Образовательное Частное Учреждение
Центр дополнительного образования
«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе профессиональной переподготовки
MINI-MBA PROFESSIONAL

Тема: Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере производственного предприятия (на примере ООО «ПК Венткомплекс»)

Руководитель:
Травкина Ирина Игоревна
«__» _____ 202_ г.

Выполнил:
слушатель
«___» _____202_ г.

Москва, 2022 г.

Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации.....6
1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации.....6
1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации.....9
1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации.....12
Глава 2. Анализ системы и методов мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс».....16
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «ПК Венткомплекс».....16
2.2. Анализ состава и структуры персонала ООО «ПК Венткомплекс».....19
2.3. Оценка методов и технологий мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс».....22
Глава 3. Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс».....26
3.1 Разработка рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс».....26
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....32
Заключение.....38
Список использованных источников.....41
Приложение 1.....48
Приложение 2.....52

Введение

Актуальность темы исследования: 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 двумятремя 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.

Целью данной работы является разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере производственного предприятия на примере ООО «ПК Венткомплекс».

Задачи:

- изучить понятие, виды и современные теории мотивации;

- рассмотреть методы стимулирования в управлении персоналом организации;

- выделить современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации;

- проанализировать состав и структуру персонала ООО «ПК Венткомплекс»;

- оценить методы и технологии мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»;

- разработать рекомендации по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»;

- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования в работе выступает предприятие ООО «ПК Венткомплекс».

Предметом исследования в работе являются технологии мотивации.

В данной работе были использованы следующие научные труды, посвященные исследованию технологий мотивации в системе управления: Агафонов В.П., Афанасьева Л.А., Березовский Д.В., Большаков С.Н., Говоров А.А., Гусакова Н. Р., Ишаева А.М., Казначеева С.Н., Катаева В. И., Колесниченко Е.А., Корниенко В.В., Крюкова О.В., Лунькова О.А., Масалев Я.В., Мегаева С.В., Нога А. В., Радюкова Я.Ю., Саралинова Д.С., Соловьев С.А., Цыбанева В.Н., Чесноков А.Ю., Широков А. Н., Шишкин А.Н. и др.

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие

мотивации, особенности управления, особенности современных технологий мотивации персонала.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Вентком-плекс».

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями к работе.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации

1.1. Понятие, виды и современные теории 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 [44, с. 99].

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.

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 [20, с. 87].

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 [10, с. 74].

Существует ряд теорий, объясняющих мотивацию как результат этих потребностей, люди будут лучше мотивированы, если их опыт работы 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 [13, с. 87].

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



Рисунок 1.1. Теория Маслоуа

Высшие потребности становятся важными только тогда, когда удовлетворяются более низкие потребности, потребности более высокого порядка обеспечивают большую мотивацию [26, с. 79].

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 ориентаци [36, с. 102].

В теории реактивного сопротивления есть четыре важных элемента:

- воспринимаемая свобода;
- угроза свободе;
- реактивное сопротивление;
- восстановление свободы [40, с. 77].

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

1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации

Рассмотрим наиболее распространенные методы стимулирования персонала организации. Структурируем плюсы и минусы, и на основе этого сделаем вывод, каким образом лучше управлять человеческим ресурсом. Возьмем несколько вариантов влияния на персонал:

1. Административный метод. Этот метод, несет в себе мало самостоятельности для сотрудника, так как регламентируется приказами, распоряжениями и контролем выше стоящих руководителей. Такой подход, несомненно, поощряется, возможно, в виде простой похвалы. Плюс тут только один, возможно чему-то научиться у вышестоящего руководства, которое контролирует

процесс работы. Минусы в том, что человек не чувствует ответственности, выше было сказано, в чем человек нуждается и чего он хочет, такой вариант не говорит ему «ты нужен компании», а только – что ему мало доверяют [1, с. 84].

2. Материальный метод. Перед сотрудниками или индивидом ставятся цели, время или ресурсы, затрачиваемые на производство. Своевременное выполнение поставленных задач будет поощряться в виде денежного вознаграждения за счет уменьшения затрат времени на производство или увеличения прибыли.

Плюсы. Конечно, большим преимуществом является денежная выплата, а это в свою очередь довольно распространенная мотивация, зависящая от того, как успешно ты выполнил поставленную задачу. Для сотрудника со стажем это будет вполне хорошая прибыль, так как успешно он выполнит всю работу в кратчайшие сроки.

Минусы. Такого рода мотивация только разовая, а не постоянная: рынок производства не всегда дает возможность наращивать потребительский продукт, «излишки» никому не нужны.

1. Карьерный метод - это самый продуктивный метод. Продвижение по службе в целом концентрирует все особенности мотивации: денежные, поощрительные и др. После ряда успешно выполненных задач и оценки можно передать некие полномочия на ответственного человека, давая ему продвижение в трудовом процессе.

Плюсы. Главное, дает чувство, о котором мы говорили, ощущение того, что в данном сотруднике нуждаются и уважают его. У самого же сотрудника появится мотивация идти дальше и следовать за руководящем лицом [33, с. 117].

City Business School

Минусы. Больше ответственности для сотрудника. Нужно правильно делегировать полномочия, если это сделать, не проанализировав все моменты, это может привести к убыткам, так как неправильные действия на ответственной должности по отношению к какому-либо процессу выбьют из колеи часть организации и могут привести к убыткам. Также существуют социально-психологические методы, они направлены на побуждение сотрудников к результативной деятельности через психологические или социальные, личные или эгоистичные воздействия.

Такие методы необходимы для улучшения атмосферы в коллективе, для улучшения взаимодействия сотрудников друг с другом, эффект таких способов хорошо сказывается на команде в целом, чтобы раскрыть потенциал всего отдела и направить его на продуктивную работу [20, с. 90].

Главная особенность этих методик – это самореализация всей команды в целом. Для того чтобы в компании работали ценные специалисты, нужно самому человеку развиваться в той области, в которой он работает, достигать каких-либо целей для улучшения работы, выдвигать свои идеи, меньше молчать и больше говорить, чтобы результат работы был эффективнее.

Руководитель должен поощрять работника за проделанную им работу. Руководитель должен ставить задачи, давать больше полномочий сотруднику, чтобы тот смог набраться большого опыта в данной сфере. От того, какими люди являются, и будут зависеть их планы и результаты в карьере. Потребность к принуждению (мотивации) людей к продуктивному труду всегда был актуальной. Этой проблемой люди были озадачены еще около 2-го тысячелетия до н. э. Вавилонский царь Хаммурапи уже тогда понимал необходимость законодательного закрепления трудовых процессов. Он установил уровень заработной платы для некоторых своих подданных. За 400 лет до н. э. персидский царь Кир тоже выдвигал прогрессивные для того времени идеи о необходимости проведения исследований процесса мотивации людей и способов влияния на него.

City Business School

Для того чтобы выстроить правильную и эффективную систему мотивации работников, необходимо понять, что именно движет человеком и является причиной, побуждающей его к активной деятельности, что лежит в основе его мотивов. Необходимо понимание того, что путь к эффективному управлению человеком лежит в первую очередь через понимание его мотивации. Прежде чем приступить к построению системы мотивации, руководителю необходимо изучить мировой опыт, основные теории, которые дают понимание, чем руководствуется человек, его потребности необходимо удовлетворить в первую очередь, как нацелить его на результат [46, с. 57].

Второй шаг, который должен предпринять руководитель, – это изучить свой коллектив, его потребности, не восседать где-то на вершине в недосягаемости, а стать «ближе к народу». Человек проводит на работе значительную часть своей сознательной жизни, а потому это пребывание в первую очередь должно доставлять ему удовольствие.

Правильно выстроенная справедливая система оплаты труда является основополагающим элементом материальной мотивации. Заработная плата каждого работника должна быть прямо пропорциональна его вкладу в общую цель, отвечать уровню заработной платы на конкретной территории, соответствовать уровню его квалификации и практического опыта. Достаточно часто в организациях заработная плата работника складывается из оклада и премиальной части.

1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации

В современной российской трудовой практике сложились два основных метода стимулирования персонала: материальный и нематериальный.

Согласно технологии многоуровнего стимулирования персонала, стимулы находятся в определенной иерархии, которая соответствует мотивам работника:

- Денежные мотивы;
- Личные мотивы;
- Собственный интерес;
- Чувство долга.

Как несложно понять, все мотивы расставлены в порядке от самого низкого до самого высокого уровня. Базовый уровень – типовой для многих работников, которым уровень собственного заработка более важен, чем чувство принадлежности к компании и ее бренду.

City Business School

В практике российских компаний, большинство таких сотрудников как правило – это рынок розничной торговли, где важность собственного заработка обусловлена постоянной большой текучкой и зачастую невозможностью построить

карьеру в рознице, пройдя путь от начинающего специалиста до руководящего или оперативного персонала. Относительно розницы, этот процесс продолжается на протяжении долгого времени и регулируется рынком, поэтому встроить его в общую схему многоуровнего стимулирования довольно сложно. Относительно других отраслей ситуация более стабилизированная.

Можно отметить, например, сферы информационных технологий. Большинство начинающих специалистов, закончивших высшие учебные заведения имеют достаточно обширный выбор специализаций в области ИТ. Начать можно допустим с обычного штатного специалиста по обслуживанию информационных систем, а в дальнейшем, путем прохождения дополнительных курсов стать, например, программистом или разработчиком. К слову, говоря об обучении, на данный момент, и Российский рынок тоже имеет к этому отношение – открыто достаточно много интернет-площадок и ресурсов (WorldSkills, Skillbox и другие), в которых любой желающий может без проблем пройти понравившиеся ему курсы и программы обучения по различным специальностям, с возможностью дальнейшего трудоустройства.

В этом плане, сфера интернет-технологий уже сейчас занимает достаточно большую часть в разрезе всех отраслей экономики России, и этот рост скорее всего продолжится.

Возвращаясь к технологии многоуровнего стимулирования персонала, именно в таких компаниях, руководство старается выстраивать подобные системы. Причина – большое количество начинающих специалистов, которые прошли обучение и в принципе живут в мире экономики и рынка, и уже в возрасте 18-20 лет понимают, что необходимо именно с начала своей карьеры искать место для трудоустройства не на краткосрочную, а как минимум на долгосрочную перспективу.

City Business School

Для таких молодых людей иерархия уровней стимулирования перевернута, и начинается как раз именно с чувства интереса к своей компании и своей должности. Говорить о чувстве долга с самого начала скорее всего не совсем уместно,

так как это чувство должно развиваться планомерно и пропорционально достигнутым профессиональным знаниям и успехам.

Вообще технология многоуровнего стимулирования, как в прочем и многие другие методики, зародилась в Японии. Именно в этой стране, даже начинающим специалистам во главу угла ставят ценности и миссию компании, и сразу интегрируют работника в общий механизм компании, говоря ему, что он – важная часть и нужный человек именно здесь и сейчас.

Возможно, благодаря этому в дальнейшем и получили свое развитие такие приемы как пожизненный найм и работа во внеурочное время во благо результата. Возвращаясь в российские реалии, о технологии многоуровнего стимулирования можно вспомнить, вернувшись во времена Советского Союза. Там тоже, определенным культом было чувство долга перед своей организацией, т.к зачастую молодой сотрудник напрямую, после окончания высшего учебного заведения попадал в организацию, и почти всю свою карьеру проводил в ней.

Исходя из этого и формировалось чувство принадлежности и значимости. Однако, стоит отметить, что в то время, у этой системы были как плюсы, так и минусы. К плюсам можно отнести:

- Гарантия занятости;
- Развитая система наставничества;
- Различные социальные льготы.

Пожалуй, самым большим минусом в советской модели многоуровнего стимулирования персонала было почти полное отсутствие продвижения по карьерной лестнице, либо развитие только до определенного уровня. Однако, для большинства рабочих это невилировалось достаточно прочными социальными гарантиями и в целом выстроенной политикой страны.

Cap Business School

Таким образом, 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 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.

Глава 2. Анализ системы и методов мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «ПК Венткомплекс»

Объектом исследования в работе выступает ООО «ПК Венткомплекс», основным видом деятельности которого является поставка промышленного вентеляционного оборудования.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ПК Венткомплекс» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ПК Венткомплекс»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	36	34	31	-2	-3	94,44	91,17
3 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
4 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
5 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
6 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
7 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
8 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01

9 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
10 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
11 Рентабельность:	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
продукции, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
производства, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45
продаж, %							

Как показывают данные таблицы 2.1, ООО «ПК Венткомплекс» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а так же увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Организационно-управленческая структура ООО «ПК Венткомплекс» приведена на рисунке 2.1.

Организационно-управленческая структура ООО «ПК Венткомплекс» является линейно-функциональной.

ООО «ПК Венткомплекс» возглавляет генеральный директор. Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

City Business School



Рисунок 2.1 Организационно-управленческая структура управления ООО «ПК Венткомплекс»

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: ИТ-отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, коммерческий отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Осуществление закупок входит в обязанности коммерческого отдела. Коммерческий отдел непосредственно подчиняется руководителю отдела.

ИТ-отдел занимается обеспечение технической стороны функционирования ООО «ПК Венткомплекс». В обязанности отдела входит: ведение технического учета работы различного торгового оборудования; составление технической отчетности; анализ технических и экономических показателей работы; планирование графиков ремонта оборудования; осуществление контроля за соблюдением нормативных расходов материалов; своевременное составление заявок на необходимые материалы или детали оборудования.

К функциям отдела маркетинга ООО «ПК Венткомплекс» относятся следующие:

1. Исследование рынков фирмы. Построение информационной системы маркетинга в компании;

2. Формирование ценностного предложения целевым клиентам;

3. Конкурентное позиционирование компании и ее продуктов на целевых рынках;

4. Организация обратной связи с клиентами, оценка уровня их удовлетворенности;

5. Формирование лояльности клиентов к компании, развитие маркетинга партнерских отношений.

City Business School

Общие функции маркетинга осуществляет руководитель отдела маркетинга — это управление, организация, планирование, прогнозирование и целеполагание, анализ, оценка, учет и контроль за осуществлением проводимой маркетинговой политики.

2.2. Анализ состава и структуры персонала ООО «ПК Венткомплекс»

По состоянию на 01.01.2020 г. штат ООО «ПК Венткомплекс» составил 31 человек, из них:

- административный персонал – 9 чел.;

- основной персонал – 22 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2018	36	11	25
2019	34	11	23
2020	31	9	22

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Анализ динамики численности персонала организации показывает тенденцию к снижению: общая численность за анализируемый период снизилась на 5 человек.

City Business School

Составим аналитическую таблицу для ООО «ПК Венткомплекс», в которой численность персонала 2020 года сравним с численностью 2019 года (таблица 2.3.).

Таблица 2.3

Структура персонала и обеспеченность кадрами ООО «ПК Венткомплекс»

Категория персонала	2019 год	2020 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2019 год	2020 год
Среднесписочная численность, чел всего	34	31	-3	91,17	100	100
в т.ч.:						
Руководители	11	9	-2	81,82	32,36	29,03
Специалисты	23	22	-1	95,65	67,64	70,97

Из данных таблицы 2.3 видно, что среднесписочная численность персонала в 2020 году снизилась против 2019 на 3 человека, темп роста составил 91,17%. Из общего числа работающих в ООО «ПК Венткомплекс» в 2020 году (31 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 9 чел.; специалисты – 22 чел.

В ООО «ПК Венткомплекс» работает персонал разных возрастных групп.

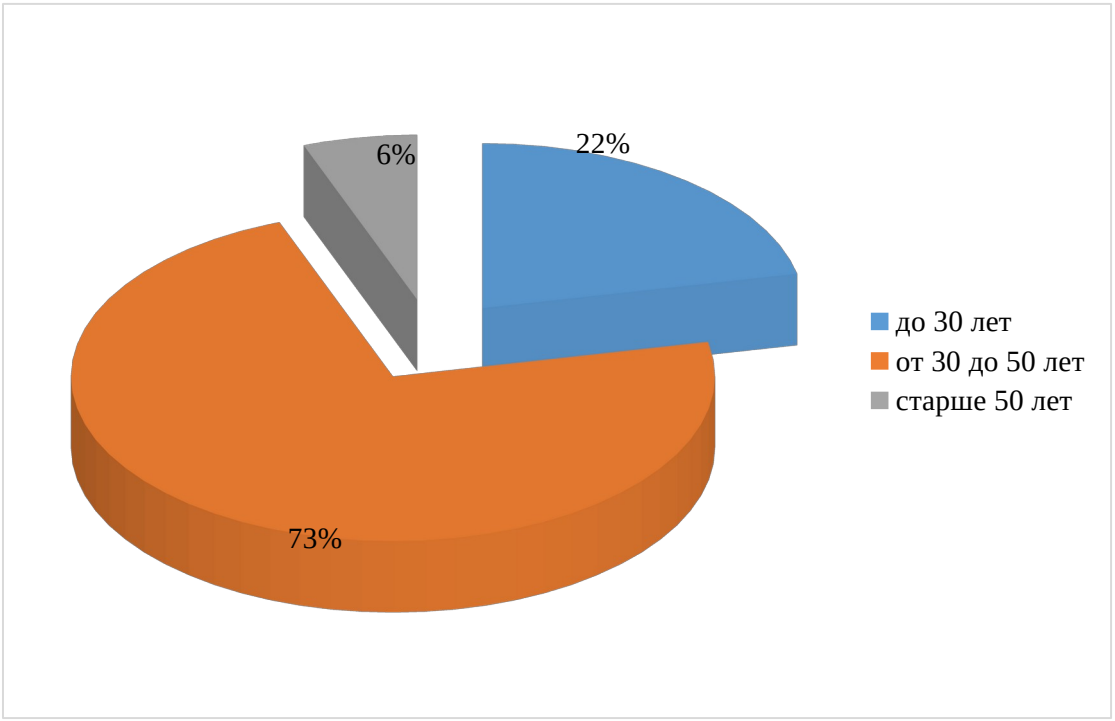


Рисунок 2.2 Распределение численности сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72%. Персонал в возрасте до 30 лет – 22%. Далее идёт персонал старше 50 лет – 6%.

Далее рассмотрим систему управления персоналом ООО «ПК Венткомплекс».

В реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами и должностями: генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, руководитель IT отдела.

В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы), так как у большинства участников, помимо кадровых вопросов, имеется ряд иных курируемых направлений производственной деятельности. 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 ООО «ПК Венткомплекс».

City Business School

Для анализа влияния структуры управления и организационной культуры на результаты деятельности, рассмотрим показатели эффективности персонала ООО «ПК Венткомплекс» (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ПК Венткомплекс»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность работающих, чел.	36	34	31	-2	-3	94,44	91,18
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

Данные таблицы 2.4. показывают, что труд на предприятии ООО «ПК Вентком-плекс» 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.

2.3. Оценка методов и технологий мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»

В качестве методов исследования в работе применяются следующие.

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга.
2. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.
3. Методика Ричи—Мартина.
4. Экспертная оценка на основании анкетирования (уровня социально-психологической адаптации принимаемых сотрудников (то есть стаж которых менее 1 года) Анкета представлена в приложении 1.
5. Опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Результаты тестирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» 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

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации участников исследования по методике В.И. Герчикова (см. рисунок 2.4.).

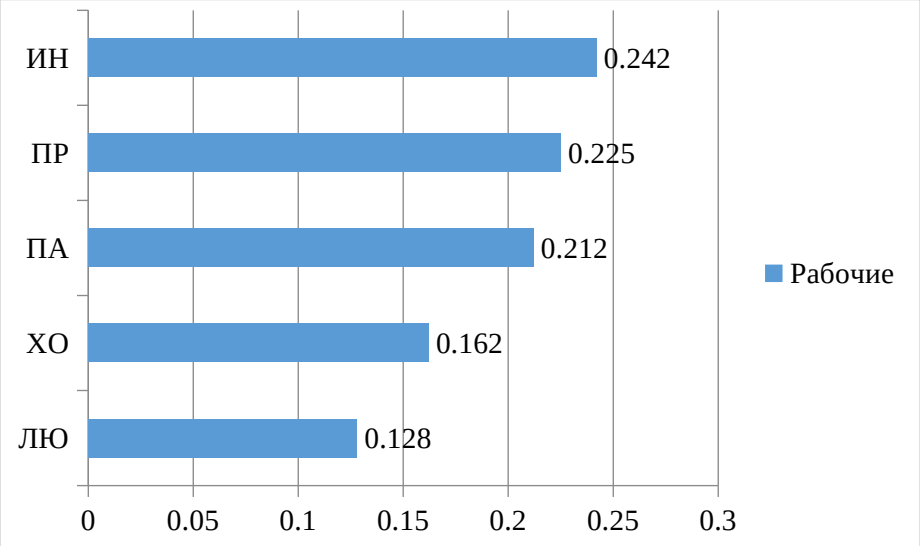


Рис. 2.4. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»

В ходе определения основных типов профессиональной мотивации у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» было выявлено, что у такой категории персонала, как рабочие главный тип мотивации – это инструментальный тип, что означает, что рабочие в первую очередь ценят стоимость своего труда, а не его качество.

Далее рассмотрим результаты исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 2.5.).

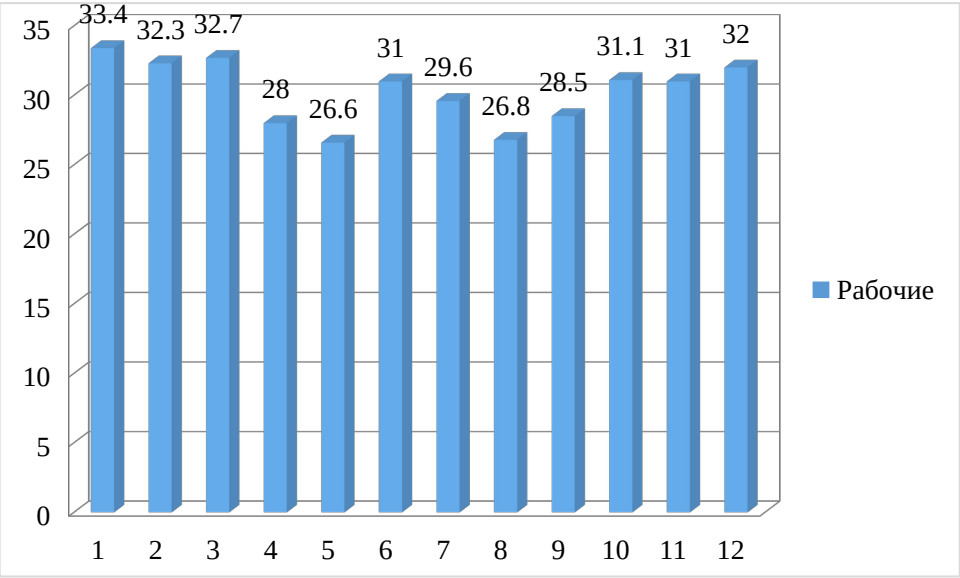


Рис. 2.5. Результаты исследования по методике Ричи—Мартина[1]

В качестве главного мотива сотрудников предприятия, согласно исследования по методике Ричи—Мартина, выступает потребность в достойном уровне оплаты труда. Данная потребность наиболее выражена у такой категории сотрудников, как рабочие.

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

Далее рассмотрим результаты анкетирования по опроснику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 2.6.).

Таблица 2.6

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение

[1] Обозначение нумерации столбцов расшифровано на рисунке 2.2.

Возраст от 22 до 25 лет	70% - среднее значение	60% – среднее значение	68% – среднее значение	75% – среднее значение	56% – среднее значение	53% – среднее значение

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию. У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: важнейший мотив персонала ООО «ПК Венткомплекс» среди группы гигиенических факторов - это финансовый мотив, то есть уровень оплаты, возможность обеспечивать комфортные условия для жизни себе и близким.

Глава 3. Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»

3.1 Разработка рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»

Для оптимизации системы мотивации в ООО «ПК Венткомплекс» 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. Рассмотрим общую схему мероприятий, которые позволят оптимизировать систему адаптации и мотивации персонала на предприятии на рисунке 3.1.

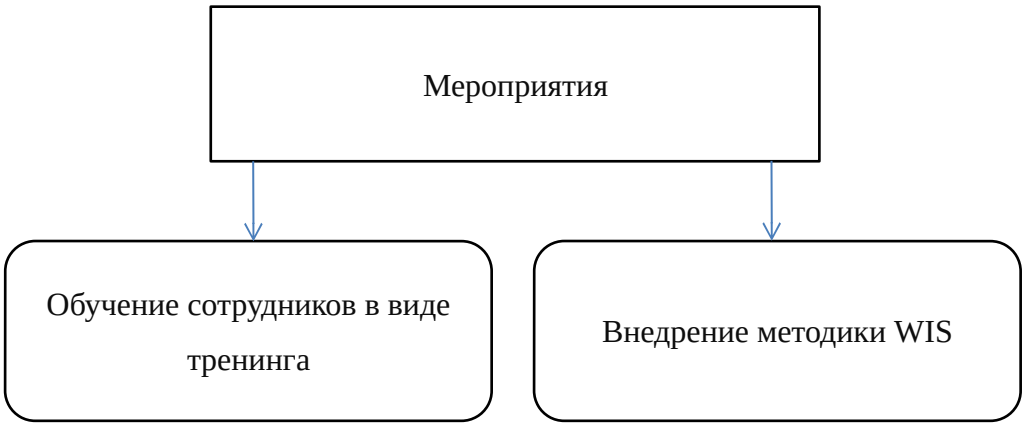


Рис. 3.1. Мероприятия по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала ООО «ПК Венткомплекс»

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 [65].

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 [41]. В таблице 3.2 приведены периоды работы в компании сотрудником в случае оплаты предприятием его обучения и успешного прохождения курса обучения.

City Business School

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 (представлена в приложении 2).

3. Договор, заключаемый между обучающей компанией и ООО «ПК Венткомплекс».

4. Ученический договор между компанией и сотрудником. Данный договор отражает обязанность ученика (сотрудника), прошедшего обучение отработать в компании гарантийный срок.

В таблице 3.4 представлена методика внедрения системы возмещения затрат на обучение сотрудников ООО «ПК Венткомплекс».

City Business School

Таблица 3.4

План-график внедрения мероприятия

Мероприятия	**Сроки вы-**	**Ответственное долж-**	**Исполнители**

	полнения	ностное лицо	
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.

City Business School

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 3 и 4 — 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 самохарактеристики*	1 занятие {6 часов)
3. Целеобра-зование	Создание очерка фиксированной роли с преобладанием, а поведении внутренней мотивации	Разработка для участников индивидуальных систем внутренне-мотивационных конструктов, написание очерков фиксированных ро-	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)

Программа тренинга представлена в приложении 2.

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.

City Business School

Перейдём к описанию второго 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 [20].

Проведение одного лишь анкетирования недостаточно для выявления персональных целей и истинных мотивов работы сотрудников ООО «ПК Венткомплекс», 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).

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.

City Business School

Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы ООО «ПК Венткомплекс», 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.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Мотивация персонала в ООО «ПК Венткомплекс» является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

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

Результаты итогового тестирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Результаты итогового тестирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» 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 3.6. главное место среди гигиенических факторов у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» 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 3.2.).

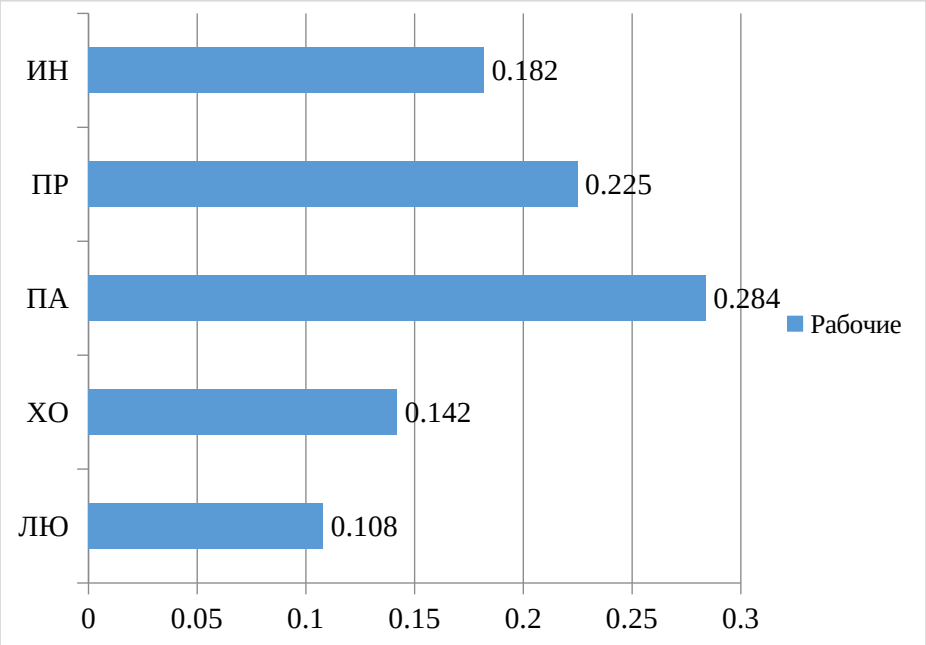


Рис. 3.2. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» по результатам экспериментальной работы

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: 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.

Далее рассмотрим результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 3.3.).

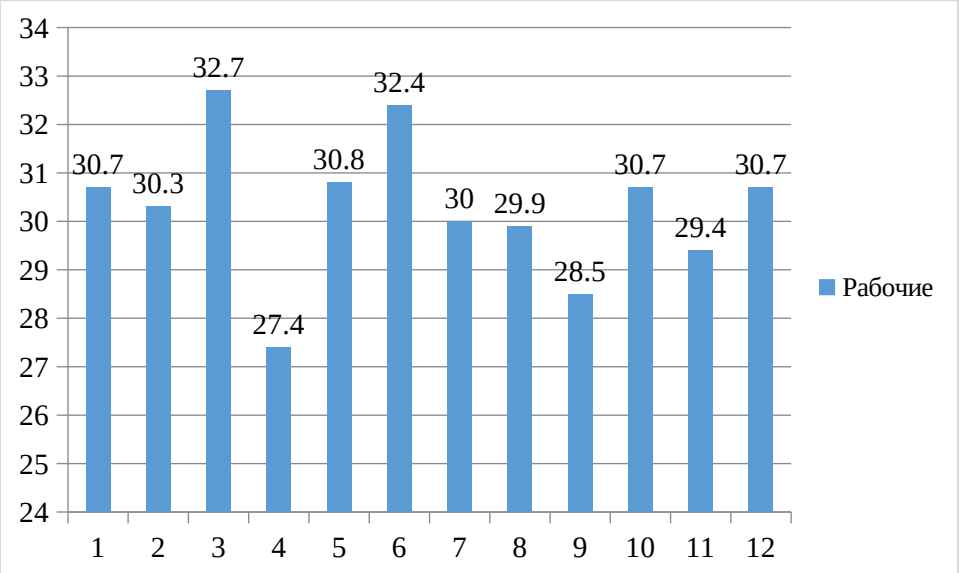


Рис. 3.3. Результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина

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 «ПК Венткомплекс» выявлено признание со стороны коллектива.

Далее рассмотрим результаты анкетирования по опроснику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 3.7.).

Таблица 3.7

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	59% - среднее значение	60% - среднее	68% – среднее значение	52% - среднее-езначение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	63% – среднеезначение	42% – низкое значение
Возраст от 22 до 25 лет	73% - среднее значение	66% – среднее значение	72% – среднее значение	75% – среднее значение	74% – среднее значение	61% – среднее значение

Таким образом, в результате повторного исследования было выявлено, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось. Как показывают данные таблицы 3.5., у сотрудников в возрасте от 18 до 20 лет низкие значения сохранились только по интегральному показателю – стремление к доминированию, по всем другим показателям отмечается рост среднего значения, что свидетельствует об ускорении процессов адаптации в ходе прохождения тренинга.

3.3 Анализ рисков реализации предложенной системы мотивации и стимулирования сотрудников

Далее представим оценку рисков при внедрении разработанных мероприятий для ООО «ПК Венткомплекс» с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 3.8.).

Таблица 3.8

Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000
2	Низкий уровень знаний и компетенции персонала	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
3	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000

Как показывает реестр риска, после внедрения системы мотивации и стимулирования сотрудников рисков с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риск: рост непредвиденных затрат после внедрения мероприятий исключены.

Заключение

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 работе выступает ООО «ПК Венткомплекс», основным видом деятельности которого является торговля розничная обувью в специализированных магазинах.

Тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: главным гигиеническим фактором для сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников ООО выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Исследование типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова позволило прийти к выводу, что у рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации.

Результаты исследования по методике Ричи—Мартина показывают, что доминирующей потребностью у рабочих является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показали, что: у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию, что свидетельствует о процесса дезадаптации.

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.

City Business School

В результате повторного исследования было выявлено, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось. Как показывают данные таблицы 3.5., у сотрудников в возрасте от 18 до 20 лет низкие значения сохранились только по интегральному показателю – стремление к доминированию, по всем другим показателям отмечается рост среднего значения, что свидетельствует об ускорении процессов адаптации в ходе прохождения тренинга.

Исходя из полученных данных, в работе сделан вывод об эффективности экспериментальной работы, а именно прохождении профессионального

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

Список использованных источников

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. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school 2018. - 52 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

25. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект, 2018. - 64с.

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

27. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда, 2018. - 128 с.

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

29. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. - Ульяновск : УлГТУ. 2018. - 41 с.

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

31. 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.

City Business School

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

33. 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.

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

35. 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.

36. 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.

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

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

39. 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.

40. 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.

СПб Business School

41. 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.

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

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

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

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

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

47. 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.

48. 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.

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

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

City Business School

51. 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.

52. 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.

53. 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.

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

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

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

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

58. 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.

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

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

City Business School

61. 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.

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

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

64. 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.

65. 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

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

Приложение 1

Анкета

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

Ф.И.О. сотрудника _____
Подразделение _____
Должность _____
Ф.И.О. проводящего оценку _____
Дата проведения _____

Отрицательные качества сотрудника	Оценка	Положительные качества сотрудника	Оценка
Профессиональная компетентность			
Недостаточно понимает основные принципы своей профессии. Часто проявляет недостаток знаний по своей специальности. Постоянно нуждается в инструкциях и наставлениях		Глубоко разбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными специальностями. Имеет обширные знания, позволяющие разрабатывать свои методы работы.	
Знание нормативных актов			
Недостаточно знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, слабо применяет их в практической деятельности.		Хорошо знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, умело применяет их в практической деятельности.	
Знание отечественного и зарубежного опыта			
Недостаточно знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, не проявляет стремления к освоению передового опыта.		Хорошо знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, постоянно его изучает. Стремится внедрить передовой опыт в практику своей деятельности.	
Оперативность в принятии решений			
Долго осмысливает поставленные задачи и цели, медленно принимает решения для их достижения.		Четко и ясно представляет себе поставленные задачи и цели, быстро разрабатывает планы по их достижению, оперативно принимает решения.	

«Продолжение прил.1»

Способность к адаптации в новой ситуации			
Медленно реагирует на новые ситуации, не всегда точно их анализирует. Допускает ошибки в действиях по разрешению новых проблем.		Точно и правильно оценивает возникающие ситуации и проблемы. Принимает верные решения в сложных ситуациях, оперативно разрешает возникающие проблемы.	
Качество труда			
Вся работа требует доработки, в ходе работы постоянно допускает много ошибок, результаты труда часто нельзя использовать.		Всю назначенную работу выполняет с отличными результатами, успевает сделать больше, чем поручено, стремится использовать самые передовые технологии по оптимизации своего труда.	
Участие в коммерческой деятельности			
Плохое знание услуг, товаров и продуктов фирмы, неумение достойно предложить их клиенту, незнание их преимуществ по отношению к конкурентам, слабое знание конкурентных преимуществ своей фирмы.		Хорошо знает сильные и слабые стороны услуг, товаров и продуктов фирмы, умеет их предложить клиенту, достойно представляет фирму. Глубоко разбирается в технологии производственной деятельности.	
Исполнительность и ответственность			
Производственные задания в сроки обычно не выполняет. Систематически опаздывает. Нарушает регламент фирмы. Нет чувства ответственности за результаты своего труда.		Работает эффективно, без внешнего контроля. Должностные обязанности и производственные задания всегда выполняет в установленные сроки. Соблюдает инструкции и регламент работы. Высоко развито чувство ответственности.	

«Продолжение прил.1»

Умение взаимодействовать с руководством			
Отсутствует нормальная система взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Неумение изложить проблему, незнание предмета, не готовность быстро и четко изложить суть задач, нетактичность в поведении.		Высокий уровень взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Знание предмета, готовность быстро и четко изложить суть спрашиваемой задачи.	
Интенсивность труда			
Интенсивность труда слабая. Рабочим временем не дорожит. Может использовать часть рабочего времени для других целей.		Интенсивность труда высокая. Может в короткие сроки справиться с большим объемом работы. Дорожит рабочим временем, не допускает его использования для неслужебных целей.	
Организаторская работа			
Не всегда может быстро и точно прогнозировать и планировать работу подразделения. Не обладает достаточными организаторскими способностями. Не всегда может на постоянной основе координировать и регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных.		Быстро и точно прогнозирует и планирует работу подразделения. Обладает хорошими организаторскими способностями. Постоянно координирует и регулирует, контролирует и анализирует работу подчиненных.	
Производственная этика, стиль общения			
Скован, отгораживается от других, часто реагирует грубо, пренебрегает общепринятыми нормами, не интересуется мнением коллег.		Легко контактирует с людьми, приветлив, легко общается с разными типами людей. Дорожит именем фирмы	
Способность к освоению технических средств			
Долго осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.		Быстро осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.	

«Окончание прил.1»

Способность к творчеству, предприимчивость			
Медленно схватывает, полученные знания на практике не применяет, не пользуется опытом других.		Быстро учится на опыте, быстро приобретает новые знания, без труда переносит опыт на новые обстоятельства. Проявляет разумную инициативу.	
Умение работать с документами			
Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения и уточнения. При составлении документов допускает ошибки.		Ясно и четко излагает свои мысли в письменной форме, умеет квалифицированно составить любой документ по роду деятельности.	
Способность к самооценке			
Самооценка своих деловых качеств завышена. Агрессивно и неадекватно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению конструктивные критические замечания.		Самокритичен. Знает свои сильные и слабые стороны. Внимательно относится к конструктивным критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к сведению и делает соответствующие выводы.	

Сумма баллов:_____

Заключение руководителя: _____

Комментарии руководителя подразделения по проведенной оценке: _____

Приложение 2

Программа тренинга

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.

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

2.**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».

3.**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.

4.**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.

5.**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.**

6.**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.

7.**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

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.

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.

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.