

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра психологии развития и консультирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Е. Ю. Федоренко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Специфика адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем  
тревожности

37.04.04 Психология

37.04.01.04 Психологическое консультирование

Научный руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд. психол. наук Е.Ю. Федоренко  
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник \_\_\_\_\_ К.И. Полуситов  
подпись, дата

Рецензент \_\_\_\_\_ доцент, канд. пед. наук О.А. Сидоренко  
подпись, дата должность, ученая степень

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основания.....	11
1.1 Изучение социально – психологической адаптации сотрудников организаций в современных исследованиях .....	11
1.2 Анализ подходов по изучению тревожности .....	20
1.3 Взаимосвязь тревожности и социально – психологической адаптации новых сотрудников в организациях .....	33
2 Эмпирическое исследование специфики адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем тревожности .....	42
2.1 Описание методов и методик исследования .....	45
2.2 Анализ и интерпретация полученных данных .....	49
2.2.1 Результаты первого этапа исследования .....	49
2.2.2 Результаты второго этапа исследования .....	77
2.3 Выводы .....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	111
Приложения А-Е.....	119-138

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема изучения специфики адаптации сотрудников в организации является значимой для организационной психологии и психологии труда. Новые сотрудники организации находящиеся на этапе первичной адаптации, имеют больше всего сложностей и трудностей при включении в рабочий процесс и новую окружающую среду. В процессе адаптации новому сотруднику нужно не только приспособиться к новым условиям, но и усвоить нормы трудовой дисциплины, профессиональное общение, традиции коллектива, производственные навыки, т.е. обеспечить себе комфортное вхождение в новую социальную среду. Новый сотрудник вынужден мобилизовать волю, энергию, уметь управлять эмоциями, проявлять определенный уровень активности в деятельности по преодолению адаптационных трудностей [1]. Возникающие трудности у сотрудников порождают психологический дискомфорт, что ведет к дестабилизации личности, к возникновению и нарастанию таких негативных психических состояний, как беспокойство, тревожность, что оказывает существенное влияние как на психическое и физическое здоровье новых сотрудников, так и на адаптацию к организации в целом [2].

Обоснованием для постановки данной темы и выбора таких переменных, как «адаптация» и «тревожность» послужило ряд работ авторов, на которых и будет строиться наше исследование.

Ф.Б.Березин [3], А.В. Белякова [4], Д.Ю. Мальцева [5], Н.Л. Минаева [6], С.В. Манаев [7] описали социально-психологическую адаптацию сотрудников организации, и ее специфику. В зарубежной литературе проблеме адаптации посвящены работы Э.Х. Эриксона [8], А. Х. Маслоу [9], Г.У. Оллпорта [10], Р.С. Лазарус [11]. С позиции гомеостатического равновесия между внутренними стимулами личности и требованиями окружающей среды рассматривает социально-психологическую адаптацию Э.Х. Эриксон [8], где появляется конфликт из-за несоответствия требований окружающей среды и

потребностей личности, и в дальнейшем этот конфликт порождает состояние тревоги. Одним из факторов, влияющих на адаптацию новых сотрудников, является их тревожность.

В процессе изучения «тревожности», при всем многообразии различных подходов, мы сделали акцент на авторах, которые рассматривали личностную и ситуативную тревожность, и выявили что для каждого человека, присущ свой оптимальный индивидуальный уровень тревожности (Ч.Д. Спилбергер [12], И.А. Кирюшина [13], О.В. Кузнецова [14]).

Такие исследователи, как И.А. Новикова [15], О.Н. Степанова [16], В.В. Вязникова [17], Т.С. Клименко [18], В.В. Борисенко [18], Н.Л. Минаева [6], рассмотрели связь тревожности и адаптации сотрудников организаций, на примерах которых будет построен конструкт нашего исследования. Так, например, И.А.Новикова сделала заключение, что высокий уровень тревожности наблюдался в основном в группе дезадаптивных сотрудников. О.Н.Степанова проводя различные тренинги с сотрудниками, выяснила, что показатель тревожности может иметь положительную динамику, в ее исследовании, после того, как показатель тревожности снизился, сотрудники стали более спокойны и уверенные в себе. В.В. Вязникова приходит к заключению, что плохая и малая информированность сотрудников, приводит к повышению тревожности, которая вызывает боязнь сделать что-то не так, влияющая на испытание угрозы искаженной интеллектуальной самооценке. Т.С. Клименко и В.В. Борисенко, делают заключение, что именно нехватка умений, навыков, опыта приводит к повышенному уровню тревожности, из-за чего новые сотрудники испытывали неуверенность в себе и сложности в коммуникации. Н.Л. Минаева приходит к заключению, что для оптимизации процедуры адаптации новых сотрудников в коммерческих организациях необходимо создавать, специальные регламенты, в которых будут описаны все этапы адаптации сотрудников, зафиксированы индивидуальные цели и задачи трудовой деятельности, описан перечень должностных полномочий, а так же лиц, ответственных за прохождение периода адаптации.

Мы ставим перед собой цель получить данные, которые бы отвечали на следующий исследовательский вопрос: как влияет уровень тревожности сотрудника на его процесс адаптации в организации?

Мы будем рассматривать социально - психологическую адаптацию новых сотрудников в коммерческой организации. Где под социально – психологической адаптацией мы будем понимать приспособленность человека к гармоничной жизнедеятельности в обществе, которая объединяет необходимость соответствовать требованиям социума и собственные потребности, мотивы, интересы. Психологическая адаптация (ПА) рассматривается как непрерывный процесс, на отдельных этапах которого может быть условно оценен результат – соответствуют ли приложенные человеком усилия достижению тех задач, которые присвоены в той или иной ситуации. Для этих целей используется уровневая модель адаптации, в которой несоответствие помечается как низкий, а соответствие как высокий уровень. Уровень социально-психологической адаптации тесно связан с психологическими характеристиками личности (активность, направленность, совместная деятельность и др.) и особенностями ее поведения [19]. В дальнейшем мы выделяем три уровня социально – психологической адаптации: высокий, средний и низкий [20]:

- для представителя высокого уровня адаптации характерна активность, уверенность в себе, в своих силах и возможностях. Они проявляют искренний, деятельный интерес к событиям и явлениям окружающего мира. Их положение можно охарактеризовать как стабильное [20];

- для представителей средней адаптации характерен низкий уровень стабильности, импульсивность, периоды взлетов и неудач. Неустойчивость их положения объясняется тем, что адаптанты, занимающие «среднее положение», либо стремятся к высокому уровню адаптации, либо скатываются в группу низкой адаптации [20];

- для людей низкой адаптации свойственен пониженный уровень жизненной активности. Представители данного уровня адаптации не уверены в

собственных силах и стремятся к подчинению. У них часто возникают периоды тоски и подавленного настроения, для них характерны стабильность и последовательность всех проявлений [20].

В общем процессе адаптации мы выделяем адаптацию к новой должности, где рассматриваем человека, который входит в новую должность со своими индивидуальными ресурсами и потенциалом. Т.е. как он реагирует на обязательные требования новой должности; что у него вызывает трудности, дискомфорт и напряжение; что дается ему легко, и какую помощь предоставляет организация, для комфортного протекания адаптационного периода. А так же обратим внимание на особенности личности сотрудника, позволяющие ему выстраивать свой адаптационный путь. Таким образом, мы выделим следующие характеристики адаптации:

- адаптация, связанная с личностными характеристиками сотрудника (исполнительность; самооценка и уверенность в себе; ответственность; уравновешенность; требовательность к себе; способность действовать в ситуации неопределенности; способность к принятию решений; самоорганизованность; дисциплинированность);

- адаптация к новым условиям труда (отношение к сотрудникам, к начальнику, к своим обязанностям; к режиму рабочего времени; к заработной плате; к мероприятиям; способность к решению рабочих задач и др.);

- адаптация в целом к трудным ситуациям, по мнению самих респондентов (наличие определенных качеств, мотивов, условий, мероприятий и людей помогающих справиться с трудностями в процессе адаптации).

При освоении человеком новой роли / деятельности в ответ на неопределенность включается система приспособления, одну из ключевых ролей, в которой играет тревожность. В нашем исследовании мы будем разделять тревожность на высокий средний и низкий уровень:

- высокая тревожность предполагает склонность к появлению состояния тревоги у человека в ситуациях оценки его компетентности. В этом случае следует снизить субъективность, значимость ситуации и задач и

перенести акцент на осмысливание деятельности и формирование чувства уверенности в успехе [21];

– средний уровень тревожности предполагает умеренное спокойное состояние человека, такие люди достаточно активны и общительны, хотя встречаются случаи, когда появляется беспокойство, не обоснованное сложившимися обстоятельствами [21];

– низкая тревожность, наоборот, требует повышения чувства ответственности и внимания к мотивам деятельности. Но иногда очень низкая тревожность активного вытеснения личностью высокой тревоги ставит целью показать себя в «лучшем свете» [21].

Такое разделение на уровни нам поможет рассмотреть связь каждого уровня социально – психологической адаптации с уровнями тревожности.

А так же понятие «тревожность» мы рассмотрим как многозначный психологический термин, во-первых, как определенное состояние человека в конкретный промежуток времени, момент который имеет ограниченность; во-вторых, как устойчивое свойство абсолютно любой личности [22]. Таким образом, мы разделяем тревожность на личностную и ситуативную, где в одном из этапов исследования, мы проведем более детальный анализ связей личностной и ситуативной тревожности с уровнями адаптации сотрудников.

Согласно исследованиям И.А. Новиковов [15], О.Н. Степановой [16], В.В. Вязниковой [17], Т.С. Клименко [18], В.В. Борисенко [18], Н.Л. Минаевой [6], у новых сотрудников в процессе адаптации происходит временное усиление тревоги, которое проходит при обнаружении точек опоры и оценке своей деятельности как успешной, т.е соответствующей задаче, посильной. Однако показано, что высокая или низкая личностная тревожность могут блокировать этот процесс и приводить к отказу от дальнейшего освоения новой ситуации. Далее в работе мы рассмотрим подробнее, какие характеристики адаптации свойственны новым сотрудникам с разным уровнем тревожности и какие условия поддержки новичков в компании позволяют им сориентироваться на старте и прожить этап естественной тревоги (по мнению

компании и реальным действиям сотрудников). Адаптация будет проанализирована и как персональная характеристика («адаптивность» в модели К. Роджерса и Р. Даймонда) и как процесс и результат освоения определенных профессиональных действий в новой для сотрудника должности.

В связи с этим мы ставим перед собой **цель** исследования: определить, какие характеристики адаптации свойственны новым сотрудникам с разным уровнем тревожности?

**Задачи исследования:**

- 1) определить характеристики и уровень тревожности и адаптации у новых сотрудников на старте работы в организации;
- 2) провести анализ специфики адаптации новых сотрудников с разным уровнем тревожности в организации.

**Объект исследования:** новые сотрудники организации.

**Предмет исследования:** характеристики адаптация новых сотрудников при разных уровнях тревожности.

Таким образом, мы выдвигаем несколько предположений, для уточнения связи между характеристиками уровней тревожности и показателями адаптации:

1. высокий уровень адаптации на старте работы будет характерен для новых сотрудников со средним и низким уровнем личностной тревожности, а низкий уровень – для сотрудников с высоким уровнем тревожности;
2. сотрудники с высоким уровнем тревожности, в отличие от сотрудников с низким и средним уровнем в процессе адаптации чаще обращаются за поддержкой в решениях и разъяснениями извне, чем действуют самостоятельно.

Для проведения исследования был составлен и осуществлён следующий план, состоящий из двух этапов:

1 этап (апрель/май 2017 года):

- осуществить подбор сотрудников для участия в нашем исследовании. Работающих менее чем шесть месяцев в организации, впервые



трудоустроившиеся на должность «начальника службы контроля». Участие в исследовании будет основано на их добровольном согласии;

- сотруднику будет предложено пройти методику Спилбергера-Ханина для определения личностной и ситуативной тревожности, так мы выявим уровни тревожности каждого нового сотрудника;

- затем будет предложено пройти диагностику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда, для выявления уровня адаптации сотрудника, что поможет в дальнейшем охарактеризовать процесс адаптации.

- в заключительной части, сотруднику будет нужно ответить на вопросы в ходе интервью, направленные на выявление целей, трудностей и отношение нового сотрудника к коллективу, руководству и организации в целом и т.п. Полученные ответы будут сопоставлены с данными второго этапа исследования, для описания специфики адаптации сотрудников.

2 этап (октябрь/ноябрь 2017 года):

- методика измерения уровня тревожности Тейлора, будет проведена для повторного измерения уровня тревожности новых сотрудников организации. В дальнейшем полученные результаты по методике Тейлора сравним с результатами полученные по методике Спилбергера-Ханина, для определения изменений уровня тревожности каждого из респондентов за прошедший период;

- новым сотрудникам потребуется пройти анкету, направленную на получение информации, относительно пройденного этапа адаптации, которая позволит узнать, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации;

- будет проведено интервью с менеджером, который занимается подбором персонала и его адаптацией. Полученные данные сравним с данными полученные от новых сотрудников, что позволит выявить связи и закономерности пройденного адаптационного периода.

**Выборка:** сотрудники в возрасте 18-30 лет впервые трудоустроившиеся на должность «НСК» (начальник службы контроля).

## **1 Теоретические основания**

### **1.1 Изучение социально – психологической адаптации сотрудников организаций в современных исследованиях**

Адаптация человека к окружающей среде, социуму, есть один из важнейших критериев, показатель уровня которой, определяет, на сколько человек эффективно адаптируется при тех или иных условиях, месте. Уровень адаптации зависит от врожденных и приобретенных способностей индивида, с возможностью приспособления в различных условиях при всем многообразии бытия человека [3]. Каждый человек индивидуален, и ему присущ тот или иной уровень адаптации, влияющий на его комфортное пребывание в социуме. Темперамент, эмоции, инстинкты, строение тела, физическое состояние организма, все это относится к врожденным основам адаптивности индивида. В процессе и результате обучения, воспитания и образа жизни, уровень адаптивности может, как повышаться, так и снижаться [23].

В настоящее время существует большое количество различных определений понятия адаптация, исследование которых начинаются с биохимического и заканчиваются вплоть до социального уровня. В переводе с латинского, адаптация есть приспособление, процесс взаимодействия организма с окружающей средой осуществляемый на разных уровнях [24]. В контексте психологии, адаптации рассматривается как осуществление успешного принятия решений, ответственности, проявление инициативы, предугадывание дальнейших результатов возможных действий и т.д. [25].

При большом разнообразии определений адаптации, Н.Н. Мельникова выводит общие моменты [26]:

- а) процессу адаптации всегда присуще как минимум два объекта;
- б) взаимодействие между объектами происходит в определенных условиях, где свойственен дисбаланс и диссонанс между системами;

в) цель взаимодействия между объектами, есть особая система организации и регулирования, уровень и характер которой может изменяться в значительных пределах;

г) результат предполагает некоторые изменения в существующих и взаимодействующих системах.

Обращаясь к общей психологии к таким авторам, как А.В. Петровский [27], В.В. Богословский [28], Р.С. Немов [29], можно заметить, что они очень схоже определяют адаптацию. В их понимании адаптация, есть специфический, ограниченный процесс приспособления чувствительности анализаторов к действию раздражителя.

В зависимости от рассматриваемого аспекта, понятию адаптация, можно придать некоторое количество значений [29]:

а) используется для определения и фиксации процесса, относительно которого происходит приспособление к действительности;

б) используется для определения и фиксации отношения равновесия, в данном случае, гармонии, которое осуществляется между организмом и окружающей средой;

в) под адаптацией рассматривается и фиксируется итог процесса приспособления к среде;

г) включает в себя стремление организма к конкретной цели.

При всем многообразии видов адаптации, мы делаем акцент на социально-психологической адаптации. Процесс социально-психологической адаптации в отечественной психологии, с точки зрения И.С. Ковригиной, состоит из соотношения нескольких процессов, в которых личность выступает творческим субъектом и объектом многоаспектного взаимодействия. В зависимости от парадигмы, соотношения могут меняться. Например, концепция деятельностного подхода А.Н. Леонтьева, или же концепция С.Л. Рубинштейна, в которой рассматривается психическое, как процесс, где адаптация определяется как понятие «психологическая включенность» человека относительно общества, в частности к социуму, коллективу. В процессе

социально-психологической адаптации воплощаются в жизнь интересы, стремления и потребности человека, а так же происходит развитие ее индивидуальности, с дальнейшей возможностью личности реализовать и (или) примкнуть к новой для него социальной среде и стать частью ее [30].

Исследования в рамках социально-психологической адаптации были осуществлены многими учеными, далее выделим одних из основных авторов [26]:

– К. А. Абульханова – Славская установила взаимосвязь между социально-когнитивными структурами и адаптацией личности к социальным изменениям и большое влияние механизма активности на процесс адаптации [26];

– А.А. Налчаджян доказал, что социально-психологическая адаптация – это состояние продуктивных взаимодействий как личности так и группы, характеризующаяся отсутствием долгих внешних и внутренних конфликтов. Он показал влияние адаптивных комплексов на процесс социально-психологической адаптации [26];

– С. И. Розум установил прямую взаимосвязь процессов социализации и социально-психологической адаптации [26];

– А. И. Анциферова также определила, что хорошо развитый механизм когнитивного оценивания позволяет личности выбирать разные стратегии в меняющихся обстоятельствах [26];

– А. А. Реан установил прямую зависимость между успешностью адаптации и удовлетворённостью профессией [26];

– И. Калайков посчитал, что на процесс адаптации главным образом влияет приспособление человека к обществу [26].

Рассмотрим с различных сторон социально-психологическую адаптацию, ее специфику и особенности в современных исследованиях.

Социально-психологическая адаптация, есть процесс, в котором достигается субъектом равновесие с окружающей средой, при этом сохраняется способность субъекта, без длительных конфликтов, эффективно выполнять

свою деятельность, тем самым удовлетворяя свои потребности и выражая свои способности. Так определяет социально-психологическую адаптацию Трофимова Н.С [26].

Л.П. Хохлова рассматривая социально-психологическую адаптацию, выделяет основные внутренние и внешние условия. К внутренним условиям относятся свойства, свойственные относительно высших уровней личностной структуры, к которым относятся самооценка, ценностные ориентации, направленность, установки, где перечисленные характеристики отражают систему отношений человека к самому себе, людям и деятельности. К внешним условиям относится совместная деятельность и достижение конечной цели с выходом на результат, при учете общего пространства с параллельной реализацией индивидуальной деятельности. Помимо этого, к таким условиям причисляют адаптирующую способность и характер взаимодействия группы, коллектива, в том числе ценностные ориентации, корпоративную культуру и традиции коллектива, а так же социально-психологический климат. Насколько соответствует и согласуется система отношений человека с ценностями группы, коллектива, настолько и будет зависеть успешность адаптации. На процесс адаптации оказывает влияние как непосредственно ближайшее окружение, социум, так и, как называет их Л.П. Хохлова, вторичный коллектив. Очень многие факторы могут повлиять на процесс и успех адаптации, даже самые незначительные и не приметные на первый взгляд. Человек становясь частью определенного коллектива, становится носителем его традиций и норм, а так же элементом вторичного коллектива. Новый сотрудник, примыкая к новому окружению, новому социуму, связывая себя с имеющейся структурой межличностных и деловых отношений, одновременно побуждает себя к интегрированию своей личности с системой макросреды. Следовательно, внешние условия социально-психологической адаптации состоят из действующих на человека характеристик малой группы с влиянием широкого спектра социальной среды. Адаптированность личности достигается посредством прохождения определенного периода, после завершения которого,

достигается результат, заключающий в себе оптимальное соотношение личности и окружающей действительности [30].

Т.А. Панкова представляет нам целый ряд видов социально-психологической адаптации в учреждении: адаптивный индивидуализм, приспособленчество, маскировка, отрицание [31]. Адаптивный индивидуализм – когда сотрудник принимает ключевые нормы и правила организации при абсолютном несогласии с остальными ценностями, что придает работнику возможность оставить и спасти свою индивидуальность, оставаясь эффективным работником в организации. Приспособленчество – когда сотрудник принимает абсолютно все нормы и правила организации. Маскировка – когда сотрудник принимает все нормы и правила организации кроме ключевых и главных установок. Отрицание – когда сотрудник полностью не принимает нормы и правила организации, где ожидания абсолютно не совпадают с реальностью.

В России, отмечает Н.В. Володина, как правило, молодой специалист, в процессе овладения профессиональными навыками, попадает под два адаптационных уровня: социально-психологический и профессиональный. Социально-психологический уровень включает в себе адаптацию к традициям организации, к коллективу и руководителю, к корпоративной культуре в целом. Профессиональный уровень включает в себе адаптацию к особенностям целей организации, к содержанию, к технологии и средствам профессиональной деятельности, т.е. к обстоятельствам внутреннего и внешнего характера [32].

Если рассмотреть на примере молодых специалистов-менеджеров, относительно которых проводила исследование А.В. Белякова [4], можно выделить следующие критерии и показатели социально-психологической адаптации:

– отношение сотрудника организации к труду. Рассматриваются и изучаются такие показатели адаптации, как степени удовлетворенности условиями труда, работой и др.;

– отношение сотрудника к коллективу. Рассматриваются и изучаются такие показатели адаптации, как помощь оказываемая коллегами, отношения к новеньким сотрудникам и др.;

– отношение сотрудника к руководителю. Рассматриваются и изучаются такие показатели адаптации, как поддержка и помощь от руководителя, отношение руководителя к новому сотруднику, отношение руководителя к подчиненным в целом;

– отношение сотрудника к самому себе. Рассматриваются и изучаются такие показатели адаптации, как уровень сосредоточенность и спокойствия на рабочем месте, степень увлеченности работой, физическая напряженность.

Суммируя полученные характеристики, и определив уровень адаптации сотрудника, А.В. Белякова [4] предполагает, что можно разработать программу формирования команды в коммерческой организации. Командная работа значительно эффективнее и успешнее будет показывать себя, и приносить положительные результаты, нежели каждый сотрудник, работающий в отдельности, без команды. Ведь в команде каждый сотрудник дополняет друг друга, что дает преимущество в целом во имя успешного развития организации.

Этапы процесса адаптации новых сотрудников в коммерческих организациях [6]:

а) этап, временные рамки которого занимает около одного месяца – ознакомительный. Он включает в себя знакомство нового сотрудника с нормами и правилами поведения, обязанностями, требованиями, возможность проявить себя и свои способности и с организацией в целом, где параллельно осуществляется оценка его подготовленности к работе;

б) этап, временные рамки которого занимает около одного года, за этот период сотрудник овладевает системой знаний, навыков, умений, требующихся для организации и выполнения требований, относительно профессиональной деятельности, а так же освоение в коллективе;



в) этап интеграции, за время которого происходит поэтапное освоение, приобретение, углубление и совершенствование необходимых знаний и навыков и образование их в единую систему для дальнейшего эффективного и продуктивного функционирования сотрудника. Сотрудник становится специалистом, имеющий способность заинтересованно и самостоятельно выполнять деятельность с одновременным получением удовольствия и удовлетворения от проделанной работы и стремление совершенствовать себя.

Возможность заранее увидеть главные отрицательные факторы, с которыми может столкнуться новый сотрудник и умением оперативно их разрешать, этим определяется способность сотрудника к адаптации. Адаптация может делиться на первичную и вторичную. Первичная адаптация – когда сотрудник не имеет опыта работы и зачастую сталкивается с огромными трудностями. Вторичная адаптация – когда берутся во внимание уже сотрудники с опытом работы.

Одной из составляющих первичной адаптации является профессиональная ориентация, включающая в себя сочетание организационно–воспитательных событий, нацеленную на знакомство с уже имеющимися видами деятельности, обнаружение интереса, предрасположенности и пригодности к ним, а так же демонстрацию из социального престижа, значимости и привлекательности. Все это дает молодым специалистам принимать нужные решения и увеличивать собственную трудовую мотивацию [6].

Процессы адаптации персонала направлены облегчить вступление новых сотрудников в существование организации. Из практики видно, что 90% сотрудников, которые были освобождены от своих обязанностей (уволены) в первый год работы, приняли такое решение еще во вступительном дне своего нахождения в новой организации. Все это происходит из-за большого количества трудностей, с которым сталкивается новый сотрудник, очень часто это трудности в отсутствии информации о системе работы, своем месте расположения и т.д. Именно от особых процессов, вводимых организацией,

обеспечивается комфортное вхождение, и успешная адаптация нового сотрудника в организации. Такие процессы помогают новому сотруднику снять значительное количество возникших трудностей относительно новой работы. Иногда новый сотрудник, включаясь в жизнь организации, может активизировать творческий потенциал коллектива и приумножить их причастность к корпоративной культуре организации [6].

Принятие новых норм взаимоотношений, приспособление к новому обществу и образу действий на предприятии, под этим заключается социально-психологическая адаптация сотрудника. Где присутствует необходимость введения в курс дел организации нового сотрудника, рассказать ему о миссии компании и традициях предприятия, познакомить с коллективом и с людьми, с кем новый сотрудник будет связан технологически [7].

В первые дни работы, основная масса новых сотрудников, пытаются доказать свою ценность и быстрее освоить работу, однако данное стремление и поспешность недопустима, процесс адаптации нового сотрудника должен протекать в спокойных условиях, для всеобъемлющего знакомства с атмосферой и ситуацией в организации, во имя быстрой и легкой адаптации к ней [6].

Основными факторами, к которым приходится адаптироваться новым сотрудникам в организации, являются: организационная среда, программы адаптации, культура организации, отношение коллектива и руководителя, профессионально – личностные качества, сложность труда [33].

В исследовании мы будем акцентировать внимание на том, что социально-психологическая адаптация таких категорий работников, как звено руководителей коммерческих организаций, являющиеся новыми сотрудниками, имеет свои сложности и носит свою специфику. Основными трудностями являются: во-первых, когда основная масса подчиненных старше нового руководителя, разница в возрасте; во-вторых, подчиненные не всегда предрасположены слушаться и воспринимать руководителя, который вносит новые методы и формы работы, являющиеся более качественными и

эффективными; в-третьих, трудности относительно передачи власти, когда новый руководитель после прихода на должность, склонен к излишнему администрированию, которое вызывает недовольство и сопротивление подчиненных; в-четвертых, стандартная и обычная настороженность подчиненных, относительно нового руководителя; в-пятых, отчуждение и зависть бывших коллег. Данные факторы весомо могут препятствовать вхождению нового руководителя в коллектив [6].

Социально–психологическое сопровождение во время адаптационного периода новых сотрудников, как непрерывного и целостного процесса, развивающего, корректирующего и формирующего субъектов деятельности и их жизни в целом, должно обеспечивать комфортное вхождение в новую социальную среду, которая предоставляется практическими психологами или психологическими службами [5].

Психологическая помощь и поддержка дает возможность новому сотруднику полноценно реализовать свой профессиональный потенциал и способствует удовлетворению его потребностей, во благо становления и развития нового сотрудника в предоставленных условиях. Главными и центральными характеристиками социально-психологического сопровождения новых сотрудников являются: пролонгированность, погруженность в реальную профессиональную жизнь сотрудника и особые отношения относительно участников деятельности, недирективность, процессуальность; результатом может являться улучшение уровня адаптивных способностей, эмоциональный комфорт и улучшение коммуникативных навыков [5].

Таким образом, насколько эффективно и качественно будет предоставлено социально-психологическое сопровождение новому сотруднику, настолько и будет успешна его адаптация. Следует помогать новому сотруднику: снимать тревожное состояние, помогать освоить профессиональное поведение, формировать позитивные установки помогающие преодолевать трудности, оказание помощи в повышении квалификации, в формировании адекватной самооценки. Адекватная

самооценка позволяет человеку нормально реагировать на критику, зная все несовершенства мира; он не впадает в отчаяние, сравнивая себя с другими [34]. Такая самооценка помогает жить полноценной жизнью и наслаждаться каждым днем.

Если новый сотрудник будет испытывать неуверенность в своих силах, стремление к подчинению, эмоциональный дискомфорт, присутствие тоски и т.д., все это может свидетельствовать о низком уровне адаптации, который может быть связан с воздействием на человека разнообразных социально-психологических факторов, одним из которых является тревожность [35].

## **1.2 Анализ подходов по изучению тревожности**

Проблема тревожности, является ключевым пунктом, где пересекаются самые разные важные вопросы, при попытке разрешить которые, мы открываем перед собой новые загадочные просторы, нашего внутреннего мира. Тревога имеет множество различных вариаций толкования, что придает сложность в определении и объяснении тревоги, как психического состояния. С разных точек зрения в различных подходах, тревогу приравнивают, либо наоборот разграничивают с такими синонимичными понятиями как страх, боязнь, беспокойство. По проблеме тревожности имеется большое количество исследований, но до сих пор, данный термин не имеет общепринятого и четкого определения. В психологии различают тревогу и страх, где страх относится к известным опасностям и имеет определенный объект, который можно встретить, проанализировать, побороть и вытерпеть. Тревога относится к неясным опасностям, у нее нет объекта, точнее ее объект есть отрицание любого объекта. Иными словами, объект тревоги, есть сама угроза, но источник угрозы неизвестен, он есть «ничто». Следовательно, при отсутствии объекта, вызывающий тревогу, отсутствует возможность его анализа и борьбы с ним. Например, человек испытывает тревогу, от навязчивых частых телефонных звонков, которые мешают ему сосредоточиться на определенном деле. В этой

тревоге отсутствует страх, конечно, если не допускать произвольной интерпретации, которая будет объяснять данную тревогу страхом не выполнить работу.

Термины тревога или беспокойство в английском языке имеют наименование – anxiety, большинство исследователей данные понятия не разделяли, к тому же под anxiety понималось, в том числе и страх, волнение, обеспокоенность, озабоченность. Термин anxiety, вероятно изжил себя, из-за отождествления под собой совокупность других понятий, о чем нам говорит Т.Р. Сэрбин, когда anxiety не имеет однозначного определения, что вызывает сложность применения его в науке [36]. Термины тревога и беспокойство связывают такие переживания как волнение, смятение и нарушение покоя. Одной из отличительной особенностью тревоги и беспокойства является то, что в первом акцентируется внимание на компоненте страха, где тревога имеет своеобразную форму страха. Состояние тревоги (беспокойства) могут порождаться отсрочкой или задержкой ожидаемого события, действия, объекта. Тревожность – это психологическое и физиологическое состояние, характеризующееся когнитивными, соматическими, эмоциональными и поведенческими компонентами. Совокупность этих компонентов создает неприятное чувство, которое обычно связано с беспокойством и страхом. Тревога – это состояние настроения, которое возникает без идентифицируемого запускающего стимула, которая может привести к депрессии, такая депрессия может вызвать постоянную грусть, тревожные чувства, чувства безнадежности, вины, бесполезности и/или беспомощности, раздражительности, беспокойства и потери интереса к деятельности или хобби [37].

Понимание тревожности в психологию было внесено психиатрами и психоаналитиками. В психоанализе чаще всего тревожность рассматривалась в качестве врожденного свойства личности, первоначального состояния присуще личности. По утверждению З.Фрейда, неврозы и тревожность возникают после столкновения социальных запретов с биологическими

влечениями, освобождением человека от тревожности может стать удачная сублимация [38]. В своей монографии «Торможения, симптомы, беспокойства», З.Фрейд охарактеризовал состояние тревоги, как эмоциональное, которому присуще чувство беспомощности, неопределенности и переживание ожидания, где внимание акцентируется на внутренних причинах состояния [39]. Тревога, как и любое психическое состояние, сложно, и только условно может быть охарактеризовано как состояние эмоциональное. Особенно важно здесь учитывать особенности ситуаций, провоцирующих данное состояние, и его внутренних и внешних проявлений и переживаний, которые могут повлиять на поведение.

С позиции психотерапевтов и психоаналитиков, любая тревога излечима и носит патологическую природу. Тревога есть заболевание, чаще всего имеет психосоматический характер, и редко носит психический характер, что касается экзистенциальной тревоги, в их понимании ее не существует, так же занимают позицию об отсутствии онтологической основы у тревоги.

А. Мауэр, американский исследователь тревоги и беспокойства, данное состояние было определено им в качестве условного страха, вызываемый условным устрашающим раздражителем. Б.Босселмен утверждал о том, что симптомы состояния тревоги и страха имеют идентичность. Со слов Д.Байрона, другие исследователи относят тревогу не к эмоции страха, а к области мотивации [36].

П.Й. Тиллих [39] о природе тревоги говорил, что она является таким состоянием, где бытие осознает возможность своего небытия и есть экзистенциальное осознание небытия. Экзистенциальный, говорит о том, что порождением тревоги является не абстрактное знание о небытии, но осознание того, что небытие есть часть индивидуального бытия человека. Страх и тревога имманентно присущи друг другу, их нельзя разделять, но можно различить. Большинство теорий относительно тревоги гласят о том, что между структурными компонентами личности присутствует осознание

неразрешимых конфликтов, то есть что собственно и понимается под тревогой. Сюда можно отнести конфликты между [39]:

- желанием быть принятым людьми;
- разными влечениями, сущность которых стремление завладеть личностью;
- опытом реального мира и воображаемыми мирами;
- бессознательными влечениями и вытесняющими их нормами;
- опытом собственной ничтожности и несовершенства и стремлением к величию и совершенству.

Предметом исследования проблема тревожности стала и у неотрейдистов, так например К.Д. Хорни считает, что основные источники беспокойства и тревоги человека заключаются не в конфликте между запретами социального типа и биологическими влечениями, а в человеческих отношениях, построенных не правильным образом. В своей книге «Невротическая личность нашего времени», К.Д. Хорни перечисляет одиннадцать невротических потребностей:

- в престиже, в социальном признании;
- в любви;
- в совершенстве, превосходстве и недостижимости;
- в «партнере» исполняющем желания и ожидания; боязнь одиночества;
- эксплуатация других людей;
- власть над другими, при помощи своих умственных способностей и индивидуальных качеств;
- личного обожания, преувеличенный и приукрашенный образ себя;
- превзойти других, невротические притязания на собственные достижения;
- независимости и самоудовлетворении, ни в ком не нуждаться;

- в желании нравиться другим, в привязанности и одобрении, в желании быть принятым;
- ограничить личную жизнь определенными узкими рамками и быть незамеченным.

По мнению К.Д. Хорни, удовлетворяя вышеперечисленные потребности, личность пытается преодолеть тревогу, однако невротические потребности не имеют грани насыщения, а значит избавиться от тревоги нет возможности [40].

Рассматривая тревожность по Г.С. Салливану, нам акцентируют внимание на том, что именно межличностные отношения порождают тревожность, потребность в устранении и избегании тревожности отождествляется с потребностью межличностной безопасности и надежности. Человек вступая в контакт с обществом, другими людьми, имеет сопутствующую ему тревожность, учитывая тот факт, что человек живет среди людей, тревожность преследует его повсюду и всегда. Тревожность есть главный источник психической энергии, которая является фундаментом личностной динамики [41].

В сравнении с К.Д. Хорни, Г.С. Салливан так же рассматривает тревожность как одно из ключевых свойств личности, и определяет ее как фактор развития личности. Тревога с самого раннего возраста при соприкосновении человека с неблагоприятной средой, сопутствует на протяжении всей его жизни. Для человека одной из центральных потребностей выступает избавление от тревоги, от чувства беспокойства, в процессе человек вырабатывает различные навыки и качества, помогающие ему бороться со страхом и тревогой [42].

Э.З. Фром в отличие от Г.С. Салливана и К.Д. Хорни иначе рассматривает проблему тревоги, где основной акцент ставится на позиции исторического развития общества, в рамках проблемы психического дискомфорта. В средневековую эпоху человек не был одинок и изолирован, хоть и не был свободен, ему не было присуще испытывать такую тревогу и опасность, как



при капиталистическом строе. При капитализме, человек становится отчужденным от того, с чем ранее был связан первичными узами, а точнее с людьми, природой. Э.З. Фромм считал, что разрыв первичных уз или же естественных социальных связей, с приходом капитализма, привели человека к негативной свободе, которая уже не имеет таких как ранее связей, между людьми и природой, и приносит такие последствия, как испытывание глубоких чувств сомнения, неуверенности, одиночества и тревогу. Именно такой свободой была порождена тревога, и что бы избавиться от тревоги, индивиду нужно избавиться от этой самой свободы, и единственным выходом от избавления, человек видит бегство от свободы, от самого себя и попыткой забыться, тем самым подавить в себе состояние тревоги [43].

К.Р. Роджерс говорит о двух системах личности, о сознательной и бессознательной, при помощи которых он делает заключения об основном конфликте личности и тревоги. Наличие между этими системами абсолютного согласия приводит человека к отличному настроению и удовлетворенности собой, спокойствию. При наличии рассогласованности между этими системами возникают тревога, беспокойство и негативные переживания. Своевременный пересмотр своей самооценки, есть определяющий фактор способный контролировать эмоциональное состояние человека. Именно представления человека о себе, сложившиеся на основании прошлого и данного опыта, который продолжает получать человек, представляет собой противоречие, которое является основным источником тревожности [44].

Основатель гештальт терапии Ф.С. Перлз писал, что тревога представляет собой брешь между тем, что есть сейчас, и тем, что было когда-то [45].

К.Т. Ясперс рассматривал проблему тревожности, как проблему страха, в экзистенциальном смысле, и считал ее благотворной силой, позволяющей индивиду сделать шаг из повседневного бытия в сторону мира свободной воли, где человек сталкиваясь с напряженными ситуациями, предпринимал попытки приблизиться к подлинной свободе, как получение возможности выхода за пределы бытия [46].

В работе «Смысл тревожности» представитель экзистенциального психоанализа Р.Р. Мэй, рассматривал проблему тревожности во всех возможных аспектах. Под тревожностью понималось такое переживание, которое возникало у человека в ходе столкновения и борьбы бытия с небытием, можно сказать, что тревожность порождается конфликтом, заключающемся не в страхе смерти, а в нашем отношении к смерти. Р.Р. Мэй говорит о том, что смерть нас как притягивает, так и отталкивает. Тревожность есть состояние, при котором человек вступает в конфликт с небытием.

В рамках классического психоанализа М.М. Кляйн и А.Фрейд уделяли особое внимание проблеме тревожности детей. В большинстве вопросах относительно детского психоанализа, авторы имели разногласия [47]. М.М. Кляйн говорит о том, что тревожность зарождается в младенчестве и необходима для возможности установления связей с объектами внешнего мира, такими, которые, по сути, включают все, что за пределами материнского тела, и все они вызывают тревожность и несут угрозу. Насколько ребенок на самых ранних этапах научится противостоять тревожности, настолько зависит и его дальнейшее развитие [48]. А.Фрейд выделяет три основных вида тревожности детей: объективная тревожность, боязнь Супер-Эго и боязнь собственных инстинктов. А.Фрейд разработала свою концепцию генеза тревожности, согласно которой, первоначальная тревожность ребенка, есть объективная тревожность. Основное отличие теории генеза тревожности у А.Фрейда от З.Фрейда, в переносе акцента с вопроса о содержания тревоги на взаимоотношение различных сторон психики ребенка, на ее внутренние основания. Защитный процесс порождается тревожностью, что в дальнейшем ведет к неврозу и уже в любом возрасте. Вид тревожности человека по симптоматике, будь это внутренняя или внешняя, в любом возрасте, определить нельзя. А.Фрейд говорит, что нужно попытаться изменить защитные процессы ребенка, повлияв на его реальность, кто занимается воспитанием ребенка, чтобы понизить его объективную тревогу. Это ее и отличает от М.М Кляйн, где последняя, опиралась только на исследования игровой комнаты.

На основе теории научения в бихевиоральном подходе была произведена огромная часть исследований о природе тревожности и ее компонентах, где тревожность есть эмоциональное состояние на основе подобному страху. Рассматривалось и как состояние условно-рефлекторного страха относительно опасности, О.А. Мауэр. Другие исследователи, такие как Д.Х. Левис говорили о форме невротической реакции, заключающей в себе условно-рефлекторную боязнь. Признаки тревожности определяет Б.С. Босселмен, в качестве симптомов реакции страха [49]. «Концепция влечения» К.Л.Халла в теории научения сыграла одну из ключевых ролей в изучении тревожности, особенно в социальном аспекте научения и попытке социальной школы научения синтезироваться с психоанализом теории научения Р. Спенсера и А.Дж. Тейлора [50].

Термин «тревога» Ч.Д. Спилбергером используется в процессе описания внутреннего условия или негативного эмоционального состояния, представляющее собой субъективные ощущения отрицательных предчувствий, беспокойства или напряжения. Если рассматривать тревогу с физиологической стороны, то Ч.Д. Спилбергер сюда относит активацию независимой нервной системы. Возникающая угроза, несущая по своей сути вред и потенциальную опасность, как некий раздражитель, провоцирует у индивида развитие тревожного состояния. Индивид, подвергающийся состоянию тревоги, может ее варьировать и изменять во времени. Тревожность, определяемая как черта личности, есть относительно устойчивое индивидуальное различие между людьми, в возможности и склонности человека испытывать данное состояние. Данный вид тревожности, именуемый еще и как личностная тревожность, не проявляется напрямую в поведении, уровень такой тревожности можно определить за счет того, как интенсивно у человека провоцируется и возникает тревожное состояние. Личность с высоким уровнем тревожности или невротическая личность, имеет склонность видеть вокруг себя значительно чаще угрозы и опасности, нежели личность с низким уровнем тревожности. Из этого следует, что личности подверженные частым стрессовым ситуациям и

склонные переживать тревогу значительно чаще и с большей интенсивностью, есть индивиды с высоким уровнем тревоги [51].

Тревога может быть различима, как устойчивая черта личности и как психическое состояние. Согласно И.П. Павлову, показателем слабости нервной системы, есть тревожное состояние [36]. При рассмотрении тревожности как черты личности можно выделить положительные и отрицательные стороны, к первым можно отнести адекватность раздражителям, самоконтроль, отсутствия вязкости, как легкое проживание тревоги и культурные формы реакции; ко вторым относятся резкие и аффективные формы реакции, ослабление самоконтроля и неадекватность раздражителя [12]. И.П. Павлов обнаружил, что под действием внешних раздражителей происходит нервный срыв, которому меньше всего подвержены животные с сильным уравновешенным типом и имеющие возможность и навык хорошей подвижности, более подвержены уже животные возбудимого типа, и больше всего подвержены слабые типы.

Рассматривая тревогу как состояние, даже притом, что многие разработанные концепции тревоги противоречат друг другу, Ж. Майерс, В. Филлипс и И. Мартин заключают положение о том, что именно форма стресса вызывает тревогу и тревожное состояние. В. Филлипс с соавторами отмечают, что основное различие между личностной и ситуативной тревожностью, является конструктивным. Такое различие было введено Р.Б. Кэттелом и Шейсром и в дальнейшем исследования в рамках тревоги и тревожного состояния приобретают еще больший резонанс, и вызывает интерес у других исследователей, таких как Ч.Д. Спилбергер и И.Г. Сэразон. В работах И.Г. Сэразона центральное место занимают различение тревоги как свойства и как состояния, в которых он описывал испытание тревоги в ситуациях оценивания личности и влияние индивидуальных различий на склонность испытывать данное состояние [4].

Исследователи тревоги едины во мнении, что состояние тревоги порождает стресс, где активация тревоги происходит за счет когнитивных факторов, они являются возбудителем и начальной стадией относительно

возникновения тревоги, а когнитивная переоценка устанавливает последовательность, частоту и устойчивость таких состояний во времени [36].

В книге «Психология эмоций» К.Е. Изард в контексте дифференциальной теории эмоций посвящает целую главу изучению страха и тревожности. Впоследствии он делает заключение, что страх, есть основная и главенствующая эмоция среди других эмоций и состояний. Взаимодействие страха с другими эмоциями, особенно которые воплощают в себе негативный окрас (вина, гнев, страдание и т.п.), при помощи таких комбинаций определяется форма тревожности. Эмпирические исследования в данном контексте показывают, что ситуации, будь они реальные или воображаемые, вызывающие тревогу, связаны со страхом как с основной и главенствующей эмоцией, впоследствии чего страх усиливает эмоции связанные с ним. Одна из основных сложностей в глубинном анализе тревожности заключается в большом разнообразии динамике эмоций и варьированности характера взаимодействия аффективных компонентов между индивидами [49].

Часть исследователей, таких как, например М. Боуэн производит объединение понятий тревожности с тревогой, где они являются поведенческой, физической и эмоциональной реакцией организма на существующую угрозу. По его мнению, все живые организмы испытывают тревогу, особенно выделяется хроническая индивидуальная тревога, представляющая собой реакцию относительно нарушения равновесия и негативное, отрицательное изменение в системе отношений на длительном промежутке времени, чаще всего такая тревога поддерживается нарушением отношений, нежели определенными конкретными событиями [52].

А.В. Петровский говорил о тревожности, как склонности человека к переживанию тревоги, как одним из главных параметров различий личности, которая имеет низкий порог возникновения реакции тревоги и часто тревожность имеет высокий показатель при тяжелых соматических или нервно-психических заболеваниях. Повышенная тревожность имеет место быть и у

вполне здоровых людей, переживающих последствия психотравмы или неблагополучных личностей [53].

Понимание тревожности можно рассматривать как многозначный психологический термин, во-первых, как определенного состояния человека в конкретный промежуток времени, момент который имеет ограниченность; во-вторых, как устойчивое свойство абсолютно любой личности, об этом говорят нам исследователи тревожности Н.Е. Лысенко, Е.Е. Шотт, Г.Г. Аркелов [22].

В направлении В.В. Давыдова тревожность рассматривается в совокупности с личностными и социальными аспектами. Тревожность трактуется им, как психологическая особенность, имеющая индивидуальный характер, в структуру которой входит различные бытийные моменты и ситуации, подвергающие человека к повышенной склонности испытывать беспокойство, а так же существуют такие общественные характеристики, которые к этому не предполагают [54].

Ю.Л. Ханин отмечает, если рассматривать тревогу как состояние, то это реакция на стрессоры, где чаще всего это социально-психологические, имеющая различную изменчивость и интенсивность во времени, как функция уровня стресса человека, в совокупности с наличием осознаваемых негативных переживаний вызывающих беспокойство, напряженность, озабоченность и сопровождается выраженной активизацией вегетативной нервной системы [55].

В отечественной психологии рассматривали тревожность как адекватную и неадекватную, в основе лежал критерий подлинной тревожности, как неадекватность реальной успешности (Л.И. Божович) [56]. Тревожность как предчувствие надвигающейся угрозы и неблагополучия, связанное с переживанием эмоционального неудобства (А.М. Прихожан) [57]. Исследование тревожности с позиции психологических механизмов внушаемости и ситуации, когда тревожность возникла, в рамках усиления и укрепления «замкнутого психологического круга» (А.В. Петровский, В.А. Бакеев) [58].

В концепции А.М.Прихожан, тревожность имеет два типа: тревожность как ожидание неблагополучия и беспредметная тревожность. Тревожность как

склонность к ожиданию неблагоприятия, рассматривается в рамках общения и деятельности, и имеет связь со спецификой формирования человека на протяжении всей его жизни. Беспредметная тревожность рассматривается в случаях, когда индивид не в состоянии соотнести имеющиеся его переживания относительно конкретных объектов, где тревожность определяется спецификой нервной системы и является врожденным. Следовательно, одним людям присуща тревожность с рождения, другие приобретают ее в процессе своей жизнедеятельности [59]. А.М. Прихожан выделяет несколько форм тревожности, варианты ее преодоления и переживания [60]:

а) форма открытой тревожности – основывается и реализуется в деятельности, является сознательно переживаемой и включает в себе различные виды ее проявления, такие как слабая, острая или нерегулируемая тревожность;

б) форма скрытой тревожности – осознаваемая, но в различной степени, с одной стороны имеет проявление в спокойствии к действительно существующему неблагоприятию, либо полному отрицанию его, с другой стороны проявление косвенным путем, посредством поведенческих признаков.

В работах Н. А. Аминова, К. Е. Изарда, Н. Д. Левитова Г.Ш. Габдреевой и многих других, тревожность рассматривалась в системно-структурном подходе и раскрывает причину тревоги в физиологическом, психологическом и социальном аспекте. В данном подходе тревожность рассматривается как цельное и интегральное явление, как особенная отражательная форма психики, в которую входят как отношения между людьми, так и отношения между личностью и предметным миром, может носить как положительную, так и отрицательную роль [61].

Тревожность как устойчивое личностное образование проявляется и закрепляется фрустрациями, типы и направления реакций на фрустрацию, могут, как способствовать, так и препятствовать успешной адаптации человека к окружающей среде. В настоящее время нет четкого и однозначного отношения к роли тревожности в процессе социальной адаптации, часть

исследователей считают тревожность как фактор, препятствующий успешной адаптации (Т. Ларсон, Т. Уилсон, С. Адельсон, Д. Рошер). Другие рассматривают тревожность как защитную функцию в процессе адаптации, относительно осторожности и осведомленности в ситуациях угрозы потери значимых ценностей (Дж. Рэтбоу, Л. Берри). Третьи считают, что тревожность выступает в качестве указателя благополучия развития человека, относительно случаев сбоев и нарушений (С.В. Белов, Б. Пирс, К. Приели). Другие ученые рассматривают тревожность, как показатель сложности для человека, его процесса адаптации; относительно «стоимости» или «цены» адаптации к социуму (А. Бредли, Р.М. Баевский).

Рассмотрев зарубежные исследования по изучению тревожности, можно сделать вывод, что они разделены на несколько направлений, такие как внутриличностное, межличностное, объективное и биологическое. В отечественной психологии это направления социально-личностное, системно-структурное и физиологическое.

Мы в своей работе будем опираться как на системно-структурный подход, с точки зрения которого, тревожность может оказывать как положительную, так и отрицательную роль, относительно адаптируемой личности, так и на такие положения, что личности присущ оптимальный индивидуальный уровень тревожности, о котором упоминается в диссертации О.В. Кузнецовой [14]. В исследовании будем рассматривать тревожность, разделяя ее на уровневость: высокую, среднюю и низкую, с учетом дальнейшей ее динамики:

а) высокая тревожность предполагает склонность к появлению состояния тревоги у человека в ситуациях оценки его компетентности. В этом случае следует снизить субъективность значимость ситуации и задач и перенести акцент на осмысливание деятельности и формирование чувства уверенности в успехе [21];

б) средний уровень тревожности предполагает умеренное спокойное состояние человека, такие люди достаточно активны и общительны, хотя



встречаются случаи, когда появляется беспокойство, не обоснованное сложившимися обстоятельствами [21];

в) Низкая тревожность, наоборот, требует повышения чувства ответственности и внимания к мотивам деятельности. Но иногда очень низкая тревожность активного вытеснения личностью высокой тревоги ставит целью показать себя в «лучшем свете» [21].

Понятие «тревога» нами рассматривается как эмоциональное состояние, мы же будем акцентировать внимание в нашем исследовании на понятии «тревожность», которая является процессом переживания тревоги. Основное внимание будет уделено личностной и ситуативной тревожности, для более детального анализа ее связей с уровнями адаптации сотрудников, с разделением каждой из них на уровни.

### **1.3 Взаимосвязь тревожности и социально – психологической адаптации сотрудников в организациях**

В настоящее время существуют различные научные подходы к исследованию тревожности как фактора адаптации. Так Ф.Б. Березин подтверждает тот факт, что существенным психологическим элементом процесса адаптации является тревога, определяемая как эмоциональное состояние в ситуациях неопределенной опасности, что проявляется в ожидании неблагоприятного развития событий. Учитывая тот факт, что в острой стрессовой ситуации тревожность, адаптивный процесс и способ мобилизации защитных механизмов, ученые отмечают, что в условиях хронической психической напряженности тревожность становится дезадаптивным процессом, приводящим к развитию психической или психосоматической патологии (Панин Л.Е., Соколов В.П. и др.) [62].

Г. Селье рассматривал общую адаптацию как синдром, который есть комплекс адаптационных реакций живого организма, носящий общий защитный характер и возникающих в ответ на неблагоприятные воздействия. В

данном случае конфликт рассматривается как результат несоответствия потребностей человека ограничивающим правилам социальной среды. Итог такого конфликта – совершается актуализация состояния личностной тревоги, с совокупностью включения защитных реакций действующих на уровне бессознательного, где происходит мобилизация личностных ресурсов. Так характер эмоционального самочувствия человека, определяет степень адаптированности его, относительно данного подхода. Таким образом, можно выделить два уровня адаптации, первый, это отсутствие у человека тревоги, адаптированность, и второй, наличие тревоги, неадаптированность [63].

О.В. Потапов, И.Г. Ульянов, говорили что тревога, имеющая психотический тип, несет в себе самое непродуктивное состояние, которая лишает человека обычных когнитивных способностей, в том числе творческих, что может говорить о том, что такая тревога непосредственно будет влиять и на сам процесс адаптации человека [64].

Степени выраженности тревожности определяет ее целесообразность. При средней выраженности тревожной реакции проявляется адаптивное значение, если тревога по интенсивности проявляется неадекватной ситуацией, то она препятствует построения адаптивного поведения. Так же и во временном аспекте, при острых стрессовых обстоятельствах, тревожность есть адаптивный процесс, а при наличии психической хронической напряженности, тревожность есть дезадаптивный процесс, при котором начинают или продолжают развиваться психосоматические или психические патологии [65]. Продолжительное нахождение в состоянии высокого уровня тревожности непосредственно влияет на успешность обучения, следовательно, и на адаптацию [66].

Повышенная тревожность может являться деструктивным фактором, которая негативно сказывается на всех областях нашей жизни и приводит к дезадаптации, что ещё больше усугубляет жизненную ситуацию. Однако не всегда высокий уровень тревожности является деструктивным. Так, в исследовании И.А. Кирюшина [13] говорится о том, что для каждого

психологического типа личности характерен свой оптимальный уровень тревожности, не приводящий к дезадаптации. Выявлено, что у некоторых типов личности высокий уровень тревожности является оптимальным и не приводит к дезадаптации, а даже наоборот, выступает в качестве благотворной черты, помогающей приспособиться к окружающей среде. При показателях тревожности ниже оптимальной не происходит нарушений адаптации, и нет негативного воздействия на психосоматическое состояние человека. В то время, если уровень тревожности превышает оптимальный уровень, адаптивность снижается. Для выявления оптимального уровня тревожности, можно использовать показатели адаптации и такие факторы, как принятие других, самопринятие, эмоциональная комфортность и др. [13].

О.В.Кузнецова говорит, что для каждого человека, есть свой оптимальный индивидуальный уровень тревожности, который позволяет адаптироваться личности. Если уровень тревожности высок, адаптационный процесс возможен, однако он становится значительно ресурсозатратным и в основном зависит от способностей человека восполнять свои внутренние ресурсы, в том числе за счет регулирования своей самооценки. Было доказано, что происходит снижение способности соотносить состояние тревожности с определенными личностными трудностями и социальными обстоятельствами. Она считает, что одним из самых эффективных механизмов являются аллопластические, которые осуществляются за счет реакций на фрустрацию и направлены на сохранение уровня самооценки и самоуважения. К аллопластическим механизмам относится [14]:

а) «трансформации тревоги в активную целенаправленную деятельность», механизм состоит из трансформации фиксации и проблемы ее разрешения;

б) механизм «актуализации тревоги», состоящий из ситуативного повышения тревожности во время удовлетворения потребностей, где обеспечивается эффективная адаптация человека;

в) механизм «дифференциации общего чувства тревоги», выражается в различных по направленности реакциях на фрустрацию в совокупности с «фиксацией на удовлетворении потребности».

Далее рассмотрим на конкретных примерах, исследования в которых рассматривается взаимосвязь тревожности и адаптации.

М.В. Корехова и И.А. Новикова после проведенного исследования, относительно психофизиологической адаптации сотрудников органов внутренних дел, делают заключение, что высокий показатель личностной тревожности, опираясь на методику Спилбергера-Ханина, наблюдался в основном в группе дезадаптированных сотрудников, и составлял чуть больше трети участников. Значительно реже высокий уровень личностной тревожности наблюдался у адаптированных сотрудников, их численность составляла в районе чуть выше одной десятой части участников. Из заключения так же следовало, что сотрудники, имеющие высокий уровень дезадаптации обладали высокими показателями тревожности, а так же стрессом, депрессией и т.д., а так же имели они повышенную конфликтность, истощаемость и утомляемость, и трудности в построении контактов с социумом [15].

В исследовании О.Н. Степановой, относительно адаптации сотрудников уголовно-исполнительной системы, говорится о том, что проводя различные тренинги с сотрудниками, показатель тревожности могут иметь положительную динамику. Она доказала, что показатель ситуативной тревожности, после проводимых тренингов снизился, это говорит о стабильном фоне настроения и повышения уверенности в себе и сохранению спокойствия в определенных ситуациях [16].

И. Сергеева, В.В. Вязникова исследовали тревожность сотрудников библиотеки, испытывающие тревожность относительно новых технологий, в данном случае компьютеров, что непосредственно связано с дезадаптацией. Удалось выяснить, что у таких сотрудников возникает тревога из-за плохой информированности и ознакомления, а так же слабой подготовкой к работе с данной техникой, сотрудники боялись сломать или испортить технику, при

этом испытывали угрозу искаженной интеллектуальной самооценки из-за трудности в обращении с компьютером. Подобный вид тревожности может испытывать любой человек, однако чаще всего испытывают данный вид тревожности люди, относящиеся к старшему поколению [17].

Т.С. Клименко, В.В. Борисенко исследовали адаптацию сотрудников оперативных подразделений, где было ими замечено, что в первые пол года, молодые сотрудники имели повышенный уровень тревожности, и были неуверенные в себе и испытывали сложности в коммуникациях, а так же при оформлении документации. В устной форме во время интервью основная часть сотрудников проявляла готовность и терпеливость преодолевать возникшие трудности. По поведенческим особенностям было определено, что новым сотрудникам не хватает умений, навыков, опыта. Было выделено три группы с разными показателями адаптации и тревожности. Одна группа имела высокие показатели адаптации и среднюю степень ситуативной тревожности, поведение было тоже адаптивное, как выражение готовности справляться с трудностями и режимом, были доброжелательными и общительными. Заключение было следующим: данная группа имеет явные перспективы работы в данной сфере. Другая группа имела средние показатели адаптации и высокую степень личностной и ситуативной тревожности, в поведении были замечены некоторые отклонения от общепринятых норм. Опоздывание на работу, не соблюдение порядка относительно исполнения поручений и иногда при выполнении задач. Заключение было следующим: сотрудники имеют перспективу для выполнения аналитической документальной деятельности. Последняя группа, имела низкие показатели адаптации и имела высокий и средний уровни тревожности. Сотрудники не желали выполнять трудные задания, зачастую они просто затягивали время выполнения работы и находили различные причины не заниматься сложными делами. У таких сотрудников была отчетливо заметна вялость и отсутствие мотивации. Заключение было следующим: сотрудники могут быть задействованы в неоперативных видах деятельности [18]. Можем заметить, что сотрудники, имеющие высокий

уровень адаптации и средний уровень тревожности, являются одними из самых перспективных и исполнительных работников. И наблюдается, чем ниже показатель уровня адаптации у сотрудников, тем менее ответственно они подходят к исполнению рабочих обязанностей.

Для каждой личности характерна индивидуальная модель внешнего мира, относительно которого выстраивается тактика, порядок и программа проведения. Для человека с высоким показателем тревожности модель будет неустойчивой, и при крайне сложных обстоятельствах может привести к отказу от деятельности [67]. Одной из основных причин ухудшения адаптации в сложной и экстремальной ситуации является недостаток информации, из-за ее нехватки свойственно включение эмоций и зарождению стрессового состояния [68, 69]. А вот наличие волевых качеств и отличного здоровья, способствует облегчению процесса адаптации и комфортному существованию [70].

Высокая тревожность порождает чувство беспомощности, невозможности справиться с ситуацией незащищенности, порождает у человека потребность в помощи, поддержке со стороны других людей, чувство зависимости от них [71]. Чаще всего, высокотревожные сотрудники изводят себя и окружающих тем, что принимают на свой счет неудачи. Их постоянная неуверенность в себе препятствует их самореализации, отсутствие активности мешает делать карьеру. Тревожность ведёт к отсутствию у человека решительности, уверенности в своих возможностях в общении и в деле, связана с отрицательным социальным статусом, снижает самооценку, формирует конфликтные отношения [72]. Чтобы придать им бодрого и активного состояния, нужно оказывать им поддержку, чаще всего таким сотрудникам не хватает обратной связи, как от профессионалов, так и от тех, кто может предоставить помощь, относительно их трудности [73]. Высокотревожные сотрудники, обращаются чаще за поддержкой в решениях и разъяснениями извне, потому что хотят снять с себя ответственность или разделить ее [74].

В организации, при устройстве на работу, новому сотруднику требуется обеспечить максимально дружелюбный прием, для снижения общего уровня тревожности и обеспечения комфортного существования в новой среде. Самая первая встреча нового сотрудника, может оказать существенное влияние на его тревожность и дальнейший процесс адаптации, поэтому всему персоналу и руководителю нужно быть максимально приветливыми и быть готовыми помочь даже в самых простых ситуациях, трудностях. Так М. Армстронг говорит о том, что вообще, нужно заранее быть готовым встретить нового потенциального сотрудника, оговорить время его прибытия, что позволит избежать любых рисков, нежели сотрудник появится раньше положенного времени. В случае, если новому сотруднику потребуется сразу же после знакомства перейти на другую рабочую площадку, в другое здание, это может вызвать у него трудности, и что бы их избежать, нужно оперативно предоставить ему сопровождающего. Неторопливая, направленная, равномерная деятельность, является лучшим вариантом вхождения нового сотрудника в новую социальную среду, в организацию [75].

Е.С. Черкасова, проводя свое исследование в рамках психологического сопровождения сотрудников, выработала психолого-педагогические средства коррекции тревожности, которые следует осуществлять на протяжении нескольких лет, для максимального эффекта. Она выделяет следующие средства [76]:

- консультативная работа с каждым из сотрудников;
- социально-психологический тренинг, включающий в себя сенситивный, личностный и коммуникативный рост;
- коммуникативные игры, для установления взаимодействия и контакта между участниками;
- творчески-ориентированная деятельность.

По мнению Н.Л. Минаевой, для оптимизации процедуры адаптации новых сотрудников в коммерческих организациях необходимо создавать, специальные регламенты, в которых будут описаны все этапы адаптации

сотрудников, зафиксированы индивидуальные цели и задачи трудовой деятельности, описан перечень должностных полномочий, а так же лиц, ответственных за прохождение периода адаптации. Это позволит изначально облегчить вхождение новых сотрудников в коллектив, снизить их тревожность и повысить уровень удовлетворенности новой работой [6].

В различных исследованиях влияния и взаимосвязях тревожности и адаптации сотрудников организаций, мы видим, что в зависимости от сферы деятельности, мотивов, качеств, ресурсов, навыков, умений и много другого, сотруднику свойственно испытывать тревожность, уровень которой зависит от внешних и внутренних факторов. И как можно заметить, тревожность непосредственно влияет на адаптацию и сам адаптационный процесс нового сотрудника, в одних случаях, в зависимости от уровня тревожности, она помогает сотруднику адаптироваться, в других мешает.

Обобщая вышеизложенное, в соответствии с принципами уровневости и динамичности, заложенными в модели исследования мы выделяем в процессе адаптации новых сотрудников три ключевые точки, требующие эмпирической проверки:

- уровень тревожности и адаптации у сотрудника на момент старта работы. Это позволит понять, с каким ресурсом человек входит в новую ситуацию;

- наличие и действие в компании особых условий, направленных на повышение адаптации и с другой стороны – ожидания и запросы к условиям труда новых сотрудников. Если они рассогласуются – можно ожидать затруднения адаптации;

- изменение уровня тревожности в конце адаптационного периода по отношению к его началу—действительно ли оно происходит в случае успешного овладения новой трудовой деятельностью либо тревожность остается прежней и сыграв свою роль в адаптации ее вектор смещается в другую область, например, построение карьеры.



Что бы выяснить специфику адаптации новых сотрудников коммерческой организации, мы разделим на уровни адаптацию и тревожность, замерить уровень нам помогут соответствующие методики. При помощи анкеты и интервью, мы выясним, каков был процесс адаптации, и что могло повлиять на изменения уровня тревожности, после прохождения адаптационного периода. Выясним, какую имеют связь характеристики адаптации и уровни тревожности в процессе адаптационного периода. Для этого мы рассмотрим адаптацию к новым условиям труда; адаптацию, связанную с личностными характеристиками сотрудника; адаптацию в целом к трудным ситуациям, по мнению самих респондентов.

## **2 Эмпирическое исследование специфики адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем тревожности**

В первой главе мы рассмотрели с разных сторон, как проходило изучение социально-психологической адаптации в современных исследованиях. Выделены несколько видов социально-психологической адаптации в учреждениях, их критерии и процессы адаптации персонала, а так же этапы адаптации новых сотрудников организации. Показали, что одним из основных факторов адаптации является тревожность.

Во второй главе мы рассмотрели понятие «тревожность», что оно в себя включает, с каких сторон можно ее рассмотреть и в чем отличие понятия «тревожность» от «страха», «беспокойства», «боязни», «волнения» и др. Для каждого человека характерен свой оптимальный индивидуальный уровень тревожности, который может оказывать, как положительное влияние, так и отрицательное в процессе адаптации. Как можно было заметить, для новых сотрудников испытывающих высокий уровень тревожности, сложнее и ресурсозатратнее приходилось проходить первичную адаптацию.

В третьей главе была рассмотрена взаимосвязь тревожности и социально-психологической адаптации новых сотрудников организаций, как в целом, так и в нескольких конкретных исследованиях. Где было показано, как тревожность непосредственно влияет на адаптацию и сам адаптационный процесс нового сотрудника, в одних случаях, в зависимости от уровня тревожности, она помогает сотруднику адаптироваться, в других мешает. У некоторых людей высокий уровень тревожности является оптимальным и не приводит к дезадаптации, даже наоборот, выступает в качестве благотворной черты, помогающей приспособливаться к окружающей среде, но так же повышенная тревожность может являть деструктивным фактором, которая приведет к дезадаптации человека [13]. Если тревога имеет психотический тип, то несет в себе самое непродуктивное состояние, что в дальнейшем непосредственно будет влиять на сам процесс адаптации человека [64]. Так же если тревога по

интенсивности проявляется неадекватной ситуацией, то она препятствует построению адаптивного поведения [65].

Цель исследования: определить, какие характеристики адаптации свойственны новым сотрудникам с разным уровнем тревожности

Объект исследования новые сотрудники организации.

Предмет исследования: характеристики адаптация новых сотрудников при разных уровнях тревожности.

Таким образом, мы выдвигаем несколько предположений, для уточнения связи между характеристиками уровней тревожности и показателями адаптации:

а) высокий уровень адаптации на старте работы будет характерен для новых сотрудников со средним и низким уровнем личностной тревожности, а низкий уровень – для сотрудников с высоким уровнем тревожности;

б) сотрудники с высоким уровнем тревожности, в отличие от сотрудников с низким и средним уровнем в процессе адаптации чаще обращаются за поддержкой в решениях и разъяснениями из вне, чем действуют самостоятельно.

Для проведения исследования был составлен и осуществлён следующий план, состоящий из двух этапов:

1 этап (апрель/май 2017 года):

– осуществить подбор сотрудников для участия в нашем исследовании. Работающих менее чем шесть месяцев в организации, впервые трудоустроившиеся на должность «НСК». Участие в исследовании будет основано на их добровольном согласии;

– сотруднику будет предложено пройти тест Спилбергера–Ханина для определения личностной и ситуативной тревожности, так мы выявим уровни тревожности каждого нового сотрудника;

– затем будет предложено пройти диагностику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда, для выявления

показателя уровня адаптации сотрудника, что поможет в дальнейшем охарактеризовать процесс адаптации;

– в заключительной части, сотруднику будет нужно ответить на вопросы в ходе интервью, направленные на выявление целей, трудностей и отношение нового сотрудника к коллективу, руководству и организации в целом и т.п. Полученные ответы будут сопоставлены с данными второго этапа исследования, для описания специфики адаптации сотрудников.

2 этап (октябрь/ноябрь 2017 года):

– методика измерения уровня тревожности Тейлора, будет проведена для повторного измерения уровня тревожности новых сотрудников организации. В дальнейшем полученные результаты по методике Тейлора сравним с результатами полученные по методике Спилбергера–Ханина, для определения изменений уровня тревожности каждого из респондентов за прошедший период;

– новым сотрудникам потребуется пройти анкету, направленную на получение информации, относительно пройденного этапа адаптации, которая позволит узнать, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации;

– будет проведено интервью с менеджером, который занимается подбором персонала и его адаптацией. Полученные данные сравним с данными полученные от новых сотрудников, что позволит выявить связи и закономерности пройденного адаптационного периода.

Выборка: сотрудники в возрасте 18-30 лет впервые трудоустроившиеся на должность «НСК» (начальник службы контроля).

В нашем исследовании мы не будем акцентировать внимание подробно на предыдущий опыт работы респондентов, т.к. все они впервые устраиваются на работу по этому профилю.

Начальник службы контроля должен иметь высшее образование, знать гражданский, уголовный кодекс и основы трудового законодательства РФ, уверенно владеть ПК и программой 1С. Должен быть ответственным и

мобильным. Уметь: работать в команде; решать проблемы и переводить их в задачный вид. Наличие: способности принимать решение в условиях неполной ясности происходящего; навыков обучения сотрудников; опыта наставничества; стрессоустойчивость; активная жизненная позиция; готовность к большим объемам работы.

В обязанности НСК входит: организация работы сотрудников службы контроля; работа с персоналом магазина и покупателями; наблюдение за осуществлением торгового процесса с целью снижения потерь товарно-материальных ценностей магазина.

Условия работы НСК: официальное трудоустройство; заработная плата 2 раза в месяц + премии; отпуск 36 дней; полный социальный пакет; обучение в Центре развития персонала и на рабочем месте; корпоративная скидка 5%; график работы: пятидневный.

## **2.1 Описание методов и методик исследования**

На первом этапе исследования мы воспользовались методикой субъективной оценки ситуационной и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л.Ханина (тест на тревожность Спилбергера Ханина), где определили уровень тревожности (высокая, средняя, низкая тревожность). Тревожность ситуативная возникает как реакция на стрессоры, чаще всего социально-психологического плана (ожидание агрессивной реакции, угроза самоуважению и т.д.). Личностная тревожность – дает представление о подверженности личности воздействию тех или иных стрессоров по причине своих индивидуальных особенностей. Цель данной методики: дифференцированное измерение тревожности как состояния (ситуационная тревожность – СТ) и как личностного свойства (личностная тревожность – ЛТ). Опросник по исследованию тревожности состоит из 40 утверждений: 20 предназначены для оценки СТ и 20 для оценки ЛТ. Соответственно эти утверждения представлены в 2-х бланках с разными инструкциями.

Испытуемым был предложен сначала бланк с вопросами направленными на изучение ситуативной тревожности, а затем бланк с вопросами направленными на изучение личностной тревожности. В опроснике нужно оценить каждое утверждение относительно того, в какой степени они соответствуют представленному состоянию. Возможны 4 варианта выбора, в зависимости от степени выраженности. После сбора данных, мы будем акцентировать внимание на ответах, респонденты на которые отвечали: «нет, это совсем не так», «совершенно верно». Ответы «пожалуй так», «верно» мы исключили из дальнейшего анализа, т.к. они являются в меньшей степени выраженными вариантами, нежели варианты «нет, это совсем не так», «совершенно верно» (см. приложение А) [77].

Далее мы предложили респондентам пройти методику диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (методика СПА). Позволяет изучить уровень сформированности социально-психологической адаптации личности. Модель отношений человека с социальным окружением и с самим собой, заложенная в основу этого инструмента, исходит из концепции личности как субъекта собственного развития, способного отвечать за свое поведение. Для нашего исследования данная методика позволяет выявить показатели адаптации сотрудников организации, что в дальнейшем нам позволит проанализировать, какие связи имеются между показателями адаптации и уровнями тревожности (см. приложение Б) [78].

После проведения двух методик, мы провели интервью, состоящее из 19 вопросов. Интервью позволят получить информацию о сотруднике, которая в совокупности способствует выявлению перспективы адаптации на ближайшие полгода. Мы узнаем, какие у респондентов были ожидания, и какие трудности они обозначают на старте, что бы в дальнейшем, через полгода, мы смогли проверить, что происходило у респондентов на самом деле (см. приложение В).

Полученные ответы на вопросы анализировались методом контент-анализа по категориям: достижения на начальном этапе; удовлетворенность работой; ожидания от должности; отношение к обязанностям; отношение с наставником; отношение с коллективом; отношение с руководителем; идеальная рабочая обстановка; роль в организации; гибкость; трудности; цели.

На втором этапе исследования, проведенным через пол года, мы используем методику Дж. Тейлора. Она предназначена для измерения уровня тревожности у испытуемых при их профессиональном психологическом отборе и сопровождении в ходе деятельности, прогнозирования вероятности возникновения нервно-психических срывов. Методика содержит шкалу искренности, которая предоставляет возможность судить о демонстративности, неискренности в ответах. Качественный анализ ответов позволяет изучить особенности поведения и психического состояния человека в различных жизненных ситуациях. Опросник содержит 50 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен дать ответ «Да», «Нет» и «Затрудняюсь ответить». Результаты обследования выражаются количественным показателем (в баллах), на основании которого выносится заключение об уровне тревожности личности. На данном этапе мы взяли другую методику по измерению уровня тревожности, в силу того, чтобы респонденты еще раз прошли опросник на выявление уровня тревожности, но уже в других вариациях вопросов, с которыми ранее они не сталкивались.

Опираясь на системный подход к анализу тревожности, относительно показателей по шкале тревоги Тейлора, и показателей личностной и ситуативной тревожности по Спилбергеру–Ханину можно отметить, что они коррелируют на уровне  $p < 0.001$  [79]. Полученные результаты нам позволят узнать, какой уровень тревожности участники имеют на данном этапе, и сверить, какой произошел сдвиг в тревожности за последние полгода (см. приложение Г) [80].

Для выяснения, какие ресурсы и организационные условия помогали и (или) мешали адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации, была

разработана анкета. Полученные результаты мы анализируем и соотносим с ответами интервью первого этапа исследования, а так же с другими методиками. Что в конечном итоге нам позволит выяснить, как проходил процесс адаптации сотрудников организации. В целом анкета предполагает выяснить у новых сотрудников, что им помогало и мотивировало за прошедший адаптационный период, а так же выяснить дальнейшие цели развития в данной организации. Соответственно будут выделены следующие категории: качества, мотивы, люди, мероприятия, которые помогали или мешали сотрудникам адаптироваться. Так же мы посмотрим, не только к каким источникам, но и как часто обращались к ним за помощью сотрудники НСК. (см. приложение Д).

Для получения объективной информации о специфике адаптации новых сотрудников в данной организации, было проведено интервью, с менеджером по подбору персонала, который занимается адаптацией персонала. Полученные ответы в ходе интервью, позволят нам выяснить специфику и процесс адаптации новых сотрудников данной организации, что в дальнейшем нам позволит соотнести субъективные данные, полученные от самих сотрудников с объективными данными, полученные в ходе данного интервью. Мы сможем узнать основные причины увольнения сотрудников, основные требования к должности НСК, цель должности, как был выстроен процесс адаптации, кем и какая помощь была предоставлена и какие мероприятия предоставлялись организацией, для облегчения прохождения адаптационного периода. В дальнейшем сопоставим с ответами респондентов, и выясним, какие ресурсы были предоставлены организацией и какими сотрудниками воспользовались (см. приложение Е).



## 2.2 Анализ и интерпретация полученных данных

### 2.2.1 Результаты первого этапа исследования

Количество респондентов: 12 человек

Возраст: от 18 до 30 лет.

Должность: начальники службы контроля.

Результаты по методике Спилбергера – Ханина для исследования уровня тревожности:

Таблица 1 – Результаты по методике Спилбергера-Ханина

Респондент №	Ситуативная тревожность (балл/уровень)	Личностная тревожность (балл/уровень)
1	43 **	43 **
2	33 **	33 **
3	31 **	28 *
4	44 **	43 **
5	37 **	43 **
6	30 **	44 **
7	35 **	47 ***
8	57 ***	52 ***
9	27 **	32 **
10	31 **	35 **
11	39 **	48 ***
12	29 **	32 **

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень.

Ориентировочные оценки тревожности: до 30 баллов – низкий уровень тревожности; 31-44 балла – средний уровень тревожности; 45 и более – высокий уровень тревожности.

К высокому уровню ситуативной тревожности относится респондент 8 (1 человек из 12, 8% от общего числа испытуемых).

К среднему уровню ситуативной тревожности относятся респонденты 1-7, 10, 11 (9 человек из 12, 75% от общего числа испытуемых).

К низкому уровню ситуативной тревожности относятся респондент 9, 12 (2 человек из 12, 17% от общего числа испытуемых).

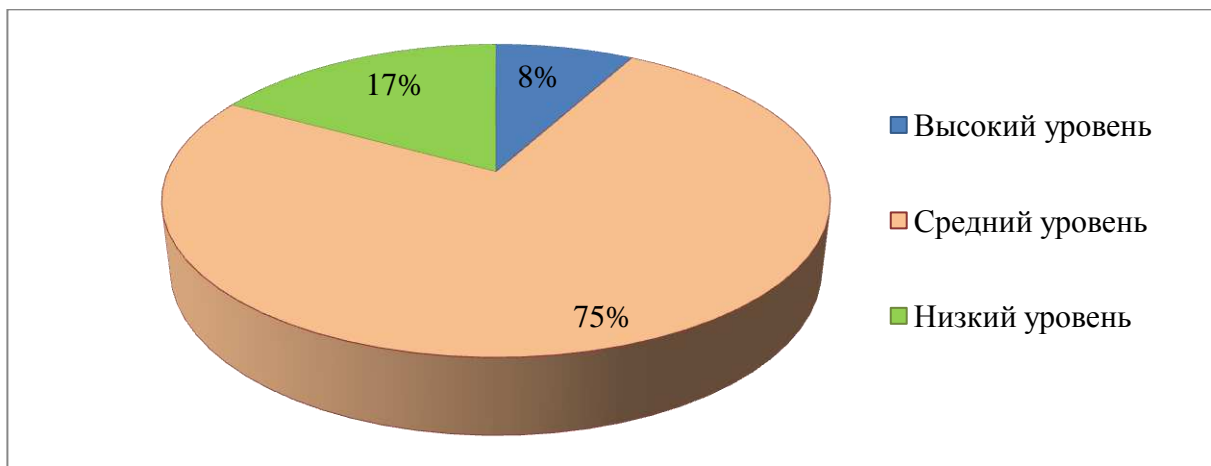


Рисунок 1 – Показатели ситуативной тревожности

К высокому уровню личностной тревожности относятся респонденты 7, 8, 11 (3 человека из 12, 25% от общего числа испытуемых).

К среднему уровню личностной тревожности относятся респонденты 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 12 (8 человек из 12, 67% от общего числа испытуемых).

К низкому уровню личностной тревожности относится респондент 3 (1 человек из 12, 8% от общего числа испытуемых).

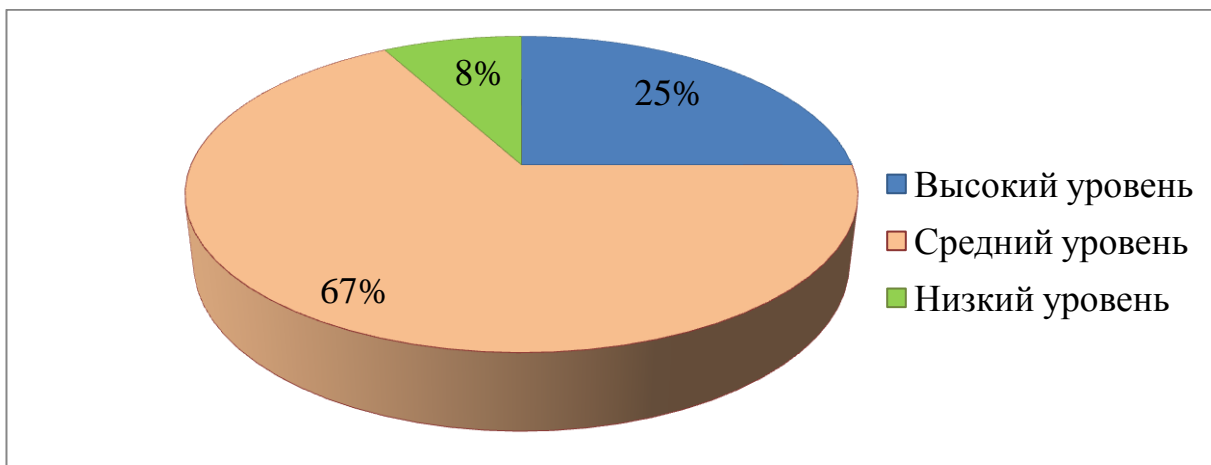


Рисунок 2 – Показатели личностной тревожности

Далее мы рассмотрим ситуативную и личностную тревожность совместно.

«С» – ситуативная тревожность, «Л» – личностная тревожность, «н» – низкий уровень, «ср» – средний уровень, «в» – высокий уровень.

К высокому уровню ситуативной и высокому уровню личностной тревожности относится респондент 8 (1 человек из 12, 8% от общего числа испытуемых).

К среднему уровню ситуативной и высокому уровню личностной тревожности относятся респонденты 7, 11 (2 человека из 12, 17% от общего числа испытуемых).

К среднему уровню ситуативной и среднему уровню личностной тревожности относятся респонденты 1, 2, 4, 5, 6, 10 (6 человек из 12, 50% от общего числа испытуемых).

К среднему уровню ситуативной и низкому уровню личностной тревожности относится респондент 3 (1 человек из 12, 8% от общего числа испытуемых).

К низкому уровню ситуативной и среднему уровню личностной тревожности относятся респонденты 9, 12 (2 человека из 12, 17% от общего числа испытуемых).

После обработки методики Спилбергера–Ханина, мы акцентировали внимание на ответах респондентов, и акцентировали внимание на высказываниях: «нет, это совсем не так», «совершенно верно» на вопросы по ситуативной тревожности (см. приложение А).

Респондент № 9,12 – имеющие низкий уровень тревожности.

Респондент № 1-7, 10, 11 – имеющие средний уровень тревожности.

Респондент № 8 – имеющий высокий уровень тревожности.

Высказывание респондентов по ситуативной тревожности (отрицательные) не были выявлены.

Таблица 2 – высказывание респондентов по ситуативной тревожности (положительные)

Высказывание	P1 **	P2 **	P3 **	P4 **	P5 **	P6 **	P7 **	P8 ***	P9 *	P10 **	P11 **	P12 *
мне ничего не угрожает	+		+			+				+	+	
я не нахожусь в напряжении	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
я внутренне не скован	+	+	+	+		+	+		+	+		+
я не расстроен	+	+	+		+	+	+		+		+	+
я могу найти себе место	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
я не взвинчен	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+
я не слишком возбужден	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
меня не волнуют возможные неудачи		+				+						
я не встревожен		+	+		+	+	+		+	+	+	+
я не нервничаю		+	+	+	+	+			+	+		+
я не озабочен		+	+	+	+	+	+		+	+		+
я спокоен			+	+		+			+	+		+
я испытываю чувство внутреннего удовлетворения			+									
я уверен в себе			+			+				+		
я доволен			+				+					
мне ничто не угрожает				+					+			+

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень.

Далее мы акцентировали внимание на ответах респондентов, и акцентировали внимание на высказываниях: «нет, это совсем не так», «совершенно верно» на вопросы по личностной тревожности (см. приложение А).

Респондент № 3 - имеющий низкий уровень тревожности.

Респондент № 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 12 – имеющие средний уровень тревожности.

Респондент № 7, 8, 11 - имеющие высокий уровень тревожности.

Таблица 3 – высказывание респондентов по личностной тревожности (отрицательные)

Высказывание	P1 **	P2 **	P3 *	P4 **	P5 **	P6 **	P7 ***	P8 ***	P9 **	P10 **	P11 ***	P12 **
я слишком переживаю из-за пустяков											+	
я все принимаю близко к сердцу	+										+	
я не спокоен, не хладнокровен, не собран										+		

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень.

Таблица 4 – высказывание респондентов по личностной тревожности (положительные)

Высказывание	P1 **	P2 **	P3 *	P4 **	P5 **	P6 **	P7 ***	P8 ***	P9 **	P10 **	P11 ***	P12 **
всякие пустяки меня не отвлекают и не волнуют		+	+				+		+	+		
я чувствую прилив сил и желание работать	+		+								+	
я бываю вполне счастлив			+	+						+	+	+
у меня почти всегда приподнятое настроение	+	+	+			+						
мне хватает уверенности в себе	+		+	+						+		
я не чувствую себя неудачником	+	+	+						+	+		+
я уравновешенный человек	+	+	+	+						+		+
я никогда не расстраиваюсь		+	+						+			
я спокоен, хладнокровен, собран		+	+	+								
у меня никогда не бывает хандры		+	+						+	+		+
я не чувствую себя беззащитным			+	+		+			+	+		+
я всегда доволен				+								

#### Окончание таблицы 4

Высказывание	P1 **	P2 **	P3 *	P4 **	P5 **	P6 **	P7 ***	P8 ***	P9 **	P10 **	P11 ***	P12 **
я не стараюсь избежать критических ситуаций и трудностей						+				+		+
я никогда сильно не переживаю неприятности и сразу о них забываю			+						+			+
я никогда не принимаю все близко к сердцу			+									
я не бываю раздражительным			+									

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень.

Из таблиц 2, 3, 4 можно сделать следующие выводы:

Из таблицы 2

У респондентов имеющих низкий уровень ситуативной тревожности были выявлены общие и преобладающие положительные высказывания: я не нахожусь в напряжении; я внутренне не скован; я не расстроен; я могу найти себе место; я не взвинчен; я не встревожен; я не нервничаю; я не озабочен; я спокоен; мне ничто не угрожает. Соответственно данные сотрудники отрицают: напряженность, скованность, расстроенность, взвинченность, встревоженность, озабоченность; и что им свойственно наличие спокойствия.

У респондентов имеющих средний уровень ситуативной тревожности были выявлены общие и преобладающие положительные высказывания: я не нахожусь в напряжении; я внутренне не скован; я не расстроен; я не взвинчен; я не встревожен; я не нервничаю; я не озабочен; я могу найти себе место; я не слишком возбужден. Соответственно данные сотрудники отрицают: напряженность, скованность, расстроенность, взвинченность, встревоженность, озабоченность.

У респондентов имеющих высокий уровень ситуативной тревожности, не было выявлено общих положительных высказываний.

Из таблицы 3

У респондентов имеющих низкий уровень личностной тревожности не было выявлено общих отрицательных высказываний.

У респондентов имеющих средний уровень личностной тревожности не было выявлено общих отрицательных высказываний.

У респондентов имеющих высокий уровень личностной тревожности, не было выявлено общих отрицательных высказываний.

Из таблицы 4

У респондентов имеющих низкий уровень личностной тревожности были выявлены общие положительные высказывания: всякие пустяки меня не отвлекают и не волнуют; я чувствую прилив сил и желание работать; я бываю вполне счастлив; у меня почти всегда приподнятое настроение; мне хватает уверенности в себе; я не чувствую себя неудачником; я уравновешенный человек; я никогда не расстраиваюсь; я спокоен, хладнокровен, собран; у меня никогда не бывает хандры; я не чувствую себя беззащитным; я никогда сильно не переживаю неприятности и сразу о них забываю; я никогда не принимаю все близко к сердцу; я не бываю раздражительным. Соответственно данные сотрудники отрицают: наличие неудач, расстроенность, хандру, беззащитность, раздражительность. И наличие у них: сил и ресурсов, хорошего настроения, уверенности в себе, уравновешенности, спокойствия.

У респондентов имеющих средний уровень личностной тревожности были выявлены преобладающие положительные высказывания: я не чувствую себя неудачником; я уравновешенный человек; я не чувствую себя беззащитным. Соответственно данные сотрудники отрицают: наличие неудач, беззащитность, и им присуща уравновешенность.

У респондентов имеющих высокий уровень личностной тревожности, не было выявлено общих положительных высказываний.

Можно заметить, что чем выше уровень ситуативной тревожности, тем больше выявлено общих отрицательных высказываний у респондентов. Чем ниже уровень ситуативной тревожности, тем больше положительных

высказываний у респондентов. У респондентов вне зависимости от уровня личностной тревожности, общих отрицательных высказываний не было выявлено. Чем ниже уровень личностной тревожности, тем больше положительных высказываний у респондентов. Таким образом, мы можем говорить о том, что тревожность респондентов, принявших участие в исследовании, складывается из персонального набора «симптомов», отражающих, по-видимому, их личный опыт.

Описание и результаты по методике Роджерса – Даймонда для исследования показателя адаптации:

По методике Роджерса – Даймонда мы выделим 6 интегральных показателей, в каждую из которых входит по две шкалы, и шкалу эскапизма (которая не имеет интеграции с другими шкалами) [78]:

Интегральный показатель «Адаптация» включает в себя:

Шкала «адаптивность» выявляет уровень приспособления человека к существованию в обществе в соответствии с требованиями этого общества и с собственными потребностями, мотивами и интересами. Адаптивность – тенденции функционирования целеустремлённой системы, определяющиеся соответствием (несоответствием) между её целями и достигаемыми в процессе деятельности результатами.

Шкала «дезадаптации» определяет незрелость личности, невротические отклонения, дисгармонии в сфере принятия решения, являющиеся результатом постоянных неуспешных попыток индивида реализовать цель или наличия двух и более равнозначных целей.

Интегральный показатель «Самовосприятие» включает в себя:

Шкала «приятия себя» выступает как результат самооценки индивида, определяет степень удовлетворённости личности своими характеристиками.

Шкала «неприятия себя» выявляет степень неудовлетворённости индивида своими личностными чертами.

Интегральный показатель «Принятие других» включает в себя:



Шкала «приятия других» говорит о степени (уровне) потребности личности в общении, взаимодействии, совместной деятельности.

Шкала «неприятия других» противоположна по содержанию предыдущей шкале.

Интегральный показатель «Эмоциональная комфортность» включает в себя:

Шкала «эмоциональный комфорт» выявляет степень определённости в своём эмоциональном отношении к происходящей действительности, окружающим предметам и явлениям.

Шкала «эмоциональный дискомфорт» измеряет неопределённость в эмоциональном отношении (неуверенность, подавленность, вялость и т.п.) к окружающей социальной действительности.

Интегральный показатель «Интернальность» включает в себя:

Шкала «внутренний контроль» и шкала «внешний контроль» определяют предрасположенность индивида к определённой форме локуса контроля. Если ответственность за события, происходящие в жизни человека, принимаются в большей мере на себя, то результаты деятельности объясняются своим поведением, характером, способностями. Данная позиция говорит о наличии у индивида внутреннего, интернального контроля. Если же доминирует склонность приписывать причины происходящего внешними факторами (окружающей среде, судьбе или случаю), то это свидетельствует о наличии, у индивида внешнего (экстернального) контроля.

Интегральный показатель «Стремление к доминированию» включает в себя:

Шкала «доминирование» выявляет уровень стремлений к лидерству, руководству в решении задач, зачастую личностно значимые задачи решаются за счет окружающих.

Шкала «ведомость» определяет уровень стремлений быть подчинённым, выполнять поставленные кем-то задачи.

Шкала «эскапизм (уход от проблем)» определяет уровень избегания проблемных ситуаций, уход от них.

Таблица 5 – Результаты по методике Роджерса – Даймонда

Респондент №	А (%)	С (%)	Пд (%)	Эк (%)	И (%)	Скд (%)	Э (%)	Уровень личностной тревожности
1	75 ***	87 ***	71 ***	64 **	90 ***	51 **	17 *	**
2	89 ***	95 ***	87 ***	100 ***	98 ***	81 ***	20 *	**
3	83 ***	93 ***	82 ***	100 ***	91 ***	74 ***	27 *	*
4	67 ***	84 ***	29 *	66 **	81 ***	78 ***	50 **	**
5	56 **	66 **	64 **	54 **	62 **	73 ***	66 **	**
6	79 ***	88 ***	79 ***	73 ***	75 ***	78 ***	40 **	**
7	64 **	83 ***	69 ***	49 **	69 ***	50 **	27 *	***
8	49 **	58 **	56 **	49 **	54 **	42 **	50 **	***
9	80 ***	95 ***	82 ***	90 ***	83 ***	57 **	30 *	**
10	76 ***	83 ***	66 **	86 ***	87 ***	73 ***	23 *	**
11	62 **	81 ***	68 ***	56 **	59 **	49 **	63 **	**
12	83 ***	92 ***	83 ***	83 ***	90 ***	54 **	30 *	***

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень.

Интегральные показатели

А - Адаптация

С - Самовосприятие

Пд - Принятие других

Эж - Эмоциональная комфортность

И - Интернальность

Скд - Стремление к доминированию

Э - Эскапизм (уход от проблем)

Ориентировочные оценки показателя уровней адаптации:

до 33 % – низкий уровень адаптации:

33 % - 66 % – средний уровень адаптации;

от 66 % – высокий уровень адаптации.

Результаты по интегральному показателю «адаптация»:

к высокому уровню адаптации относятся респонденты: 1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 12;

к среднему уровню адаптации относятся респонденты: 5, 7, 8, 11;

к низкому уровню адаптации относятся респонденты: таких не было выявлено.

После обработки методики Роджерса – Даймонда, мы акцентировали внимание на ответах респондентов, и акцентировали внимание на высказываниях: «это ко мне совершенно не относится» и «это точно про меня» (приложение Б).

У сотрудников имеющих высокий уровень адаптации были выявлены общие и преобладающие качества, которые к ним относятся: «предъявляет к себе высокие требования»; «имеет теплые, добрые отношения с окружающими»; «человек ответственный, на него можно положиться»; «с окружающими обычно ладит»; «в душе оптимист, верит в лучшее»; «уравновешен, спокоен»; «относится к себе в целом хорошо»; «чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и его отношение к окружающему миру» «человек толковый, любит размышлять»; «силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться».

Сотрудники, имеющие высокий уровень адаптации, отметили у себя отсутствие таких характеристик, как: «часто чувствует себя униженным»; «сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола»; «сейчас очень не по себе»; «хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться»; «довольно трудно быть самим собой»; «пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями»; «невезучий»; «презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними»; «когда нужно что-то сделать, охватывает страх: а вдруг не справлюсь, вдруг не получится»; «принимает решения и тут же их меняет»; «презирает себя за безволие, а поделаться с собой ничего не может»; «себя не ценит, никто его всерьез не воспринимает»; «выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя».

Следовательно, для сотрудников с высоким уровнем адаптации характерно наличие: активности, уверенности в себе, в своих силах и возможностях, предъявления к себе высоких требований, общительности с окружающими, уравновешенности, стремление к развитию.

У сотрудников, имеющих средний уровень адаптации, были выявлены общие и преобладающие качества, которые к ним относятся: «не очень надежный товарищ, не во всем на него можно положиться»; «человек ответственный, на него можно положиться»; «принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать»; «уравновешен, спокоен»; «не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно если разногласия грозят стать явными»;

Сотрудники, имеющие средний уровень адаптации, отметили у себя отсутствие таких характеристик, как: «презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними».

Следовательно, для сотрудников со средним уровнем адаптации характерно наличие: спокойствия, уравновешенности, принятие в целом тех правил и требований, которым надлежит следовать; а так же они не любят наличие разногласий и напряженности в отношениях.

Можно заметить, чем выше уровень адаптации у сотрудников, тем больше положительных качеств они выделили относительно себя.

Низкий уровень адаптации на старте работы в новой должности не был выявлен в данной выборке.

Результаты по интегральному показателю «самовосприятие»:

респонденты 5 и 8 имеют средний уровень, респонденты 1-4, 6, 7, 9-12 имеют высокий уровень.

Вывод: 10 из 12 (83% респондентов) имеют высокий и 2 из 12 (17% респондентов) имеют средний уровень самовосприятия, самооценки и удовлетворенности своими характеристиками,

Результаты по интегральному показателю «принятие других»:

респонденты 1-3, 6, 7, 9, 11, 12 имеют высокий уровень, респонденты 5, 8, 10 имеют средний уровень, респондент 4 имеет низкий уровень.

Вывод: 8 из 12 (67% респондентов) имеют высокий, 3 из 12 (25% респондентов) имеют средний, 1 из 12 (8% респондентов) имеет низкий уровень принятия других, потребности в общении, взаимодействии и совместной деятельности с другими людьми.

Результаты по интегральному показателю «эмоциональная комфортность»:

респонденты 2, 3, 6, 9, 10, 12 имеют высокий уровень, респонденты 1, 4, 5, 7, 8, 11 имеют средний уровень.

Вывод: 6 из 12 (50% респондентов) имеют высокий, 6 из 12 (50% респондентов) имеют средний уровень эмоциональной комфортности, определенности относительно своего эмоционального состояния и окружающей действительностью.

Результаты по интегральному показателю «интернальность»:

респонденты 1-4, 6, 7, 9, 10, 12 имеют высокий уровень, респонденты 5, 8, 11 имеют средний уровень.

Вывод: 9 из 12 (75% респондентов) имеют высокий, 3 из 12 (25% респондентов) имеют средний уровень интернальности.

Результаты по интегральному показателю «стремление к доминированию»:

респонденты 2-6, 10 имеют высокий уровень, респонденты 1, 7-9, 11, 12 имеют средний уровень.

Вывод: 6 из 12 (50% респондентов) имеют высокий, 6 из 12 (50% респондентов) имеют средний уровень стремление к доминированию и лидерству.

Результаты по шкале «эскапизм (уход от проблем)» определяет уровень избегания проблемных ситуаций, уход от них:

респонденты 4-6, 8, 11 имеют средний уровень, респонденты 1-3, 7, 9, 10, 12 имеют низкий уровень.

Вывод: 5 из 12 (42% респондентов) имеют средний, 7 из 12 (58% респондентов) имеют низкий уровень эскапизма (избегания проблемных ситуаций).

Обобщение и вывод по интегральным показателям:

Респонденты 2, 3, 6, 9, 10, 12 (6 из 12 респондентов), имеют все или большинство интегральных показателей высокого уровня. Респонденты 1, 7, 11 (3 из 12 респондентов) имеют часть интегральных показателей высокого уровня и часть среднего. Респонденты 5 и 8 (2 из 12 респондентов) имеют все или большинство интегральных показателей среднего уровня. Респондент 4 (1 из 12 респондентов), имеет высокий, средний и низкий уровень интегральных показателей. По шкале эскапизма: ни один из респондентов не имеет высокого уровня, и практически пополам разделились респонденты, кто имеет средний и низкий уровень эскапизма. Следовательно, можно сделать вывод, что у респондентов вне зависимости от уровня их адаптации, другие интегральные показатели могут быть как на том же уровне что и адаптация, так и на уровень выше/ниже. Респондентам с высоким и средним уровнем адаптации характерен средний и низкий уровень эскапизма, следовательно, такие сотрудники редко избегают трудностей, и пытаются их разрешить.

Далее мы будем рассматривать показатель адаптации, т.к. она наиболее дифференцирует выборку, и как можно увидеть из методики, она является центральной и основной единицей измерения уровня адаптации респондента в целом.

Сопоставление результатов по методике Спилбергера-Ханина и Роджерса-Даймонда:

Рассмотрим связь между уровнями тревожности и показателями адаптации новых сотрудников организации (см. таблицу 6):

Таблица 6 – соотношение уровней тревожности и показателей адаптации

Респондент №	Уровень тревожности (балл)		Показатель Адаaptации (%)
	Ситуативная тревожность	Личностная тревожность	
1	43 **	43 **	75 ***
2	33 **	33 **	89 ***
3	31 **	28*	83 ***
4	44 **	43 **	67 ***
5	37 **	43 **	56 **
6	30 **	44 **	79 ***
7	35 **	47 ***	64 **
8	57 ***	52 ***	49 **
9	27 *	32 **	80 ***
10	31 **	35 **	76 ***
11	39 **	48 ***	62 **
12	29 *	32 **	83 ***

\* – Низкий уровень; \*\* – Средний уровень; \*\*\* – Высокий уровень

Респондент 8 с самой высокой ситуативной тревожностью имеет самый низкий показатель адаптации (средний уровень адаптации). Для данного респондента соответствуют следующие отрицательные характеристики: наличие негативных чувств, скованность; положительных характеристик не было выявлено.

Респонденты 1-4, 6, 10 со средним уровнем ситуативной тревожности и высоким показателем адаптации имеют следующие общие положительные высказывания: я не нахожусь в напряжении; я внутренне не скован; я могу найти себе место; я не слишком возбужден. А респонденты 5, 7, 11 со средним уровнем ситуативной тревожности и средним показателем адаптации имеют следующие общие положительные высказывания: я не нахожусь в напряжении; я не расстроен; я могу найти себе место; я не взвинчен; я не слишком возбужден; я не встревожен. Мы можем заметить, что у всех вышеперечисленных респондентов, вне зависимости от уровня адаптации имеются общие положительные высказывания: я не нахожусь в напряжении; я могу найти себе место; я не слишком возбужден. А так же для большинства респондентов имеющих средний уровень ситуативной тревожности и высокий показатель адаптации в отличие от респондентов, со средним уровнем ситуативной тревожности и средним показателем адаптации характерно такое положительное высказывание, как я внутренне не скован. Следовательно, для респондентов со средним уровнем ситуативной тревожности и средним уровнем адаптации свойственна характеристика: отсутствие внутренней скованности.

Респондент 5 единственный имеет средний уровень личностной и ситуативной тревожности и средний показатель адаптации. Ему характерно, как и респонденту 8 (имеющему высокие показатели ситуативной и личностной тревожности и средние показатели адаптации), полное отсутствие как положительных, так и отрицательных качеств в суждениях по личностной тревожности.

Респонденты 9 и 12 имеют практически идентичный показатель ситуативной (27 и 29 баллов – низкий уровень) и личностной (32 и 32 балла – средний уровень) тревожности, и практически идентичный высокий показатель адаптации 80% и 83%. Имеют полное отсутствие отрицательных высказываний по ситуативной и личностной тревожности.



Респонденты 2, 3, 9, 12, чьи уровни тревожности, как ситуативной, так и личностной не превышающие 33 балла, имеют наивысшие показатели адаптации, превышающие значение 80%. Мы выявили, что таким респондентам, соответствуют следующие характеристики: спокойствие; отсутствие напряжения и негативных чувств; отсутствие тревожного состояния; всегда знают, чем можно себя занять; не взвинчены; отсутствие возбужденного состояния и озабоченности. Следовательно, мы можем сделать вывод: при низком уровне тревожности сотрудника, высокий показатель адаптации.

Респонденты 7, 11, имеющие средний уровень ситуативной и высокий уровень личностной тревожности, имеют средние показатели адаптации, имеющие практически схожие значения 64% и 62%. Мы выявили, что таким респондентам, соответствуют следующие характеристики: чувствуют себя защищенными; отсутствие напряжения и негативных чувств; отсутствие тревожного состояния; всегда знают, чем можно себя занять; отсутствие взвинченности и возбужденного состояния.

Таким образом, исходя из вышеперечисленного и таблицы 6, можно сделать вывод, что гипотеза: «высокий уровень адаптации на старте работы будет характерен для новых сотрудников со средним и низким уровнем личностной тревожности, а низкий уровень – для сотрудников с высоким уровнем тревожности», частично подтвердилась. Т.к. не была выявлена низкая адаптация ни у одного из новых сотрудников организации, и один респондент имел средний уровень тревожности и средний уровень адаптации.

По результатам интервью проведенного на первом этапе исследования получены следующие данные по респондентам.

Респондент 1

Достижения на начальном этапе: устраивает, как справляется с работой.

Удовлетворенность работой: по внутренним регламентам все здорово; удовлетворение приходит только когда достигается результат.

Ожидания от должности: все контролировать.

Отношение к обязанностям: любит все контролировать, остатки тмц, персонал; хотел исключить обязанность работу менеджера.

Отношение с наставником: оценен 7/10 баллов.

Отношение с коллективом: оценен 10/10 баллов. Доверительные.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: наличие хорошо слаженного коллектива, где есть для каждого четкие цели и план работы; предпочитает работать с такими же как он.

Роль в организации мероприятий: не участвовал в организации праздников/мероприятий; может находить хорошие взаимодействия с людьми.

Гибкость: для достижения результата жертвует большим количеством времени; менял свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации. Ему доставляло неудобство заниматься рабочими делами в не рабочее время.

Трудности: нехватка кадров и ресурсов (особенно временных), что мешало достигать сотруднику, с его слов, лучших результатов. Основная трудность, с которой сталкивается на работе – воры.

Цели: сформировать понимание специфики своей работы. (Считает, что когда ты видишь со стороны специфику деятельности своей работы, это одно, а когда сам прочувствуешь данную должность это другое).

Респондент 2

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; удовлетворен командной работой

Ожидания от должности: карьерный рост; повышение з/п.

Отношение к обязанностям: старался работать на ближайшую цель; выполнял свои обязанности с удовольствием и считал, что у него все получается.

Отношение с наставником: не был предоставлен.

Отношение с коллективом: оценен 8/10 баллов. Теплые.

Отношение с руководителем: оценен 8/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: все торговые процессы выполняются как положено, нет ошибок; работа с профессионалами.

Роль в организации мероприятий: принимал участие в организации праздников и мероприятий.

Гибкость: шел на жертвы ради результата; считал, что в коллективе нужно подстраиваться и ставить себя на место другого; занимался рабочими делами в не рабочее время, дискомфорт и неудобство это не вызывало.

Трудности: в службе контроля нет своего магазина; не по его вине сбиваются торговые процессы, происходит хищение товара в его отсутствие; присутствие излишнего контроля; страх что-либо сделать не так, и не оправдать доверие, что приводит его в замешательство.

Цели: закрывать хорошо инвентаризацию.

Респондент 3

Достижения на начальном этапе: не устраивают, считает, что может большее.

Удовлетворенность работой: постоянство.

Ожидания от должности: не выявлено.

Отношение к обязанностям: легче и удачнее всего получается заниматься обучением подчиненных.

Отношение с наставником: оценен 10/10 баллов.

Отношение с коллективом: оценен 9/10 баллов. Доверительные

Отношение с руководителем: оценен 8/10 баллов. Без дружеских отношений.

Идеальная рабочая обстановка: спокойствие, удобство, чистота и порядок.

Роль в организации мероприятий: постоянно принимает участие в организации праздников.

Гибкость: считает, что все вопросы решаемы; с любым человеком найти общий язык; приходится жертвовать временем ради достижения

положительного результата; не меняет свой стиль общения и поведения в зависимости от обстановки; не занимается вне рабочее время рабочими делами.

Трудности: не нравится объяснять взрослым людям их ошибки; не устраивает график работы.

Цели: войти в норматив.

Респондент 4

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: не смог выделить, что ему нравится в работе, и сказал, что ничего не нравится.

Ожидания от должности: высокая з/п.

Отношение к обязанностям: легче и удачнее всего получается, раздавать обязанности подчиненным; с удовольствием ходит на планерки; хотел бы исключить составление всех отчетностей.

Отношение с наставником: оценен 9/10 баллов.

Отношение с коллективом: оценен 8/10 баллов. Доверительные.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Доверительные.

Идеальная рабочая обстановка: предпочитает, что бы рабочее место было тихим, спокойным, были полные кассы людей, и все работали, как следует; чтобы не было агрессивных покупателей и хищений; работать предпочитает со спокойными уравновешенными людьми, на которых можно положиться.

Роль в организации мероприятий: не участвовал в организации праздников и мероприятий.

Гибкость: Иногда приходилось чем-то жертвовать, ради достижения положительного результата. Не меняет свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации. Приходится заниматься рабочими делами в нерабочее время, что доставляет дискомфорт и неудобство.

Трудности: общение с директором; столкновение с правонарушителями.

Цели: высокий процент магазина, что бы хорошо считался, ради получения высокой з/п.

Респондент 5

Достижения на начальном этапе: устраивают не все достижения.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; с удовольствием приходил на рабочее место вовремя и вовремя уходил с него.

Ожидания от должности: развиваться; внедрить что-то новое.

Отношение к обязанностям: удачнее всего получалось общаться с людьми, выслушивать их, и старался по возможности решать поставленные вопросы; нравилось проводить собрания и выступать.

Отношение с наставником: оценен 9/10 баллов. Хорошие.

Отношение с коллективом: оценен 7/10 баллов. Хорошие.

Отношение с руководителем: оценен 9/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: когда люди его слушают, и выполняют, что им было сказано; наличие большого потока покупателей и большой выручки, минимальные хищения, и выполнение все по инструкции/регламенту; работа с людьми, которые подчиняются и при этом могут высказать свое мнение, к которому он мог прислушаться.

Роль в организации мероприятий: принимал участие в организации праздников.

Гибкость: жертвовал временем ради достижения результата; редко менял свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации и обстановки; занимался рабочими делами в не рабочее время, что доставляло ему дискомфорт, когда не получалось достичь результата.

Трудности: испытывал трудности в адаптации и нехватки знаний; не устраивала скорость выполнения работы подчиненными и коллегами; подчиненные не всегда прислушивались к его мнению, относительно выполнения обязанностей.

Цели: показывать положительные результаты; развитие в данной организации; понять и закрепить полученные навыки; внедрить что-то новое.

Респондент 6

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; стабильность.

Ожидания от должности: карьерный рост.

Отношение к обязанностям: предпочитал делать работу не под запись, а устно слушать и усваивать; легко получалось общаться, обучаться.

Отношение с наставником: не был предоставлен.

Отношение с коллективом: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Отношение с руководителем: оценен 7/10 баллов. Хорошие, но есть некоторые недопонимания, относительно подхода к работе

Идеальная рабочая обстановка: работа с людьми, у которых схожие с ним моральные ценности и мировоззрение, а так же походы к работе; общение с людьми со схожими мыслями.

Роль в организации мероприятий: участие в корпоративных собраниях и рабочих группах; с удовольствием проводил рабочие группы, вносил инновации и инновационные методы групп; оптимизировал работу; принимал участие абсолютно во всех мероприятиях организации.

Гибкость: Регулярно жертвовал временем, ради достижения лучшего результата. Менял свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации. Ему доставляло неудобство заниматься рабочими делами в не рабочее время.

Трудности: нежелание заниматься подбором персонала и его обучением, особенно на удаленных объектах; нежелание заниматься ведением отчетной документации; ограниченная возможность посещать объекты в других регионах.

Цели: укрепиться на данной должности, самоутвердиться и оправдать ожидания начальства.

Респондент 7

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; данная работа ему нравится.

Ожидания от должности: узнать что-то новое в этой работе.

Отношение к обязанностям: обязанности свои выполнял с удовольствием и в этом не ощущал никаких проблем; хорошо получалось работать в программе 1С.

Отношение с наставником: оценен 8/10 баллов. Хорошие.

Отношение с коллективом: оценен 7/10 баллов. Положительные.

Отношение с руководителем: оценен 8/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: когда все ответственно и правильно выполняют свои обязанности;

Роль в организации мероприятий: несколько раз пытался организовывать мероприятия, но коллектив подчиненных не откликался, а с коллективом начальников периодически собирались вместе.

Гибкость: со всеми людьми находил общий язык; жертвовал практически всегда временем, т.к. работал по не нормированному рабочему графику; менял свой стиль общения и поведения в зависимости от окружения и обстановки; дома рабочими делами практически не занимался, поэтому это не доставляло неудобств.

Трудности: наличие большого количества новой информации, не знал, за что сначала взяться, приходилось все раскладывать по полочкам и распределять свое время грамотно; не устраивал график работы и дорога, к месту работы, по которой он добирался на личном автомобиле; не устраивал личный кабинет из-за тесноты; не нравилось выполнять долгие монотонные рутинные работы и сидеть на одном месте; не устраивало, что персонал не знает своих обязанностей и им нужно было по несколько раз объяснять одно и то же.

Цели: освоиться на новом рабочем месте; найти с коллективом общий язык; узнать что-то новое в этой работе.

Респондент 8

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; нравилось в своей работе со всем разбираться, где требовалась внимательность.

Ожидания от должности: повышения– карьерный рост.

Отношение к обязанностям: хотел бы исключить различного рода подсчеты.

Отношение с наставником: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Отношение с коллективом: оценен 7/10 баллов. Хорошие.

Отношение с руководителем: оценен 9/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: слаженность и хороший коллектив; работа с людьми его интересов.

Роль в организации мероприятий: в организации мероприятий не принимал участие;

Гибкость: иногда приходилось жертвовать своими ресурсами, ради получения какого-то положительного результата; иногда менял свой стиль общения и поведения, в зависимости от ситуации; иногда занимался рабочими делами в не рабочее время, и это доставляло ему неудобство, вместо этого хотелось отдохнуть.

Трудности: наличие новых обязанностей; не устраивал график работы; хотел бы исключить различного рода подсчеты; отсутствовало общее понимание по работе с коллегами, возникали иногда разногласия, доходило до конфликтов.

Цели: поставить себя в правильном счете, что бы потом относились к нему как положено.

Респондент 9

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост;

Ожидания от должности: иметь личный кабинет.

Отношение к обязанностям: легче всего получалось выполнять работу вовремя; с удовольствием находил проблемные места в работе и исправлял их.

Отношение с наставником: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Отношение с коллективом: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Отличные.



Идеальная рабочая обстановка: свой кабинет отдельный; сплоченный коллектив; добросовестные сотрудники.

Роль в организации мероприятий: в организации мероприятий и праздников участвовал редко.

Гибкость: жертвовал ради результата чем-то незначительным; иногда подстраивался под других, в зависимости от ситуации; в не рабочее время занимался рабочими делами, это не вызывало неудобств, если он был свободен в этот момент, т.к. считал что все это во благо работы.

Трудности: потеря товара; заполнение время затратных отчетов.

Цели: выполнять добросовестно работы на поставленные цели вовремя.

Респондент 10

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; в работе все устраивало.

Ожидания от должности: попробовать свои силы.

Отношение к обязанностям: все обязанности, которые выполнял, все устраивали.

Отношение с наставником: не был предоставлен.

Отношение с коллективом: оценен 10/10 баллов. Хорошие.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: дружный коллектив; работа с людьми, к которым есть доверие, что бы они были самостоятельными и ответственными.

Роль в организации мероприятий: иногда принимал участие в организации мероприятий.

Гибкость: иногда приходилось чем-либо жертвовать, ради достижения положительного результата; не меняет свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации; вне рабочее время занимается рабочими делами, что доставляет дискомфорт и неудобство.

Трудности: зависание остатков товара на магазине

Цели: отслеживать в магазине процессы, для сокращения товарных потерь.

Респондент 11

Достижения на начальном этапе: не устраивают; считал, что не имеет достаточной компетенции, не знал всей специфики работы.

Удовлетворенность работой: получил повышение – карьерный рост; в работе все устраивало, нравился кабинет и условия, а так же расположение работы.

Ожидания от должности: стать профессионалом в своей сфере деятельности.

Отношение к обязанностям: старался брать информацию из разных источников, для развития на данной должности; нравился творческий подход, участие в организации праздников, проведение собеседований; любил помогать другим.

Отношение с наставником: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Отношение с коллективом: оценен 9/10 баллов. Хорошие.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Отличные.

Идеальная рабочая обстановка: работа с позитивными, компетентными, исполнительными и ответственными людьми.

Роль в организации мероприятий: принимала участие в организации мероприятий/праздников.

Гибкость: когда совершал ошибки, долго не забывал про них; менял стиль общения и поведения в зависимости от ситуации; рабочими делами дома не занимался, занимался только самообучением относительно своей рабочей сферы деятельности.

Трудности: считал, что не компетентен, не знал все тонкости, из-за чего иногда впадал в ступор; не знал практики, как все должно происходить на деле.

Цели: стать профессионалом на данной должности; получать информацию, для своего развития с разных источников.

Респондент 12

Достижения на начальном этапе: устраивают.

Удовлетворенность работой: на данной должности чувствовал себя как рыба в воде.

Ожидания от должности: развитие, рост и успехи.

Отношение к обязанностям: легче и удачнее всего получалось общаться с коллективом, взаимодействовать с административным составом и директором; не хотел бы заниматься мини-инвентаризациями и подсчетами, с удовольствием выполнял бы все остальное.

Отношение с наставником: оценен 7/10 баллов.

Отношение с коллективом: оценен 9/10 баллов. Дружеские.

Отношение с руководителем: оценен 10/10 баллов. Хорошие.

Идеальная рабочая обстановка: когда все в порядке в программе и по остаткам; работа с людьми открытыми, понимающими и ответственными.

Роль в организации мероприятий: в организации мероприятий еще не удалось поучаствовать.

Гибкость: жертвовал временем ради достижения положительного результата; менял свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации; занимался рабочими делами в не рабочее время, это доставляло нежелание выполнять работу в это время.

Трудности: нехватка знаний; маленький товарооборот; нежелание заниматься подсчетом инвентаризации; нехватка времени.

Цели: личностное развитие и рост; достичь успехов на данной должности.

Таким образом, вы увидели, что:

а) респондентов 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, устраивают достижения на данном этапе, респондентов 3, 5, 11, не устраивают достижения на данном этапе;

б) респонденты 1, 2, 3, 5 – 12, удовлетворены своей работой, кроме респондента 4;

в) респонденты 2, 5 – 11, получили повышение на данную должность, респонденты 1, 3, 4, 12, пришедшие на данную должность из другой организации;

г) респонденты 2, 5, 6, 8, 11, 12, ожидают в дальнейшем карьерный рост;

д) респондентов 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, устраивают все их обязанности, респондентов 1, 4, 6, 8, 12, не устраивают некоторые обязанности;

е) респондентам 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, был предоставлен наставник, респондентам 2, 6, 10, не был предоставлен наставник;

ж) респонденты 3, 8, 9, 11, оценившие наставника на 10/10 баллов;

з) респонденты 1, 6, 9, 10 оценившие отношения с коллегами на 10/10 баллов;

и) респонденты 1, 4, 9, 10, 11, 12 оценившие руководителя на 10/10 баллов;

к) все респонденты оценили отношения с коллективом и руководителем в 7+ баллов из 10, не было отрицательных отзывов и низких оценок;

л) респонденты 1, 6, 8, предпочитают работать с такими же как они;

м) респонденты 7, 10, 11, 12 предпочитают работать с ответственными людьми;

н) респонденты 1, 4, 8, 12 не принимали участие в организации праздников и мероприятий;

о) респонденты (не) занимались рабочими делами в не рабочее время:

респондентам 1, 4, 5, 6, 8, 10, 12, доставляло дискомфорт/неудобство;

респондентам 2, 9, 11, не доставляло дискомфорт/неудобство;

респонденты 3, 7, не занимались рабочими делами в не рабочее время;

п) респонденты 1, 2, 6, 7, 9, 11, 12 меняли свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации, респонденты 3, 4, 5, 8, 10, не меняли;

р) респондентов 3, 7, 8 не устраивает график работы;

с) респонденты 2, 7 выделили наибольшее количество трудностей (5-6), респонденты 1, 3, 4, 9, 10. выделили наименьшее количество трудностей (1-2);

т) респонденты выделили наибольшее количество поставленных целей 5, 6, 7, респонденты 1, 2, 3, 8, 9, 10 выделили наименьшее количество поставленных целей;

Мы можем наблюдать, что вне зависимости от уровней тревожности и адаптации респонденты отметили свой индивидуальный уровень: удовлетворенности работой, достижениями и обязанностями; ожиданий, и оценок наставника, коллег и руководителя; предпочтений относительно работы с людьми; активности участия в организации мероприятий; гибкости в исполнении рабочих обязанностей; наличия трудностей и количества поставленных целей.

### **2.2.2 Результаты второго этапа исследования**

Ко второму этапу исследования из 12 респондентов, осталось 8. Респонденты 1, 3, 4 и 10 больше не работают в данной организации.

Респондент 1 и 4 не справились с выполнением обязанностей, оба имели высокий уровень адаптации и средний уровень ситуативной и личностной тревожности, у обоих значение имело 43-44 балла (где уже 45 баллов является показатель высокого уровня тревожности). Так же данных респондентов:

а) устраивали достижения на начальном этапе работы и были частью респондентов, которые выделили наименьшее количество трудностей.

б) пришли на данную должность из другой организации;

в) не устраивали некоторые обязанности;

г) был предоставлен наставник; оценили руководителя на 10/10 баллов;

д) не принимали участие в организации праздников и мероприятий;

е) занимались рабочими делами в не рабочее время, что доставляло им дискомфорт/неудобство.

Мы можем предположить, что данные сотрудники, либо не замечали трудностей, либо умели хорошо их разрешать, но т.к. они не справились со своими обязанностями, первый вариант более реалистичен. При возникновении

большого количества трудностей, сотрудники не умеющие (плохо умеющие) их решать, не смогли с ними справиться, тем самым это привело к увольнению. Не смогли адаптироваться к новой организации (хоть и был предоставлен наставник), на это указывает неудовлетворенность некоторыми обязанностями, и изначально не знали специфику своей работы. Возможно, повлияло мягкое отношение руководителя, т.к. только руководитель ими был оценен максимально положительно. Не участие в организации праздников и мероприятий, показывает не включенность в корпоративную этику и отстраненность от коллектива. Занятие рабочими делами в не рабочее время, сказывалось на эмоциональном и физическом состоянии сотрудников, что могло так же сказаться на их адаптации.

Респондент 10 уволился, имел средние показатели уровня личностной и ситуативной тревожности и высокий показатель адаптации. Данного респондента устраивали достижения на начальном этапе, и был удовлетворен своей работой, получил повышение на данную должность, устраивали все его обязанности, не был предоставлен наставник, коллег и руководителя оценил на 10/10 баллов, предпочитает работать с ответственными людьми, занимался рабочими делами в не рабочее время, что доставляло дискомфорт и неудобство. Не менял свой стиль общения и поведение в зависимости от ситуации. Относился к респондентам, у которых выявлено наименьшее количество трудностей и поставленных целей. Причины увольнения не выявлены.

Респондент 3 уволился. У него были выявлены средняя ситуативная и низкая личностная тревожность, показатель адаптации высокий. Данного респондента не устраивали достижения на начальном этапе. Удовлетворен был своей работой. Устраивали все обязанности. Был предоставлен наставник (оценен на 10/10 баллов). Относился к респондентам, у которых выявлено наименьшее количество трудностей и поставленных целей. Данный респондент нашел более высокооплачиваемую должность, можем предположить, что на данной должности респондент не смог себя полностью раскрыть и реализовать, он говорил, что зная себя, и свои возможности может сделать больше. Пришел

на данную должность с другой организации, где выполнял схожие обязанности, связанные с обучением/образованием/руководством, но так и не смог, по-видимому, себя раскрыть и проявить на должности начальника службы контроля. Так же по следующим критериям можем сказать, что сотрудник, возможно, был не достаточно гибким: не занимался рабочими делами в не рабочее время; не менял свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации.

Можно сделать следующий вывод: уволившиеся сотрудники не смогли адаптироваться в силу недостатка своих ресурсов, что можно увидеть из результатов интервью.

Для выявления изменений уровня тревожности, мы соотнесем результаты по методике Спилбергера-Ханина с результатами методики Тейлора.

Таблица 7 – результаты по методикам Спилбергера-Ханина и Тейлора

Респондент №	Тест Спилбергера-Ханина (балл)	Тест Тейлора (балл)	Результат (как изменился уровень тревожности)
2	33 **	4 *	снизился
5	43 **	18 **	остался на том же уровне
6	44 **	13 **	остался на том же уровне
7	47 ***	17 **	снизился
8	52 ***	9,5 **	снизился
9	32 **	2 *	снизился
11	48 ***	18 **	снизился
12	32 **	15,5 **	остался на том же уровне

\* – Низкий уровень;

\*\* – Средний уровень;

\*\*\* – Высокий уровень.

Из таблицы 7 мы можем увидеть, что у респондентов 2, 7, 8, 9, 11 уровень тревожности после прохождения адаптационного периода снизился. У респондентов 5, 6, 12 тревожность осталась на том же уровне. По выявленным на первом этапе исследования критериям, мы можем показать, что помогало большинству респондентов, у кого снизился уровень тревожности, во время прохождения адаптационного периода: устраивали достижения на данном этапе; были удовлетворены своей работой; было получено повышение на данную должность; устраивали все их обязанности; был предоставлен наставник; большинство респондентов либо не занимались рабочими делами в не рабочее время, либо занимались, но это не доставляло им дискомфорт и неудобство; меняли свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации. Можно заметить, что данным сотрудникам вне зависимости от уровня адаптации, процесс адаптации помог снизить их уровень тревожности.

У респондентов, чей уровень тревожности после прохождения адаптационного периода остался неизменным, могли затруднять процесс адаптации большинству из них следующие критерии: ожидали в дальнейшем карьерный рост; не устраивали некоторые обязанности; занимались рабочими делами в не рабочее время, что доставляло им дискомфорт и неудобства; меняли свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации; имели среднее количество трудностей, по сравнению с остальными респондентами; было поставлено перед собой большое количество целей. Можно заметить, что данным сотрудникам вне зависимости от уровня адаптации, процесс адаптации не помог снизить их уровень тревожности, но так же тревожность и не повысилась.

По результатам двух методик на выявление уровня тревожности мы рассмотрим, с чего начинался и чем закончился адаптационный период, ссылаясь на высказывания самих респондентов.



Таблица 8 – субъективная оценка сотрудника своего эмоционального состояния

Респонент №	Что было	Что стало	Что осталось неизменным
2	Существенных изменений не было выявлено		Спокойствие. Уравновешенность. Всегда знает, чем можно себя занять. Не испытывает волнения от возможных неудач. Отсутствует напряжение. Отсутствие возбужденного состояния. Не расстраивается из-за пустяков. Отсутствие хандры. Чувствует себя счастливым.
5	Не испытывал напряжения и тревоги.	Стал испытывать большое напряжение на рабочем месте. Начал испытывать тревогу и сомнения.	Спокойствие. Чувствительность. Всегда знает, чем можно себя занять.
6	Отсутствие возбужденного состояния и взвинченности.	Стал считать себя легко возбудимым.	Спокойствие. Уверенность в себе. Не избегает трудностей. Не волнуют возникшие неудачи. Отсутствие напряжения.
7	Отсутствие ощущения душевного покоя и взвинченности. Не испытывает тревоги. Не отвлекается по пустякам.	Стал себя считать более тревожным. Иногда расстраивается по пустякам и порой, ему кажется, что может выйти из себя.	Отсутствие напряжения. Отсутствие возбужденного состояния.
8	Чувствует себя расстроенным и скованным.	Стал чувствовать себя счастливым и уверенным в себе. Испытывает боязнь покраснеть и часто краснеет.	Не было выявлено

## Окончание таблицы 8

Респондент №	Что было	Что стало	Что осталось неизменным
9	Существенных изменений не было выявлено		Спокойствие. Уверенность в себе. Не испытывает волнения от возможных неудач, тревогу. Отсутствие напряжения и взвинченности. Старается не принимать все слишком всерьез. Нет переживаний из-за неприятностей. Не принимает все близко к сердцу.
11	Отсутствие возбужденного состояния и взвинченности.	Считает себя человеком легко возбудимым.	Чувствует себя счастливым. Испытывает неуверенность в себе. Отсутствие напряжения. Все воспринимает слишком всерьез. Акцентирует особое внимание на пустяках.
12	Не переживает долго неприятности и быстро о них забывает. Не принимает все близко к сердцу. Отсутствие напряжения.	Почти все время начал испытывать тревогу из-за кого/чего-нибудь. Склонность принимать все слишком всерьез. Испытывает напряжение.	Спокойствие.

По результатам анкеты, проведенной на втором этапе исследования, мы можем сделать следующий анализ по респондентам.

### Респондент 2

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогли ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; дисциплинированность; самостоятельность; тактичность; работоспособность; предприимчивость; уверенность в себе; активность в общении; самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях; самокритичность, способность признавать свои ошибки; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность к обучению; способность организовать свою работу; способность заменить другого работника на его рабочем месте; умение слушать и располагать к общению; умение легко и быстро налаживать контакты с

людьми; умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками; умение правильно строить отношения с коллегами; наличие умений знаний, необходимых к работе.

В процессе адаптации мотивировало: возможность самореализации; значимость выполняемой работы; самостоятельность; интересная работа; рабочий график; достойная оплата труда.

В процессе адаптации получал помощь от: руководителя; сотрудников имеющих опыт в данной сфере деятельности; планерок и внутриорганизационного обучения; знания и понимания основного принципа своей работы.

Планы для дальнейшего развития: повышение квалификации в данной организации - получить знания в области руководства и работы с персоналом; посетить обучения АБУ.

Респондент 2 имеющий на начальном этапе уровень ситуативной и личностной тревожности средний, и высокий показатель адаптации (самый высокий показатель адаптации из всех респондентов), после прохождения адаптационного периода, тревожность снизилась до низкого уровня. Сотрудник стремится обучаться и развиваться в данной организации, обладает большим количеством качеств, помогающих ему развиваться на данной должности. Имеет планы и цели, а так же мотивацию к их реализации, и наличие помощи от нескольких источников.

Респондент 5

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогали ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; дисциплинированность; работоспособность; уверенность в себе; активность в общении; самообладание; сдержанность в напряженных ситуациях; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность к обучению; способность заменить другого работника на его рабочем месте.

В процессе адаптации мотивировало: значимость выполняемой работы; получение обратной связи по результатам выполненной работы; самостоятельность; интересная работа; стабильность; многозадачность.

В процессе адаптации получал помощь от: наставника и коллег; планерок; хорошего знания ПК; владения английским языком.

Планы для дальнейшего развития: получить второе высшее образование по юридическим вопросам.

Респондент 5 имеющий на начальном этапе уровень ситуативной и личностной тревожности средний и средний показатель адаптации (один из самых низких), после прохождения адаптационного периода, тревожность осталась на том же уровне (средний). Сотрудник стремится получить новое образование не по специальности. Обладает несколькими качествами, которые помогали ему на адаптационном пути. Имеет мотивацию помогающую достижению поставленных целей на данной должности. Адаптационному процессу сопутствовала помощь от нескольких источников.

Респондент 6

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогали ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; самостоятельность; тактичность; активность в общении; умение легко и быстро налаживать контакты с людьми; наличие умений и знаний, необходимых в работе.

В процессе адаптации мотивировало: возможности самореализации; самостоятельность; признание окружающих; возможность реализации своих идей; стабильность.

В процессе адаптации получал помощь от: личных бесед с руководителем; коллективом; знание ЗРФ; корпоративных мероприятий; самообучения; хороших знаний ПК.

Планы для дальнейшего развития: не выделил.

Респондент 6 имеющий на начальном этапе низкий уровень ситуативной и средний уровень личностной тревожности, и высокий показатель адаптации,

после прохождения адаптационного периода, тревожность осталась на том же уровне. Сотрудник не выделил планов для развития в данной организации. Обладает несколькими качествами, которые помогли ему на адаптационном пути. Имеет мотивацию помогающую достижению поставленных целей на данной должности. Адаптационному процессу сопутствовала помощь от нескольких источников.

#### Респондент 7

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогли ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность к обучению; наличие умений и знаний, необходимых в работе.

В процессе адаптации мотивировало: возможность самореализации; самостоятельность; признание окружающих; интересная работа; рабочий график; стабильность; многозадачность; сплоченный коллектив.

В процессе адаптации получал помощь от: руководителя и коллег; планерок и рабочих групп; личных встреч; спортивных мероприятий; хороших знаний ПК (особенно 1С); нахождения общего языка с людьми.

Планы для дальнейшего развития: научиться правильно распределять свое время.

Респондент 7 имеющий на начальном этапе средний уровень ситуативной и высокий уровень личностной тревожности, и средний показатель адаптации, после прохождения адаптационного периода, тревожность снизилась до среднего уровня. На начальном этапе имел большое количество трудностей, с которыми в процессе адаптации ему помогало справляться наличие разного рода мотиваций и помощь из разных источников.

#### Респондент 8

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогли ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; самостоятельность; самообладание; сдержанность в напряженных ситуациях.

В процессе адаптации мотивировало: возможности самореализации; самостоятельность; стабильность; многозадачность.

В процессе адаптации получал помощь от: начальника и коллег; хорошего знания ПК.

Планы для дальнейшего развития: пройти курсы наставничества.

Респондент 8 имеющий на начальном этапе уровень ситуативной и личностной тревожности высокий, и средний показатель адаптации (самый низкий показатель адаптации из всех респондентов), после прохождения адаптационного периода, тревожность снизилась до среднего уровня. У сотрудника есть дальнейшие планы и наличие мотивации по развитию в организации. Выделил у себя незначительное количество качеств, которые помогали адаптироваться на данной должности и справляться с трудностями.

Респондент 9

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогали ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; дисциплинированность; самостоятельность; тактичность; работоспособность; настойчивость; предприимчивость; изобретательность; уверенность в себе; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность к обучению; способность организовать свою работу; умение слушать и располагать к общению; умение легко и быстро налаживать контакты с людьми; умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками; умение правильно строить отношения с коллегами; умение влиять на окружающих; наличие умений знаний, необходимых к работе.

В процессе адаптации мотивировало: престиж; удовольствие; удовлетворение; возможность самореализации; значимость выполняемой работы; самостоятельность; интересная работа; здоровый рабочий климат; стабильность; сплоченный коллектив; достойная оплата труда; возможности для построения карьеры.

В процессе адаптации получал помощь от: наставника и коллег; хорошего знания ПК.

Планы для дальнейшего развития: не выделил.

Респондент 9 имеющий на начальном этапе низкий уровень ситуативной и средний уровень личностной тревожности, и высокий показатель адаптации (один из самых высоких показателей адаптации из всех респондентов), после прохождения адаптационного периода, тревожность снизилась до низкого уровня. Сотрудник не выделил планов для дальнейшего развития на данной должности. Выделил большое количество качеств, которые помогли во время адаптации. Имеет большое наличие мотивации работать в организации на занимаемой должности. Не получал помощи от начальника/руководителя.

Респондент 11

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогли ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; дисциплинированность; работоспособность; изобретательность; самокритичность; способность признавать свои ошибки; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность к обучению; умение правильно строить отношения с коллективом.

В процессе адаптации мотивировало: престиж; удовольствие; удовлетворение; возможности самореализации; значимость выполняемой работы; признание окружающих; возможность реализации своих идей; интересная работа; здоровый рабочий климат; стабильность; сплоченный коллектив; достойная оплата труда; возможности для построения карьеры; качественно оборудованное рабочее место.

В процессе адаптации получал помощь от: психологической поддержки; чтения литературы; обучения; хорошей учебной базы; знаний ПК; непосредственного руководителя и коллег.

Планы для дальнейшего развития: посещение курсов и обучение в школе директоров.

Респондент 11 имеющий на начальном этапе средний уровень ситуативной и высокий уровень личностной тревожности, и средний показатель адаптации, после прохождения адаптационного периода, тревожность

снизилась до среднего уровня. Сотрудник стремится обучаться и развиваться в данной организации, обладает большим количеством качеств, помогающих ему развиваться на данной должности. Имеет планы и цели, а так же мотивацию к их реализации, и наличие помощи от нескольких источников.

#### Респондент 12

Считает, что обладает следующими качествами, которые помогли ему адаптироваться к занимаемой должности/организации: ответственность; дисциплинированность; работоспособность; настойчивость; активность в общении; самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях; самокритичность, способность признавать свои ошибки; способность к обучению; способность заменить другого работника на его рабочем месте; умение слушать и располагать к общению; умение легко и быстро налаживать контакты с людьми; умение правильно строить отношения с коллегами.

В процессе адаптации мотивировало: престиж; удовольствие; удовлетворение; возможность самореализации; достойная оплата труда; возможности для построения карьеры.

В процессе адаптации получал помощь от: коллег и наставника; планерок; знаний ПК и 1С; опыта работы.

Планы для дальнейшего развития: пройти курсы пользования ТехКорпорация; углубленно изучить 1С, обучаться в школе директоров и основам законодательства.

Респондент 12 имеющий на начальном этапе низкий уровень ситуативной и средний уровень личностной тревожности, и высокий показатель адаптации (один из самых высоких показателей адаптации из всех респондентов), после прохождения адаптационного периода, уровень тревожности остался на том же уровне (средний). Сотрудник имеет большие планы по развитию на данной должности и развитию в целом. Обладает большим количеством качеств, которые помогли в адаптации. Имеет цели, а так же мотивацию к их реализации. Руководитель не оказывал помощь в адаптационный период, однако имело место наличие нескольких других источников оказания помощи.



Рассматривая специфику адаптации, мы выяснили, что для респондентов с высоким уровнем тревожности и средним уровнем адаптации, свойственны следующие характеристики адаптации:

а) адаптация, связанная с личностными характеристиками: не занимались рабочими делами в не рабочее время; отсутствие дисциплинированности; ответственность; исполнительность; уравновешенность;

б) адаптация, связанная с новыми условиями труда: неудовлетворенность графиком работы; не принимали активного участия в организации праздников/мероприятий; не занимались рабочими делами в не рабочее время; активность в общении и умение легко и быстро налаживать контакты с людьми; ценит отношения; удовлетворенность работой;

в) адаптация, связанная в целом с трудными ситуациями, по мнению самих респондентов: наличие малого количества мотивирующих факторов и качеств помогающих адаптироваться в организации;

Для респондентов со средним и низким уровнем тревожности и высоким уровнем адаптации, свойственны следующие характеристики адаптации:

а) адаптация, связанная с личностными характеристиками: высокая требовательность к себе; ответственность; уравновешенность; высокая самооценка; способность к принятию решений; уверенность в себе; способность действовать в ситуации неопределенности; самоорганизованность; дисциплинированность;

б) адаптация, связанная с новыми условиями труда: способность выстраивать теплые, добрые отношения с окружающими; способность к решению рабочих задач; удовлетворенность работой; занимались рабочими делами в не рабочее время;

в) адаптация, связанная в целом с трудными ситуациями, по мнению самих респондентов: наличие большого количества мотивирующих факторов и качеств помогающих адаптироваться в организации;

Вне зависимости от уровней тревожности и адаптации, большинству сотрудникам свойственно наличие некоторых сходных тенденций, таких как:

обладание хорошими знаниями ПК; осведомленность о специфике своих обязанностей; наличие наставника; наличие качества ответственности и способности к обучению; мотивация в возможности самореализации; самостоятельность и стабильность. Из анкеты видно, что сотрудники вне зависимости от уровня тревожности обращались за помощью извне: к непосредственному руководителю, коллегам, наставнику. Так же поддержку оказывала сама организация при помощи: планерок, рабочих групп, корпоративных мероприятий и обучающих и развивающих курсов, семинаров, тренингов. Сотрудники так же самостоятельно находили источники, вне организационной среды, которые им помогали в процессе адаптации: чтение литературы, обучение вне организации, обучение работы на ПК.

По результатам интервью, проведенного с менеджером по подбору персонала, который так же помогает сотрудникам в адаптации, мы приведем следующие данные:

Основная причина увольнения сотрудников – не справляются с основными обязанностями.

Основные требования к должности НСК: отсутствие судимости, знание ПК, знание 1С, аналитическое мышление.

Цель должности НСК: сохранение товара и сокращение потерь материальных ценностей на магазине.

Процесс адаптации НСК выстроен следующим образом: имеются адаптационные программы, предоставляется всем наставник (иногда наставником мог быть сам непосредственный руководитель), а так же стажировочный лист, по которому проходит стажировка нового сотрудника. Новый сотрудник ознакомливается: с компанией, с должностью, с другими сотрудниками. Продолжительность стажировки 21 день. Потом проходит промежуточная и контрольная точка, где контрольную точку осуществляет руководитель. На должность НСК, можно обучить только в самой организации, поэтому новые сотрудники не знают специфики работы на этой должности.

Предоставление помощи: помощь предоставляется новому сотруднику, как во время стажировки, так и после нее. За помощью новый сотрудник может обращаться как к наставнику, так и к опытным коллегам и к руководителю (как правило, за помощью к руководителю обращаться желательно, когда возникают трудности по нестандартным ситуациям).

Обучающие мероприятия: После контрольной точки, в стажировочном листе прописана программа минимум, после прохождения которой, сотрудник может в дальнейшем претендовать на повышения в должности. Имеются обучающие программы в учебном центре данной организации по развитию персонала. В рамках обучения проходят различные экскурсии по детальному ознакомлению с организацией. Проводятся семинары и рабочие группы, где проходит обмен опытом, получение навыков публичного выступления, проводятся мозговые штурмы и прочие мероприятия, которые позволят сотруднику развиваться в данной организации. Обучающие мероприятия на региональном уровне проводятся в среднем два раза в год.

Уход сотрудника из организации: сначала выясняются причины, по которым сотрудник увольняется. Если это внешние не зависящие от организации причины, то с человеком прощаются, без выяснения подробностей. Если же внутренние причины, то обращают внимание на недоработки адаптационной программы. Если сотрудник не справляется с обязанностями, это приводит к его увольнению.

Сопоставляя результаты интервью с менеджером по подбору персонала и данные полученные от новых сотрудников, можно сделать следующие выводы: 7 из 8 сотрудников говорили, что обладают хорошими знаниями ПК, что требуется на данной должности. 2 из 8 сотрудника говорили, что хорошо знают программу 1С. Сотрудники осведомлены о специфике своих обязанностей, т.к. на старте предоставлялся 21 день стажировке, в процессе которых сотрудники должны были ознакомиться с основной спецификой их обязанностей, следовательно, кого не устраивали свои обязанности, им приходилось либо их выполнять и смириться с этим, либо искать другую себе работу. Сотрудникам

предоставляются наставники (либо наставником является их руководитель), возможно, поэтому некоторые сотрудники говорили, что им не был предоставлен наставник. Сотрудникам предоставляется большой выбор обучения, различные виды обучающих и развивающих программ, что позволяет сотрудникам ставить цели для дальнейшего развития в своей профессиональной деятельности. Помощь сотрудникам предоставляется как до, так и после прохождения адаптационного периода, о чем они говорили сами, подтверждая информацию менеджера по подбору персонала.

После принятия человека на стажировку на должность НСК, составляющую 21 день, ему предоставляется стажировочный лист. Новый сотрудник приступает к исполнению обязанностей по данному стажировочному листу, который включает в себя базовую программу обучения стажера должности НСК. Целью обучения является предотвращение и сокращение потерь материальных ценностей на магазине, и обеспечение сохранности товара, а так же ознакомление с компанией, должностью и другими сотрудниками организации. После прохождения стажировки, полученные знания, навыки и умения нового сотрудника оцениваются его непосредственным руководителем. Если сотрудник после стажировки продемонстрировал, что обладает такими знаниями, как: знание гражданского, уголовного кодекса и основ трудового законодательства РФ; хорошее знание ПК и программы 1С. Умениями: работать в команде, решать проблемы и переводить их в задачный вид; принимать адекватные решения, в условиях неполной ясности происходящего. Навыками: наличие навыков обучения сотрудников. Качествами: стрессоустойчивость, активная жизненная позиция; готовность к большим объемам работы. Наличие у сотрудника вышеизложенного, предоставляет ему возможность претендовать на должность НСК, и продолжить развиваться на ней после заключительного решения его непосредственного руководителя, подходит сотрудник на данную должность или нет. После принятия сотрудника на данную должность, сотрудника официально трудоустраивают. После трудоустройства, на начальном этапе

работы в данной организации большинство сотрудников имели ожидания: улучшение имеющихся условий труда, достойную заработную плату; развитие и рост на данной должности; стабильность; слаженный коллектив; возможность работать с профессионалами; спокойную обстановку; отсутствие воров и хищений; работа с ответственными людьми; выполнение только своих обязанностей.

Помощь новому сотруднику предоставляется во время стажировки чаще всего наставником (либо непосредственным руководителем), после прохождения стажировки, сотрудник может обращаться за помощью уже к более опытным коллегам, и уже только при необходимости к самому руководителю. После прохождения первичной адаптации, новые сотрудники чаще всего отмечали, что получали помощь от наставника, коллег, непосредственного руководителя, а также через: совместные обучения, корпоративные мероприятия и планерки. Как во время стажировки, так и после ее прохождения, сотруднику предоставляется возможности посещать мероприятия, направленные, как на повышение осведомленности о компании, так и обучающие и развивающие сотрудника относительно занимаемой им должности.

У большинства сотрудников после прохождения адаптационного периода, были запросы на прохождение различных курсов и получения знаний относительно занимаемой ими должности и стремление развиваться дальше, с перспективой повышения по карьерной лестнице. Основные запросы относительно обучения связаны с наставничеством, возможностью углубленного обучения в программе 1С и посещения школы директоров, однако имеются и множество других запросов от сотрудников НСК связанных с обучением и развитием на данной должности. Если сотруднику не хватает каких-либо знаний и навыков, которые непосредственно относятся к его должности, и развитию сотрудника на должность выше, то организация не всегда предоставляет такую потребность сотрудникам НСК реализовать, чаще всего, потребность реализуется, если она совпадает с

базовыми проводимыми семинарами и тренингами. Иногда проводятся обучающие мероприятия для сотрудников НСК широкого масштаба – региональные (пару раз в год), которые организованы и ориентированы на обучение и развитие сотрудника. Любой желающий сотрудник НСК, в зависимости от своей потребности, имеет возможность посетить подобное мероприятие. Следовательно, организация предоставляет по большей части общие адаптационные мероприятия, как крупного масштаба, так и локального, индивидуальный план развития сотрудника НСК не рассматривается и не предоставляется. Как было замечено ранее, у сотрудников множество различных запросов, на траекторию развития своего профессионализма, отсутствие индивидуального плана развития, ограничивает новых сотрудников в возможностях своей реализации. Поэтому некоторые сотрудники искали и получали информацию для собственного развития в профессиональной сфере, за счет собственных ресурсов и средств вне организации.

Из ожиданий сотрудников и предоставленных условий организацией мы можем увидеть, что отчетливо прослеживается наличие большого запроса от сотрудников различных обучающих и развивающих мероприятий, и наличие большого многообразия предоставленных обучающих и развивающих мероприятий от организации. Однако не предусмотрен индивидуальный план развития сотрудника, и предоставляемые обучения от организации могут не совпадать с потребностями сотрудников, которым приходится ожидать, когда будет организовано и проведено мероприятие желаемого для них образца, либо проходить обучения вне системы организации, в которой они работают. Большинство ожиданий сотрудников на старте работы имели противоречие относительно занимаемой их должности, такие как: наличие спокойной обстановки, отсутствие воров и хищений, не заполнение отчетностей, что бы все подчиненные знали свои обязанности и выполняли их как следует и т.п. т.е. то, что предполагает сама должность. Как можно заметить большинство сотрудников отметили помощь коллег, что можно говорить о слаженном коллективе. Все без исключения сотрудники выделили в себе качество

ответственности, что оно помогало им в адаптации, а, следовательно, ожидания относительно работы с ответственными людьми, себя оправдало. Большинство респондентов отметили, что их мотивировала стабильность относительно своей должности, что так же совпало с ожиданиями. Следовательно, можно сделать следующий вывод: половина ожиданий сотрудников оправдалось, часть ожиданий частично оправдалось, и некоторые ожидания не могут быть оправданы, т.к. сама должность требует от сотрудника реализацию, соблюдение и исполнение обязанностей, которые им не по нраву.

После проведения всех методов и методик, рассмотрев и изучив каждого респондента, можно сделать следующие выводы:

а) не каждого респондента устраивали его достижения на начальном этапе, к их числу относятся респонденты 5 и 11, имеющие средний показатель адаптации и на начальном этапе ситуативную тревожность ниже личностной, после прохождения адаптационного периода у респондента 5, уровень тревожности остался средним, у 11 снизился с высокого на средний. Следует заметить, что итоговый показатель тревожности как у 5, так и у 11 стал иметь одинаковое значение 18 баллов (т.е. средний уровень);

б) респондентам 2 и 6 не был предоставлен наставник. Оба сотрудника на начальном этапе имели средний уровень тревожности, как личностной, так и ситуативной, и высокий показатель адаптации. Уровень тревожности после прохождения адаптационного периода у респондента 2 стал низким, у респондента 6 остался на среднем уровне. У обоих сотрудников отмечается спокойствие и отсутствие напряжения;

в) респонденты 8, 9, 11 оценившие наставника на 10/10 баллов. Отмечается, что у данных сотрудников после прохождения адаптационного периода уровень тревожности снизился;

г) респонденты 6, 9 оценившие отношения с коллегами на 10/10 баллов. Имеющие на начальном этапе ситуативную тревожность ниже личностной и высокий, практически идентичный показатель адаптации 79% и 80%. У обоих сотрудников отмечается спокойствие, уверенность в себе, не испытывают

волнения от возможных неудач. Сотрудники не выделили планов для своего дальнейшего развития на данной должности;

д) респонденты 7, 8, 9, не принимающие активное участие в организации праздников и мероприятий, после прохождения адаптационного периода уровень тревожности снизился на уровень ниже;

е) респонденты 2, 9, занимались рабочими делами в не рабочее время и не испытывали при этом дискомфорт и неудобства. Имели одни из самых высоких показателей адаптации (более 80%). После прохождения адаптационного периода, у этих двух респондентов уровень тревожности снизился и единственные из всех имеют низкий уровень тревожности. Из таблицы 8 мы видим, что у этих респондентов, единственных не было выделено существенных изменений в субъективной оценке своего эмоционального состояния;

ж) респонденты 7, 11 не занимались рабочими делами в не рабочее время. Из таблицы 8 мы видим, что у данных респондентов замечено отсутствие напряжения;

з) респондентов 7, 8, не устраивал график работы. На начальном этапе имели высокий уровень личностной тревожности и средний показатель адаптации. После прохождения адаптационного периода, уровень личностной тревожности у обоих снизился. Данные респонденты выделили в ходе анкетирования наименьшее количество своих качеств, которые им помогали адаптироваться (менее 5);

и) респонденты 6, 9, 12, испытывали трудности в заполнении отчетов. Имеют на начальном этапе ситуативную тревожность ниже личностной и высокий, практически идентичный показатель адаптации 79% , 80%, 83%;

к) респонденты 2, 9, 12, выделившие большое количество своих качеств (более 10), которые помогали в период адаптации, имеют высокие показатели адаптации (выше 80%);

л) респонденты 9, 11, имеющие на начальном этапе ситуативную тревожность ниже личностной, и после прохождения адаптационного пути



тревожность стала на уровень ниже. Они выделили одиннадцать схожих мотивов, которые сопровождали адаптационный процесс: престиж; удовольствие; удовлетворение; возможности самореализации; значимость выполняемой работы; интересная работа; здоровый рабочий климат; стабильность; сплоченный коллектив; достойная оплата труда; возможности для построения карьеры.

После прохождения адаптационного периода, у новых сотрудников были отмечены следующие закономерности:

а) 8 из 8 респондентов отметили у себя такое качество как ответственность; 6 из 8 респондентов – способность к обучению; 5 из 8 респондентов - дисциплинированность, работоспособность, активность в общении, готовность брать на себя дополнительные нагрузки; 4 из 8 респондентов - самостоятельность, сдержанность в напряженных ситуациях, умение легко и быстро налаживать контакты с людьми, умение правильно строить отношения с коллегами, наличие умений знаний необходимых к работе. Данные качества помогли им на протяжении адаптационного периода, что позволило большинству сотрудников снизить их уровень тревожности;

б) все сотрудники отметили наличие оказанной помощи от их непосредственного руководителя, а так же некоторые упоминали о помощи коллег и наставников в адаптационный период, что именно этот фактор позволил снизить уровень тревожности у большинства новых сотрудников (5 из 8);

в) 7 из 8 респондентов отметили у себя наличие мотивации в возможности самореализации; 6 из 8 респондентов – самостоятельность и стабильность; 5 из 8 респондентов – мотивировала интересная работа; 4 из 8 респондентов - значимость выполняемой работы и возможность построения карьеры. Наличие мотивации, самостоятельности, стабильности, значимости выполняемой работы и возможность построения карьеры, было стимулом для реализации себя в данной должности.

Таким образом, мы рассмотрели процесс адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем тревожности. Для того, чтобы показать индивидуальность протекания адаптационного периода, мы рассмотрим на примере двух респондентов 9 и 12, у которых на начальном этапе ситуативная тревожность была на низком уровне (показатели были практически идентичны 27 баллов и 29 баллов), имели абсолютно одинаковую личностную тревожность, среднего уровня (показатель обоих был равен 32 балла), и высокие показатели адаптации 80% и 83% (являющиеся одними из самых высоких, относительно всех респондентов). После прохождения адаптационного периода, уровень личностной тревожности респондента 9 снизился (со среднего до низкого уровня), уровень личностной тревожности респондента 12 остался на том же среднем уровне.

Таблица 9 – Качественный анализ респондентов 9 и 12

Респондент 9	Респондент 12
<p>Общее</p> <p>По методике Спилбергера-Ханина</p> <p>Высказывания по ситуативной тревожности: я не нахожусь в напряжении; я внутренне не скован; я не расстроен; я могу найти себе место; я не взвинчен; я не встревожен; я не нервничаю; я не озабочен; я спокоен; мне ничто не угрожает.</p> <p>Высказывания по личностной тревожности: я не чувствую себя неудачником; у меня никогда не бывает хандры; я не чувствую себя беззащитным; я никогда сильно не переживаю неприятности и сразу о них забываю.</p>	
<p>Различие</p> <p>По методике Спилбергера-Ханина</p> <p>Высказывания по ситуативной тревожности: Не было выявлено.</p>	
<p>Высказывания по личностной тревожности:</p>	
<p>всякие пустяки меня не отвлекают и не волнуют; я никогда не расстраиваюсь.</p>	<p>я бываю вполне счастлив; я уравновешенный человек; я не стараюсь избежать критических ситуаций и трудностей.</p>

Продолжение таблицы 9

Респондент 9	Респондент 12
<p>Результаты по методике Роджерса-Даймонда</p> <p>Высказывания, которые относятся к обоим респондентам (общие): Предъявляет к себе высокие требования. Имеет теплые, добрые отношения с окружающими. Человек ответственный, на него можно положиться. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема. С окружающими обычно ладит. В душе оптимист, верит в лучшее. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относятся, любят его. Приняв решение, следует ему. Всем доволен. Уравновешен, спокоен. Считает себя интересным человеком: привлекательным как личность, заметным. Относится к себе в целом хорошо. Доволен собой. Человек приятный, располагающий к себе. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и его отношение к окружающему миру. Человек толковый, любит размышлять. В себе все ясно, себя хорошо понимает. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться.</p>	
<p>Результаты по методике Роджерса-Даймонда</p> <p>Высказывания, которые относятся к каждому респонденту индивидуально:</p>	
<p>Не стесняется своих чувств, открыто их выражает. Человек с привлекательной внешностью. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми. Невезучий. Нет желания раскрываться перед другими.</p>	<p>Терпимый к людям и принимает каждого таким, каков тот есть. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.</p>
<p>Результаты по методике Роджерса-Даймонда</p> <p>Высказывания, которые не относятся к обоим респондентам (общие):</p> <p>Все труднее бороться с самим собой. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий; ему не хватает сдержанности. Часто чувствует себя униженным. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношение окружающих. Чувствует себя беспомощным, нуждается в том, чтобы кто-то был рядом. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, но не может освободиться от влияния других людей. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, стало вдруг безразличным. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда подводят его. Довольно трудно быть самим собой. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения. Пребывает в растерянности, все спуталось, все смешалось у него. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними. Встревожен, обеспокоен, напряжен. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а поделаться с собой ничего не может. Беспокоится, что лица противоположного пола слишком занимают мысли.</p>	

Продолжение таблицы 9

Респондент 9	Респондент 12
<p>Результаты по методике Роджерса-Даймонда Высказывания, которые не относятся к каждому респонденту индивидуально:</p>	
<p>Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно тревожило бы. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удается мыслить и действовать самостоятельно. Боится того, что подумают о нем другие. Обстоятельства очень часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки. Не очень надежный товарищ, не во всем на него можно положиться.</p>	<p>Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, что все его усилия напрасны. Человек стеснительный, легко тушется. Невезучий. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх: а вдруг не справлюсь, вдруг не получится. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.</p>
<p>Результаты по интервью (первого этапа исследования) направленные на выявление целей, трудностей и отношении нового сотрудника к коллективу, руководству и организации в целом и т.п. Общие закономерности: Устраивают достижения на начальном этапе работы. Оценка руководителя 10 из 10 баллов. Меняли свой стиль общения и поведения в зависимости от ситуации.</p>	
<p>Результаты по интервью (первого этапа исследования) направленные на выявление целей, трудностей и отношении нового сотрудника к коллективу, руководству и организации в целом и т.п. Свойственно индивидуально для каждого:</p>	
<p>Получил повышения в данной организации на имеющуюся должность. Ожидает получить личный кабинет. Легче всего получалось выполнять работу вовремя; с удовольствием находил проблемные места в работе и исправлял их. Оценил отношения с наставником, и коллективом на 10 из 10 баллов. В организации мероприятий участвовал редко. Жертвовал ради результата чем-то незначительным. Занимался рабочими делами в не рабочее время, что не доставляло дискомфорт и неудобство. Трудности: потеря товара; заполнение время затратных отчетов. Цели: выполнять добросовестно работы на поставленные цели вовремя.</p>	<p>Пришел на данную должность с другой организации. Ожидает развитие, рост и успехи. Легче и удачнее всего получалось общаться с коллективом, взаимодействовать с административным составом и директором; не хотел бы заниматься мини инвентаризациями и подсчетами. Оценил отношения с наставником и коллективом на 7 из 10 и 9 из 10 баллов. В организации мероприятий не участвовал. Жертвовал временем ради достижения положительного результата. Занимался рабочими делами в не рабочее время, что доставляло нежелание выполнять работу в это время. Трудности: нехватка знаний; маленький товароборот; нежелание заниматься подсчетом инвентаризации; нехватка времени. Цели: личностное развитие и рост; достичь успехов на данной должности.</p>

Продолжение таблицы 9

Респондент 9	Респондент 12
<p>Результаты по методике Тейлора Сходства: Состояние спокойствия.</p>	
<p>Результаты по методике Тейлора Различия:</p>	
<p>После прохождения адаптационного периода существенных изменений не было выявлено. Осталось неизменным: Уверенность в себе. Не испытывает волнения от возможных неудач, тревогу. Отсутствие напряжения и взвинченности. Старается не принимать все слишком всерьез. Нет переживаний из-за неприятностей. Не принимает все близко к сердцу.</p>	<p>До адаптационного периода: Не переживает долго неприятности и быстро о них забывает. Не принимает все близко к сердцу. Отсутствует напряжения. После адаптационного периода: Почти все время начал испытывать тревогу из-за кого/чего-нибудь. Склонность принимать все слишком всерьез. Испытывает напряжение.</p>
<p>Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Общее Обладают следующими качествами: Ответственность; дисциплинированность; работоспособность; настойчивость; умение легко и быстро налаживать контакты с людьми; умение слушать и располагать к общению; умение правильно строить отношения с коллегами; способность к обучению.</p>	
<p>Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Различия Обладают следующими качествами:</p>	
<p>Самостоятельность; тактичность; предприимчивость; изобретательность; уверенность в себе; готовность брать на себя дополнительные нагрузки; способность организовать свою работу; умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками; умение влиять на окружающих; наличие умений знаний, необходимых к работе.</p>	<p>Активность в общении; способность заменить другого работника на его рабочем месте; самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях; самокритичность, способность признавать свои ошибки;</p>
<p>Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Общее Мотивировало в процессе адаптации: престиж; удовольствие; удовлетворение; возможность самореализации; достойная оплата труда; возможности для построения карьеры.</p>	

## Окончание таблицы 9

Респондент 9	Респондент 12
Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Различия Мотивировало в процессе адаптации:	
Значимость выполняемой работы; самостоятельность; интересная работа; здоровый рабочий климат; стабильность; сплоченный коллектив;	Не было выделено
Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Общее В процессе адаптации получали помощь: От наставника, коллег, хорошее знание ПК	
Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Различия В процессе адаптации получали помощь:	
Не было выделено	Планерок; Знание 1С программы, опыта работы.
Результаты по анкете Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации. Планы на дальнейшее развитие:	
Не выделил.	Пройти курсы пользования ТехКорпорация; углубленно изучить 1С, обучаться в школе директоров и основам законодательства.

### Выводы по таблице 9

#### По методике Спилбергера-Ханина

В высказываниях по ситуативной тревожности у обоих респондентов было выявлено большое количество совпадений, совпадений по высказываниям личностной тревожности общих не было выделено, индивидуальных было выделено по 2-3 у каждого. Это нам может говорить о том, что оба респондента, хоть и имеют схожий показатель и уровень ситуативной и личностной тревожности, и схожий количественный показатель высказываний, но имеют разные по качеству высказывания.

#### По методике Роджерса-Даймонда

Оба респондента имеют большое количество схожих характеристик, которые к ним как относятся, так и не относятся. Респондент 9 отметил

большее количество характеристик - 7, которые к нему относятся, чем респондент 12, который отметил у себя – 2. Респондент 9 отметил большее количество характеристик, которые к нему не относятся – 6, чем респондент 12, который отметил у себя – 5. Это нам может говорить о том, что респондент 9 имеет больше положительных характеристик, чем респондент 12.

Результаты по интервью (первого этапа исследования) направленные на выявление целей, трудностей и отношение нового сотрудника к коллективу, руководству и организации в целом и т.п.

Было выделено, что у обоих респондентов мало сходств, на начальном этапе адаптационного периода, и много индивидуальных различий, относительно отношений к работе, коллегам, трудностей, целей и организации в целом. Можно предположить, что у респондента 12, уровень тревожности не снизился, потому что в отличие от респондента 9: пришел на данную должность с другой организации; больше ожиданий от должности; не принимал участие в организации мероприятий; жертвовал большим, ради получения результата; доставляет нежелание выполнять рабочие дела в не рабочее время; отмечает больше количество трудностей. Все это могло привести к тому, что у респондента 12 останется тревожность на том же уровне.

По методике Тейлора

У обоих респондентов выделено только одно сходство. Респондент 12 в отличие от 9, после прохождения адаптационного периода, начал замечать что испытывает тревогу, и сопутствующие ей характеристики, когда у респондента 9 осталось все на том же уровне.

Результаты по анкете

Выявление, что помогало/мешало адаптироваться сотрудникам в процессе адаптации.

Оба респондента имеют практически одинаковое количество, как общих качеств, так и индивидуальных, которые помогали им в процессе адаптационного периода, однако можно заметить, что респондент 9 обладает

все же большим числом индивидуальных качеств (в количестве 10), чем респондент 12 (в количестве 6).

Респондент 9 имеет больше количество мотиваций (в количестве 12), нежели респондент 12 (в количестве 6).

Респондент 12 получал помощь и большего количества источников (в количестве 6), чем респондент 9 (в количестве 3). Следовательно, можно сделать вывод, что респондент 12 нуждался и обращался за помощью в большее количество мест, чем респондент 9.

Респондент 9 не выявил планов на ближайшее развитие себя в данной организации, респондент 12 имел планы (в количестве 4), для своего дальнейшего развития в данной организации.

Таким образом, мы видим, что хоть и респонденты имеют схожие показатели и уровни тревожности и адаптации, однако качественный анализ показывает, что каждый из респондентов имел как общие, так и индивидуальные качества, мотивы, характеристики и т.д., которые способствовали их процессу адаптации в данной организации. Так мы показали на данном примере, что для каждого сотрудника, адаптационный путь был индивидуальным.

В результате проведенного исследования, отвечая на исследовательский вопрос: как влияет уровень тревожности сотрудника на его процесс адаптации в организации, мы можем сделать следующее заключение - уровень тревожности может влиять как положительно, так и отрицательно на процесс адаптации сотрудников в ситуациях: оценки их компетентности, напряжения, возникновения неудач, повышенной ответственности и активности. К положительным влияниям относятся: активизация своих ресурсов на преодоление напряженных ситуаций; адекватные оценки своих компетенций, которые помогут сотруднику выявить свои слабые стороны, для дальнейшей их корректировки; адекватные реакции и действия на возникающие неудачи; активность и повышенная ответственность (за счет чего сотрудник затрачивает большее количество ресурсов, ради достижения поставленных целей). К



отрицательным влияниям относятся: избегание напряженных ситуаций, что приводит к накоплению неразрешенных трудностей; неадекватная оценка своих компетентностей, может привести сотрудника в заблуждение переоценки/недооценки своих ресурсов; неадекватные реакции и действия в ситуациях неудач; отсутствие активности и снятие с себя ответственности, отдаляющие от достижения поставленных целей.

### **2.3 Выводы**

Нами было проведено исследование, направленное на изучение специфики адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем тревожности. Предмет исследования: характеристики адаптация новых сотрудников при разных уровнях тревожности.

Для проверки исходных гипотез нами были выбраны и использованы методики, позволяющие: определить характеристики и уровень тревожности и адаптации у новых сотрудников на старте работы в организации; провести анализ специфики процесса адаптации новых сотрудников с разным уровнем тревожности в организации.

Были сделаны следующие выводы по задачам:

Вывод по задаче 1:

Мы определили характеристики и уровень тревожности и адаптации сотрудников на старте работы в организации. Высокий уровень личностной тревожности был выявлен у троих респондентов, для них характерна склонность к проявлению состояния тревоги в ситуациях оценки их компетентности, характерно чувство скованности и расстроенности, даже при возникновении незначительных неудач. Средний и низкий уровень личностной тревожности был выявлен у девяти респондентов. Они чувствуют себя достаточно спокойно в ситуациях напряжения, уравновешены, проявляют активность, обладают повышенным чувством ответственности. Высокий уровень адаптации был выявлен у восьми респондентов, что проявляется у них активностью, уверенностью в себе, в своих силах и возможностях,

предъявлением к себе высоких требований, общительностью с окружающими, уравновешенностью, стремлением к развитию. Средний уровень адаптации был выявлен у четверых респондентов. Они также в большинстве ситуаций спокойны и уравновешены, принимают в целом те правила и требования, которым надлежит следовать; не любят разногласий, и напряжения в отношениях. Низкий уровень адаптации на старте работы в новой должности не был выявлен в данной выборке. Восемь респондентов имеют низкий и средний уровень личностной тревожности при высоком уровне адаптации, что подтверждает данные исследований других авторов об обратной связи переменных. Трое респондентов имеют высокий уровень личностной тревожности и средний уровень адаптации, один респондент имеет средний уровень личностной тревожности и средний уровень адаптации. При этом для них свойственны менее выраженные показатели по эмоциональной комфортности и склонность к доминированию, чем у сотрудников с высоким уровнем адаптации.

Вывод по задаче 2:

Анализ специфики адаптации новых сотрудников с разным уровнем тревожности в организации показал следующее. При высоком уровне тревожности в качестве ключевого личностного ресурса на старте и спустя полгода сотрудники выделяют и используют исполнительность, ответственность и уравновешенность, т.е. то, что позволяет придерживаться регламентов и договоренностей, сохранять самообладание в сложных ситуациях, идти на оправданный риск, и, по сути, уравновешивать собственное острое переживание неопределенности. В процессе стажировки и собственно работы в должности эти сотрудники обращают особое внимание на организационные условия (например, неудобство рабочего графика), критерии внешней оценки качества работы, выстраивание отношений с коллегами. Они не считают важным принимать участие в общественной жизни организации, выделяют единичные мотивы к продолжению работы на данной должности. При принятии решений в процессе работы, как на старте, так и спустя полгода

предпочитают обращаться за помощью к коллегам и избегать ситуаций, в которых требуется действовать «не по инструкции».

Для респондентов со средним и низким уровнем тревожности ресурсом является собственная дисциплинированность и самоорганизация, уверенность в своих силах, в том числе при нестандартных ситуациях. Они и на старте и спустя полгода ориентированы на выстраивание доверительных отношений с коллегами, участие в неформальной жизни организации, готовы решать рабочие задачи в нерабочее время. Особо в этой группе выделяется чувство удовлетворенности, как работой, так и собственным прогрессом в ней и большое количество мотиваторов продолжать работать и развиваться. При принятии решений данными сотрудниками чаще выбирается «авторский» путь, используются способы действий, которые не прописаны в регламентах, но достаточно успешны. При этом грубых ошибок в работе за адаптационный период у них не выявлено.

В качестве факторов, помогающих адаптироваться все испытуемые, независимо от уровня тревожности выделяли имеющиеся навыки (работа с ПК, выстраивание коммуникации и пр.), наличие наставника и возможность обращаться за разъяснениями, стабильность, способность к обучению, возможности самореализации.

В результате обработки данных, полученных от респондентов, мы нашли частичное подтверждение гипотезы: «высокий уровень адаптации на старте работы будет характерен для новых сотрудников со средним и низким уровнем личностной тревожности, а низкий уровень – для сотрудников с высоким уровнем тревожности», т.к. не была выявлена низкая адаптация ни у одного из новых сотрудников организации и один респондент имел средний уровень тревожности и средний уровень адаптации. Мы не нашли подтверждение гипотезы: «сотрудники с высоким уровнем тревожности, в отличие от сотрудников с низким и средним уровнем в процессе адаптации чаще обращаются за поддержкой в решениях и разъяснениями из вне, чем действуют

самостоятельно», т.к. все респонденты, вне зависимости от уровня тревожности обращались к тем или иным источникам помощи в равной степени.

Вклад тревожности был выявлен, как с положительных, так и с отрицательных сторон, влияющих на процесс адаптации сотрудников организации в ситуациях: оценки их компетентности, напряжения, возникновения неудач, повышенной ответственности и активности.

К положительным влияниям относятся: активизация своих ресурсов на преодоление напряженных ситуаций; адекватные оценки своих компетенций, которые помогут сотруднику выявить свои слабые стороны, для дальнейшей их корректировки; адекватные реакции и действия на возникающие неудачи; активность и повышенная ответственность (за счет чего сотрудник затрачивает большее количество ресурсов, ради достижения поставленных целей).

К отрицательным влияниям относятся: избегание напряженных ситуаций, что приводит к накоплению неразрешенных трудностей; неадекватная оценка своих компетентностей, может привести сотрудника в заблуждение переоценки/недооценки своих ресурсов; неадекватные реакции и действия в ситуациях неудач; отсутствие активности и снятие с себя ответственности, отдаляющие от достижения поставленных целей. Прямые связи между уровнями тревожности и адаптации вторичны, т.к. на адаптацию могут оказывать влияние и другие факторы, такие как: помощь новым сотрудникам в процессе адаптации; психологический климат в коллективе; условия труда; а так же и другие индивидуальные характеристики сотрудника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы нами был проведен теоретический анализ литературных источников по проблеме исследования, были сформулированы гипотезы, для подтверждения или опровержения которых нами было проведено эмпирическое исследование. Исследование было проведено в коммерческой организации на новых сотрудниках, занимающих должность начальников службы контроля, в возрасте от 18 до 30 лет, впервые трудоустроившиеся на данную должность. Исследование состояло из двух этапов с промежутком полгода. В процессе исследования были использованы следующие методики: на первом этапе методика оценки тревожности Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина, методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда и интервью. На втором этапе методика измерения уровня тревожности Тейлора, анкетирование и интервью с менеджером по подбору персонала.

Гипотезы исследования:

а) высокий уровень адаптации на старте работы будет характерен для новых сотрудников со средним и низким уровнем личностной тревожности, а низкий уровень – для сотрудников с высоким уровнем тревожности;

б) сотрудники с высоким уровнем тревожности, в отличие от сотрудников с низким и средним уровнем в процессе адаптации чаще обращаются за поддержкой в решениях и разъяснениями из вне, чем действуют самостоятельно.

Гипотеза 1 частично подтвердилась, гипотеза 2 не была подтверждена.

Полученные данные в ходе исследования могут быть полезны и интересны, организационным психологам, в рамках психологии труда и менеджерам по работе с персоналом. Методики, использованные нами, могут быть полезными психологам для изучения уровня тревожности сотрудников, выявление показателя адаптации и особенностей адаптационного процесса. Разработанные нами анкеты и интервью, могут расширить представление о специфике адаптационного процесса сотрудников организаций.

Мы считаем важным обращать внимание специалистов, помогающих новым сотрудникам адаптироваться, на составление индивидуальных траекторий для новичков, прислушиваться к их запросам и потребностям, относительно дальнейшего развития новых сотрудников на занимаемой должности.

По окончании исследования респондентам будут даны рекомендации: варианты снижения уровня тревожности; поиск ресурсов для разрешения трудностей в рабочей среде.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Буравлева, Н. А. Особенности психологической адаптации молодых специалистов дошкольных образовательных учреждений / Н.А. Буравлева, Е.А.Уралова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: педагогика, психология. – №2. – 2012. – С. 53-55.
2. Руфова, Н. Л. Психологические условия адаптации молодых специалистов к современному рынку труда: На примере психолого-педагогических профессий: дис....канд. психол. наук: 19.00.07 / Н. Л. Руфова. – Москва. – 1999. – 250 с.
3. Березин, Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. / Ф.Б. Березин. Л., 1988. – 200 с.
4. Белякова, А. В. Критерии социально-психологической Адаптации молодых специалистов-менеджеров / А. В. Белякова // Успехи современного естествознания. – 2013. – №10. – С. 18-19.
5. Мальцева, Д. Ю. Социально – психологическое сопровождение адаптации молодых сотрудников в организации / Д. Ю. Мальцева // Сборники конференций ниц социосфера. – 2015. – № 33. – С. 40-43.
6. Минаева, Н. Л. Социально – психологические аспекты адаптации сотрудников коммерческих организаций / Н. Л. Минаева // Актуальные проблемы психологического знания. – 2009. – №4. – С. 90-94.
7. Манаев, С. В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначения / С. В. Манаев, Ю. Л. Горковенко // Управление персоналом. – 2001. – №11. – С. 12-13.
8. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис: Пер. с англ [Текст] / Общ. ред. и предисл. Толстых А. В. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1996. – 344 с.
9. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность. [Текст] / А.Г. Маслоу – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.

10. Олпорт, Г. Становление личности : избр. труды / Г. Олпорт ; [пер. с англ. Л. В. Трубицына, Д. А. Леонтьева ; общ. ред. Д. А. Леонтьев]. – М.: Смысл, 2002. – 461 с.
11. Lazarus, R.S. Stress, Appraisal and Coping [Text] / R.S. Lazarus, S. Folkman. – N. Y.: Springer, 1984. – 211 p.
12. Карандашов, В. Н. Изучение оценочной тревожности. Руководство по использованию / В. Н. Карандашов, М. С. Лебедева, Ч. Спилбергер. – М.: Речь, – 2004. – 80 с.
13. Голубцова, А. А. Состояние тревожности и дезадаптивности у студентов в сессионный и межсессионный периоды (теоретические аспекты) / // Развитие профессионализма. Из-во: Научно-исследовательский институт школьных технологий (Москва). – №1(3). – 2017. – С. 10-12.
14. Кузнецова, О. В. Взаимосвязь уровней тревожности и механизмов адаптации личности в период юности / О. В. Кузнецова // Диссертация, 2009. – 198 с.
15. Змановская, Е. А. Особенности социально – психологической адаптации сотрудников внутренних дел к экстремальным условиям служебно-боевой деятельности / Е. А. Змановская, А. П. Сложеникин, И. А. Новикова. // Вестник психотерапии. – № 29. – 2009. – С. 70-85.
16. Степанова, О. Н. Психологические средства профессиональной адаптации сотрудников уголовно-исполнительной системы / О. Н. Степанова // Вестник владимирского государственного гуманитарного университета. Серия: Педагогические и психологические науки. – № 30. – 2011. – С. 397-403.
17. Сергеева, И. Компьютерная тревожность библиотечных специалистов как психологическая проблема / И. Сергеева, В. В. Вязникова. // Студенческая наука и XXI век. – № 8. – 2011. – С. 200-204.
18. Клименко, Т. С. Психологическая адаптация сотрудников оперативных подразделений к профессиональной деятельности / Т. С. Клименко, В. В. Борисенко. // Вестник Московского университета МВД России. – № 11. – 2008. – С. 8-11.



19. Гусев, А. Н. 1С: Дошкольная Психодиагностика / А. Н. Гусев // Базовая версия, разработана Агентством «1С-Персонал» в 2009. – 137 с.
20. Кузнецов, П. С. Адаптация как функция развития личности / П. С. Кузнецов – Саратов. Изд-во Саратов. университета 1991г., С. 22-25.
21. Карелин, А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин, // . – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
22. Аракелов, Г. Психофизиологический метод оценки тревожности / Г.Аракелов, Н. Лысенко, Б. Шот // Психол. журн. – 1997. – Т. 18, №2. – С. 7-13.
23. Давыдова, О.И. Адаптационные группы в ДОУ: метод. пособие / О.И.Давыдова, А.А.Майер. – М.: ТЦ Сфера, 2006. – 98 с.
24. Бурлачук, Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. – СПб.: Питер, 1999. – 528 с.
25. Дружинин, В.Н. Психология: Учебник для гуманитарных вузов. 2-е изд. / Под общ. ред. В. Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2009. – 656 с.
26. Трофимова, Н. С. Социально – психологическая адаптация: философский, педагогический, психологический аспекты / Н. С. Трофимова // Зауральский научный вестник. – 2012. – № 2. – С. 108-110.
27. Петровский, А. В. Общая психология: учеб. пособие для вузов / под ред. А.В. Петровского. – М.,1977. – 480 с.
28. Богословский, В. В. Общая психология: учеб. пособие для вузов / под ред. В.В. Богословского. – М., 1981. – 383 с.
29. Немов, Р. С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с.
30. Ковригина, И. С. Социально-психологическая адаптация: сущность, виды и стадии формирования / И. С. Ковригина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. – № 9. – С. 201-207.
31. Панкова, Т. А. Роль эмоционального интеллекта в социально - психологической адаптации молодых специалистов / Т.А. Панкова

[Электронный ресурс] // Психологические исследования: электронный научный журнал, – 2011, – № 4 (18).

32. Володина, Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н.В. Володина. – Изд-во «ЭКС - МО», 2008. – 127 с.

33. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании // И.К. Макарова. – М.: Дело, 2010. – 80 с.

34. G. Berekbussunova Social and Psychological Support of The Person During Adaptation in New Socio-Cultural Environment. – *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159 (2014): P. 775-783.

35. Усынина, Т. П. Взаимосвязь тревожности и социально - психологической адаптации в пожилом возрасте / Т. П. Усынина // *Экономика и социум.* – №1–2(32) . – 2017. – С. 1334-1337.

36. Астапов, В. М. Тревога и тревожность. Хрестоматия / В. М. Астапов, составление, перевод, 2008. ООО «ПЕР СЭ», оригинал–макет, оформление, – 2008. – 240 с.

37. Abdel Wahed, W.Y., Hassan, S.K. Prevalence and associated factors of stress, anxiety and depression among medical Fayoum University students. – *Alexandria Journal of Medicine* Volume 53, Issue 1 (2017): P. 77-84.

38. Пургина, А. А. Коррекция тревожности младших школьников / А. А. Пургина, В. В. Онуфриева // *Молодой ученый.* – 2015. – №7. – С. 700-702.

39. Тиллих, П. Избранное: Теология культуры / П. Тиллих. – Пер. с англ. М.: Юрист, – 1995. – 479 с.

40. Хорни К. Собрание сочинений в 3 том. / К. Хорни. – М.,: Смысл, 1997. Т.2. – С. 174-180.

41. Салливан, Г.С. Интерперсональная теория в психиатрии / Г. С. Салливан. – М.; СПб., 1999. – 347 с.

42. Прихожан А. М. Причины, профилактика и преодоление тревожности / А. М. Прихожан // *Психологическая наука и образование.* – 1998. – №2. – С. 11-18.

43. Хьелл, Л. Теории личности: Пер. с англ / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер-Пресс, 1997. – 608 с.
44. Роджерс, К. Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ / К. Роджерс. – М.: Прогресс, Универс., 1994. – 478 с.
45. Перлз, Ф.С. Гештальт-терапия дословно / Ф. С. Перлз // Московский психотерапевтический журнал. – 1994. – №3. – С. 93-106.
46. Ясперс, К. Всемирная история философии: введение / К. Ясперс. – Пер. с нем. – СПб.: Наука, 2000. – 272 с.
47. Александер, Ф. Человек и его душа / Ф. Александер, Ш. Селесник. – М., 1995. – 608 с.
48. Астапов, В. М. Тревожность у детей / В. М. Астапов. – М.: ПЕР СЭ, 2001. – 160 с.
49. Изард, К. Психология эмоций / К. Изард. – СПб., 2003. – 464 с.
50. Прихожан, А. М. Психология тревожности: дошкольный и школьный возраст / А. М. Прихожан. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 192 с.
51. Ханин, Ю. Л. Стресс и тревога в спорте: Международный сб. С 84 научных статей / Сост. Ю. Л. Ханин. – М.: Физкультура и спорт, 1983. – 288 с.
52. Черников, А.В. Системная семейная терапия: Интегративная модель диагностики / А.В. Черников. – Изд. 3-е, испр. и доп. М.: Независимая фирма «Класс», 2005. – 208 с.
53. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М: Наука, 1982. – 255 с.
54. Давыдов, В.В. Психологический словарь / под ред. Давыдова В.В., М.1983. – 448 с.
55. Ханин, Ю.Л. Психология общения в спорте. – М., 1980. – 208 с.
56. Божович, Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте / Л. И Божович. – М., 1968. – 464 с.
57. Прихожан, А.М. Тревожность у детей и подростков: психологическая природа и возрастная динамика / А.М. Прихожан. – М.: МПСИ, 2000. – 304 с.

58. Бакеев, В.А. О соотношении внушаемости и тревожности / В. А. Бакеев, // Материалы IV Всесоюзного съезда Общества психологов. – Тбилиси, 1971. – С. 29-30.

59. Прихожан, А. М. Анализ причин тревожности в общении со сверстниками у подростков: Автореф. дис. канд. психол. наук / А. М. Прихожан, – М., 1977. – 141 с.

60. Прихожан, А. М. Формы и "маски" тревожности. Влияние тревожности на деятельность и развитие личности / А.М. Прихожан. – Москва // Тревога и тревожность: хрестоматия : [учебное пособие] / сост. В.М. Астапов. – Санкт-Петербург : Пер Сэ, 2008. – С. 138-150.

61. Оскаленко, С. В. Психологических особенностей проявления тревожности у людей с ограниченными возможностями здоровья / С. В. Оскаленко, О.А. Жеребненко, Ф.Г. Мухаметзянова // Инклюзия в образовании. – 2016. – № 2(2). – С. 143-151.

62. Зайцева, В. А. Тревожность как психологический фактор снижения эффективности адаптации / В.А. Зайцева, Н.И. Плаксина // Центральный научный вестник. – Том 3. – № 4(45). – 2018. – С. 7-8.

63. Гулина, М. А. Психология социальной работы / под ред. М. А. Гулиной. – СПб. : Питер, 2004. – 351 с.

64. Потапов, О.В. К продолжению анализа феномена тревоги при расстройствах адаптации макросоциального генеза: клинико-антропологическая модель / О.В.Потапов, И.Г.Ульянов // Вестник санкт-петербургского университета. Медицина. – №3. – 2015. – С. 108-124.

65. Михайлов, В.М. Опыт практического применения метода // В. М. Михайлов. – Иваново, 2000. – 200 с.

66. Лукасик, А. В. Психологическое тестирование абитуриентов СГУ. – Выпуск 4. Серия «Психология и социология образования / А. В. Лукасик. М., 1997. – С. 102-110.

67. Медведев, В. И. Физиология трудовой деятельности/ В.И. Медведев. СПб.: Издательский Дом «Нева» 1993. – 732 с.

68. Александровский, Ю. А. Состояния психологической дезадаптации и их компенсация/Ю. А. Александровский. - М.: Эксмо, 1976. – 448 с.
69. Ильюченко, Р. Ю. Память и адаптация/ Р. Ю. Ильюченко. Новосибирск: ЭРА, 1979. – 559 с.
70. Постовалова, Г.И. Психологические и социально-психологические особенности адаптации студентов / Г.И. Постовалова. - М.: Азимут-Центр, 1993. – 229 с.
71. Прихожан, А. М. Психологическая природа и возрастная динамика тревожности : Личност. аспект : диссертация .... доктора психологических наук: 19.00.13 / А. М. Прихожан. – Москва, 1996. – 307 с.
72. Дмитриева, О. А. Неуверенность в себе: типы, причины, пути преодоления // Физическая культура. Все для учителя! / О. А. Дмитриева. – №3(27) март 2014 г. – С. 27 –32.
73. Мамонов, Е. Как оказать психологическую помощь сотруднику, журнал Налоговый учет для бухгалтера, N-11, ноябрь 2015 г. – С. 68 – 76.
74. Дебольский, М. Г. Организация работы практических психологов с персоналом уголовно-исполнительной системы: Учебно-методическое пособие / М. Г. Дебольский, Б. Г. Бовин, А. А. Васищев, А. В. Кокурин, А. И. Мокрецов // Под. общ. ред. д-ра юрид. наук, канд. психол. наук, проф. О. Г. Ковалева. – М: ОПС, НИИ ФСИН России, 2005. – 207 с.
75. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
76. Черкасова, Е. С. Психологическое сопровождение молодых сотрудников правоохранительных органов с высокими показателями лжи в коммуникациях во взаимосвязи с высоким уровнем личностной и ситуативной тревожности на момент проведения отборочных мероприятий поступления на работу (службу) // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Право. – Том 6. – № 2. – 2010. – С. 121-124.

77. Колесникова, Г. И Психодиагностика школьников: тексты, тесты, пояснения / Автор-составитель Г.И.Колесникова. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С. 222-225.

78. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – С. 193-197.

79. Глотова, Г. А. Системный подход к анализу тревожности / Г. А. Глотова // Психологический вестник Урал. гос. ун-та. Екатеринбург: Изд-во «Банк культурной информации». Вып. 2. – 2001. – С. 176-222.

80. Ильин, Е. П. Психология страха / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер. – 2017. – 288 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Тест «Исследование тревожности» (опросник Спилбергера)

Инструкция. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните цифру в соответствующей графе справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете в данный момент. Над вопросами долго не задумывайтесь, поскольку правильных и неправильных ответов нет.

Таблица А.1 – Шкала ситуативной тревожности (СТ)

№ п/п	Суждение	Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1	Я спокоен	1	2	3	4
2	Мне ничто не угрожает	1	2	3	4
3	Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4	Я внутренне скован	1	2	3	4
5	Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6	Я расстроен	1	2	3	4
7	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8	Я ощущаю душевный покой	1	2	3	4
9	Я встревожен	1	2	3	4
10	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11	Я уверен в себе	1	2	3	4
12	Я нервничаю	1	2	3	4
13	Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14	Я взвинчен	1	2	3	4
15	Я не чувствую скованности	1	2	3	4
16	Я доволен	1	2	3	4
17	Я озабочен	1	2	3	4
18	Я слишком возбужден и мне не по себе	1	2	3	4
19	Мне радостно	1	2	3	4
20	Мне приятно	1	2	3	4

Инструкция. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните цифру в соответствующей графе справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете обычно. Над вопросами долго не думайте, поскольку правильных или неправильных ответов нет.

Таблица А.2 – Шкала личной тревожности (ЛТ)

№ п/п	Суждение	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
21	У меня бывает приподнятое настроение	1	2	3	4
22	Я бываю раздражительным	1	2	3	4
23	Я легко раstraиваюсь	1	2	3	4
24	Я хотел бы быть таким же удачливым, как и другие	1	2	3	4
25	Я сильно переживаю неприятности и долго не могу о них забыть	1	2	3	4
26	Я чувствую прилив сил и желание работать	1	2	3	4
27	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
28	Меня тревожат возможные трудности	1	2	3	4
29	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
30	Я бываю вполне счастлив	1	2	3	4
31	Я все принимаю близко к сердцу	1	2	3	4
32	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
33	Я чувствую себя беззащитным	1	2	3	4
34	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
35	У меня бывает хандра	1	2	3	4
36	Я бываю доволен	1	2	3	4
37	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
38	Бывает, что я чувствую себя неудачником	1	2	3	4
39	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
40	Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

#### Обработка результатов.

1. Определение показателей ситуативной и личностной тревожности с помощью ключа.

2. На основе оценки уровня тревожности составление рекомендаций для коррекции поведения испытуемого.

3. Вычисление среднегруппового показателя СТ и ЛТ и их сравнительный анализ в зависимости, например, от половой принадлежности испытуемых.

При анализе результатов самооценки надо иметь в виду, что общий итоговый показатель по каждой из подшкал может находиться в диапазоне от 20 до 80 баллов. При этом чем выше итоговый показатель, тем выше уровень тревожности (ситуативной или личностной). При интерпретации показателей



можно использовать следующие ориентировочные оценки тревожности: до 30 баллов — низкая, 31—44 балла — умеренная; 45 и более высокая.

Таблица А.3 – Ключ

Номера суждения	Ответы			
	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
СТ				
1	4	3	2	1
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	1	2	3	4
5	4	3	2	1
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	4	3	2	1
9	1	2	3	4
10	4	3	2	1
11	4	3	2	1
12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4
15	4	3	2	1
16	4	3	2	1
17	1	2	3	4
18	1	2	3	4
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
ЛТ				
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	1	2	3	4
24	1	2	3	4
25	1	2	3	4
26	4	3	2	1
27	4	3	2	1
28	1	2	3	4
29	1	2	3	4
30	4	3	2	1
31	1	2	3	4

### Окончание таблицы А.3 – Ключ

Номера суждения	Ответы			
	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
32	1	2	3	4
33	1	2	3	4
34	1	2	3	4
35	1	2	3	4
36	4	3	2	1
37	1	2	3	4
38	1	2	3	4
39	4	3	2	1
40	1	2	3	4

По каждому испытуемому следует написать заключение, которое должно включать оценку уровня тревожности и при необходимости рекомендации по его коррекции. Так, лицам с высокой оценкой тревожности следует формировать чувство уверенности и успеха. Им необходимо смещать акцент с внешней требовательности, категоричности, высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадачам. Для низкотревожных людей, напротив, требуется пробуждение активности, подчеркивание мотивационных компонентов деятельности, возбуждение заинтересованности, высвечивание чувства ответственности в решении тех или иных задач.

По результатам обследования группы также пишется заключение, оценивающее группу в целом по уровню ситуативной и личностной тревожности, кроме того, выделяются лица, высоко- и низкотревожные.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

Инструкция. В опроснике содержатся высказывания о человеке — его переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения. Все эти высказывания испытуемый может соотнести с собственным мнением о себе. Прочитав или прослушав высказывание, участник опроса «примеряет» его к своим привычкам, своему образу жизни и оценивает, в какой мере это высказывание может быть отнесено к нему. Чтобы обозначить свой ответ, испытуемый выбирает подходящий ему один из семи вариантов оценок:

- 0 — «это ко мне совершенно не относится».
1. — «ко мне это не относится фактически во всех случаях».
2. — «сомневаюсь, что это можно отнести ко мне».
3. — «не решаюсь отнести это к себе».
4. — «это похоже на меня, но нет уверенности».
5. — «это на меня похоже».
6. — «это точно про меня».

Выбранный вариант ответа испытуемый отмечает на блинке (см. табл. 25) в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

Тестовый материал.

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-нибудь в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязание, соревнование, буйву.
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное.
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола.

8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Имеет теплые, добрые отношения с окружающими.
10. Человек сдержанный, замкнутый, держится ото всех чуть в стороне.
11. В своих неудачах винит себя.
12. Человек ответственный, на него можно положиться.
13. Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, что все его усилия напрасны.
14. На многое смотрит глазами сверстников.
15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.
16. Собственных убеждений и правил ему не хватает.
17. Любит мечтать, иногда даже среди бела дня; с трудом возвращается от мечтаний к действительности.
18. Всегда готов к защите и даже нападению, «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебирая способы мщения.
19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема.
20. Часто портится настроение: накатывает уныние, хандра.
21. Все, что касается других, его не волнует: сосредоточен на себе, занят собой.
22. Люди, как правило, ему нравятся.
23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.
24. Среди большого скопления народа бывает немножко одиноким.
25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.
26. С окружающими обычно ладит.
27. Все труднее бороться с самим собой.
28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношение окружающих.
29. В душе оптимист, верит в лучшее.

30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.
31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого заслуживают.
32. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удается мыслить и действовать самостоятельно.
33. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относятся, любят его.
34. Иногда бывают такие мысли, которыми не хотелось бы ни с кем делиться.
35. Человек с привлекательной внешностью.
36. Чувствует себя беспомощным, нуждается в том, чтобы кто-то был рядом.
37. Приняв решение, следует ему.
38. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, но не может освободиться от влияния других людей.
39. Испытывает чувство вины, даже когда винить себя как будто бы не в чем.
40. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает.
41. Всем доволен.
42. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя.
43. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, стало вдруг безразличным.
44. Уравновешен, спокоен.
45. Разозлившись, нередко выходит из себя.
46. Часто чувствует себя обиженным.
47. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий; ему не хватает сдержанности.
48. Бывает, что сплетничает.
49. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда подводят его.

50. Довольно трудно быть самим собой.
51. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает.
52. Происходящее с ним толкует на свой лад, способен напридумывать лишнего. Словом, «не от мира сего».
53. Терпимый к людям и принимает каждого таким, каков тот есть.
54. Старается не думать о своих проблемах.
55. Считает себя интересным человеком: привлекательным как личность, заметным.
56. Человек стеснительный, легко тушуетя.
57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.
58. В душе чувствует превосходство над другими.
59. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.
60. Боится того, что подумают о нем другие.
61. Честолюбив, равнодушен к успеху, похвале; в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.
62. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно пренебрежения.
63. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив.
64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.
65. Себя просто недостаточно ценит.
66. По натуре вожак и умеет влиять на других.
67. Относится к себе в целом хорошо.
68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.
69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно если разногласия грозят стать явными.

70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.

71. Пребывает в растерянности, все спуталось, все смешалось у него.

72. Доволен собой.

73. Невезучий.

74. Человек приятный, располагающий к себе.

75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.

76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.

77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх: а вдруг не справлюсь, вдруг не получится.

78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно тревожило бы.

79. Умеет упорно работать.

80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и его отношение к окружающему миру.

81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.

82. Всегда говорит только правду.

83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.

84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.

85. Чувствует неуверенность в себе.

86. Обстоятельства очень часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.

87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другими.

88. Человек толковый, любит размышлять.

89. Иной раз любит прихвастнуть.

90. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а поделаться с собой ничего не может.

91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-либо помощь.

92. Никогда не опаздывает.
93. Испытывает ощущение скованности, внутренней несвободы.
94. Выделяется среди других.
95. Не очень надежный товарищ, не во всем на него можно положиться.
96. В себе все ясно, себя хорошо понимает.
97. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми.
98. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться.
99. Себя не ценит, никто его всерьез не воспринимает.
100. Беспокоится, что лица противоположного пола слишком занимают мысли.
101. Все свои привычки считает хорошими.

Таблица Б.1 – Алгоритм обработки данных и интерпретация

Интегральные показатели	
<p>«Адаптация»</p> $A = \frac{a}{a + b} \times 100\%$	<p>«Самовосприятие»</p> $S = \frac{a}{a + b} \times 100\%$
<p>«Приятие других»</p> $L = \frac{1,2 a}{1,2 a + b} \times 100\%$	<p>«Эмоциональная комфортность»</p> $E = \frac{a}{a + b} \times 100\%$
<p>«Интернальность»</p> $I = \frac{a}{a + 1,4 b} \times 100\%$	<p>«Стремление к доминированию»</p> $D = \frac{2 a}{2 a + b} \times 100\%$



Таблица Б.2 – Ключ

№	Показатели	Номера высказываний	Нормы
1	a	Адаптивность 4,5,9,12,15,19,22,23,26,27,29,33,35, 37,41,44,47,51,53,55,61,63,67,72,74, 75,78,80,88,91,94,96,97,98	(68-170) 68-136
	b	Деадаптивность 2,6,7,13,16,18,25,28,32,36,38,40,42, 43,49,50,54,56,59,60,62,64,69,71,73, 76,77,83,84,86,90,95,99,100	(68-170) 68-136
2	a	Лживость « - »	(18-45) 18-36
	b	« + »	8,82,92,101
3	a	Приятие себя	(22-52) 22-42
	b	Неприятие себя	(14-35) 14-28
4	a	Приятие других	(12-30) 12-24
	b	Неприятие других	(14-35) 14-28
5	a	Эмоциональный комфорт	(14-36) 14-28
	b	Эмоциональный дискомфорт	(14-35) 14-28
6	a	Внутренний контроль	(26-65) 26-52
	b	Внешний контроль	(18-45) 18-36
7	a	Доминирование	(6-15) 6-12
	b	Ведомость	(12-30) 12-24
8		Эскапизм (уход от проблем)	(10-25) 10-20

### Краткая интерпретация.

В столбце «нормы» зона неопределенности в интерпретации результатов по каждой шкале для подростков приводится в скобках, для взрослых - без скобок. Результаты «до» зоны неопределенности интерпретируются как чрезвычайно низкие, а «после» самого высокого показателя в зоне

## Приложение В

### Интервью с новым сотрудником

Фамилия И.О. Сколько лет. Должность.

1. Устраивают ли Вас ваши достижения на данном этапе?
2. Почему Вы выбрали данную должность?
3. Предоставлен ли вам наставник/коучер, если да, оцените его помощь по 10 бальной шкале.
4. Какие цели Вы преследуете на начальном этапе?
5. Чем именно в Вашей работе Вы удовлетворены в наибольшей степени?
6. Что не устраивает Вас в Вашей работе?
7. Что легче и удачнее всего у Вас получается при выполнении обязанностей?
8. Среди обязанностей, которые Вы должны выполнять, какие бы Вы выполняли с удовольствием, а какие хотели бы исключить?
9. Опишите идеальную обстановку на работе?
10. С какими трудностями Вы чаще всего сталкиваетесь на работе?
11. С какими людьми Вам было бы легко работать?
12. Какие отношения складываются между Вами и коллективом?
13. Насколько Вы удовлетворены отношениями с коллегами, оцените по 10 бальной шкале ?
14. Какие отношения складываются между Вами и руководителем?
15. Насколько Вы удовлетворены отношениями с руководителем, оцените по 10 бальной шкале?
16. Вспомните ситуацию на работе, когда Вы смогли организовать других для решения какой-нибудь задачи и/или оказывали поддержку другим членам коллектива? (Например: организация мероприятия или праздника).

17. Была ли такая ситуация на вашей нынешней работе, когда Вам пришлось чем-либо пожертвовать, чтобы добиться результата (например, сделать больше положенного). Каков был результат?

18. Случались ли такие ситуации, когда вам приходилось сталкиваться с таким человеком (группой людей, аудиторией) и вы меняли свой стиль общения и поведения в соответствии с обстановкой?

19. Приходится ли вам вне рабочее время, заниматься рабочими делами? Доставляет ли вам это дискомфорт, неудобство?

## Приложение Г

### Методика Дж. Тейлора «Шкала тревожности»

Опросник состоит из 50 утверждений. Служит для оценки общего уровня тревожности, опасения (страха)

Инструкция: прочтите внимательно каждое из приведенных ниже утверждений и поставьте "+" в случае, если утверждение относится к Вам, "-", если вы не согласны. В случае затруднений возможен ответ "не знаю", тогда поставьте "?".

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.
2. Мои нервы расстроены не более, чем у других людей.
3. У меня редко бывают запоры.
4. У меня редко бывают головные боли.
5. Я редко устаю.
6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.
7. Я уверен в себе.
8. Практически я никогда не краснею.
9. По сравнению с моими друзьями я считаю себя вполне смелым человеком.
10. Я краснею не чаще, чем другие.
11. У меня редко бывают сердцебиение и одышка.
12. Обычно мои руки и ноги достаточно теплые.
13. Я застенчив не более, чем другие.
14. Мне не хватает уверенности в себе.
15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.
17. Мой желудок сильно беспокоит меня.
18. У меня не хватает духа вынести все предстоящие трудности.

19. Я хотел бы быть таким же счастливым, как другие.
20. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.
21. Мне нередко снятся кошмарные сны.
22. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда я пытаюсь что-либо сделать.
23. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.
24. Меня весьма тревожат возможные неудачи.
25. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничего не угрожает.
26. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-либо задании.
27. Я работаю с большим напряжением.
28. Я легко прихожу в замешательство.
29. Почти все время я испытываю тревогу из-за кого-нибудь или чего-нибудь.
30. Я склонен принимать все слишком всерьез.
31. Я часто плачу, у меня глаза "на мокром месте".
32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.
33. Раз в месяц у меня бывает расстройство стула (или чаще).
34. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
35. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-либо.
36. Мое материальное положение весьма беспокоит меня.
37. Нередко я думаю о таких вещах, о которых ни с кем не хотелось бы говорить.
38. У меня бывали периоды, когда тревога лишала меня сна.
39. Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость и это чрезвычайно смущает меня.
40. Даже в холодные дни я легко потею.
41. Временами я становлюсь таким возбужденным, что мне трудно заснуть.

42. Я - человек легко возбудимый.
43. Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.
44. Порой мне кажется, что моя нервная система расшатана и я вот-вот выйду из себя.
45. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
46. Я гораздо чувствительнее, чем большинство людей.
47. Я почти все время испытываю чувство голода.
48. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков.
49. Жизнь для меня всегда связана с необычным напряжением.
50. Ожидание всегда нервирует меня.

#### Обработка результатов

Каждый ответ, совпадающий с ключом, оценивается в 1 балл, при неопределенном ответе ставится 0,5 балла. Показатели ранжируются следующим образом:

от 0 до 6 баллов - низкая тревожность,

от 6 до 20 баллов - средняя,

выше 20 баллов - высокая.

Ключ: вопросы 1-12 ответ нет; 13-50 - ответ да.

## Приложение Д

### Анкета для респондентов

Анкета позволяет узнать, что помогало/мешало сотрудникам в процессе адаптации.

1) Какие качества вам помогали адаптироваться и в какой степени?

(1. Ответственность 2. Дисциплинированность 3. Самостоятельность 4. Тактичность 5. Работоспособность 6. Настойчивость 7. Предприимчивость 8. Изобретательность 9. Уверенность в себе 10. Активность в общении 11. Самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях 12. Самокритичность, способность признавать свои ошибки 13. Готовность брать на себя дополнительные нагрузки 14. Способность к обучению 15. Способность организовать свою работу 16. Способность заменить другого работника на его рабочем месте 17. Умение слушать и располагать к общению 18. Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми 19. Умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками 20. Умение правильно строить отношения с коллегами 21. Умение влиять на окружающих 22. Наличие умений знаний, необходимых к работе 23. Свои варианты).

2) Какое участие ваш непосредственный руководитель принял в вашей адаптации? (Примеры)

3) Какие условия коммуникации, условия организационной работы вам помогали адаптироваться? (например: наличие наставника; «шпаргалки» для новеньких; психологическая поддержка и т.п.)

4) Что в период адаптации к новому месту работы было для вас препятствием, мешало...?

5) Что вас мотивировало выполнять свою работу в период адаптации?

(Престиж, удовольствие, удовлетворение. Власть и влияние. Возможности самореализации. Значимость выполняемой работы. Обратная связь по результатам выполненной работы. Самостоятельность. Признание окружающих. Возможность реализации своих идей. Интересная работа.



Продолжительный отпуск. Рабочий график. Здоровый рабочий климат. Стабильность. Санитарно-гигиенические условия труда. Многозадачность. Сплоченный коллектив. Достойная оплата труда. Возможности для построения карьеры. Качественно оборудованное рабочее место. Безопасность труда. Свои варианты).

6) Кто из коллег помогал/мешал вам в период адаптации (укажите должность)?

7) Какие мероприятия, события в организации вам помогли? (Примеры)

8) В период адаптации вы поняли, что хотите посетить курсы повышения квалификации или дополнительного образования... (Перечислите)

9) Какие умения и навыки вам помогли на вашем адаптационном пути? (Например: хорошие знания ПК; владение английским языком и т.п.).

## Приложение Е

### Интервью для менеджера по подбору персонала

1. Какое количество раз меняется кадровый состав НСК и от чего это зависит?
2. Как осуществляется найм, что ставится в приоритет при подборе персонала на должность НСК?
3. Какие ожидания от должности НСК к общей системе?
4. Когда человек приходит на должность НСК, как выстроен его процесс адаптации?
5. Кто помогает сотруднику в процессе адаптации?
6. Каким образом сотрудника поддерживают?
7. Проводятся ли какие мероприятия, в рамках обучения нового сотрудника?
8. Как в дальнейшем проверяют сотрудника и оценивают, подходит он на данную должность или нет?
9. Как относятся к решениям, если сотрудник принимает решение уйти или остаться?

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт педагогики, психологии и социологии  
Кафедра психологии развития и консультирования

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Е. Ю. Федоренко  
« 26 » 06 2018 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Специфика адаптации новых сотрудников организации с разным уровнем  
тревожности

37.04.04 Психология

37.04.01.04 Психологическое консультирование

Научный руководитель Е.Ю. Федоренко 26.06.18 доцент, канд. психол. наук  
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник К.И. Полуситов  
26.06.18  
подпись, дата

Рецензент О.А. Сидоренко 26.06.18 доцент, канд. пед. наук  
подпись, дата должность, ученая степень

Красноярск 2018