия 3.2 Тема: «Разрешение конфликтов»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, карточки с конфликтными ситуациями, флипчарт, раздаточные материалы по технике «Я-высказывания».

1. Организационный этап

- Приветствие.

- Разминка «Ассоциация с конфликтом». Участники называют первую ассоциацию со словом «конфликт» и объясняют, хотят ли они ее изменить.

2. Основной этап

Ролевая игра «Сложный разговор».

Сценарии:

Обсуждение с коллегой, который не выполняет свою часть работы

Разговор с руководителем о несправедливом распределении задач

Конфликт из-за разных подходов к работе

Инструкция: Участники разыгрывают ситуации, пробуя разные стратегии поведения.

Анализ: Обсуждение эффективных и неэффективных моделей поведения в конфликте.

Техника «Я-высказывания».

Формула:

1. «Когда я вижу/слышу...» (факт)
2. «Я чувствую...» (эмоция)
3. «Потому что...» (объяснение)
4. «Я бы хотел(а)...» (предложение)

Практическая отработка: Участники переформулируют привычные обвинительные фразы в «Я-высказывания».

Работа в парах: Составление «Я-высказываний» для реальных рабочих ситуаций участников.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Какое открытие вы сделали о себе в конфликтных ситуациях?»
2. «Как изменилось ваше отношение к конфликтам после сегодняшней сессии?»

Домашнее задание: Применить технику «Я-высказывания» хотя бы в одной рабочей ситуации.

Сессия 3.3 Тема: «Командное взаимодействие»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, тест Белбина, карточки с ролями, кейсы командных конфликтов.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Живая скульптура команды». Участники создают скульптуру идеальной команды, где каждый занимает определенную позицию.

2. Основной этап

- Тренинг «Командные роли».

Диагностика по Белбину: Участники заполняют опросник, определяют свои доминирующие роли в команде.

Обсуждение результатов: Сильные стороны и зоны развития каждой роли.

- Упражнение «Идеальная команда»: Собрать команду для решения конкретной задачи, используя знания о ролях.

Упражнение «Конфликтные ситуации в коллективе».

Кейсы:

1. Конфликт между «креативщиками» и «аналитиками»
2. Противостояние опытных и новых сотрудников
3. Конкуренция за ресурсы между отделами

Работа в группах: Поиск решений с учетом командных ролей участников.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Насколько ваша роль в команде соответствует вашим ожиданиям?»
2. «Как будете использовать эти знания в повседневной работе?»

Сессия 3.4 Тема: «Медиация в конфликтах»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, карточки с этапами медиации, таймер, бланки для ведения переговоров.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Нейтральная позиция». Участники тренируются занимать нейтральную позицию в споре двух коллег.

2. Основной этап

- Деловая игра «Проектное совещание».

Сценарий: Конфликт между отделами из-за сроков и ресурсов проекта.

Роли: руководитель проекта, представители отделов, медиатор.

Задача: Провести медиацию и найти компромиссное решение.

- Техника «Медиация в конфликте».

Этапы:

1. Установление правил
2. Выслушивание сторон
3. Определение корня проблемы
4. Поиск решений
5. Достижение соглашения

Практика: Участники по очереди пробуют себя в роли медиатора.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

«Что было самым сложным в роли медиатора?»

«Когда вы могли бы применить эти навыки в своей работе?»

Сессия 4.1 Тема: «Карьерные ориентации»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, тест «Карьерные якоря» Шейна, бланки для построения траектории, цветные маркеры.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Моя карьерная метафора». Участники описывают свою карьеру через образ (лестница, спираль, река, горная тропа).

2. Основной этап

- Упражнение «Карьерные якоря».

Диагностика по Шейну: Участники определяют свои доминирующие карьерные ориентации.

Обсуждение в мини-группах: Как проявляются эти ориентации в текущей работе?

Анализ:

- Соответствие текущей позиции карьерным якорям.
- Построение индивидуальной карьерной траектории.
- Визуализация: Создание карты карьерного пути на 1-3 года.

Определение ключевых точек:

- Необходимое обучение
- Желаемые должности
- Развитие компетенций

Работа с препятствиями: Выявление и планирование преодоления барьеров.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Что нового вы узнали о своих карьерных ценностях?»
2. «Как полученные инсайты повлияют на ваши карьерные решения?»

Сессия 4.2 Тема: «Планирование развития»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, шаблоны «Карта компетенций», бланки планов развития, образцы KPI.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Компетенция дня». Участники называют одну компетенцию, которую хотели бы развить.

2. Основной этап

- Упражнение «Карта компетенций».

Самооценка: Участники оценивают свой текущий уровень по ключевым для их позиции компетенциям.

Определение приоритетов: Выбор 2-3 компетенций для развития в первую очередь.

Постановка целей развития по методике SMART.

Составление плана развития на 1 год.

Структура плана:

1. Цели развития
2. Конкретные действия
3. Сроки
4. Критерии успеха
5. Необходимые ресурсы

Пример: Развитие навыка публичных выступлений через тренировки, курсы, практику.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Насколько реалистичным кажется ваш план развития?»
2. «Какая поддержка вам потребуется для его реализации?»

Сессия 4.3 Тема: «Ресурсное планирование»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, шаблоны «Ресурсная карта развития», стикеры, флипчарт.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Мой главный ресурс». Участники делятся одним главным ресурсом, который помогает им в развитии.

2. Основной этап

- Групповая супервизия планов развития.

Работа в мини-группах: Представление своих планов развития коллегам.

- Метод «Мозговой штурм»: Совместный поиск дополнительных ресурсов и возможностей.

Обратная связь по реалистичности и полноте планов.

- Техника «Ресурсная карта развития».

Визуализация ресурсов:

1. Внутренние (знания, навыки, качества)
2. Внешние (коллеги, руководитель, обучение, материалы)
3. Организационные (корпоративные программы, политики)
4. Планирование восполнения ресурсов.

3. Завершающий этап

Рефлексия.

1. «Какие новые ресурсы вы обнаружили в процессе обсуждения?»
2. «Как изменился ваш план после групповой работы?»

Сессия 4.4 Тема: «Итоговая сессия»

Длительность: 90 минут.

Оборудование: бейджи, анкеты для итоговой диагностики, сертификаты, флипчарт для рефлексии.

1. Организационный этап

- Приветствие.
- Разминка «Мой путь за 8 недель». Участники делятся своими главными изменениями за время программы.

2. Основной этап

- Повторная диагностика уровня адаптации.
- Анкетирование: Заполнение итоговых опросников.
- Сравнительный анализ с результатами первой сессии.
- Рефлексия результатов программы.
- Круг достижений: Участники делятся самыми цennыми результатами.
- Работа с инсайтами: Анализ личных открытий за время программы.

- Постановка дальнейших целей развития.
- Упражнение «Следующие шаги»: Конкретизация действий после завершения программы.
- Создание системы самоподдержки.
 3. Завершающий этап
- Торжественное вручение сертификатов.
- Финальный круг благодарностей.
- Обмен контактами для поддержания профессиональных связей.

Приложение Г

Таблица 17 — Результаты диагностики профессиональной адаптации новых сотрудников до и после программы психологического сопровождения

№	Баллы до	Уровень до	Баллы после	Уровень после
1	68	Средний	72	Средний
2	79	Высокий	82	Высокий
3	42	Низкий	58	Средний
4	87	Высокий	89	Высокий
5	48	Низкий	61	Средний
6	39	Низкий	55	Средний
7	45	Низкий	59	Средний
8	65	Средний	71	Средний
9	47	Низкий	57	Средний
10	67	Средний	73	Средний
11	41	Низкий	53	Средний
12	85	Высокий	87	Высокий
13	63	Средний	69	Средний
14	61	Средний	75	Высокий
15	82	Высокий	84	Высокий
16	43	Низкий	56	Средний
17	64	Средний	78	Высокий
18	84	Высокий	86	Высокий
19	59	Средний	76	Высокий
20	52	Низкий	68	Средний
21	83	Высокий	85	Высокий
22	58	Средний	74	Высокий
23	62	Средний	77	Высокий
24	44	Низкий	54	Средний
25	60	Средний	79	Высокий
26	81	Высокий	83	Высокий
27	57	Средний	70	Средний

Приложение Г

Таблица 18 — Результаты диагностики технологической компетенции новых сотрудников до и после программы психологического сопровождения

№	Результат до	Уровень до	Результат после	Уровень после
1	84	Высокий	85	Высокий
2	82	Высокий	83	Высокий
3	91	Высокий	92	Высокий
4	89	Высокий	90	Высокий
5	87	Высокий	88	Высокий
6	92	Высокий	92	Высокий
7	85	Высокий	86	Высокий
8	78	Высокий	81	Высокий
9	88	Высокий	89	Высокий
10	83	Высокий	84	Высокий
11	90	Высокий	91	Высокий
12	86	Высокий	87	Высокий
13	81	Высокий	82	Высокий
14	79	Высокий	81	Высокий
15	75	Средний	78	Высокий
16	84	Высокий	85	Высокий
17	73	Средний	76	Высокий
18	77	Высокий	79	Высокий
19	71	Средний	74	Высокий
20	86	Высокий	87	Высокий
21	74	Средний	77	Высокий
22	72	Средний	75	Высокий
23	80	Высокий	82	Высокий
24	70	Средний	73	Высокий
25	76	Высокий	78	Высокий
26	75	Средний	78	Высокий
27	73	Средний	76	Высокий

Приложение Г

Таблица 19 — Результаты оценки стрессоустойчивости (Усатов И.А.) новых сотрудников до и после программы психологического сопровождения

№	Результат до	Уровень до	Результат после	Уровень после
1	28	Средний	18	Высокий
2	22	Высокий	15	Высокий
3	36	Средний	22	Высокий
4	21	Средний	14	Высокий
5	36	Средний	24	Средний
6	42	Средний	28	Средний
7	48	Низкий	32	Средний
8	26	Средний	18	Высокий
9	54	Низкий	38	Средний
10	28	Средний	20	Высокий
11	42	Средний	30	Средний
12	22	Высокий	15	Высокий
13	38	Средний	26	Средний
14	16	Высокий	10	Высокий
15	20	Средний	13	Высокий
16	44	Средний	32	Средний
17	16	Высокий	10	Высокий
18	24	Средний	16	Высокий
19	30	Средний	22	Высокий
20	22	Высокий	15	Высокий
21	14	Высокий	16	Высокий
22	18	Высокий	12	Высокий
23	40	Средний	28	Средний
24	24	Средний	18	Высокий
25	46	Низкий	34	Средний
26	20	Высокий	13	Высокий
27	40	Средний	28	Средний

Приложение Г

Таблица 20 — Результаты диагностики межличностных отношений (Т.Лири) новых сотрудников до и после программы психологического сопровождения – уровни акцентуации

№	Результат до	Уровень до	Результат после	Уровень после
1	12	Высокий	9	Высокий
2	8	Умеренный	5	Умеренный
3	14	Экстремальный	9	Высокий
4	6	Умеренный	5	Умеренный
5	9	Высокий	8	Умеренный
6	15	Экстремальный	11	Высокий
7	16	Экстремальный	10	Высокий
8	5	Умеренный	4	Низкий
9	7	Умеренный	6	Умеренный
10	10	Высокий	8	Умеренный
11	13	Экстремальный	9	Высокий
12	4	Низкий	3	Низкий
13	8	Умеренный	6	Умеренный
14	11	Высокий	7	Умеренный
15	6	Умеренный	5	Умеренный
16	17	Экстремальный	12	Высокий
17	9	Высокий	7	Умеренный
18	5	Умеренный	4	Низкий
19	10	Высокий	8	Умеренный
20	18	Экстремальный	12	Высокий
21	7	Умеренный	4	Низкий
22	12	Высокий	8	Умеренный
23	8	Умеренный	6	Умеренный
24	14	Экстремальный	11	Высокий
25	6	Умеренный	4	Низкий
26	11	Высокий	8	Умеренный
27	9	Высокий	6	Умеренный

Приложение Г

Таблица 21 — Результаты диагностики трудовой мотивации новых сотрудников до и после программы психологического сопровождения

№	Результат до	Уровень до	Результат после	Уровень после
1	4	Средний	5	Высокий
2	2	Низкий	4	Средний
3	1	Низкий	4	Средний
4	3	Средний	4	Средний
5	4	Средний	5	Высокий
6	2	Низкий	3	Средний
7	5	Высокий	5	Высокий
8	3	Средний	4	Средний
9	2	Низкий	3	Средний
10	4	Средний	5	Высокий
11	1	Низкий	3	Средний
12	3	Средний	4	Средний
13	5	Высокий	5	Высокий
14	1	Низкий	5	Высокий
15	4	Средний	5	Высокий
16	2	Низкий	4	Средний
17	3	Средний	4	Средний
18	5	Высокий	5	Высокий
19	2	Низкий	3	Средний
20	4	Средний	5	Высокий
21	3	Средний	4	Низкий
22	1	Низкий	3	Средний
23	4	Средний	5	Высокий
24	2	Низкий	4	Средний
25	3	Средний	4	Средний
26	5	Высокий	5	Высокий
27	2	Низкий	4	Средний

Статистическая обработка данных после проведения формирующего эксперимента

Расчет Т- критерия Вилкоксона

Расчет Т- критерия Вилкоксона для оценки Технологической компетентности

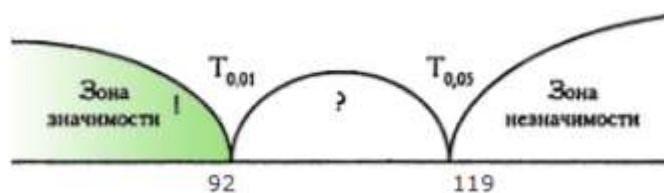
N	"До"	"После"	Сдвиг ($\bar{x}_{после} - \bar{x}_{до}$)	Абсолютное значение сдвига	Ранговый номер сдвига
1	84	85	1	1	8
2	82	83	1	1	8
3	91	92	1	1	8
4	89	90	1	1	8
5	87	88	1	1	8
6	92	92	0	0	1
7	85	86	1	1	8
8	78	81	3	3	23
9	88	89	1	1	8
10	83	84	1	1	8
11	90	91	1	1	8
12	86	87	1	1	8
13	81	82	1	1	8
14	79	81	2	2	16.5
15	75	78	3	3	23
16	84	85	1	1	8
17	73	76	3	3	23
18	77	79	2	2	16.5
19	71	74	3	3	23
20	86	87	1	1	8
21	74	77	3	3	23
22	72	75	3	3	23
23	80	82	2	2	16.5
24	70	73	3	3	23
25	76	78	2	2	16.5
26	75	78	3	3	23
27	73	76	3	3	23
Сумма рангов нетипичных сдвигов:					1

Результат: $T_{ЭМП} = 1$

Критические значения Т при $n=27$

n	T_{kp}	
	0.01	0.05
27	92	119

Ось значимости:



Полученное эмпирическое значение $T_{ЭМП}$ находится в зоне значимости.

Расчет Т- критерия Вилкоксона для оценки стрессоустойчивости

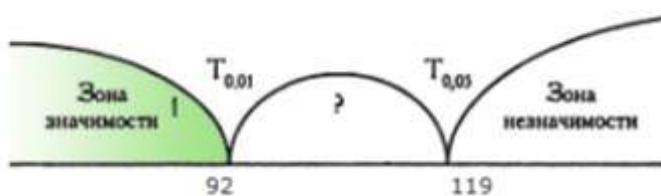
н	"дп"	"После"	Сдвиг (После - дп)	Абсолютные значения сдвигов	Ранговый номер сдвига
1	28	18	-10	10	16
2	22	15	-7	7	8.5
3	36	22	-14	14	24.5
4	21	14	-7	7	8.5
5	36	24	-12	12	20
6	42	28	-14	14	24.5
7	48	32	-16	16	26.5
8	26	18	-8	8	13.5
9	54	38	-16	16	26.5
10	28	20	-8	8	13.5
11	42	30	-12	12	20
12	22	15	-7	7	8.5
13	38	26	-12	12	20
14	16	10	-6	6	3.5
15	20	13	-7	7	8.5
16	44	32	-12	12	20
17	16	10	-6	6	3.5
18	24	16	-8	8	13.5
19	30	22	-8	8	13.5
20	22	15	-7	7	8.5
21	14	16	2	2	1
22	18	12	-6	6	3.5
23	40	28	-12	12	20
24	24	18	-6	6	3.5
25	46	34	-12	12	20
26	20	13	-7	7	8.5
27	40	28	-12	12	20
Сумма рангов нетипичных сдвигов:					1

Результат: $T_{ЭМП} = 1$

Критические значения Т при $n=27$

n	T_{kp}	
	0.01	0.05
27	92	119

Ось значимости:



Полученное эмпирическое значение $T_{ЭМП}$ находится в зоне значимости.

Расчет Т- критерия Вилкоксона для оценки межличностных отношений (Лири) невозможен, поскольку все сдвиги в типичных направлениях, однако наблюдение показало положительную динамику.

Расчет Т-критерия Вилкоксона для оценки трудовой мотивации

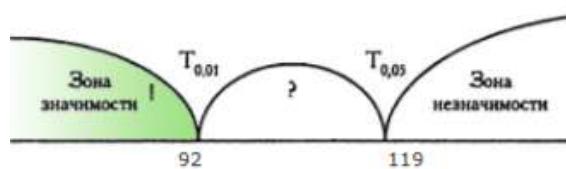
N	"до"	"После"	Сдвиг ($t_{после} - t_{до}$)	Абсолютное значение сдвига	Ранговый номер сдвига
1	4	5	1	1	12
2	2	4	2	2	22.5
3	1	4	3	3	26
4	3	4	1	1	12
5	4	5	1	1	12
6	2	3	1	1	12
7	5	5	0	0	2.5
8	3	4	1	1	12
9	2	3	1	1	12
10	4	5	1	1	12
11	1	3	2	2	22.5
12	3	4	1	1	12
13	5	5	0	0	2.5
14	1	5	4	4	27
15	4	5	1	1	12
16	2	4	2	2	22.5
17	3	4	1	1	12
18	5	5	0	0	2.5
19	2	3	1	1	12
20	4	5	1	1	12
21	3	4	1	1	12
22	1	3	2	2	22.5
23	4	5	1	1	12
24	2	4	2	2	22.5
25	3	4	1	1	12
26	5	5	0	0	2.5
27	2	4	2	2	22.5
Сумма рангов нетипичных сдвигов:					10

Результат: $T_{ЭМП} = 10$

Критические значения Т при $n=27$

n	$T_{Кр}$	
	0.01	0.05
27	92	119

Ось значимости:



Полученное эмпирическое значение $T_{ЭМП}$ находится в зоне значимости.