СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ.....7
1.1. Подходы к изучению трудовой мотивации.....7
1.2. Сущность и структура системы трудовой мотивации персонала.....13
1.3. Разработка системы мотивации персонала с учетом специфики организации.....19
Вывод по главе 1.....27
Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....29
2.1. Организация и методы исследования.....29
2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение.....41
Выводы по главе 2.....53
Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....54
3.1. Программа тренинга по оптимизации мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организаций с учетом специфики организации..54
3.2. Анализ экспериментальной работы.....66
Выводы по главе 3.....75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....86
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....88
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Предприятия, которые развивают человеческий капитал, являются более успешными на рынке. Грамотно выстроенная система управления персоналом, составной частью которой является система мотивации персонала, повышает рыночную стоимость предприятия в долгосрочной перспективе.

От того, насколько эффективно будет выстроена система мотивации персонала, во многом будет зависеть эффективность деятельности всей организации. При грамотно выстроенной мотивации персонала производительность будет повышаться быстрее, чем рост заработной платы, что будет свидетельствовать о результативности управления кадровым резервом.

Мотивация персонала является важнейшим звеном в системе управления персоналом предприятия. Предприятие - это общество людей, объединенных единым делом, единым желанием в продвижении этого дела и предоставлении высококачественных услуг. Однако рабочий процесс каждый сотрудник видит по-своему, кто-то сразу принимается за выполнение задачи, обдумывая средство ее выполнения в процессе, кто-то сначала продумывает план, а после, четко соответствуя намеченному, выполняет задачу, уже потратив много времени на продумывание плана. Именно система мотивации помогает руководителю подталкивать персонал к более быстрому, качественному и полезному для них же выполнению задания.

В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Предприятия, которые развивают человеческий капитал, являются

более успешными на рынке. Грамотно выстроенная система управления персоналом, составной частью которой является система мотивации персонала, повышает рыночную стоимость предприятия в долгосрочной перспективе.

От того, насколько эффективно будет выстроена система мотивации персонала, во многом будет зависеть эффективность деятельности всей организации. При грамотно выстроенной мотивации персонала производительность будет повышаться быстрее, чем рост заработной платы, что будет свидетельствовать о результативности управления кадровым резервом.

Мотивация персонала отличается на разных предприятиях. Для малого бизнеса системы мотивации обычно достаточно простые и ограничиваются двумя-тремя мотиваторами (стимулами). Для крупных организаций разрабатываются целые мотивационные схемы, для разных групп работников. Кроме того, построение системы мотивации будет зависеть и от сферы деятельности предприятия. Таким образом, темы работы актуальна ввиду ее многогранности.

Цель исследования: исследование трудовой мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организаций ООО.

Объект исследования: структура мотивации персонала.

Предмет исследования: структура мотивации персонала с учетом специфики организации.

Гипотеза исследования:

- разработанная программа тренинга по оптимизации мотивации персонала с учетом специфики организации, включающая три мероприятия, будет способствовать эффективности использования трудовых ресурсов, оптимизации функционирования персонала.

Задачи исследования:

1.Провести теоретический анализ психологической литературы по проблеме структуры мотивации персонала организации.

2. Проанализировать систему управления мотивацией персонала в ООО.

3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления системой мотивации персонала ООО.

4. Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методологическую основу данного исследования составили работы следующих авторов: Бугаков В.М., Гвоздев А.А., Жердева А.Л., Казакова Н.В., Карпова Е.А., Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С., Новикова Н.Г., Гнутова Е.А., Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З., Одегов Ю.Г., Пинаева Е.П., Симоненко Н.Н.

База исследования. Исследование проводилось среди персонала ООО. Выборка составила 30 сотрудников административного блока и 30 рабочих.

Методы и этапы исследования. На первом этапе проводилась организация и разработка дизайна исследования структуры мотивации. На втором этапе проводилось анкетирование и тестирование работников. На третьем этапе проводился анализ полученных результатов анкетирования и тестирование. На четвертом этапе разрабатывалась программа тренинга.

Методики исследования. Теоретические методы исследования: анализ литературы. В качестве методов исследования в работе применяются следующие.

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга.
2. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.
3. Методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина.
4. Анкетирование, с целью выявления проблемы, имеющихся в системе мотивации персонала.

Практическая значимость исследования: разработанные анкету и программу тренинга можно использовать при работе с сотрудниками на предприятиях сферы услуг при разработке мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала организации.

Структура работы: введение, основная часть из трех глав, заключение, список использованных источников. В работе содержится 27 рисунков и 15 таблиц. Общий объем работы составит 101 страница.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Подходы к изучению трудовой мотивации

В современных условиях от эффективного управления всеми звеньями управления зависит конкурентоспособность предприятия. Управленческий труд, как один из самых сложных видов умственной деятельности людей, отличается чрезвычайной сложностью и многообразием, наличием большого количества форм и видов, многочисленными связями с различными явлениями и процессами материального производств. Характеризуя управленческий труд, отметим, что это преимущественно умственная, интеллектуальная работа, основой которой является творчество и в которой традиционно выделяют три разновидности умственного труда: эвристическая труд, административная работа и операционная работа.

Пинаева Е.П. выделяет такую важную составляющую управленческого труда, как креативная работа. Эвристичность и креативность всегда сопровождают интеллектуальную деятельность человека, постоянно развивается. Наличие эффективного управленческого труда определяется высоким уровнем развития социальных и производственных отношений на предприятии[1].

Мотивация работников является одной из основных проблем менеджмента. Каждому руководителю предприятия приходиться задуматься о том, как замотивировать коллектив работать эффективнее. Необходимо отметить, что нет установленных правил мотивации. Все способы мотивации разрабатываются руководителем, исходя из того, что важно для сотрудников данного предприятия.

[1] Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

Но, перед тем как рассматривать роль мотивации персонала на предприятии, необходимо определить, что такое «мотивация».

Мотивация персонала — желание или потребность человека выполнять определенные действия для того, чтобы достичь желаемой цели.

Мотивация персонала — это совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на достижение целей организации. Мотивация помогает реализовывать определенные цели и достигать желаемых результатов, на которые ориентирован сотрудник в своей профессиональной деятельности. В ходе его личной заинтересованности, она побуждает человека идти к своей цели, совершая определенные действия и поступки, используя различные техники и методики. Благодаря мотивации, у человека появляется желание работать и двигаться вверх по карьерной лестнице, добиваясь новых вершин[2].

Мотивация - экономический термин, само же понятие мотивации пришло из психологии, что касается сотрудников, то это было темой в экономических кругах с 1890-х годов, потому что мотивация играет важную роль как фактор роста и инноваций, ее нельзя измерить или непосредственно наблюдать.

Поведение людей определяется тем, что их мотивирует, работа сотрудников – это результат их способностей и мотивации.

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно рассмотреть основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы. Наиболее влиятельной является теория потребностей (содержания), теории всех потребностей сосредоточены на конкретных потребностях, которые люди хотят удовлетворить.

Существует ряд теорий, объясняющих мотивацию как результат этих потребностей, люди будут лучше мотивированы, если их опыт работы

[2] Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.

удовлетворит их потребности и желания. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека. Крейг Пиндер предложил следующее исчерпывающее определение трудовой мотивации определяя ее как интерактивный процесс, влияющий на внутренние потребности или побуждения, которые возбуждают, направляют и поддерживают поведение.

Исследования Хоторна положили начало исследованию природы людей и их производительности на работе, тоже самое проделали и современные исследователи, пытаясь понять сложность человеческой природы. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека.

Теория Маслоу основана на человеческих потребностях, он создал заказ из пяти составляющих (см. рисунок 1.1.).



Рис. 1.1. Теория птребностей А. Маслоу

Высшие потребности становятся важными только тогда, когда удовлетворяются более низкие потребности, потребности более высокого порядка обеспечивают большую мотивацию[3].

У разных людей могут быть разные приоритеты, и поэтому теория помогает менеджерам определить, какие конкретные потребности актуальны для сотрудников, и, таким образом, определить соответствующие мотиваторы. Теория ERG Альдерфера основана на Maslows Hierchy потребностей и делит категории потребностей Маслоу на три более простые и широкие группы (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1

Категории потребностей А. Маслоу

Категория	Характеристика
Потребности существования	потребность в материальном и энергетическом обмене, основные физиологические потребности и потребности безопасности.
Потребности в взаимосвязи	взаимодействие с человеческой средой, процесс обмена или взаимности, потребность в межличностных отношениях и внимании, примерно эквивалентен социальным потребностям Маслоу и является частью потребностей в уважении.
Потребности роста	люди прилагают творческие или продуктивные усилия для себя, потребность в личностном росте и саморазвитии, часть Маслоу оценивает потребности и потребности самореализации.

В отличие от А. Маслоу, здесь одновременно могут быть актуальны более одного уровня потребностей, не никакой иерархии люди могут, работать, чтобы удовлетворить свои потребности в личном росте, но не все потребности в родстве удовлетворяются.

Теория потребности Макклелланда основана в основном на исследованиях менеджеров, где выделяются три самые важные потребности:

[3] Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

- достижение - потребность в конкурентном успехе, измеряемом личным эталоном мастерства;

- принадлежность - потребность в теплых, дружеских отношениях с окружающими, межличностных отношениях;

- власть - необходимость контролировать и влиять на других.

Иерархия этих трех групп потребностей может отличаться от человека к человеку, следовательно, существуют разные мотиваторы в зависимости от первоочередных потребностей человека.

Двухфакторная модель Герцберга выделяет ряд факторов, которые приводят к удовлетворению, и ряд факторов, которые просто предотвращают неудовлетворенность.

Согласно Герцбергу, противоположность удовлетворенности - это отсутствие удовлетворения, а противоположность неудовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности.

Теория реактивного сопротивления Брема заключается в том, что он рассматривает людей ни как пассивных получателей, а респондентов, которые стремятся уменьшить неопределенность, стремясь контролировать факторы, влияющие на вознаграждение. В данной теории инициативы менеджмента в отношении мотивации будут работать только в том случае, если они будут понятны людям с точки зрения их собственных ценностей и ориентации[4].

В теории реактивного сопротивления есть четыре важных элемента:

- воспринимаемая свобода;

- угроза свободе;

- реактивное сопротивление;

- восстановление свободы[5].

[4] Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.

[5] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

Представления людей о том, как с ними обращаются по сравнению с другими раскрывается теорией справедливости Адамса, она включает в себя чувства и восприятия, всегда представляет собой сравнительный процесс, т.е. люди будут работать лучше, если к ним будут относиться справедливо

Помимо вышеперечисленных теорий, рассматривающих содержание мотивации, следует выделить следующие (см. рисунок 1.2.).



Рис. 1.2. Теории мотивации

Поскольку мотивация сотрудников в значительной степени связана с межличностными отношениями, компании с управляемым количеством сотрудников могут применять гибкие стратегии мотивации, необходимо научиться командной работе, а прозрачные решения и четкие корпоративные

ценности, создают идентичность, укрепляют связь между мотивированными сотрудниками и бизнес-структурой[6].

1.2. Сущность и структура системы трудовой мотивации персонала

Важнейшую роль в обеспечении бесперебойного функционирования и развития предприятия играет управленческий персонал (руководители среднего звена), который умеет грамотно и рационально планировать свою деятельность и деятельность подчиненных; принимать решение; организовывать работу и налаживать руководство; мотивировать персонал регулировать отношения и улаживать конфликты; вести постоянный учет и контроль. Поэтому перед высшим руководством стоит сложная задача влиять на управленческий персонал для эффективной реализации им указанных выше трудовых функций[7].

Однако особенности управленческого труда (напряженность, рациональный характер, неопределенность по экономическим параметрам и т.д.) затрудняют процесс регулирования трудового поведения персонала данной категории и требуют создания особых условий, внедрение прогрессивных форм и методов мотивационного воздействия на него. Решение этой задачи в контексте изменения подходов и концепции управления персоналом требует пересмотра теоретических основ мотивации работников и определения возможностей их применения в отношении мотивации управленческого персонала[8].

Механизм мотивации управленческого персонала базируется на совокупности закономерностей и принципов, определенных на основе

---

[6] Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

[7] Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. - №7. - С. 44-51.

[8] Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

обобщения мнений ведущих ученых Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Травина В.Т., Воробьева О., Воробьева Л., Сорвиров Б.В., Микулинская Т.А.

В том числе принцип гармонии, который предусматривает согласование и определение взаимозависимости целей предприятия и работников, наиболее благоприятное их сочетание. Основными элементами механизма мотивации являются инструменты мотивационного воздействия: формы, методы и средства мотивации (см. рисунок 1.3.).

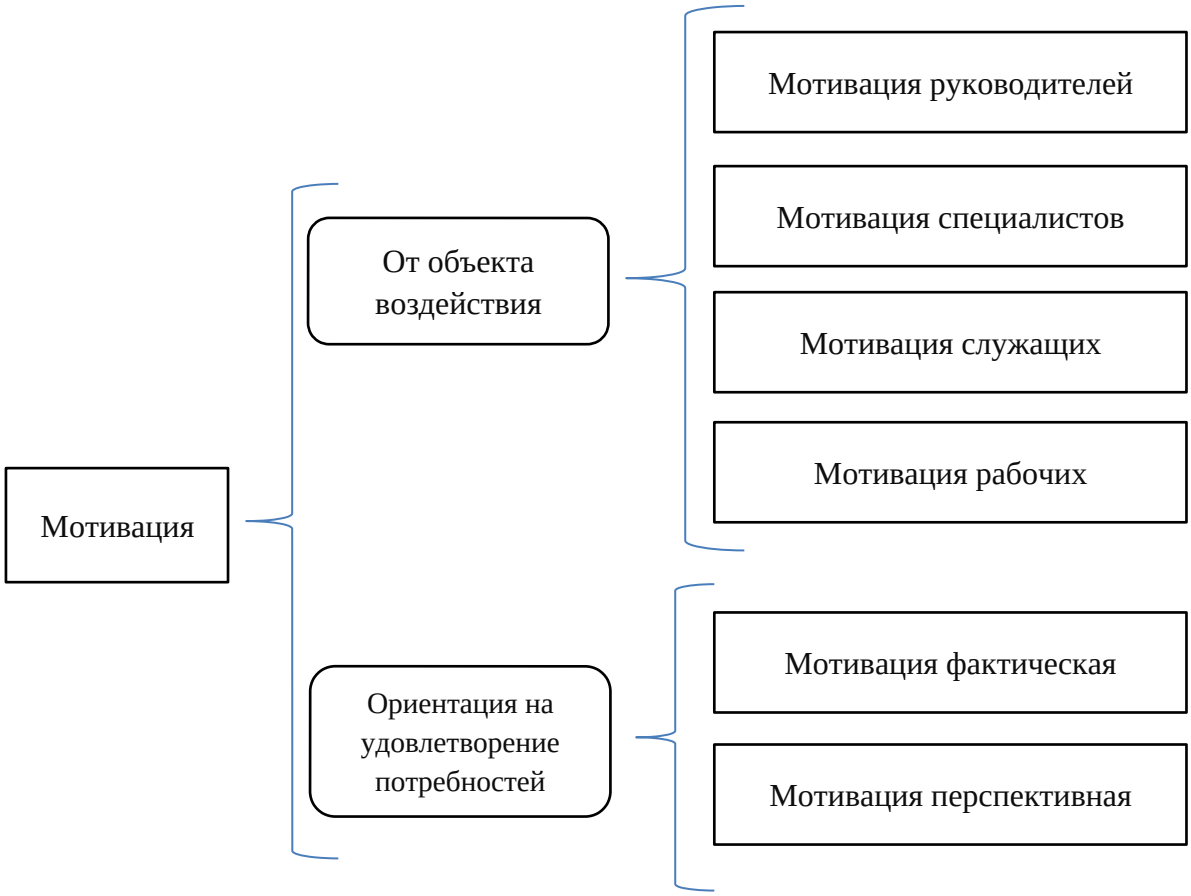


Рис. 1.3. Система мотивации[9]

Механизм мотивации управленческого персонала является гибкой системой, по мнению Михеева С.А., которая находится под влиянием взаимосвязанных факторов внешней, внутренней среды предприятия и личностных факторов. Их исследование показало, что они, дестабилизируют

[9] Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.

функционирования механизма мотивации управленческого персонала и на это необходимо учитывать при его формировании[10].

Мотивация сотрудников должна соответствовать поставленным целям и задачам организации. Таким образом, можно выделить основные виды мотивации коллектива: материальную и нематериальную. Материальная мотивация считается более эффективной, поэтому чаще используется на предприятиях. Это связано с тем, что для любого сотрудника, независимо от уровня занимаемой им должности, денежная мотивация всегда более ценна. Материальная мотивация в организации представлена следующими видами (см. таблицу 1.2.)[11].

Таблица 1.2

Виды материальной мотивации

Вид	Характеристика
Оплата труда	Самым действенным способом мотивации персонала считается повышение его заработной платы. Для того, чтобы действительно замотивировать работника необходимо, чтобы размер ожидаемого вознаграждения существенно отличался от получаемой им заработной платы. Инициатива руководителя повысить оплату труда всегда ценится сотрудниками, однако на практике это встречается довольно редко. Зачастую пересмотр размера заработной платы происходит по требованию работника, не желающего выполнять трудовые обязанности при установленном размере оплаты труда.
Премии	В организациях довольно часто используется такой вид мотивации как ежемесячные или разовые премии. Разовая премия выплачивается сотрудникам за достижение каких-либо успехов или выполнение определенной работы. Что касается ежемесячных премий, то они имеют краткосрочный характер. Спустя некоторое время, такие премии перестают мотивировать сотрудников быть более продуктивными.

[10] Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.

[11] Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – 640 с.

Система штрафов	Данный метод противоположный системе поощрений, но является не менее эффективным. Руководитель предприятия может оштрафовать сотрудника, который выполняет свои трудовые функции не должным образом, тем самым мотивирую его к более качественной работе.

Необходимо отметить, что применение только материальной мотивации не даст нужного результата. Коллектив — это люди, имеющие разные жизненные ценности. Кроме того, выплаты за выполнение работы часто вызывают разногласия в коллективе и служат причиной конфликтов. Нематериальная мотивация представлена системами поощрения, не подразумевающими выплату сотрудникам денежных средств. Как и в материальной, так и в нематериальной мотивации главная цель заключается в повышении интереса работников в своей работе, повышении производительности труда. Основные направления нематериальной мотивации трудовой деятельности (см. рисунок 1.4.).



Рис. 1.4. Направления нематериальной мотивации трудовой[12]

[12] Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.

Рассмотрим каждое направление более подробно.

- Карьерный рост. Повышение по карьерной лестнице означает и улучшение социального статуса, поэтому сотрудники вкладывают все свои силы в работу и добросовестно относятся к выполнению своих обязательств.

- Обучение за счет организации. Посещение сотрудниками курсов, тренингов и мастер-классов является эффективным способом развития предприятия, а также одним из популярных методов нематериальной мотивации коллектива.

- Мотивация, регулирующая поведение сотрудника на основе выражения общественного признания. Похвала руководителя, вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета – являются действенным методом мотивации[13].

Методы мотивирования бывают разнообразные и зависят от готовности предприятия вкладываться в своих сотрудников. Также повышение качества обслуживания зависит от квалификации и заинтересованности сотрудников в его продвижении и усовершенствовании[14].

Постоянное повышение качества обслуживания - это не вынужденные затраты, а инвестиции в будущее. Способность удерживать постоянного клиента высоким качеством товара или услуги позволяет снизить затраты на маркетинг и стандартизировать доход предприятия. Существуют следующие типы мотивации сотрудников:

1. Материальные - премии, выплачиваемые несколько раз в год, но не слишком часто, не во вред финансам предприятия; проценты от продаж, система накопления бонусов за работу, выполненную сверх нормы.

---

[13] Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

[14] Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

2. Организаторские - участие в интересных мероприятиях, позволяющих повышать квалификацию; перспектива приобретения новых знаний, навыков и умений; должностной рост[15].

3. Морально-психологические - самые редкие, основываются на создании специальной атмосферы в коллективе, стимулирующей азарт к работе, повышение интереса к выполнению большого количества работы, чем прописано в стандартах (Доска почета, подарки, награды, медали, кубки, статуэтки, именные грамоты и т.д.).

Проблема нежелания работать не всегда заключается конкретно в сотруднике. Иногда в возникновении данной проблемы виновато начальство – некомпетентный руководитель, которому всегда проще обвинить в возникшей проблеме сотрудника. Рассмотрим факторы пониженной мотивации сотрудников[16]:

1. Лень - прилагая минимальные усилия, зарабатывать большие деньги.

2. Отсутствие доверия - сотруднику неприятно, что начальство ему не доверяет и считает его некомпетентным. Поэтому он изначально ничего не хочет делать, а если и делает, то с огромным нежеланием, получая в итоге некачественно выполненную работу и еще больше недоверия от начальства.

3. Нет знания - новому сотруднику провели плохой инструктаж, не четко объяснили его обязанности, поставили перед задачей, не рассказав решения. Без знания, как выполнить данную задачу, у сотрудника начинается паника, боязнь сделать неправильно, испортить оборудование, из чего вытекает нежелание находиться в данной организации[17].

4. Коллектив - сотруднику не нравится атмосфера в предприятии. Если в отеле не построена корпоративная культура, персонал не приветствует и не улыбается друг другу, нет стандартной вежливости, то у сотрудника пропадает желание находиться и тем более работать в таком коллективе.

---

[15] Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

[16] Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

[17] Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

1.3. Разработка системы мотивации персонала с учетом специфики организации

Количество новых видов мотивации персонала увеличивается с каждым годом. Руководителю стоит внимательно подходить к выбору методов материальной и нематериальной мотивации, ориентируясь как на уровень организации, так и предпочтения коллектива.

Совершенствование системы мотивации является структурным элементом управления уровнем мотивации к инновационной деятельности и позволяет управлять инновационной конкурентоспособностью.

Целесообразным представляется подход в учреждении и функционировании премиального фонда, направленного на развитие инновационной деятельности на предприятии. Исходя из установленной величины инновационного премиального фонда, задача решается с целью максимизации прибыли от будущих инноваций[18].

Смысл данного инструмента заключается в следующем: в соответствии с распределением оценок прибыльности будущих инноваций необходимо получить распределение доли прибыльности с учетом уровня сложности будущих инноваций.

Стоит отметить, что в компаниях могут разрабатываться инновации различного уровня сложности. Работников предприятия следует ориентировать на разработку инноваций различного уровня сложности, концентрируя внимание на наиболее сложных разработках, так как они по своей сути, имеют революционный характер в научно-технической области, что положительно сказывается на изменениях в экономике, внедрении нового технологического оборудования, и как следствие, тем самым обосновывается высокая доходность данного продукта. С ростом продаж инновационного

[18] Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.

продукта многократно увеличиваются экономические возможности премиального фонда предприятия в части поощрения авторов-разработчиков, сотрудников научно-технического персона и т.д. Однако бессистемный подход в распределении инновационного фонда может негативно повлиять на мотивацию работников[19].

При использовании инновационного фонда необходимо учитывать, что результаты предварительной оценки его распределения сообщаются сотрудникам задолго до начала успешной реализации инновационного продукта, все поощрения согласуются с специалистами. Также следует в открытом формате дискуссий обсуждать вопросы внесения положительного вклада каждого работника в конечный продукт[20].

Наличие премиального фонда как средство материального стимулирования и вознаграждения работников предприятия является одним из многочисленных инструментов стратегии мотивации персонала организации в инновационной сфере деятельности. Совокупность различных инструментов образует целостную систему мотивации работников.

Мотивация определяет потенциальные возможности личности, полноту и интенсивность личного вклада в инновационный процесс каждого работника, его предприимчивость и настойчивость, его личное отношение к труду в профессиональной деятельности в рамках трудового коллектива, определяет и направление движения социально-психологических ориентиров и ценностных установок в будущем его развитии[21].

Зачастую в большинстве различных компаний в инновационной сфере деятельности не существует единой и структурированной прописанной стратегии мотивации. В этой связи следует отметить, что формирование

---

[19] Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

[20] Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.

[21] Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

стратегии мотивации, включающей в себя различные инструменты, имеет свои особенности:

1) Стратегия развития компании и её деятельности оказывает немаловажное значение на стратегию мотивации персонала. Процедура выбора стратегии мотивации находится под влиянием многочисленных компромиссов и решений индивидуального характера со стороны должностных лиц из числа руководящего состава организации, а также работников научно-технического плана. При формировании стратегии мотивации компании следует уделять внимание тому, что существенные изменения во внутренней и внешней среде организации могут серьезно скорректировать стратегию мотивации персонала[22].

Разработка стратегии мотивации персонала в инновационной сфере может быть представлена в виде следующего алгоритма (см. рисунок 1.5.).



Рис. 1.5. Алгоритм разработки системы мотивации персонала в инновационной сфере[23]

[22] Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

[23] Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

2) Последовательность формулирования и реализации стратегии мотивации персонала организации представляет собой некий алгоритм, первыми звеньями которого являются анализ происходящего в организации и диагностика, последующими – выводы и рекомендации по результатам диагностики и наконец, заключительными – планирование действий и определение результатов и выгод.

Первый этап заключается в решении общих организационных вопросов. На данном этапе необходимо подобрать соответствующий персонал разработчиков и работников, кто будет реализовывать данную стратегию мотивации на практике, определить способ их коммуникации, согласовать формы и виды отчетности, определить формат и способ хранения информации.

Второй этап плана разработки и внедрения заключается в оценке существующей практики в области мотивации персонала на предприятии, в определении особенностей к системе мотивации персонала предприятия. В рамках данного этапа уделяется внимание выявлению и анализу стратегических установок и целей организации, анализу имеющейся учредительной и иной финансово-хозяйственной документации, и отчетности, устанавливаются взгляды и позиции руководителей организации в области мотивации персонала, учитывается их персональная оценка, закрепляются и прорабатываются ключевые вопросы в области кадрового потенциала и мотивации персонала предприятия. Разрабатывается стратегия мотивации персонала предприятия, а также алгоритм её реализации.

Третий этап плана разработки и внедрения стратегии мотивации персонала заключается во внедрении системы мотивации персонала организации.

Необходимо отметить, что выбор и реализация стратегии мотивации персонала в конечном итоге позволяет: во-первых, настроить действующую структуру окладов персонала с учётом ценности рабочих мест и должностей для организации; во-вторых, повысить привлекательность труда и

корпоративную лояльность; в-третьих, увязать результаты труда подразделений организации и сотрудников с размерами материального и нематериального вознаграждения за счет совершенствования правил расчета вознаграждений. Чётко выстроенная на основе общей стратегии развития организации стратегия мотивации персонала и дальнейшая возможность её реализации является не только объективной необходимостью, но и абсолютной реальностью для любой организации[24].

Одной из современных персоналтехнологий, способствующих не только раскрытию внутреннего потенциала сотрудников, но и повышению мотивации, определяющей эффективность современной работы, является коучинг. Это система принципов и приемов, соответствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

Коучинг (от анг. coaching – наставничество, воодушевление, тренировка) – это форма социального взаимодействия, позволяющая людям осознать и принять ответственность. Новый и перспективный метод работы с организациями, их руководителями и командами. Это инновационный стиль управления людьми в организациях, основанный на высвобождении человеческих возможностей для достижения корпоративных целей. «Коучинг – это специальная деятельность, имеющая своей целью развить потенциал человека или группы, и использующая для этого специальные методы» – это определение дал основатель коучинга Джон Уитмор.

Т. Голви, автор концепции внутренней игры, которая лежит в основе коучинга, определяет его как искусство создания с помощью беседы и поведения среды, которая облегчит движение человека к его желаемым целям.

[24] Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 200 с.

Основатель Университета коучей Томас Дж. Леонард определяет коучинг как систему реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально эффективного результата.

Коучинг как стиль управления персоналом – это особым образом организованное взаимодействие между руководителем и подчиненным, которое предполагает признание уникальности каждого человека, доверие к его способностям, содействие максимальному раскрытию его

личностных ресурсов и приводит к новому уровню ответственности сотрудников.

Коучинг как инструмент управления персоналом – это помощь сотрудникам в развитии и обучении в процессе совместной работы. При этом используются определенные методы, техники постановки вопросов, совместного обсуждения и т.д.

Командный коучинг может помогать командам оценить свою деятельность, повысить производительность лучшить каналы общения и наладить связи внутри команды.

Сущность коучинга и его значение для организации проявляется в тех процессах, которые инициируются коуч-руководителем (практикующим коучинг в управлении персоналом), который создает определенный стиль взаимодействия между сотрудниками. Для этого необходимо, чтобы руководитель обладал высоким уровнем эмоциональной компетентности. По исследованиям Гарвардского университета, эффективность руководителя только на 15% определяется его интеллектом (IQ), а на 85% – эмоциональной компетентностью (или эмоциональным интеллектом – EQ). Развитые навыки эмоциональной компетентности позволяют руководителю рассматривать свои эмоции и эмоции своих подчиненных как управленческий ресурс и благодаря этому повышать эффективность своей деятельности и организации в целом. Тор-менеджеры западных фирм учитывают этот фактор, что позволяет им лучше использовать имеющиеся профессиональные знания и

опыт, быть более успешными и уверенными в себе, достигать своих жизненных целей.

Согласно позиции Д. Гоулмана, профессора Гарвардского университета, великая революция XXI века состоит в реванше чувства над интеллектом. Если ранее критерием способностей человека к успехам в той или иной профессиональной деятельности служил интеллектуальный коэффициент (IQ), то в настоящее время он уступает место эмоциональному коэффициенту (EQ). Многочисленные исследования показывают, что лучшими сотрудниками являются не те, у кого самый высокий IQ или диплом самого престижного университета. Преуспевают те, кто имеет более высокие показатели EQ. Модель Д. Гоулмана позволяет научиться предугадывать появление эмоций и направлять их в нужное русло, прежде, чем оказаться полностью в их власти.

Наивысшее значение IQ наблюдается в возрасте 17 лет и с возрастом не изменяется, а в старости падает. EQ повышается с возрастом, пик достигает к 40−49 годам и замирает. Следовательно, понимание своих эмоций, умение их контролировать, развивать у себя способность высокой мотивации, правильно распознавать эмоции других людей и грамотно выстраивать с ними отношения определяют эффективность современного руководителя. Если руководитель не задумывается об эмоциональной компетентности, результаты его работы могут стать пагубными как для карьерного роста, так и для его личной жизни.

Для того, насколько эффективно используются чувства, эмоции, состояния сотрудников в организации, часто зависит результат их труда и вклад в успех организации в целом.

Первой книгой на русском языке по коучингу стал труд А.Д. Савкина и М.А. Даниловой, в котором отмечается, что коучинг по своей сути не является ни тренерством, ни наставничеством, ни психотерапией. Хотя

можно найти области пересечения с любым из названных понятий. Особенно если говорить о принципах.

При разработке концепции системы коучинга ключевыми моментами являются: определение целей и задач проекта, обозначение его границ в общей структуре компании; формирование понятийного аппарата и терминологии, единых для всех участников; разработка методов и административных процедур управления проектом; определение форм и методов работы, разработка процедур коучинга; определение форм взаимодействия включенных в проект сотрудников и распределение зон ответственности; планирование мероприятий по реализации проекта и разработка перспектив его дальнейшего развития[25].

Анализ мировой практики применения коучинга и результаты мероприятий укрепили убеждения, что человек, использующий коучинг как метод обучения и развития, должен соответствовать высоким личностным и профессиональным стандартам. Если сотрудник занимает руководящую должность, это еще не означает, что он автоматически может использовать коучинг в своей работе. И компании не следует поощрять менеджера к внедрению нового стиля управления, ориентируясь при этом только на его должность. Неудачный опыт применения может дискредитировать саму идею коучинга или превратить процедуры в формальность.

Коучинг делит рабочий процесс на этапы – целеполагания и поддержку руководства, подведения итогов и вознаграждения, и в рамках корпоративной этики на всех этапах публичная критика сотрудника исключается. В противном случае руководитель публичной критикой настраивает против себя весь коллектив.

Коучинг последовательно определяет цель, препятствия на пути ее достижения и методы преодоления препятствий, признавая обучение

[25] Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.

действием на основе гуманистической психологии и взаимном доверии руководителя и работника[26].

Методы коучинга используют знания о самом работнике, его способностях и возможностях, но также и понятия об эффективности методов руководства.

Например, обучение несложным навыкам гораздо эффективнее проводить в несколько приемов, чем за одно интенсивное занятие, при котором не происходит эффективного закрепления навыков.

На командной работе строится наиболее эффективный способ организации сложной деятельности. Команды выступают в роли связующего звена между индивидами и организацией. Команды также позволяют организовать работу таким образом, чтобы удовлетворить потребности людей и деятельности в общении. Они помогают создать атмосферу, в которой люди могут разделять плоды своих усилий и вознаграждение за труд и риски. Команды вселяют чувство причастности к единому целому, которое рождается из общих идей, единой цели, совокупности знакомых всем историй и участию в единой системе отношений[27].

Наконец, они дают возможность к общению, получению поддержки и признания и к прочим важным аспектам, а это повышает мотивацию людей и их самооценку.

Вывод по главе 1

На основании теоретического анализа структуры мотивации персонала организации был сделан вывод, что материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации

[26] Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 3. – С. 190 - 199.

[27] Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. – 453 с.

сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация и методы исследования

В качестве объекта исследования в работе выступает компания ООО.

В штат компании входят следующие специалисты: Главный инженер, Начальник строительного участка, Инженер ПТО, Инженеры-электрики, Инженер по охране окружающей среды и технике безопасности, а также специалисты, имеющие среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в области строительства не менее 3 лет (каменщики, укладчики, ремонтники, оклейщики обоев, монтажники, отделочники, промышленные альпинисты и разнорабочие).

Все сотрудники компании имеют соответствующие сертификаты и удостоверения.

ООО постоянно повышает уровень своих специалистов и использует передовые технологии и современные качественные материалы от надежных производителей. Это дает нам возможность производить работы с соблюдением СНиП и современных Технологических регламентов качественнее чем наши конкуренты.

ООО руководит исполнительный директор, в подчинении которого находятся 3 заместителя, курирующие ряд отделов (см. рисунок 2.1.).

Первый заместитель – заместитель директора по экономике – осуществляет руководство и контроль над несколькими отделами: финансово-экономический отдел, плановый отдел и отдел маркетинга.

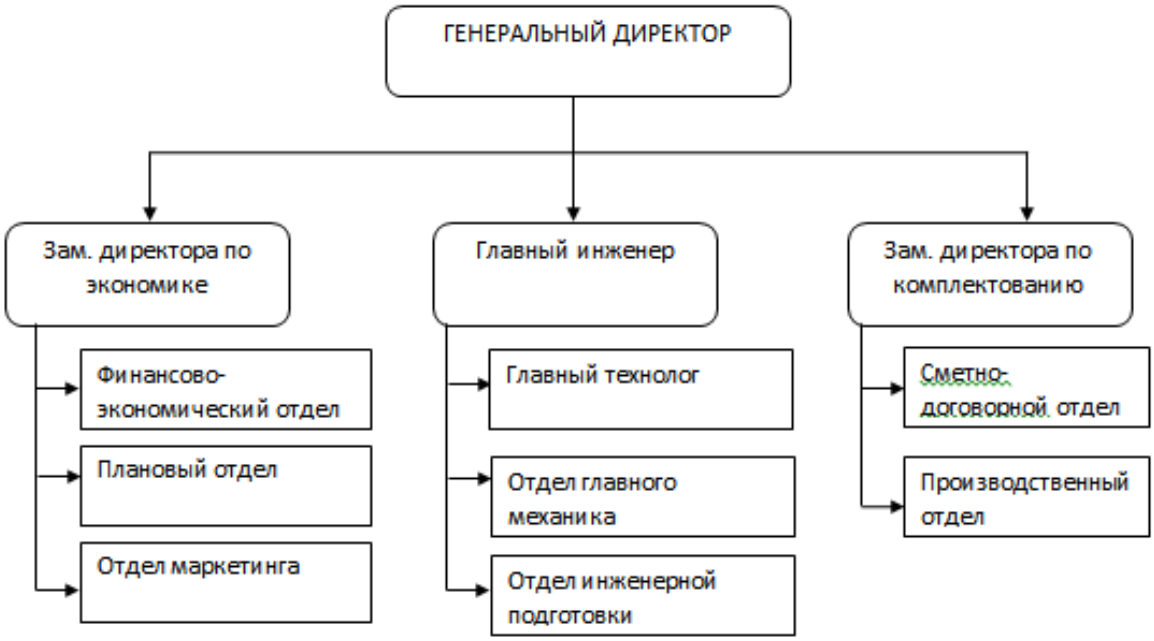


Рис. 2.1. Организационная структура

Деятельность финансово-экономического отдела представлена бухгалтерией (4 сотрудника) и экономистом, осуществляющим расчеты с заказчиками по выполненным работам, учет налога. Отдел маркетинга занимается заключение договоров, а так же привлечением и поиском новых заказчиков.

В подчинении главного инженера находится отдел главного механика, состоящий из 9 человек, отдел инженерной подготовки и главный технолог.

В обязанности главного технолога включается рассмотрение и утверждение изменений, вносимых в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства, контроль за выполнением перспективных и текущих планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов, выявление нарушений технологической дисциплины и принимает меры по их устранению.

В перечень работ отдела главного механика входит разработка и утверждение графиков планово-подготовительного ремонта объектов и составление ПЭО, планирование мероприятий по повышению квалификации

работников, а так же составление заявок и оформление заказов на производство ремонтных работ.

Отдел инженерной подготовки осуществляет контроль за обеспечением производства комплектующими изделиями, материалами, инструментом, за своевременностью оформления всей необходимой технической документации, разрабатывает месячные производственные программы и сменно-суточные задания по закрепленному участку работы. Сотрудники отдела участвуют в разработке и внедрении нормативов для оперативного планирования производства. Так же отдел осуществляет контроль комплектности незавершенного производства, соблюдения установленных норм заделов и календарных опережений в работе производственных подразделений, рассчитывает календарные графики загрузки оборудования с учетом более эффективного использования производственных мощностей, следит за их выполнением, анализирует работу цехов и участков, изыскивает возможности сокращения цикла изготовления продукции, выполнения работ (услуг), выявляет производственные резервы, разрабатывает предложения по их использованию.

Заместитель директора по комплектованию контролирует деятельность двух отделов: сметно-договорной и производственный отделы.

В сферу деятельности сметно-договорного отдела входит контроль за правильностью оформления договорной документации; оперативный учет выполнения договорных обязательств производственными подразделениями; оптимизация стоимости выполняемых работ, поверка их на соответствие нормативным расценкам и объемам работ указанных в задании; участие в разработке методик по определению стоимости работ. Производственный отдел выполняет непосредственно работу по выполнению заказов и реализации услуг.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ООО (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО

Показатели	2017	2017	2019	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0,00	2,00	100	102
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97	88
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103	112

Данные таблицы 2.1. показывают, что труд на предприятии ООО используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

Далее рассмотрим систему управления персоналом в исследуемой организации. Структура управления организации имеет традиционный простой вид, при этом необходимо отметить отсутствие в ней службы по управлению персоналом.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

Наименование функций управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица					
	Ген. директор	Зам.Ген. директора	Главный бухгалтер	Юр. отдел	Отдел	Отдел технического

1	2	3	4	5	6	7
Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров	-	С, Р	О	С,О	-	-
Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда	Р	О	-	У	У	У
вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение	Р	О	-	-	У	У
Подготовка, переподготовка, кадров	-	Р, О	-	-	У	У
повышение квалификации кадров	-	Р, О	-	-	У	У
Аттестация рабочих мест и должностей	-	Р, О	-	-	У	У
структура заработной платы с учетом социальных льгот	-	Р	О	-	-	-
разработка отдельных статей коллективного договора	-	Р	-	П, О	-	-
Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности	-	Р	-	-	У	У
Условия труда и техника безопасности	-	Р	О	У	-	-

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 16 видно, что выполнение обязанностей и функций кадровой службы происходит следующим образом:

Административная деятельность. Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

Исполнение возложено на главного бухгалтера, Юридический отдел.

Контроль – Заместитель Генерального директора.

Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

Исполнение возложено на Заместителя Генерального директора, Юридический отдел.

Контроль – Генеральный директор.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

Исполнение – Линейные руководители (начальник отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.),

Контроль – Зам. Генерального директора.

Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Исполнение – Линейные руководители (начальник отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.), главный бухгалтер, Юридический отдел.

Контроль – Зам. Генерального директора.

Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности.

Исполнение линейные руководители, Юридический отдел.

Таким образом, в реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами: юридический отдел, бухгалтерия, отдел продаж, технический отдел и т.д., которые выполняют функции управления персоналом. В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы). Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов

работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы организации.

В качестве методов исследования в работе применяются следующие.

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга.

Данная методика включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным (см. рисунок 2.2.).

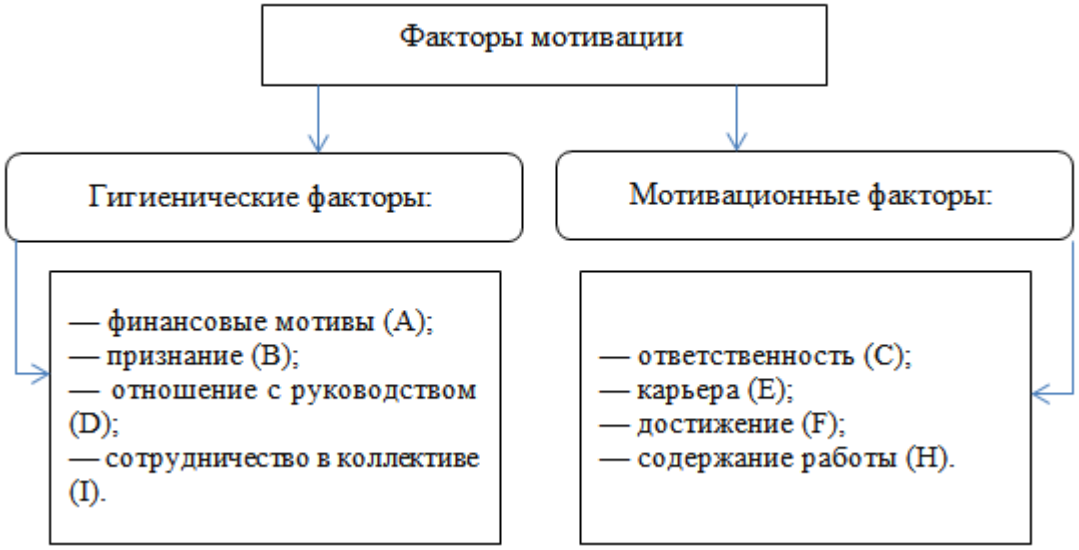


Рис. 2.2. Факторы мотивации Ф. Герцберга

Опрашиваемому работнику предлагается 56 утверждений, разбитых на пары (28 вопросов), каждый из которых представляет собой пару противоположных друг другу ситуаций. Персонал должен оценить их исходя из того, какое утверждение ему больше подходит.

Суммарная оценка вопроса составляет 5 баллов. Например, что важнее для работника — зарплата или признание. В зависимости от того, какое из утверждений ближе работнику, он выставляет баллы: 5 для зарплаты и 0 для признания, 4 для зарплаты и 1 для признания, 3 для зарплаты и 2 для признания и так далее. Сумма всегда должна равняться 5 баллам (можно использовать только целые числа).

2. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.

Методика В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации. Трудовые мотивы персонала разнообразны. В то же время их можно классифицировать. В частности, В.И. Герчиков предлагает использовать типологическую модель. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

3. Методика Ричи—Мартина.

Данная методика разработана и апробирована специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой.

В рамках методики Ш. Ричи и П. Мартина выделены 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов (см. рисунок 2.3.).

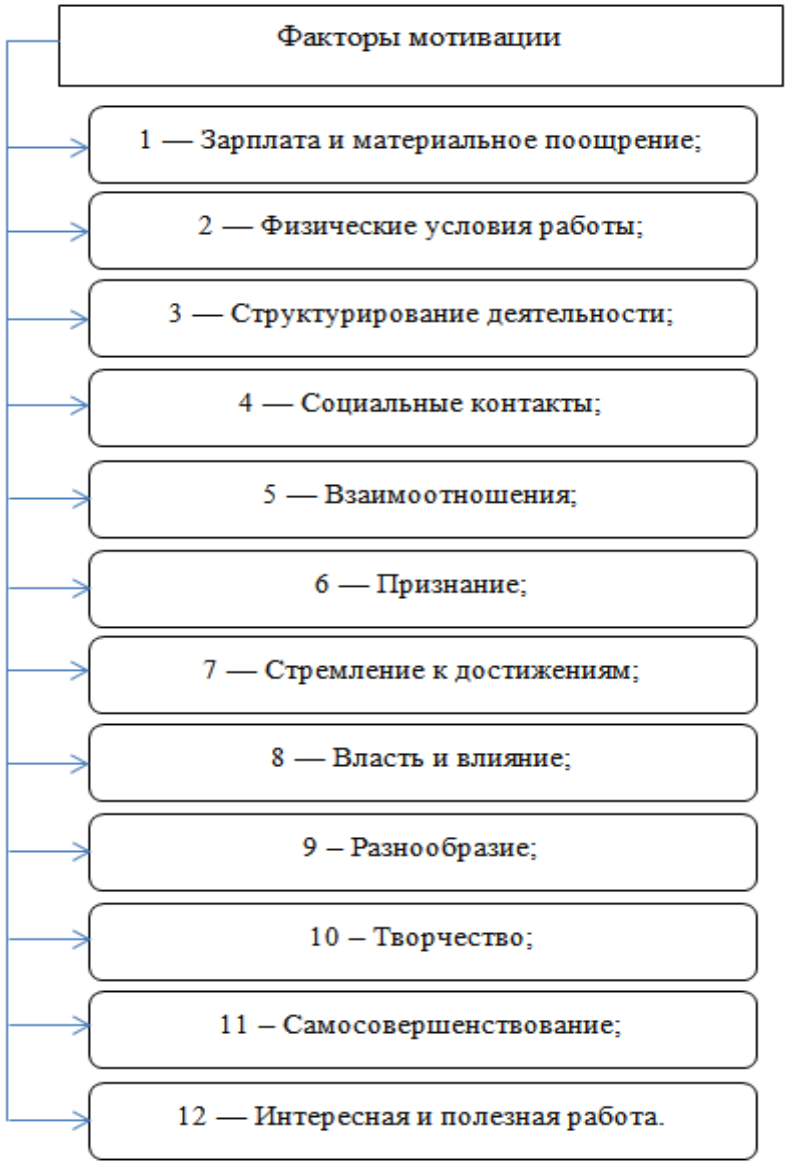


Рис. 2.3. Факторы мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

4. Экспертная оценка на основании анкетирования.

Вопросы анкеты перечислены на рисунке 2.4.

Не денежные факторы мотивации	*Денежные факторы мотивации*
- Работа в компании хорошо спланирована и организована;	- Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;
- В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;	- Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в компании;
- Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;	- Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации;
- Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;	- Работа, которую я выполняю, мне очень нравится.
- Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции;	
- Я мог бы сам неплохо обучать своих сотрудников в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо.	

Рис. 2.4. Вопросы анкеты

Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой. Полностью перечень вопросов представлен в Приложении 1.

Исследование психологических характеристик мотивации персонала предполагает прежде всего его четкую структуризацию.

Этапы исследования:

1. Подготовительный этап (изучение темы, разработка программы и инструментов).

2. Сбор информации.

3. Обработка собранной информации.

4. Анализ собранной информации, подготовка отчета.

Цель исследования - выявление основных психологических характеристик мотивационного профиля персонала.

Выборочная совокупность: в данном исследовании на тему «Психологические характеристики мотивационного профиля персонала» приняло участие 120 респондентов женского и мужского пола в возрасте от 18 лет. Исследование проводилось в онлайн-режиме с помощью сервиса «Анкетолог».

5. Метод исследования: опросник Платонова К.К. «Изучение структурных компонентов личности» (120 респондентов).

Обоснование методов:

анкетирования — психологический в метод, заключающийся в взаимодействия между и опрашиваемыми получения от субъекта на заранее сформулированные . Иными словами, представляет общение интервьюера и , в котором главным выступает заранее вопрос.

можно рассматривать как из самых распространенных получения информации о — респондентах. Опрос заключается в людям специальных , ответы на которые исследователю необходимые сведения в от задач исследования. К опроса можно его массовость, что спецификой задач, им решаются. Массовость тем, что социологу, как правило, получение о группе индивидов, а не отдельного представителя.

метода анкетирования т получить и полную картину по предмету исследования, собранную информацию легко систематизировать и анализировать, легко собрать большое количество информации при общей простоте проведения.

Опросник Платонова К.К. представляет собой карту личности, составленную применительно к концепции динамической функциональной структуры личности.

В соответствии с опросником Платонова К.К. структура личности включает 4 основных подструктуры. Карта личности представляет собой

описание структурных характеристик личности, которые дополняются биографическими данными обследуемого. Данный опросник направлен на всестороннее изучение личности, в частности предпринимателя.

Данный опросник заполнятся методом самооценки, то есть непосредственно предпринимателем. Опросник размещался на портале онлайн-анкетирования. В опросе приняло участие 120 респондентов.

Опрос проводился в режиме онлайн с помощью портала «Анкетолог». Вопросы с вариантами ответа заносились в редактор, после чего для опроса порталом привлекались респонденты, имеющие статус предпринимателя.

Заполнению карты личности предшествует изучение инструкции по заполнению:

Каждая черта личности, содержащаяся в карте личности, определяется по уровню выраженности от 0 до 5 баллов:

0 баллов – данная черта личности отсутствует;

1 балл – противоположная указанной черте личности проявляется гораздо чаще, является чертой характера;

2 балла – чаще проявляется противоположная указанной черты личности;

3 балла – данная черта и противоположная ей проявляются с одинаковой периодичностью, выражены не резко;

4 балла – достаточно заметно выражена черта характера, то есть проявляется не постоянно, но при этом противоположная ей черта проявляется крайне редко;

5 баллов – указанная черта личности развита очень хорошо, то есть ярко выражено проявляется в различных направлениях деятельности, представляет черту характера.

Структура опросника Платонова К.К. представлена в приложении 2.

2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников ООО по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Результаты тестирования сотрудников ООО по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Количество человек	Место
Гигиенические факторы:		
финансовые мотивы	12	1
Признание	8	2
отношение с руководством	6	3
сотрудничество в коллективе	6	3
Мотивационные факторы:		
ответственность	10	1
Карьера	9	2
Достижение	6	3
содержание работы	5	4

Как показывают данные таблицы 2.3., главным гигиеническим фактором для сотрудников ООО выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников ООО выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова (см. рисунок 2.5.).

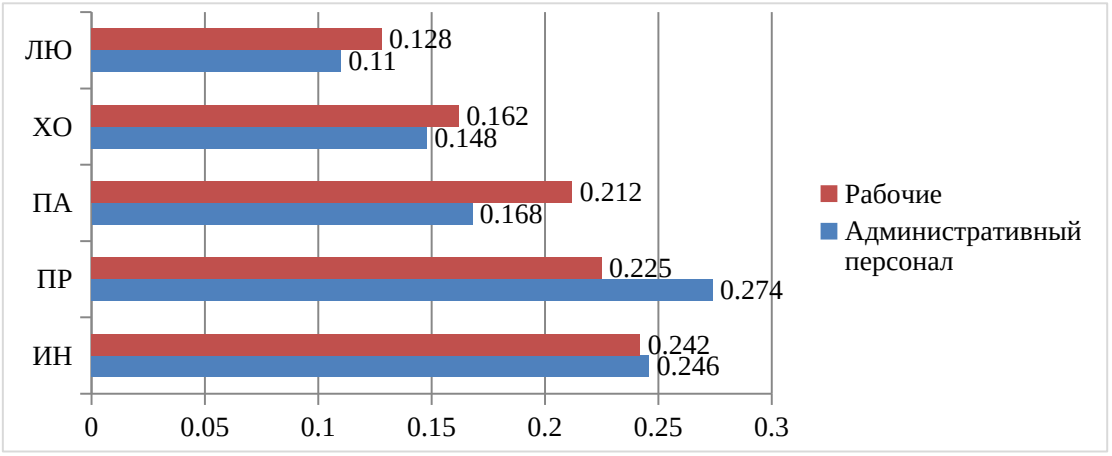


Рис. 2.5. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО[28]

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у административного персонала организации преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации.

У рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации. Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Для выявления связи между типами мотивации у различных категорий сотрудников в работе будет использован критерий Спирмена (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4

Критерий Спирмена по результатам определения типов профессиональной мотивации у различных категорий сотрудников

Тип мотивации	Значения А (рабочие)	Ранг А	Значения В (адм персонал)	Ранг В	d (ранг А - ранг В)	d^2
ЛЮ	0.128	1	0.110	1	0	0
ХО	0.162	2	0.148	2	0	0
ПА	0.212	3	0.168	3	0	0
ПР	0.225	4	0.274	5	-1	1
ИН	0.242	5	0.246	4	1	1
Суммы		15		15	0	2
Критерий Спирмена						0,94

Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака высокой тесноты прямой связи (по шкале Чеддока).

[28] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

Далее рассмотрим результаты исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 2.6.).

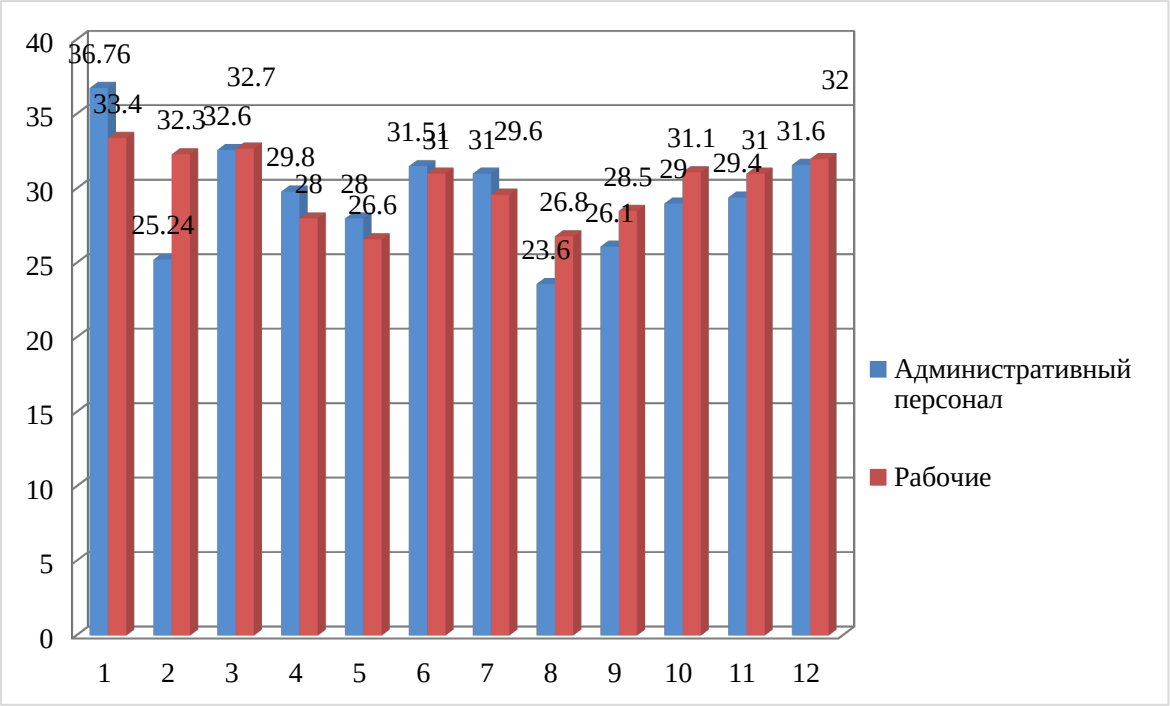


Рис. 2.6. Результаты исследования по методике Ричи—Мартина

Доминирующей потребностью у обеих групп: административный персонал и рабочие - является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Если рассматривать выраженность потребностей обеих групп в сравнении, то в основном, выраженность всех потребностей у административного персонала и рабочих находится на одном уровне, за исключением потребности в хороших условиях работы. У рабочих данная потребность более выражена, что может быть связано с тем, что среднему персоналу приходится чаще контактировать с заказчиками, интенсивность их труда значительно выше.

Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими.

Практически на одном и достаточно значимом уровне у руководителе й и рабочих выражена потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации.

Для выявления связи между факторами мотивации у различных категорий сотрудников в работе будет использован критерий Спирмена (см. таблицу 2.5.).

Таблица 2.5

Критерий Спирмена по результатам определения факторов мотивации у различных категорий сотрудников

Фактор	Значения А	Ранг А	Значения В	Ранг В	d (ранг А - ранг В)	d^2
1	33.4	12	36.76	12	0	0
2	32.3	10	25.24	2	8	64
3	32.7	11	32.6	11	0	0
4	28	3	29.8	7	-4	16
5	26.6	1	28	4	-3	9
6	31	6.5	31.51	9	-2.5	6.25
7	29.6	5	31	8	-3	9
8	26.8	2	23.6	1	1	1
9	28.5	4	26.1	3	1	1
10	31.1	8	29	5	3	9
11	31	6.5	29.4	6	0.5	0.25
12	32	9	31.6	10	-1	1
Суммы		78		78	0	116.5
Критерий Спирмена						0,593

Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака заметной прямой связи (по шкале Чеддока), полученная корреляция статистически значима. Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака высокой тесноты прямой связи (по шкале Чеддока).

Результаты анкетирования сотрудников ООО представлены на рис. 2.7. – 2.10.

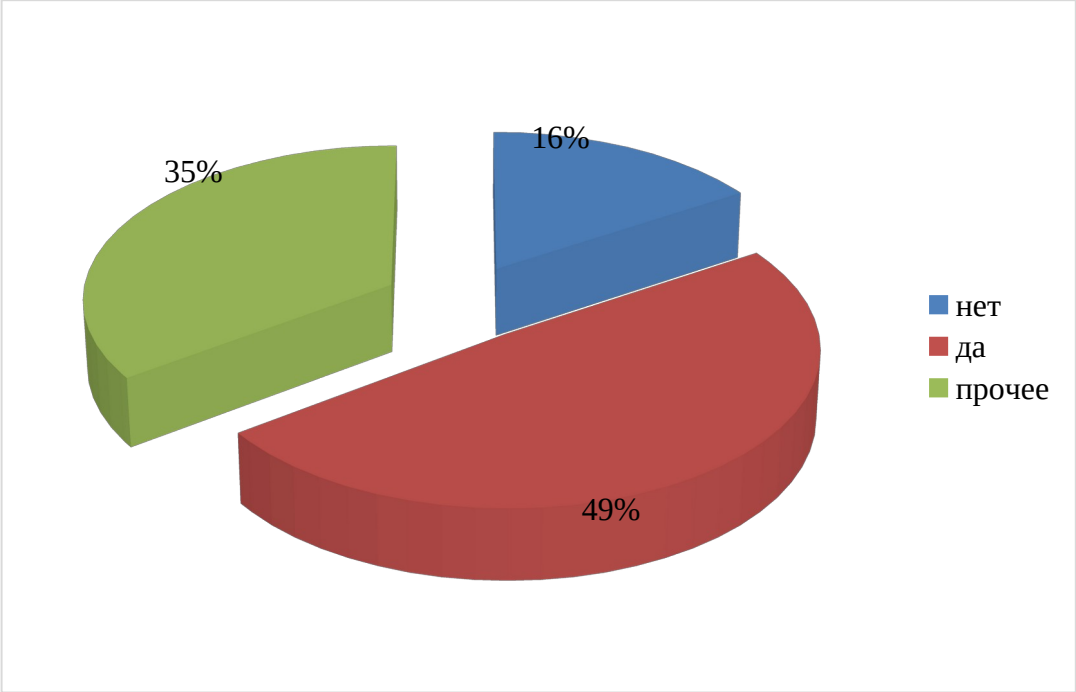


Рисунок 2.7. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %

Как показывают данные рисунка 2.7., большинство опрошенных сотрудников компании ООО не довольны действующей структурой матриальной мотивации, которая основывается на поощрении сотрудника, так же этот процент опрошенных предлагают внести изменения в применяемую систему.

16% опрошенного персонала ООО полностью доволны применяемыми методами и механизма мотивации сотрудника, не видят необходимости ее изменения системы материальной мотивации.

35% опрошенных сотрудников не смогли точно ответить на поставленный вопрос, либо вообще воздержались от ответа.

Далее проанализируем результаты ответы на вопрос о необбходимости применения мер нематериального стимулирования в компании (см. рисунок 2. 8).

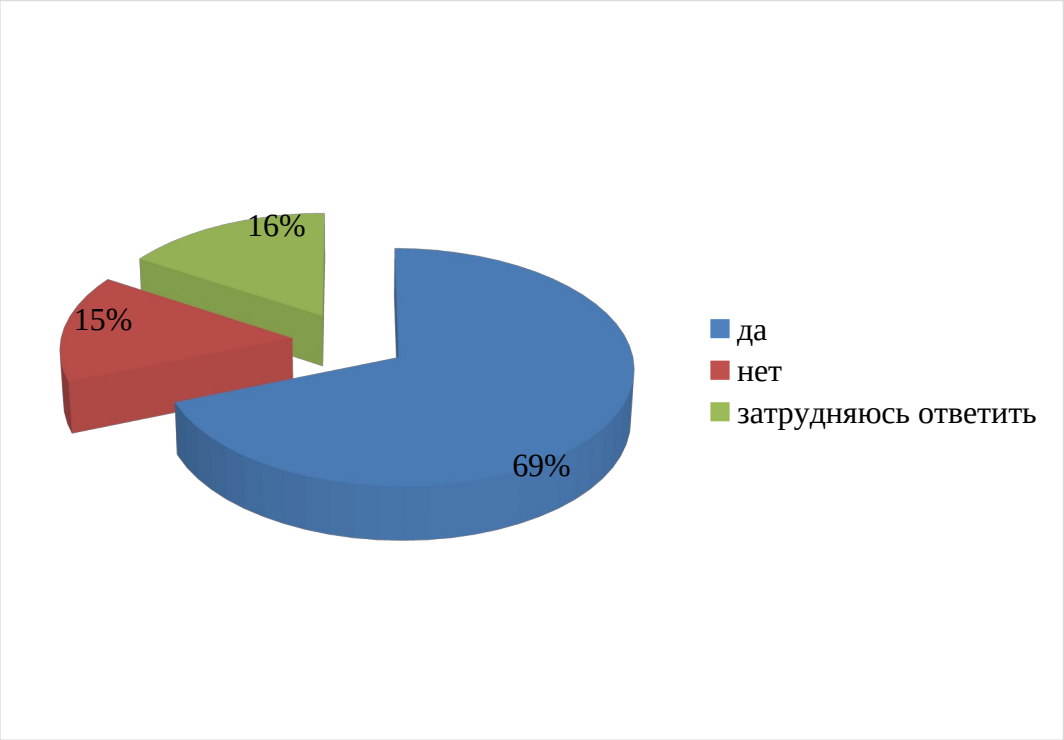


Рисунок 2.8. Необходимость использования нематериального стимулирования, %

Как показывают данные рисунка 2.8., 69% опрошенных сотрудников компании ООО указали на необходимость использования нематериального стимулирования, при этом отмечают, что данные методы в компании никогда не применялись.

15% опрошенных не видят необходимости в использовании нематериального стимулирования, отмечая достаточность и важность применения материального стимулирования.

16% так же не смогли ответить на данный вопрос.

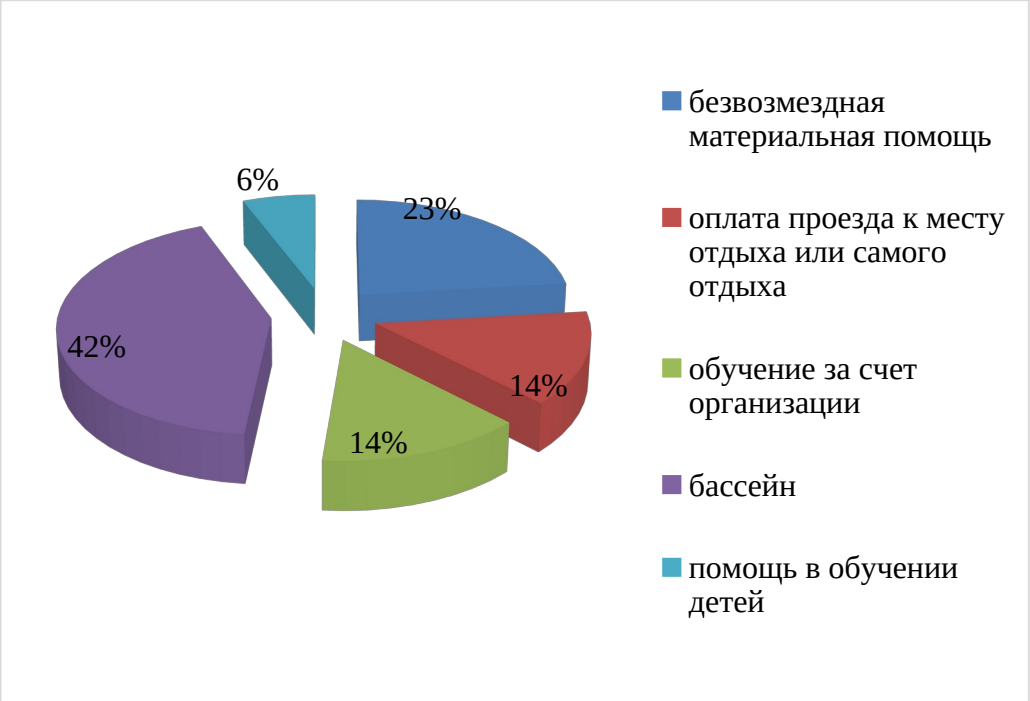


Рисунок 2.9. Предпочтения форм материального стимулирования, %

Оценка предпочтительных форм материального стимулирования с помощью анкеты показала следующие результаты: наибольшая часть опрошенного персонала в качестве формы стимулирования указала бассейн – 43%.

23% указали в качестве предпочтительной формы материального стимулирования безвозмездную материальную помощь в чистом виде, то есть денежные средства.

По данным выше представленных графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми денежными и неденежными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального (денежного) стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

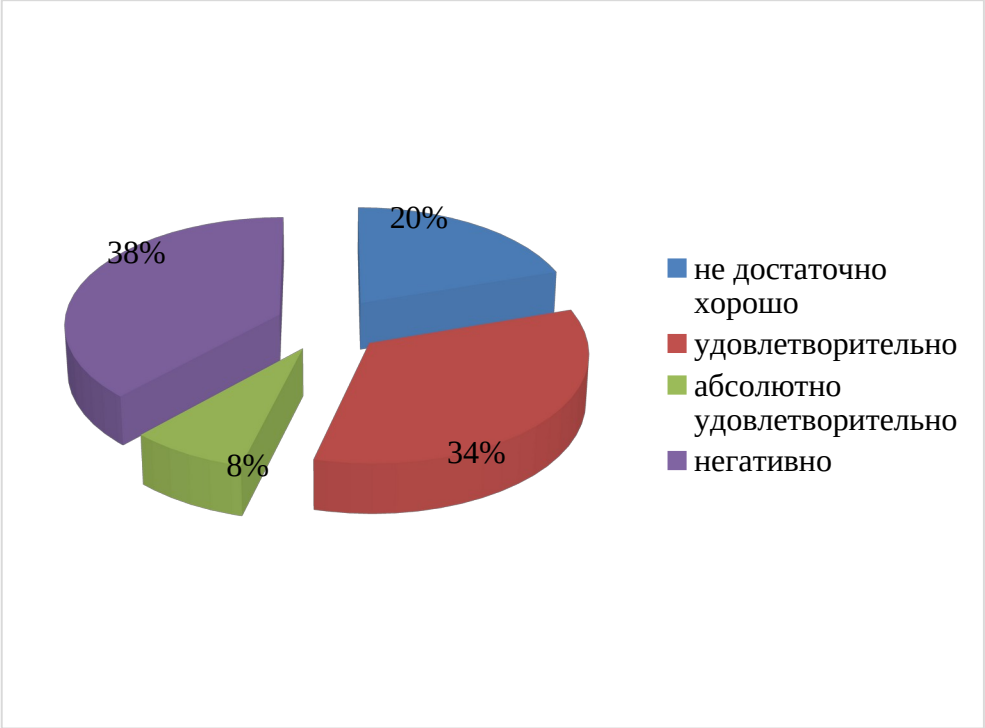


Рисунок 2.10. Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые называли сотрудники:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты анализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса; несовершенство системы вознаграждений - анализ показал низкий уровень материального стимулирования и отсутствие системы нематериального стимулирования.

Далее рассмотрим результаты опроса по карточке личности Платонова К.К. отдельно по каждой подструктуре.



Рисунок 2.11. Результаты опроса по социально-обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

Как показывают приведенные результаты на рисунке 2.11., в социально-обусловленной подструктуре наибольшее значение среди респондентов – рабочих было обращено на отношение к себе, в первую очередь – это 210 баллов: максимальное число баллов по данному вопросу отметили 9 респондентов.

Среди опрошенных сотрудников, составляющих административный блок, была выявлена следующая тенденция: максимальное число баллов – 298 – было отмечено по вопросу профессиональной направленности.

Таким образом, можно сделать вывод, что своей деятельности рабочие предприятия в первую очередь видят выгоду для себя в виде улучшения финансового положения, для административного персонала на первое место выходит возможность самореализоваться, применить свои профессиональные навыки.

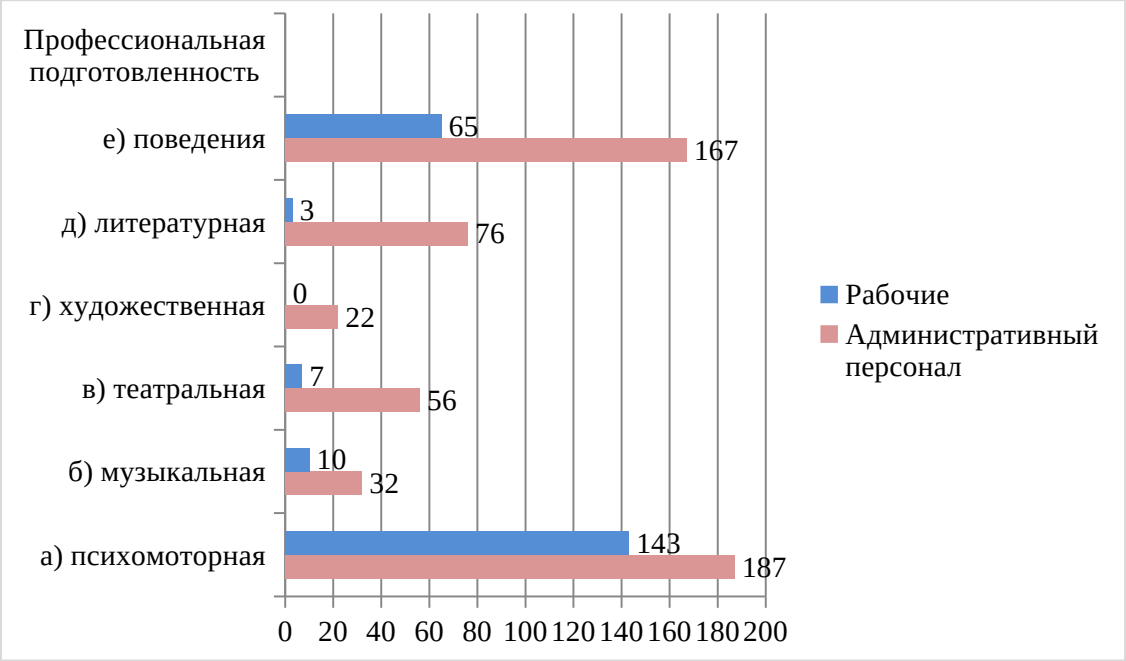


Рисунок 2.12. Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

Данные рисунка 2.12. наглядно отображают схожую тенденцию в результатах опроса у руководящих сотрудников и рабочих: 187 баллов получено по результатам опроса административного персонала в отношении психомоторной профессиональной подготовленности. 26 представителей руководства отметили данный вопрос максимальным количеством баллов. Среди рабочих так же отмечается психомоторная подготовленность как главное преимущество в подструктуре опыта. Наименьший результат отмечается в художественной подготовленности.

Так же нельзя не отметить значительную разницу между рабочим и административным персоналом в выборе профессиональной подготовленности в направлении поведения. Административный персонал (20 респондентов отметили это максимальным баллом, еще 8 поставили 4 балла) отметили поведение в качестве достаточно важного критерия в подструктуре опыта. Среди рабочих максимальное количество баллов отметили всего 3.

С цель определения достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности между мужчинами и женщинами используем критерий Стьюдента (см. таблицу 2.6.).

Таблица 2.6

Определение достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности

Профессиональная подготовленность	Рабочие	Административный персонал
психомоторная	143	187
музыкальная	10	32
театральная	7	56
художественная	0	22
литературная	3	76
поведения	65	167
Критерий Стьюдента	0,19	

Далее рассмотрим результаты опроса по биологически-обусловленной подструктуре (см. рисунок 2.13.).

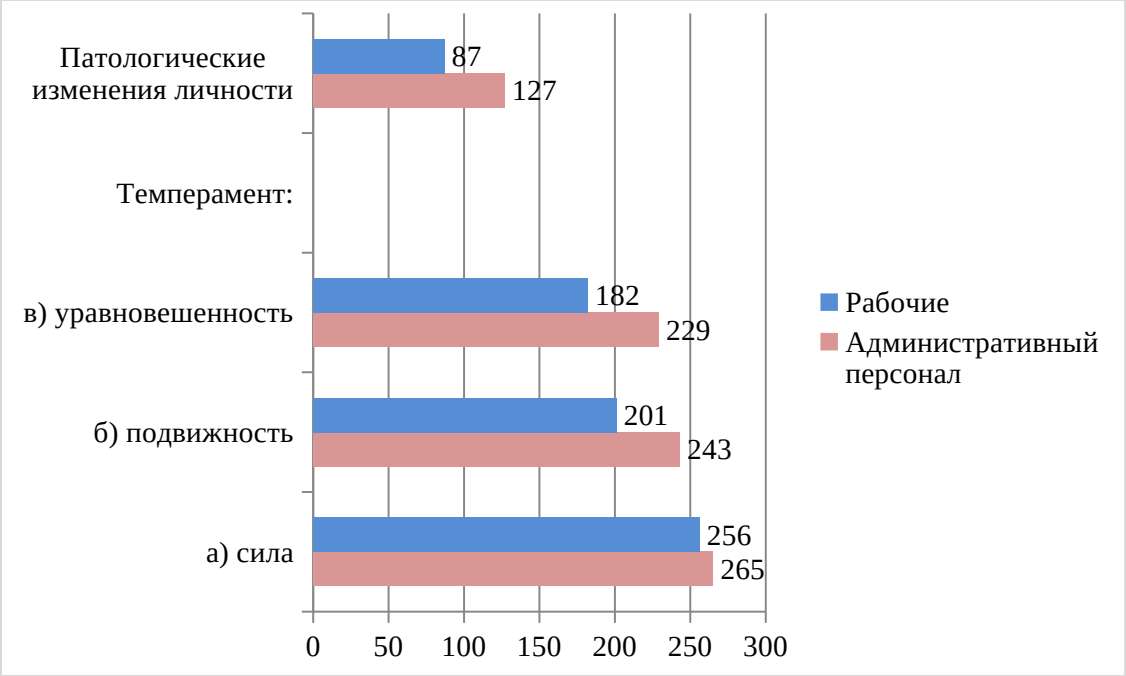


Рисунок 2.13. Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

Исходя из приведенных выше результатов опроса, стоит сделать вывод, что среди показателей темперамента обоих уровней персонала отметили силу

в качестве важнейшей характеристики. Среди административного персонала максимальное количество баллов по данной характеристике отметили 16 опрошенных, среди рабочих – 12. Исходя из этого, можно сделать вывод, что опрошенные сотрудники считают наличие силы необходимым фактором в осуществлении деятельности, приносящей доход. Так же достаточно высокие показатели отмечаются и по характеристике – подвижность и уравновешенность. Необходимость патологических изменений личности в связи с занятием профессиональной деятельностью отметили 5 представителей административной структуры предприятия и 2 рабочих.

На рисунке 2.14. представлены результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов.

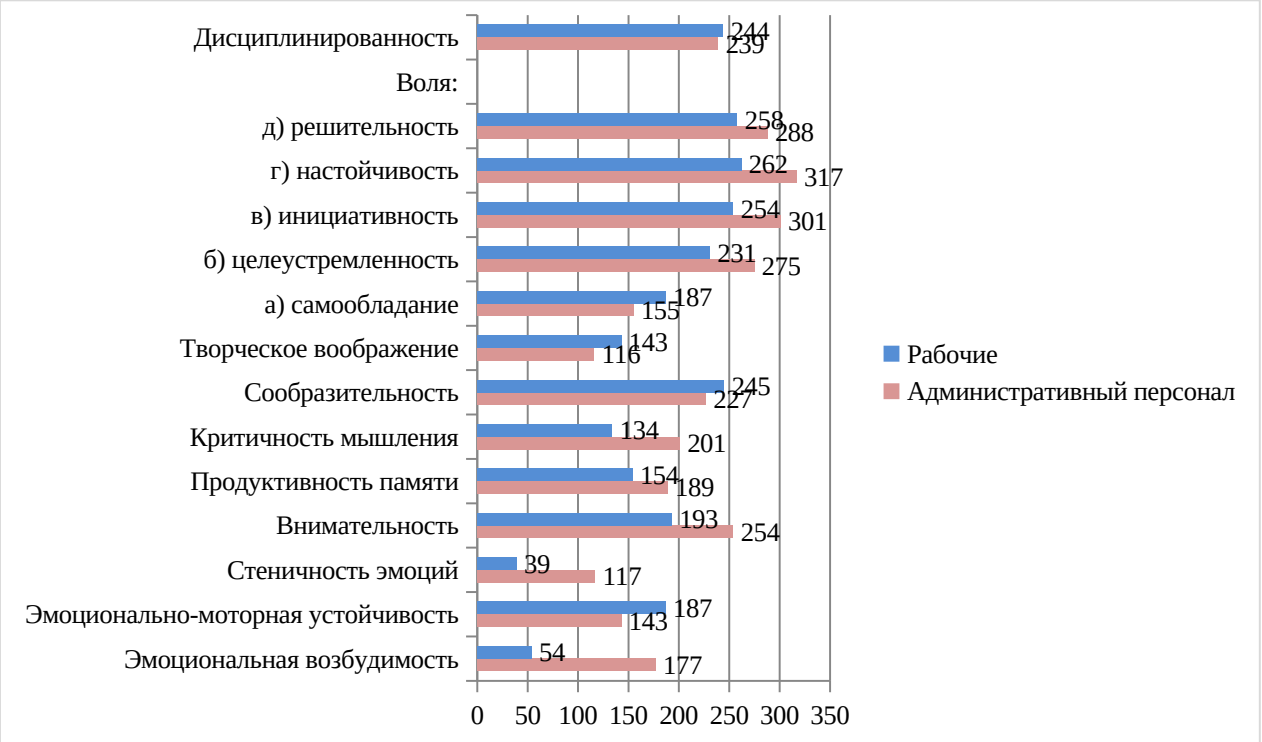


Рисунок 2.14. Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

Результаты анализа показали, что среди индивидуальных особенностей в мотивационном профиле наибольшее значение имеет настойчивость: 317 баллов отметили опрошенные сотрудники административного блока (29 опрошенных отметили максимальный балл), 262 балла отметили

опрошенные рабочие предприятия (12 опрошенных отметили максимальный балл). По мнению сотрудников именно, настойчивость играет роль в начале реализации коммерческой деятельности, а также данным качеством должен отличаться каждый предприниматель в процессе управленческой деятельности. Так же немаловажную роль играют такие индивидуальные характеристики, как: решительность, инициативность и целеустремленность.

Итак, исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что мотивационный профиль сотрудника очень важен для потенциальных клиентов и партнеров. Субъекты коммерческих отношений достаточно относятся ко всем критериям оценки человека, при выборе предпринимателя как прямого продавца продукта или услуги. Важно все от одежды до вероисповедания. Любой предприниматель, который хочет иметь успешную деятельность в коммерческой деятельности, только при «вхождении» в эту сферу уже должен позаботиться о своем имидже, основываясь на идеальном образе.

Выводы по главе 2

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала ООО было проведено исследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников учреждения не удовлетворены своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
- нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для организации;
- несовершенство системы вознаграждений;
- недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОВЫШЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Программа тренинга по оптимизации мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организаций с учетом специфики организации

Для оптимизации системы мотивации в ООО необходимо разрешение всех выявленных проблем, представленных во второй главе данного исследования. Для этого следует выстроить чёткую линию по организации работы с персоналом, возложив эти обязанности на конкретного человека. Поскольку численность персонала менее 100 человек, то все функции менеджера по персоналу возлагаются на администратора. Рассмотрим общую схему мероприятий, которые позволят оптимизировать систему стимулирования и мотивации персонала на предприятии на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала ООО

Рассмотрим предложенные мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала подробнее.

Целью первого мероприятия является созданием системы возмещения затрат на обучение, предоставление субсидии сотрудникам, которые являются инициаторами обучения. Данная система включает в себя принципы, типы обучающих программ, размер компенсации за обучение

(таблица 3.1), период работы в компании по окончании обучения (таблица 3.2), а также разработку плана графика внедрения мероприятия (таблица 3.4).

В учреждении среди сотрудников присутствует выраженная неудовлетворенность уровнем оплаты труда, который напрямую зависит от квалификации персонала. Руководство не обращает должного внимания на систему обучения персонала. Поэтому инициаторами обучения зачастую являются сами сотрудники. На предприятии отсутствует система возмещения затрат на обучение, инициаторами которого являются сами сотрудники.

Основными принципами данного мероприятия являются:

1) обеспечение компании высококвалифицированными кадрами;

2) обучение может быть инициировано как руководством, так и самим сотрудником;

3) окончательное решение о необходимости определенного обучающего курса для сотрудника принимается директором на основании мероприятий от администратора.

Следует отметить, что выбор программы обучения должен соотноситься с работой сотрудника и выполняемыми им задачами.

Оплачиваются следующие типы обучающих программ:

1) краткосрочное обучение: тренинги, семинары (продолжительностью, как правило, не более 1 месяца или 30 часов);

2) долгосрочное обучение: повышение квалификации и профессиональной подготовки на базе уже имеющегося образования для овладения дополнительными знаниями и навыками, необходимыми для работы (продолжительностью, как правило, более 1 месяца или 30 часов);

3) высшее образование подразумевает обучение в институтах и университетах, в результате которого специалист приобретает новую специальность и получает диплом государственного образца об окончании.

Данный тип обучения предусматривается только для руководства и специалистов отработавших в компании более 2 лет.

Размер компенсации, которую оплачивает компания, соответствует расценкам, приведенным в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Размер компенсации за проведение тренинга

Тип курса	Краткосрочные курсы	Высшее образование	Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	Внутренний тренинг
Инициатором обучения является компания	100%	Не более 75%	100%	100%
Инициатором обучения является сотрудник (тематика связана с работой)	Компания оплачивает 2/3 стоимости обучения	Не более 50 % стоимости обучения	50% стоимости курса	-
Инициатором обучения является сотрудник (тематика не связана с работой)	Не более 50 % стоимости обучения	-	-	-

В любом из типов обучения сотрудник должен получить сертификат, свидетельство или диплом о прохождении обучения. Если сотруднику не удалось пройти курс полностью, то он полностью возмещает все средства, затраченные компанией на его обучение. В таблице 3.2 приведены периоды работы в компании сотрудником в случае оплаты предприятием его обучения и успешного прохождения курса обучения.

Таблица 3.2.

Период работы в компании по окончании обучения

Тип курса	**Период отработки**
Краткосрочное обучение в виде тренинга	6 месяцев
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	1 год
Высшее образование	3 года

Возмещение расходов на обучение происходит на основании счетов, полученных от обучающей компании и в соответствии с лимитами, представленными в таблице 3.1. Компания заключает договор с образовательным учреждением, в котором прописывается сумма, выплачиваемая компанией, и сумма, выплачиваемая самим сотрудником, при необходимости.

Необходимые документы:

1. Заявление или запрос на обучение, в случае, когда инициатором обучения выступает сотрудник (таблица 3.3).

Таблица 3.3.

Форма заявки сотрудника на обучение

1. Ф.И.О.
2. Должность
3. Вид обучения
4. Содержание обучения
5. Срок обучения
6. Предполагаемая полная стоимость обучения
7. Основание для обучения

2. Программа тренинга.

3. Договор, заключаемый между обучающей компанией и ООО, в котором прописывается сумма, выплачиваемая компанией, и сумма, выплачиваемая самим сотрудником, при необходимости.

4. Ученический договор между компанией и сотрудником, в котором указывается сумму, которую при необходимости выплачивает сотрудник, согласно таблице 3.1, в конкретный период, а также обязуется проработать в компании срок, определенный в таблице 3.2.

Если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в компании ранее

срока, оговоренного в договоре, он возмещает компании полную сумму затраченную на его обучение.

В таблице 3.4 представлена методика внедрения системы возмещения затрат на обучение сотрудников ООО.

Таблица 3.4.

План-график внедрения мероприятия

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо	Исполнители
Составление списка мероприятий	1 месяц	Администратор	Администратор
Диагностика мотивации сотрудников на обучение	2 недели	Администратор	Администратор
Диагностика потребности в обучении сотрудников	1 неделя	Администратор	Администратор
Разработка концепции и утверждение системы обучения	2 недели	Администратор	Администратор
Разработка и коррекция программ обучения	постоянно	Администратор	Администратор
Совершенствование и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения	1 месяц	Администратор	Администратор
Выбор и утверждение преподавателей и внешних провайдеров, для проведения обучения	1 месяц	Администратор	Администратор
Разработать и утвердить форму ученического договора	1 месяц	Администратор	Бухгалтер
Коррекция Положения об обучении Персонала	2 недели	Администратор	Администратор
Составить и согласовать план обучения на год	1 неделя	Директор	Администратор
Утвердить план по обучению на 2021 год	3 рабочих дня	Директор	Администратор
Составить проект бюджета на 2021 год по обучению	1 неделя	Администратор	Бухгалтер
Утвердить бюджет по обучению на 2021 год	3 рабочих дня	Директор	Администратор

Организовать сбор заявок – заявлений на обучение	1 неделя	Администратор	Администратор
Контролировать исполнение бюджета и плана по обучению	постоянно	Администратор	Администратор

Как видно из таблицы 3.4, основная роль в разработке документации отводится администратору, но активное участие в этой работе должны принимать бухгалтер, директор и иные заинтересованные лица.

Конкретные даты мероприятий зависят от момента начала реализации проекта. Прежде всего, необходимо разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будет осуществляться мероприятие по созданию системы возмещения затрат на обучение сотрудников.

Следует также отметить, что организация обучения на предприятии – процесс сложный, нельзя исключать возможные сбои в реализации плана обучения, связанные с переносами, заменами и отменами учебных мероприятий. С точки зрения финансовой службы, подобные случайности не должны влиять на ритмичность реализации бюджета. Случается, что оплата дорогого обучения, которое не смогли провести во II квартале, не гарантируется в IV квартале, так как это может привести к перерасходу квартального бюджета. В связи с этим администратор должен уметь гибко перестраивать текущие планы обучения, не забывая в то же время о приоритетах, на которых построен годовой план, и соблюдая примерное соотношение между статьями бюджета.

Далее перейдем к описанию непосредственно самого тренинга.

Для этого сначала обратимся к таблице 3.5. В ней кратко представлены цель каждого этапа тренинга, его содержание и длительность. Отдельного внимания заслуживают этапы 5 и 7 — они имеют особую цель и необычное содержание, и именно они являются основными в тренинге.

Таблица 3.5.

Структура и этапы тренинга

Этап	Цель	Содержание	Время
1. Вступление	Знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей	Беседы, дискуссии, игры, решение проблемных задач	1 занятие (6 часов)
2. Рефлексия	Выявление систем конструктов и ценностей участников тренинга	Модифицированная кауэометрия, репертуарные решетки, создание «очерка	1 занятие {6 часов)
3. Целеобразование	Создание очерка фиксированной роли с преобладанием а поведении внутренней мотивации	Разработка для участников индивидуальных систем внутренне-мотивационных конструктов	2 занятия (2 дня по 6 часов)
4. Формирование	Переосмысление личностью своей системы конструктов; принятие конструктов внутренней мотивации	Проигрывание в жизни очерка фиксированной роли	1 неделя
5. Обратная связь	Контроль и коррекция процесса переосмысления	Обсуждение, проигрывание ситуаций, дискуссия	1 занятие (6 часов)

Теперь давайте рассмотрим каждый этап более детально.

Первый этап — вступительное занятие. Его цель — знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей. Основные методы — ролевые игры, психогимнастические упражнения, беседы, дискуссии. На вступительном занятии участники треннинга знакомятся с правилами поведения в группе (конфиденциальность, принцип «здесь и теперь», правило добровольности и

прочие), высказывают ожидания по поводу участия в программе. Потом происходит переход к основной части вступительного занятия — анализу собственной жизни, выявлению силы мотивации профессиональной деятельности, а также скрытых желаний и ожиданий. Завершается работа релаксационным упражнением.

Второй этап имеет своей целью анализ личностных конструктов и ценностей участников тренинга в контексте внутренней мотивации. Для этого используется процедура, предложенная О. Л. Музыкой (интеграция каузометрии с репертуарными и ранговыми решетками) и написание очерков самохарактеристик. В начале занятия руководитель делает акцент на роли ценностей в развитии внутренней мотивации, после чего участники переходят к изучению собственной ценностной сферы. Когда исследование завершено, участники на основе его результатов пишут очерк самохарактеристики.

Третий этап — целеобразование. Цель данного этапа — создание участниками тренинга очерков фиксированных ролей (описаний себя как лиц, которые наделены системой ценностей и конструктов внутренней мотивации). Для достижения этой цели разрабатываются откорректированные системы конструктов, на основе которых пишутся очерки фиксированных ролей, происходит ролевое проигрывание в группе. На этом этапе участники программы обмениваются результатами исследований своих конструктов и очерками самохарактеристик. Далее они объединяются в подгруппы и анализируют полученный материал с точки зрения наличия в нем конструктов и ценностей внутренней мотивации (самодетерминации, компетентности и значимых межличностных отношений).

Четвертый этап — формирующий. Его цель — обретение опыта внутренне мотивированного поведения. Для этого участникам группы предлагается проигрывать в жизни роль личности, созданной в очерке фиксированной роли. Этот этап является самым необычным во всем

тренинге, и именно благодаря ему достигается эффект возрастания внутренней мотивации.

Пятый тап — контролирующий. Группа встречается для контроля проигрывания роли и анализа проблем, которые возникали. Для этого проводятся обсуждения ситуаций, ролевые игры, дискуссии.

Далее рассмотрим методы и техники, используемые в тренинге.

- Каузометрия (модифицированный вариант) - разработана известными учеными-психологами А. А. КроникомиЕ. И. Головахой (Головаха Е. И., КроникА.А., 1984) и несколько модифицирована для удобства использования в тренинге и работы с группой. Первоначальная цель методики — исследование жизненного пути личности.

Участникам группы последовательно предлагается несколько инструкций. Первый шаг — создание списка событий. «Теперь мы перейдем к изучению вашего жизненного пути. В своих альбомах вы видите 15 строчек. В каждой строчке напишите по одному событию из вашей жизни, которое связано с профессиональной деятельностью». Второй шаг — датирование. «Напротив каждого события проставьте его приблизительную дату. При этом не должно быть двух одинаковых дат. Третий шаг — причинно-следственный анализ. «Мы переходим к важному этапу нашего исследования. Попробуем выяснить, почему случились те или иные события, что было их причиной? Для этого используем каузоматрицу (см. рисунок 3.2.).

		СЛЕДСТВИЯ																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
ЦЕЛИ	1																1	ПРИЧИНЫ
	2																2	
	3																3	
	л																4	
	5																5	
	6																6	
	7																7	
	8																8	
	9																9	
	10																10	
	11																11	
	12																12	
	13																13	
	14																14	
	15																15	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		СРЕДСТВА																

Рисунок 3.2. Каузоматрица

Четвертый шаг— целевой анализ. «После заполнения части матрицы над диагональю можно переходить к целевому анализу. Работаем дальше в поле "Средства—Цели".

Пятый шаг — подсчет значимости событий. «Вычислите значимость каждого отдельного события. Например, для вычисления значимости события №12 следует просуммировать показатели в строке № 12 и прибавить к ним сумму показателей столбика № 12.

Шестой шаг — поиск среди членов группы близких людей (Фопель К., 2000). Этот шаг не является частью каузометрии, но необходим для запуска группового процесса и перехода к наиболее интересующему нас седьмому шагу.

«События нашей жизни часто обусловлены людьми, с которыми мы сталкиваемся: нашими друзьями и врагами, родственниками, случайными встречными... Упражнение, которое мы сейчас выполним, поможет нам установить более реалистичный и доверительный контакт друг с другом, а также глубже проанализировать влияние наших близких людей.

Подумайте на протяжении 3 минут, есть ли среди членов группы кто-то, кто напоминает вам значимых для вас людей: родителей, братьев, сестер, друзей. Проверьте каждого члена группы, в том числе и меня (ведущего).

Теперь запишите в таблице, кто кого напоминает, а также отметьте причину такой похожести».

Рисунок 3.3.

Таблица причин похожести

Группа	Значимые люди	Причина похожести
1		
10		

«Теперь поделитесь своими выводами. Что вы ощущали, когда вас сравнивали с кем-то близким? Как вы реагировали, когда на вас переносились положительные чувства? А отрицательные?»

Седьмой шаг — поиск значимых людей. «Как видите, мы окружены значимыми для нас людьми всегда, и даже здесь. Наверное, именно потому они и являются для нас значимыми, что через призму их образов мы воспринимаем мир, а также узнаем их самих сквозь призму наших ценностей.

Программа тренинга представлена в приложении 3.

Таким образом, мероприятие позволит решить проблему с обучением сотрудников, повысить квалификацию персонала, что в свою очередь принесет прибыль компании и увеличит личный доход самих сотрудников, что скажется на их удовлетворенности трудом и системой мотивации.

Перейдём к описанию второй мероприятия.

В коллективе, в частности среди мастеров-преподавателей, наблюдается сложный морально-психологический климат, который в большей мере связан с борьбой за лидирующие позиции в рейтинге школы. Однако наличие исключительно материального стимулирования, как, например, привязка зарплаты к результатам труда, является недостаточно эффективным методом. В результате это приводит к конфликтам. Для выстраивания различных механизмов стимулирования персонала необходимо формирование мотивационных профилей сотрудников. Для этого предлагает внедрение методики WIS.

Проведение одного лишь анкетирования недостаточно для выявления персональных целей и истинных мотивов работы сотрудников ООО, а также причин увольнения. В связи с этим рекомендуется внедрение методики WIS, которая позволит создать мотивационные профили каждого сотрудника. Её использование в регулярном менеджменте позволит руководству компании понять, как на персональном уровне мотивировать людей к работе и какой подход использовать к каждому сотруднику. Методика разработана профессором Лондонской школы бизнеса (LBS) J.W.Hunt. В России официальным представителем является бизнес-школа Advanced Management Institute (AMI).

Исследования, проведенные за последние 20 лет, позволили выделить шесть ключевых целей, ради которых люди работают, и три из них имеют свои подцели:

1. Цель A: Комфорт/Жизненный стиль. Эта цель отражает образ жизни, потребность в денежном выражении для комфорта в доме, проведения свободного времени и свободы от стрессов. Отражает степень влияния материальной мотивации и уровень стресса на работе. Включает две шкалы: деньги и степень избегания стресса. Подцели: деньги и избегание стресса.

2. Цель B: Структура. Цель определяет, насколько высоко стремление к структурированной и определенной работе. Подцели: избегание риска и рабочая структура.

3. Цель C: Отношения. Цель определяет важность участия других людей в работе. Насколько важно работать в команде с поддерживающими и дружелюбными людьми, или выражена склонность к специальным проектам.

Подцели: избегание одиночества на работе и идентификация, принадлежность команде

4. Цель D: Признание. Цель определяет, насколько мотивирует позитивная обратная связь и публичное признание от коллег (руководителя и подчиненных) по работе.

5. Цель E: Влияние. Цель определяет потребность влиять и контролировать поведение других людей или отсутствие желания организовывать других людей.

6. Цель F: Автономия (самовыражение). Цель показывает, насколько мотивирует независимость и возможность делать вещи своим собственным способом на своем месте. Подцели: автономия и личностный рост и развитие

Данная методика представлена в виде теста, который подходит для любой категории работников. Тестирование занимает 15 минут и по его результатам в онлайн режиме выдается результат.

После заключения договора на оказание услуг и оплаты на почту высылается ссылка для прохождения теста. Стоимость рассчитывается из расчета на одного человека и составляет 2800 рублей за одно тестирование.

Поскольку численность персонала предприятия менее 100 человек, то ответственным лицом за проведение тестирования рекомендуется назначить администратора.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы ООО, а именно, удовлетворить потребность сотрудников в обучении за счет системы возмещения затрат на обучение и разрядить морально-психологический климат в коллективе с помощью создания индивидуальных мотивационных профилей сотрудников. Далее в пункте 3.2 проведем социально-экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.2. Анализ экспериментальной работы

Мотивация персонала в ООО является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получения максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Для оценки результатов экспериментальной работы предлагается применение методик, указанных в п. 2.1.

Результаты итогового тестирования сотрудников ООО по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Результаты итогового тестирования сотрудников ООО по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Количество человек	Место
Гигиенические факторы:		

финансовые мотивы	9	2
Признание	5	4
отношение с руководством	8	3
сотрудничество в коллективе	10	1
Мотивационные факторы:		
ответственность	8	2
Карьера	12	1
Достижение	7	3
содержание работы	3	4

Как показывают данные таблицы 3.4., главное место среди гигиенических факторов у сотрудников ООО по результатам экспериментальной работы занимает сотрудничество в коллективе.

Первичное обследование персонала показало, что финансовые мотивы занимали первое место среди мотивов. По результатам прохождения разработанного тренинга, мотивы значительно изменились.

Среди мотивационных факторов произошли следующие изменения: ответственность занимает второе место среди мотивов, первое место для сотрудников представляет карьера, возможность карьерного роста.

Далее рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова по результатам экспериментальной работы (см. рисунок 3.3.).

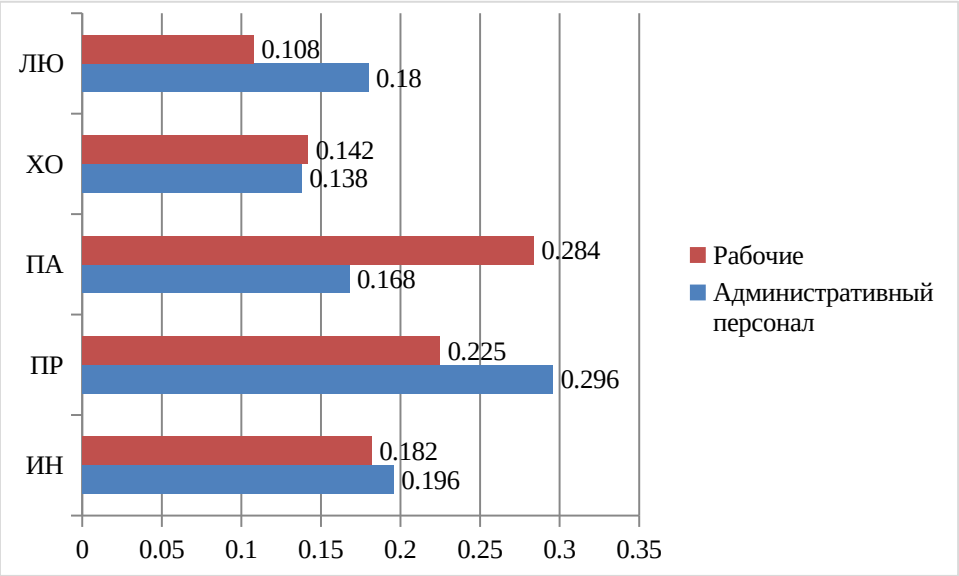


Рис. 3.3. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО по результатам экспериментальной работы[29]

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у административного персонала организации преобладающим мотивационным типом является так профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации, так уже увеличилось количество человек, у которых в качестве типа мотивации определен патриотический тип, то есть стремление к признанию, успешной деятельности.

У рабочих основным типом профессиональной мотивации по результатам экспериментальной работы инструментальный тип мотивации сменился на преобладание патриотического типа, что указывает на стремление не только к высоким доходам, но и реализации поставленных целей, идей, признание со стороны коллектива и общества.

Для выявления связи между типами мотивации у различных категорий сотрудников в работе будет использован критерий Спирмена (см. таблицу 3.5.).

Таблица 3.5

Критерий Спирмена по результатам определения типов профессиональной мотивации у различных категорий сотрудников

Тип мотивации	Значения А (рабочие)	Ранг А	Значения В (адм персонал)	Ранг В	d (ранг А - ранг В)	d^2
ЛЮ	0.108	1	0.180	3	-2	4
ХО	0.142	2	0.138	1	1	1
ПА	0.284	5	0.168	2	3	9
ПР	0.225	4	0.296	5	-1	1
ИН	0.182	3	0.196	4	-1	1
Суммы		15		15	0	16
Критерий Спирмена						0,94

[29] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака высокой тесноты прямой связи (по шкале Чеддока).

Далее рассмотрим результаты итогового исследования по методике Ричи —Мартина (см. рисунок 3.4.).

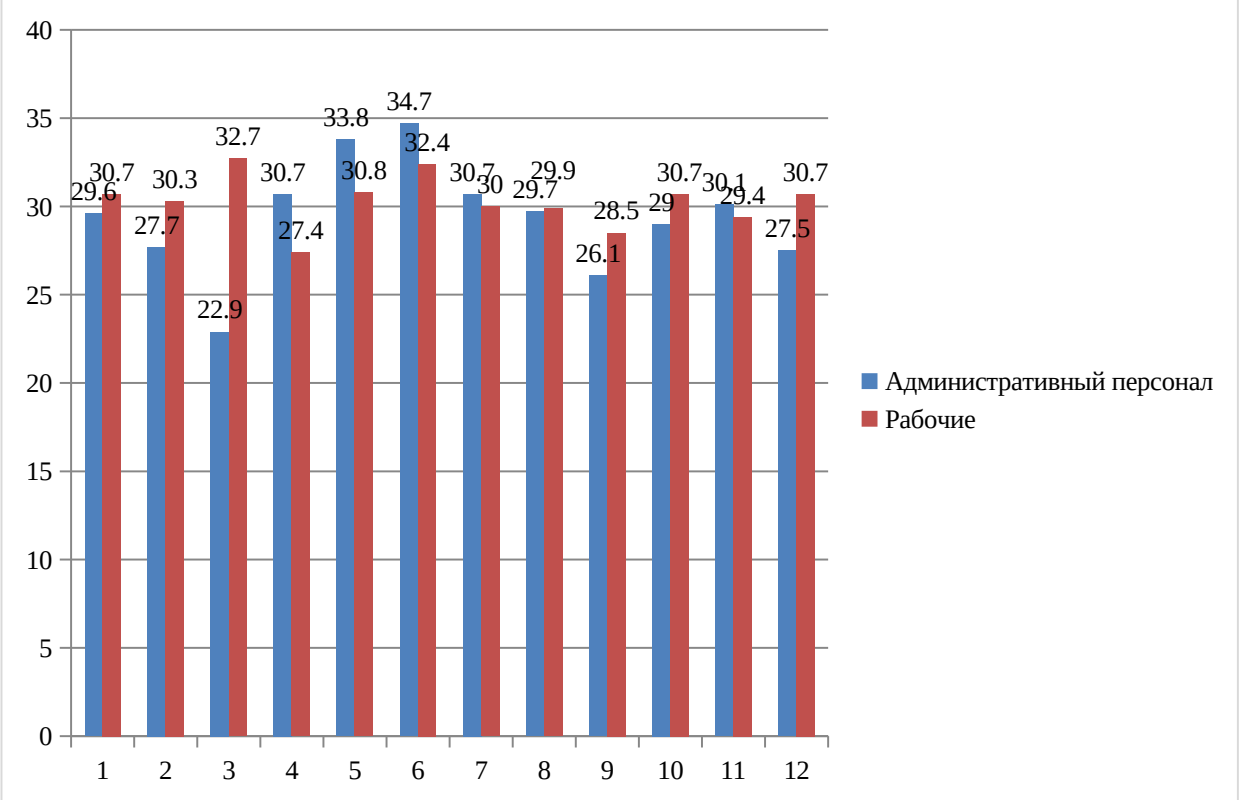


Рис. 3.4. Результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина

Главным мотивирующим фактором у административного персонала по результатам прохождения психологического тренинга выступают взаимоотношения и признание со стороны коллектива. Финансовые потребности занимают второй план, что обусловлено сменой приоритетов, сплочением коллектива по результатам экспериментальной работы.

Среди рабочих главным мотивирующим фактором стало структурирование деятельности как основное условие оптимизации функций работников, что обеспечит достижение плановых показателей в целом эффективности деятельности. Так же в качестве приоритетных мотивов у рабочих ООО выявлено признание со стороны коллектива.

Для выявления связи между факторами мотивации у различных категорий сотрудников в работе будет использован критерий Спирмена (см. таблицу 3.6.).

Таблица 3.6

Критерий Спирмена по результатам определения факторов мотивации у различных категорий сотрудников

Фактор	Значения А	Ранг А	Значения В	Ранг В	d (ранг А - ранг В)	d^2
1	29.6	6	30.7	8	-2	4
2	27.7	4	30.3	6	-2	4
3	22.9	1	32.7	12	-11	121
4	30.7	9,5	27.4	1	8,5	72,25
5	33.8	11	30.8	10	1	1
6	34.7	12	32.4	11	1	1
7	30.7	9,5	30.0	5	4,5	20,25
8	29.7	7	29.9	4	3	9
9	26.1	2	28.5	2	0	0
10	29.0	5	30.7	8	-3	9
11	30.1	8	29.4	3	5	25
12	27.5	3	30.7	8	-5	25
Суммы		78		78	0	291,5
Критерий Спирмена						0,58

Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака заметной прямой связи (по шкале Чеддока), полученная корреляция статистически значима. Полученное значение критерия Спирмена показывает наличие признака высокой тесноты прямой связи (по шкале Чеддока).

Далее рассмотрим результаты опроса по карточке личности Платонова К.К. отдельно по каждой подструктуре по результатам экспериментальной работы.



Рисунок 3.5. Результаты опроса по социально-обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К. по итогам экспериментальной работы, балл

Как показывают приведенные результаты на рисунке 2.11., в социально-обусловленной подструктуре наибольшее значение среди респондентов – рабочих было обращено на отношение к себе, в первую очередь – это 210 баллов: максимальное число баллов по данному вопросу отметили 9 респондентов.

Среди опрошенных сотрудников, составляющих административный блок, была выявлена следующая тенденция: максимальное число баллов – 298 – было отмечено по вопросу профессиональной направленности.

Таким образом, можно сделать вывод, что своей деятельности рабочие предприятия в первую очередь видят выгоду для себя в виде улучшения финансового положения, для административного персонала на первое место выходит возможность самореализоваться, применить свои профессиональные навыки.

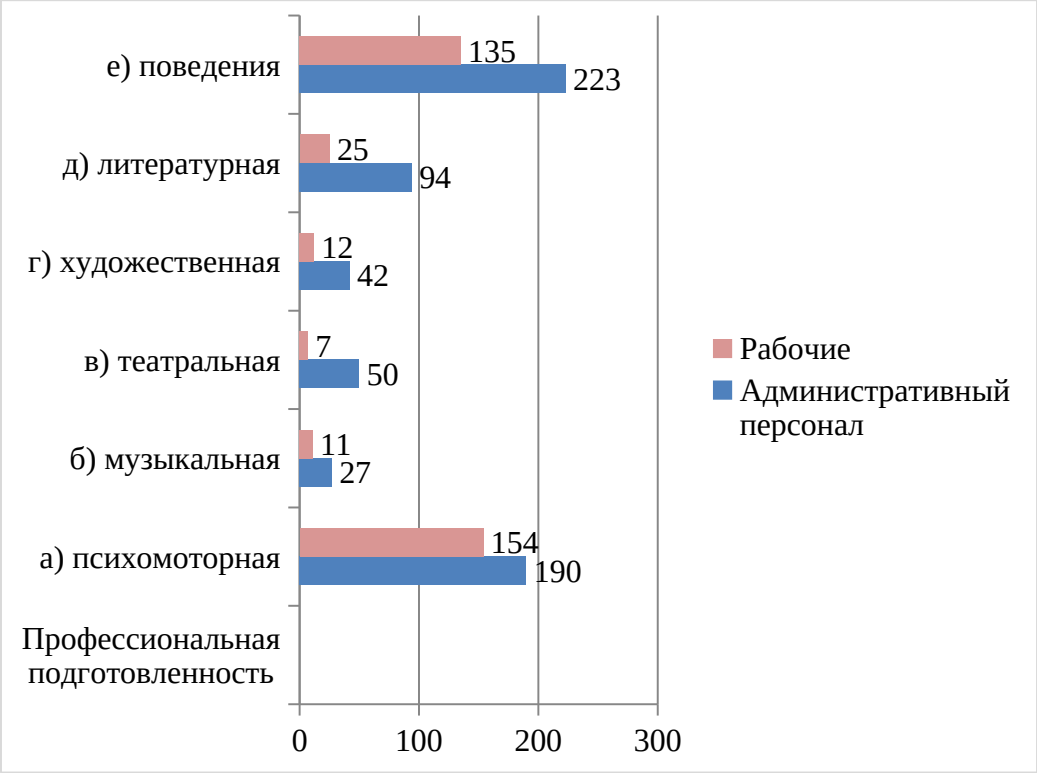


Рисунок 3.6. Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

Данные рисунка 3.6. наглядно отображают схожую тенденцию в результатах опроса у руководящих сотрудников и рабочих: 223 балла получено по результатам опроса административного персонала в отношении поведения. 26 представителей руководства отметили данный вопрос максимальным количеством баллов. Среди рабочих так же отмечается психомоторная подготовленность как главное преимущество в подструктуре опыта - 154 балла. Наименьший результат у рабочих организации отмечается в театральной подготовленности.

С цель определения достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности используем критерий Стьюдента (см. таблицу 3.7.).

Таблица 3.7

Определение достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности

Профессиональная подготовленность	Рабочие	Административный персонал

психомоторная	154	190
музыкальная	11	27
театральная	7	50
художественная	12	42
литературная	25	94
поведения	135	227
Критерий Стьюдента	0,28	

Далее рассмотрим результаты опроса по биологически-обусловленной подструктуре (см. рисунок 3.7.).

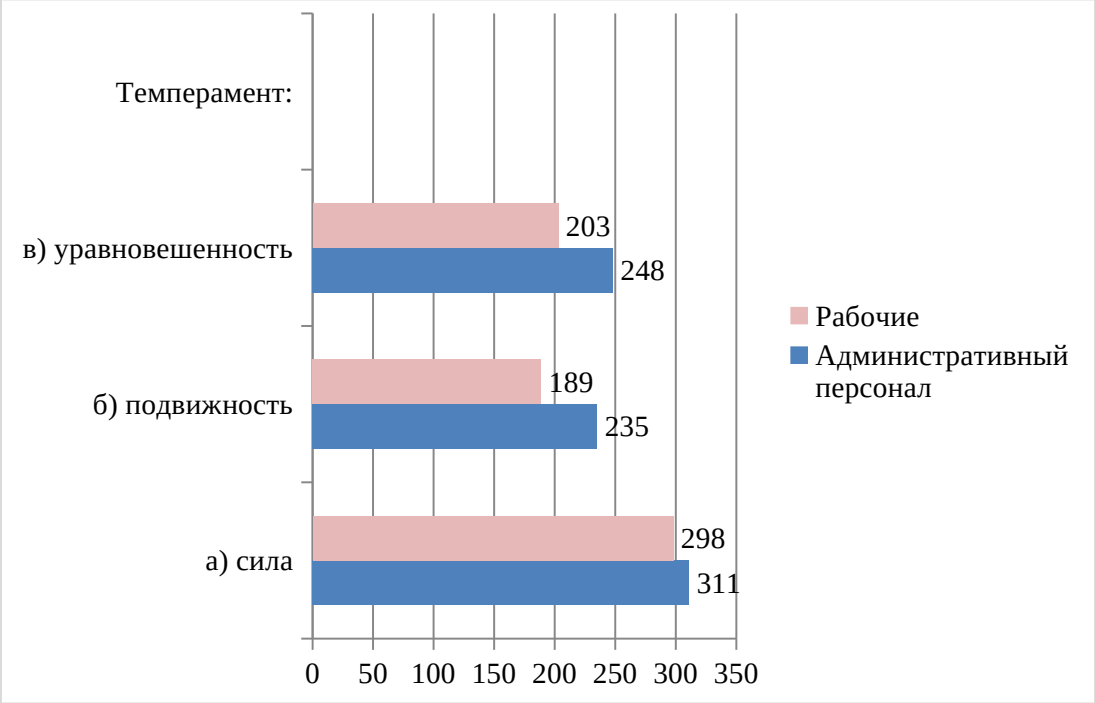


Рисунок 3.7. Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К. по результатам экспериментальной работы, балл

Исходя из приведенных выше результатов опроса, стоит сделать вывод, что среди показателей темперамента обоих уровней персонала отметили силу в качестве важнейшей характеристики. Среди административного персонала максимальное количество баллов по данной характеристике отметили 22 опрошенных, среди рабочих – 20. Исходя из этого, можно сделать вывод, что опрошенные сотрудники считают наличие силы необходимым фактором в осуществлении деятельности, приносящей доход. Так же как

административный персонал, так и рабочие выделили в качестве немаловажного показателя темперамента – уравновешенность: 248 баллов – у административного персонала и 203 балла – у рабочих.

На рисунке 3.8. представлены результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов.

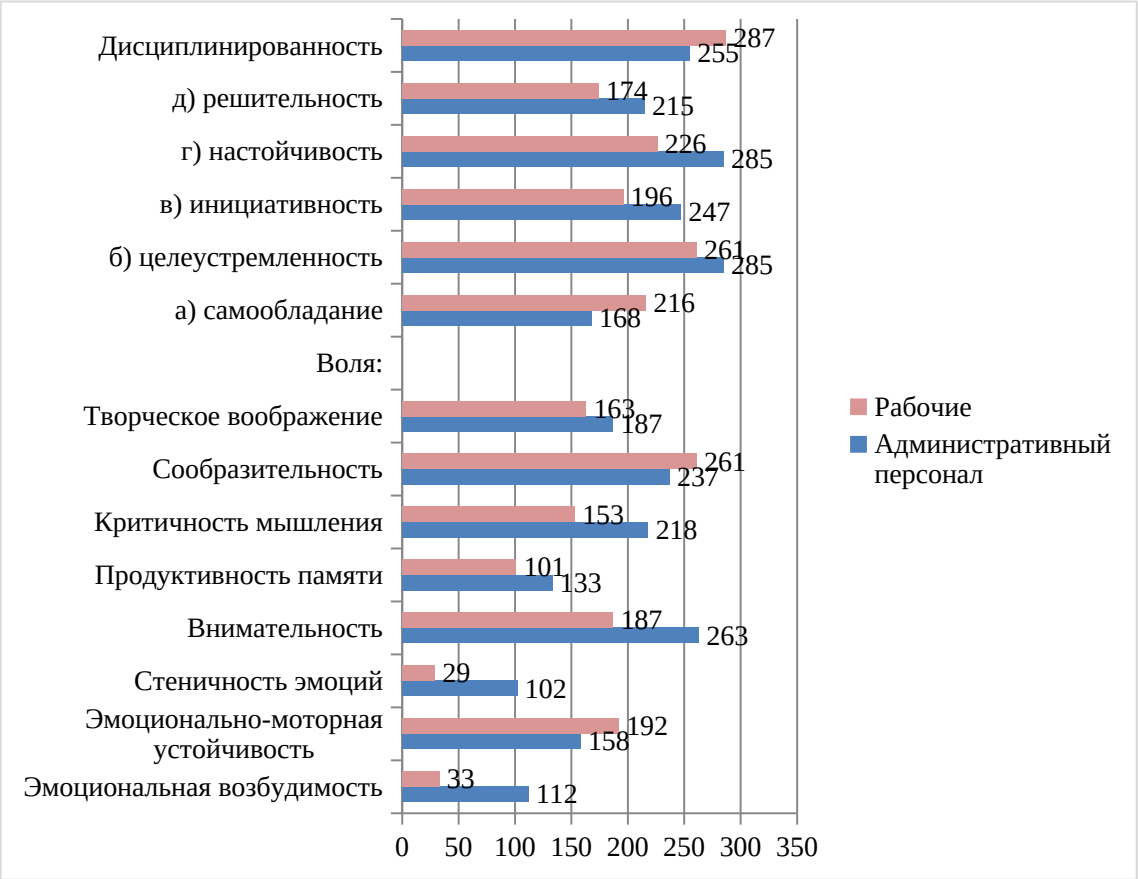


Рисунок 3.8. Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

Результаты анализа показали, что среди индивидуальных особенностей в мотивационном профиле наибольшее значение имеет настойчивость: 285 баллов отметили опрошенные сотрудники административного блока (32 опрошенных отметили максимальный балл), так же достаточно важным мотивационным профилем у административного персонала выявлена целеустремленность (285 баллов) и внимательность (263 балла).

Итак, исходя из полученных данных, следует сделать вывод об эффективности экспериментальной работы, а именно прохождении

профессионального тренинга: мотивационные факторы как рабочих, так и административных сотрудников сместились от финансовых мотиваторов к необходимости признания в коллективе, реализации своих идей, вкладу в общее достижение целей, а так же благоприятный психологический настрой в коллективе.

Выводы по главе 3

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала, такие как: создание системы возмещения затрат на обучение сотрудников и внедрение методики WIS для создания мотивационных профилей сотрудников.

Проведенный анализ экспериментальной работы показал, что мотивационный профиль административного персонала и рабочих значительно изменился по результатам прохождения психологического тренинга по оптимизации мотивации. Изменения в основном отразились на смещении финансового мотиватора, замещении его важностью признания коллективом, обществом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Объектом исследования в рамках данной работы выступила организация ООО.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов показал, что труд на предприятии ООО используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала ООО было проведено исследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников учреждения не удовлетворены своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
- нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для организации;
- несовершенство системы вознаграждений;
- недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются:

- не фиксируется индивидуальная результативность работников;
- отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы);

- формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал;

- не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда.

Были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения в организации, а именно:

- необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности в целях координации усилий различных специалистов;

- для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала, такие как: создание системы возмещения затрат на обучение сотрудников и внедрение методики WIS для создания мотивационных профилей сотрудников.

Исходя из полученных данных, в работе сделан вывод об эффективности экспериментальной работы, а именно прохождении профессионального тренинга: мотивационные факторы как рабочих, так и административных сотрудников сместились от финансовых мотиваторов к необходимости признания в коллективе, реализации своих идей, вкладу в общее достижение целей, а так же благоприятный психологический настрой в коллективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.
2. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.
3. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.
4. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.
5. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.
6. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.
8. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.
9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.

10. Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

11. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

12. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

13. Герчиков ВИ. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - Москва: Независимый институт гражданского общества,2004. – 302 с.

14. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44. 0

15. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.

16. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

17. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

18. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

19. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

20. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

21. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2020. - № 6. - С. 58-60.

22. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. – 322 с.

23. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. - №7. - С. 44-51.

24. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.

25. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2020. - № 5. - С. 152-154.

26. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1

27. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. - 2020. - № 4. - С. 14-18.

28. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2017. - 492 с.

29. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

30. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

31. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 3. – С. 190 - 199.

32. Мотивация и рефлексия личности: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных трудов по материалам Всероссийских психологических чтений / под ред. Е. Н. Ткач. - Хабаровск, 2020. – 200 с.

33. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.

34. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

35. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

36. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.

37. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – 640 с.

38. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.

39. Пикулёва ОА. Психология самопрезентации личности: гендерные и возрастные аспекты. Психологическая наука и образование. – 2017. - № 18(4). – с. 37–44.

40. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

41. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. – 411 с.

42. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.

43. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. - 2017. - №8(69). - С. 105-117.

44. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.

45. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.

46. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.

47. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. – 1097 с.

48. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.

49. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. – 453 с.

50. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2017. — 256с.

51. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 200 с.

52. Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2020. - № 1. - С. 70-76.

53. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

54. Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.

55. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

56. Шнейдер В.Ф. Проблема мотивации в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2020. - № 8. - С. 35-40.

57. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.

58. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. The self in social psychology // New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.

59. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. – 1975. - № 60(2). – С. 159–167.

60. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study // Personality and Individual Differences. – 2017. - № 81(6). – С. 129–134.

61. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. Personality and Individual Differences. 1999;26:701–722

62. Pinder CC. Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press; 2014. - 600 p.

Приложение 1

Анкета

Анкетирование.

- Каков ваш возраст:
  - от 20 до 30 лет;
  - от 30 до 40 лет;
  - от 40 до 50 лет;
  - от 50 до 60 лет?
- Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
  - достаточный;
  - недостаточный;
  - затрудняюсь ответить;
- Оказывают ли вам материальную помощь:
  - родители;
  - родственники;
  - нет;
  - прочее.
- На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
  - да;
  - нет;
  - прочее.
- Как часто в течение года вы болеете?
  - Не болею совсем;
  - Раз в год;
  - Раз в полгода;

– Более 3х раз в год;

❖ На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:

– Да;

– Нет;

– Затрудняюсь ответить;

❖ Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:

– бассейн;

– фитнес-клуб;

– бесплатная путевка выходного дня;

– Безвозмездная материальная помощь

– Внешнее обучение за счет предприятия

– Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха

– Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

Приложение 2

Опросник Платонова К.К.

Карта личности

Способ заполнения: самооценка.
Дата: «» _____ 20 г.
Имя_____
Возраст_____ образование_____
Специальность _____

Структура личности

I. Социально-обусловленная подструктура

1. Общая направленность:
   - а) уровень
   - б) широта
   - в) интенсивность
   - г) устойчивость
   - д) действенность
2. Профессиональная направленность
3. Атеистическая направленность
4. Отношение:
   - а) к труду
   - б) к людям
   - в) к себе

II. Подструктура опыта

1. Профессиональная подготовленность
2. Культура:
   - а) психомоторная
   - б) музыкальная
   - в) театральная
   - г) художественная
   - д) литературная
   - е) поведения

III. Биологически обусловленная подструктура

1. Темперамент:
   - а) сила
   - б) подвижность
   - в) уравновешенность
2. Патологические изменения личности

IV. Подструктура индивидуальных особенностей психических процессов

1. Эмоциональная возбудимость
2. Эмоционально-моторная устойчивость
3. Стеничность эмоций
4. Внимательность
5. Продуктивность памяти
6. Критичность мышления
7. Сообразительность
8. Творческое воображение
9. Воля:
   - а) самообладание
   - б) целеустремленность
   - в) инициативность
   - г) настойчивость
   - д) решительность
10. Дисциплинированность

Приложение 3

Программа тренинга

ВСТУПЛЕНИЕ

Вступительное слово

Мы изменяемся на протяжении всей жизни. Изменяются наши взгляды на мир, мы приобретаем новые знания и умения, сталкиваемся со многими людьми, которые по-разному влияют на нас. Однако эти изменения могут быть спонтанными (случайными), а могут быть запланированы нами с определенной целью. Тренинг представляет собой один из способов достичь сознательных целенаправленных изменений в себе. Сегодня мы с вами начинаем тренинг внутренней мотивации, цель которого— изменение доминирующей мотивации на глубинном уровне ценностей.

На наших занятиях мы с вами не только детально познакомимся с понятиями потребностей, мотивов и ценностей, но и проведем глубокое изучение вашей собственной жизни и попробуем изменить ее вне границ этой аудитории. Предупреждаю, что работа будет трудная, сложная, но чрезвычайно интересная.

Сегодняшнее наше занятие мы посвятим знакомству, углублению знания о себе и об участниках группы, формулированию целей работы нашей группы и научимся доверять друг другу, так как нам это потребуется не только на занятиях, но и в жизни.

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга. Предлагаю перед началом каждого занятия тренинга приветствовать друг друга пожатием рук. Однако это будет не простое рукопожатие. Пусть каждый из участников группы подойдет по очереди ко всем остальным, скрестит свои руки, возьмет в них сложенные накрест руки партнера и во время рукопожатия скажет ему что-то очень приятное (комплимент, пожелания и т. п.).

Давайте это станет нашим ритуалом на открытие каждого занятия.

Правила поведения в группе (Фопель К., 2000)

Поскольку мы проводим наши занятия в форме тренинга, то прежде, чем мы начнем, давайте познакомимся с основными правилами поведения в группе.

1. **Я говорю «я», а не «мы» или «все».** Когда я говорю «мы», то не несу ответственности за свои слова, а кроме того, делаю их поверхностными и менее ценными.
2. **Я не использую общие фразы и штампы.** Чем больше я говорю отвлеченно и не конкретно, тем менее эффективными становятся мои слова.

Общие фразы являются формой защиты. Вместо фразы «Все мужчины эгоисты» следует сказать «Андрей, ты ведешь себя слишком эгоистично».

3. **Я говорю о том, что мешает мне принимать участие в работе группы.** Если в какой-то ситуации я внутренне не готов принимать участие в выполнении задач, но не говорю этого, то тем самым лишь мешаю себе продуктивно работать. Я должен **сам** сказать, что мне мешает: «Я не могу сейчас сосредоточиться на нашей теме, так как мне тяжело отвлечься от своих проблем».

4. **Я не говорю о других в третьем лице (он, она), а обращаюсь непосредственно к ним.** Если в присутствия человека о нем говорят в третьем лице, у него возникает чувство, что его не замечают или не уважают.

5. **Я избегаю закулисных разговоров.** Закулисные разговоры приводят к снижению группового единства, а в конце концов, и взаимного доверия участников группы. Поэтому я ни с кем не перешептываюсь. Если это делают другие, я спрашиваю их, готовы ли они вынести свои закулисные разговоры на групповое обсуждение.

6. **Я всегда могу сказать «нет».** Человек лишь тогда ощущает в себе силы попробовать новые способы поведения, когда имеет возможность сам решать, что он может делать и **о** чем **говорить.**

7. **Все, что я здесь говорю и слышу, не выносится за границы группы.** Каждому участнику группы легче и проще открыться, если он уверен, что потом никто никому постороннему об этом не расскажет.

8. **Я стараюсь придерживаться принципа «здесь и теперь».** Если человек сосредоточен на своих прошлых или будущих проблемах, он не может сконцентрироваться на том, что происходит в группе. Вместо того чтобы обсуждать свои планы или говорить о прошлом, я говорю о том, что происходит со мной именно сейчас в группе.

Знакомство (Бачков И. В., 1999)

Упражнение можно проводить, даже если все участники давно знакомы. Поскольку мы не все знаем друг друга, давайте познакомимся. Я предлагаю встать в круг и взяться за руки. Каждый поочередно делает шаг в центр и говорит свое имя в той форме, в которой оно ему больше всего нравится. После этого по моему сигналу мы все делаем шаг вперед и вместе повторяем это имя.

Имя многое может рассказать о человеке, однако намного больше о нем могут сообщить другие люди. Поэтому продолжим наше знакомство.

Давайте снова встанем в круг. Пусть одна половина круга будет под номером 1, а вторая половина — под номером 2. Посмотрите на центр. Каждый из нас должен пройти через центр этого круга как можно больше раз. Начали.

А теперь каждый номер 2 должен схватить кого-то из команды 1!

Итак, мы разбились на пары. Пусть каждая пара отойдет подальше от других и удобно разместится. Можете сесть. Каждому участнику дается 2 минуты, на протяжении которых вы молча смотрите друг на друга. Не обязательно сохранять контакт глаза в глаза, можете детально рассмотреть вашего партнера. Время пошло.

Теперь вам дается по 5 минут на каждого. Расскажите своему партнеру о себе все, что только захотите (конечно, только правду). Партнер может задавать вопросы, и вы должны либо на них честно ответить, либо объяснить, почему не можете дать ответ. По прошествии 5 минут поменяйтесь ролями.

Давайте снова сядем в круг. Пусть каждый расскажет группе о своем партнере, однако не от своего, а от его имени. То есть вы будете говорить не «Анна — человек очень воспитанный», а «Меня зовут Анна. Я очень воспитанный человек».

Обсуждение, Какие у вас впечатления? Узнали ли вы что-то новое о себе? А о других? Что вы ощущали, когда говорили от вашего имени? А когда вы говорили от лица партнера?

Высказывания ожиданий

Итак, мы с вами познакомились. Теперь запишите в своих альбомах, с какой целью вы сюда пришли и что вы ожидаете от занятий в этой группе. Сформулируйте свои цели и ожидания максимально четко.

Вообразите себе, что перед вами в любом месте аудитории стоит наиболее решительный человек в мире. Вообразили? Теперь станьте на это место и сообщите свои цели остальным участникам группы.

Обсуждение. Что вы ощущали, когда говорили о своей цели?

Анализ жизни (Фопель К., 2000)

Мы можем много чему научиться у природы. Именно в природе мы наблюдаем постоянные циклические изменения. Все растения и животные проходят через эти изменения. Зима дарит всем покой. Весной жизнь снова просыпается. Летом она полностью расцветает, Осень разрешает собирать урожай, а потом начинается новый цикл рождения и смерти.

Если мы хотим собрать урожай, то постоянство изменений должно нас успокаивать. Если же мы привязываемся лишь к мечтаниям о цветении, то этот круг будет нас лишь огорчать. Мы можем достичь зрелости и собрать урожай только тогда, когда **поймем и примем,** что все идет, исчезает или изменяется, тем самым создавая предпосылки для возникновения чего-то нового.

Пусть эта мысль станет нам отправной точкой для раздумий. Возьмите альбомы и составьте список того, что в вашей жизни отмирает, становится более слабым, теряет значимость, отходит на второй план. Возможно, заканчивается

дружба или работа. Или постепенно становятся иными внутренняя позиция, жизненная философия, политические взгляды... Сосредоточьтесь на том, что изменяется, но еще не исчезло до конца.

А теперь составьте еще один список — перечень того, что находится в стадии развития, того, что еще не стало полноценной частью вашей жизни. Это может быть то, что вот-вот появляется, становится все более важной частью вашей жизни. Возможно, это новая дружба, новый интерес, какое-то желание. Пишите по возможности конкретнее.

Выберите теперь из второго списка тот пункт, который вам в особенности интересен и важен. Напишите к нему небольшое объяснение:

• Какова предыстория появления?
• Что помогает становлению?
• Что мешает?
• Может ли это стать важной жизненной целью?
• Какой будет ваша жизнь, если это будет развиваться дальше?

Обсуждение. Что показалось вам интересным или неожиданным? Изменился ли ваш взгляд на то, что происходит в вашей жизни?

Сила моих желаний (Фопель К., 2000)

Сейчас мы с вами попробуем посмотреть на свои желания и проверить их силу.

Устройтесь поудобнее. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните.

Вообразите, что вы идете по узкой тропинке через лес. Посмотрите вокруг себя. Что это за лес? Светлый или темный? Что вы слышите?

Вдруг тропа поворачивает и выводит вас к старому дому. Вам становится интересно, и вы заходите в него. Вы видите перед собой разные стеллажи, ящики, стаканы. Этот дом оказался старым магазином. Причем волшебным.

Я — продавец. Милости прошу! Здесь вы можете получить все, что только захотите от жизни. Но есть правило: за выполнение любого желания вы должны будете от чего-то отказаться или что-то отдать.

Тот, кто хочет воспользоваться услугами магазина, может подойти ко мне и сказать, что он желает приобрести. Я задам лишь один вопрос: «Что ты отдашь за это?» Он должен будет решить, готов ли он совершить обмен, и если да, то чем именно он готов заплатить. Больше я ничего говорить не буду. Спустя некоторое время ко мне может подойти кто-то еще.

Теперь, если кто-то хочет, может сам попробовать себя в роли хозяина магазина.

Обсуждение. Поделитесь своими ощущениями и переживаниями.

Дух группы (Фопель К., 2000)

Как вам известно, у каждой семьи, в каждом доме есть свой Дух. Духи бывают разные — злые и добрые.

Вообразите, что на стуле посреди группы сидит Дух нашей группы — Дух, который будет сопровождать нас на всех наших занятиях. Как он выглядит? На что он похож? Как он себя ведет?

Представьте его себе как можно полнее.

Теперь пусть тот, кто желает, сядет на стул Духа, примет его позу и от его имени поговорит с нами: расскажет о себе, как он нас видит сейчас и какими он хочет видеть нас в будущем.

Запрещенные желания

Вы уже немного анализировали свою жизнь и даже подвергли испытанию силу своих желаний. Однако наверняка высказали не все свои желания. Существует особый класс желаний, о которых мы не говорим никому, — это запрещенные желания.

Сейчас у вас появится шанс понять для себя, что с ними делать. Вообразите, что в конце аудитории на стуле находится ваше запрещенное желание. Подойдите к нему и сделайте с ним все, что захотите. Не бойтесь. Мы поддержим вас, если вы испытаете затруднения.

Обсуждение. Что вы ощущали, когда были один на один со своим желанием?

Мудрец из храма (Бачков И. В., 1999)

Вот и подошел к концу наш рабочий день. Он был труден для нас, мы немного устали, но и много нового узнали как о себе, так и о других. Однако большую часть этой информации вы сейчас не осознаете, поскольку ее было слишком много, а потому она вся ушла в подсознание.

Поэтому давайте попробуем ее оттуда поднять на поверхность, Расслабьтесь. Сядьте удобно, чтобы не хотелось изменить позу. Закройте глаза. Сейчас я буду предлагать вам видеоряд. Однако не старайтесь прикладывать усилия, для того чтобы следовать за мной. Просто наблюдайте за тем, что видите и ощущаете. Не надо тянуть траву из земли — придет весна, и она сама вырастет. Если кто-то ничего не увидит, просто отдыхайте.

Вообразите, что стоите на лужайке в старом лесу. Густая трава поднимается к коленям, и лепестки цветов касаются ваших ног. Вокруг деревья, в их листве шелестит теплый ветерок. Солнечные лучи создают причудливую мозаику света и тени. До вас доносятся пение птиц, стрекотание кузнечиков, потрескивание ветвей. Вы ощущаете приятный аромат трав и цветов. Кудрявые тучки и синее небо пред-вещают отличную погоду.

Вы пересекаете лужайку и углубляетесь у лес. Под вашими ногами узкая тропинка. Она едва заметна в траве. Видно, по ней нечасто ходят. Вы не

торопясь прогуливаетесь по лесу и неожиданно видите сквозь кроны деревьев крышу дома необыкновенной архитектуры. Вы направляетесь к этому дому. Деревья отступают. Это храм. Он стоит далеко от суеты городов и уличной толкотни, от погони за призрачным счастьем. Этот храм — место тишины и покоя, место для раздумий и самопознания. Несколько широких ступенек ведут к дубовой двери. Солнечные лучи играют на позолоте узоров, которые украшают дверь. Вы поднимаетесь по ступенькам и открываете дверь. Она поддается легко и бесшумно. Внутри храма — полусумрак и приятная прохлада. Все звуки остаются снаружи. На стенах — старинные росписи. Всюду полки, на которых великое множество книг, странных фолиантов, свитков. Напротив двери, через которую вы вошли, — большой дубовый стол, за которым сидит Мудрец в белоснежной одежде. Его добрые и умные глаза направлены на вас. Прямо перед ним в подсвечнике горит свеча.

Подойдите ближе к Мудрецу, который знает все тайные тайны мира, события прошлого и будущего. Вы можете спросить его о том, что вас волнует, и возможно, вы получите ответ, который так долго искали... Мудрец указывает вам на свечку. Вглядитесь в это живое пламя, в его волшебную середину. Смотрите на него... Внутри пламени появляется сначала размытый, а теперь все более четкий образ... Переведите взгляд на мудреца.

Время посещения храма заканчивается. Поблагодарите мудреца зато, что он встретился с вами...

Вы выходите из храма и прикрываете за собой дверь. Здесь, снаружи, как и раньше, солнечный день. Вы спускаетесь по ступенькам и снова выходите на лесную тропинку, по которой возвращаетесь к полянке, где началось ваше путешествие. Вы останавливаетесь, в последний раз осматриваете взглядом пейзаж вокруг... и снова переноситесь сюда, в эту комнату...

Обсуждение. Кто хочет поделиться увиденным?

Прощание

Прощаться мы тоже будем с помощью определенного ритуала. Давайте образуем тесный круг. Положим руки на плечи друг другу. Закроем на минуту глаза и мысленно передадим друг другу все возможные положительные эмоции, чувства и пожелания.

РЕФЛЕКСИВНЫЙ ЭТАП

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга с помощью нашего традиционного ритуала.

Недосказанные слова (Фопель К., 2000)

Мы вчера много думали, изучали, обсуждали. Однако всегда остаются невысказанные мысли. Давайте будем давать друг другу интервью, однако оно будет не совсем обычным. Пусть каждый напишет 5—10 вопросов, на которые он сам хотел бы дать ответ.

Теперь тот, кто хочет дать интервью, сам выберет себе интервьюера, даст ему список своих вопросов. Интервьюер имеет право задавать вопросы в любом порядке, а также дополнять их своими вопросами. При этом респондент не обязан на них отвечать.

В конце интервью у группы будет возможность задать два дополнительных вопроса.

Обсуждение. Давайте обсудим, что здесь происходило.

Вступительное слово

Вчера мы с вами познакомились с основными понятиями теории внутренней мотивации. Нами было установлено, что то, насколько человек мотивирован внутренне, насколько он ощущает себя источником своей активности, зависит от его ценностей. Поэтому сегодня мы займемся глубинным исследованием ваших жизненных ценностей. Однако поскольку наши ценности не отделимы от нашего жизненного пути, то сначала мы исследуем его.

Разминка

Чтобы обсуждать с кем-то собственную жизнь, в первую очередь ему следует доверять. Давайте попробуем проверить, насколько мы доверяем друг другу. Разобьемся случайным образом на пары. Пусть один из партнеров станет к другому спиной и отступит на один шаг. Теперь вам следует полностью расслабиться и просто упасть назад. За вами стоит ваш товарищ, он подхватит вас.

Теперь поменяйтесь местами.

Обсуждение. У кого какие впечатления? Что вы ощущали, когда падали? А когда ловили?

Создание очерка самохарактеристики

В литературе существует такое понятие, как очерк. Сейчас мы будем писать очерки. Но особые очерки — очерки самохарактеристики в профессиональной деятельности. Как они пишутся? Очерки пишутся о себе в свободной форме, причем в третьем лице. То есть если бы я писал очерк самохарактеристики о себе, то я написал бы: «Виталий Климчук — это... Он работает...» Пишите этот очерк, используя не только свои ранние знания о себе, но и привлекая все те знания, которые вы получили на наших занятиях. Сделайте анализ ценностей и качеств личности, которые проявляются в работе и т. п. Время на выполнение этого задания — 30—50 минут, объем —

2-3 страницы.

Давайте представим их и обсудим.

Медитация «Источник энергии» (Занюк С, 2001)

Сядьте удобно. Расслабьтесь. Представьте деятельность, к которой вы хотите развить интерес, и внутреннюю мотивацию как источник энергии. Конкретно и ярко вообразите предмет вашей деятельности (определенную тему, закономерность). Сконцентрируйтесь на нем. Вообразите, как предмет вашей деятельности согревает вас, дает энергию, вдохновляет на работу. Представьте, как эта энергия влияет на ваш мозг, стимулирует нервные клетки. Вдыхайте эту энергию. Вообразите, как энергия вливается в мозг. Приятные энергетические волны накатываются на вас. Поместите источник энергии справа от себя. Ощутите его влияние на правое полушарие мозга. Теперь расположите его слева. Вообразите источник энергии перед собой. Этой творческой энергии у вас так много, что вы хотите ею поделиться с окружением. Направьте эту энергию на кого-то, кого вы хотите поддержать, вдохновить на работу.

ЦЕЛЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга с помощью нашего традиционного ритуала.

Внутреннее состояние (Хрящева Н. Ю., 2000)

Начнем сегодняшний день так: бросая мяч друг другу, будем называть имя того, кому бросили мяч. Тот, кто получил мяч, принимает позу, которая отображает его внутреннее состояние. Все остальные повторяют эту же позу и стараются ощутить и понять состояние своего коллеги.

Обсуждение. Как вы думаете, у кого какое сейчас состояние?

Вступительное слово

Мы провели большую работу по самопознанию и обретению новых знаний. Сегодня мы с вами переходим к основному этапу нашего тренинга — к поиску пути к изменениям.

Разминка «Пожелание друга» (идея - Фопель К.,
2000)

Возьмите свои рабочие альбомы. Сначала просмотрите свои записи по второму дню (теоретический этап). Восстановите в памяти оСновные моменты. Прочитайте также очерк самохарактеристики, взгляните на свои конструкты, ценности и жизненный путь.

Теперь пусть каждый сосредоточит свое внимание на смысле и цели своего участия в нашей группе. Закройте глаза. Пусть вам вспомнится человек,

который, как вам кажется, заинтересован в том, чтобы вы принимали участие в работе нашей группы, и ожидает от вас каких-то изменений. Это может быть просто ваш знакомый, а может быть какой-то близкий человек.

Теперь вообразите, что этот человек говорит вам, чему вы должны здесь научиться.

Откройте глаза. Запишите в свои альбомы эти пожелания.

Обсуждение. Каждый рассказывает о своей цели. Все записывают в альбомы цели участников группы.

Правила создания очерка фиксированной роли

А сейчас мы будем конструировать новые личности. Каждый из нас получит возможность стать творцом нового человека, побыть драматургом своей жизни.

Мы будем снова создавать очерки-пьесы, но уже не самохарактеристики, а очерки фиксированных ролей. Мы создадим новые роли для своих коллег.

При написании этих очерков будем пользоваться системой определенных правил:

1. Следует развивать основную тему, а не исправлять незначительные недостатки.
2. Можно использовать резкий контраст.
3. Необходимо приводить вдвижение поступательные процессы, а не создавать какие-то новые состояния.
4. Роль должна иметь гипотетический характер (принимать во внимание события из повседневной жизни).
5. Роль должна быть близка человеку.

Однако очерки мы будем создавать постепенно, шаг за шагом, не спеша, ведь мы держим в руках жизни других людей...

Если группа высокоразвитая, можно дать большую свободу в написании очерков. Если же нет — эту функцию должен взять на себя тренер.

Идентификация ценностных групп

Сейчас мы обменяемся своими рабочими альбомами. Давайте будем передавать их по кругу друг другу. Когда я скажу «Стоп», мы остановим конвейер, и у каждого в руках окажется чей-то альбом.

Теперь разделимся на тройки так, чтобы в тройку не попали участники, альбом которых имеет тройка, а также чтобы альбомы участников каждой тройки находились в трех разных группах. Все должны держать в руках чужие альбомы.

Теперь я попрошу вас посмотреть на ценности, изображенные на плакате, и на конструкты в оценочных решетках в альбомах. На плакате вы видите (и помните из нашего теоретического дня) три группы ценностей, которые характеризуют внутренне мотивированного человека (источника) —

самодетерминированность (СД), компетентность (К), значимые межличностные отношения (30). Каждая из этих групп для каждого из вас имеет свое неповторимое, индивидуальное наполнение. У кого-то преобладают ценности самодетерминированности — для него важно, чтобы никто ему не приказывал, лишь тогда он будет мотивирован внутренне, у кого-то это компетентность — важнее всего для такого человека ощущать, что его ценят за знания и умения, что он достиг в чем-то успеха, а еще у кого-то это значимые отношения — тогда для человека самым главным является работать в коллективе, где все между собой находятся в дружеских отношениях, где он всем нужен и интересен. А еще у кого-то может не быть ни одной из выделенных ценностей — тогда у человека отсутствует внутренняя мотивация, и он большую часть времени ощущает себя пешкой, и возможно, ему это нравится.

Ваша задача — рассортировать конструкты людей, альбомы которых вы держите в руках. Вы в тройках, поэтому можете все вместе работать сначала над одним человеком, потом над вторым, и потом над третьим. Посмотрите внимательно на каждый из конструктов и поставьте возле него название группы, к которой его можно отнести (СД, К, 30). Может быть так, что одна и та же ценность относится ко всем группам или лишь к двум или ни к одной — возможно все. Также может оказаться, что конструкт носит отрицательный характер (агрессия, жестокость). Тогда его можно отнести к одной из ценностных групп, но со знаком «—».

Начинайте, только помните: у вас в руках чужая жизнь, равно как и ваша жизнь сейчас в руках кого-то другого.

Обсуждение. Согласны ли все с такими систематизациями?

Создание очерка фиксированной роли

Итак, новые системы конструктов созданы. Однако для того, чтобы ими можно было пользоваться в жизни, следует включить эти конструкты в жизненные ситуации личности, конкретизировать их в виде единиц поведения.

Поэтому сейчас мы будем писать фиксированные роли. Вы все читали пьесы. Мы будем делать что-то подобное. Вам следует на основе новой системы конструктов создать новые способы поведения клиента в разных жизненных ситуациях (на работе, дома, при общении с друзьями и коллегами). Акцентируйте свое внимание на профессиональной деятельности, поскольку именно это является целью наших занятий.

Давайте теперь представим очерки фиксированных ролей всем участникам тренинга, в том числе и клиенту. Обсудим каждый из очерков, так как это чрезвычайно важно.

Итак, все ознакомились со своими очерками. Теперь пусть каждый

возьмет свой очерк и прочитает его еще раз. Нет возражений? Принимаете? Если нет, обсуждение возобновляется.

Медитация «Путь к цели» (Фопель К., 2000)

Мы с вами сегодня сформулировали цели, создали образы и роли, которые вам предстоит играть. Для того чтобы удержаться в игре, необходимо приложить усилия и не отступать.

Подумайте еще раз про те цели, которые вы сегодня себе поставили. Сядьте удобно, закройте глаза. Наберите в легкие воздух и медленно выдохните. Представьте, что с воздухом вас покидают хлопоты, мысли о неотложных делах, проходит напряжение. Сосредоточьтесь на избранной цели.

Пусть в вашем сознании появится картина или образ, который символизирует избранную цель. Это ваш личный, индивидуальный символ, и потому образом может быть что угодно.

Вообразите, что перед вами длинная и прямая тропа, которая ведет на вершину горы. И над горой вы видите именно тот образ, который символизирует вашу цель. А по обе стороны тропинки вы ощущаете присутствие разных сил, которые стараются заставить вас свернуть с пути, помешать вам достичь вершины горы (1 минута).

Эти силы могут сделать буквально все, что захотят, но не могут лишь одного — уничтожить прямую, как луч солнца, тропинку, которая ведет к цели. Эти силы — символы разных ситуаций, которые отвлекают от цели, это менее важные цели, это люди, негативные переживания. В их арсенале есть много способов заставить вас свернуть с пути. Они будут стараться забрать у вас мужество или чем-то обольстить. Они приведут массу логических доказательств, что двигаться дальше нет смысла. Они захотят испугать вас или вызвать чувство вины (1 минута).

Ощутите себя сгустком ясной воли и идите вперед. Не спешите, давайте себе достаточно времени, чтобы понять стратегию каждой из сил. Вы можете даже обменяться парой слов с какой-нибудь из них. Однако после этого продолжайте свой путь и ощущайте себя направленной вперед силой (3 минуты).

Когда вы достигнете вершины горы, посмотрите на тот образ, который символизирует вашу цель. Ощутите его присутствие, будьте с ним рядом, наслаждайтесь его близостью. Прочувствуйте, что означает для вас этот образ, прислушайтесь к тому, что он вам может сказать (1 минута).

Вот и пришло время, чтобы позволить всем образам побледнеть и отойти на второй план. Заберите с собой то, что оказалось для вас важным, и возвращайтесь назад. Откройте глаза, потянитесь.

Запишите свои раздумья по поводу цели и тех сил, которые хотят

заставить вас свернуть в сторону.

Обсуждение. Прощание

Прощание по выработанному ранее ритуалу.

ФОРМИРУЮЩИЙ ЭТАП

На этом этапе, который длится одну неделю, участники Программы играют в жизни личность из очерка фиксированной роли. Конечно, нет никакой возможности проконтролировать, так ли это. Однако, как показывает опыт, людей увлекает поставленная перед ними задача, и они действительно с удовольствием работают.

По завершении первого формирующего этапа участники встречаются снова для обсуждения хода работы и коррекции очерков (если в этом появляется необходимость).

Обратная связь.

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга с помощью нашего традиционного ритуала.

Вступительное слово

Мы начали играть роли. Сегодня мы собрались, чтобы обсудить проблемы, которые возникли, ответить на вопрос: что произошло с вами за эти дни?

Разминка

За время, что мы не виделись, многое случилось, и вы много думали и переживали. Отображением наших мыслей и ожиданий являются сны.

Я предлагаю вам записать любой сон, любую фантазию, которая вас посетила на протяжении этой недели, когда вы отдыхали, скучали, что-то делали или просто сидели. Если вы не можете вспомнить — придумайте.

Обсуждение. Поделитесь со всеми. Символом чего может быть эта фантазия?

Исследование изменений

Исследование изменений у нас будет проходить так же, как мы это делали раньше — вновь обратимся к жизненному пути, значимым людям и затем перейдем к конструктам.

Сравнение

А теперь посмотрите на свои новые системы конструктов. Сравните их с предыдущими — произошли ли какие-то объективные изменения (количество конструктов, качественные изменения в них)?

Кто видит какие-то отличия?

Если тренер использовал факторный или кластерный анализ, он может

строить свою работу на анализе факторных полей или кластерных деревьев. Если нет — нужно ориентироваться на качественные показатели, содержание репертуарных и оценочных решеток.

Что я получил?

Чтобы нам легче было проститься, давайте сделаем так: пусть каждый сосредоточится на том, что он здесь получил. Подумайте несколько минут над следующим вопросом: какой опыт я получил в этой группе и как он поможет мне справляться с проблемами в жизни? Закройте глаза и не открывайте их, пока не найдете ответа на этот вопрос. Поделитесь с другими своими мыслями.

Прощание

Давайте простимся с помощью нашего ритуала. Встанем в тесный круг. Положим руки на плечи друг другу. Закроем на минуту глаза и мысленно передадим друг другу все возможные положительные эмоции, чувства, пожелания.