НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление _____ **Кафедра** _____
(код) *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

_____

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. Тема ВКР: Развитие коммуникативных способностей в ходе социально-психологического тренинга

2. Структура ВКР.

Введение

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

1.1. Подходы к изучению коммуникативных способностей

1.2. Виды и направления развития коммуникативных способностей

1.3. Характеристика социально-психологического тренинга как способа развития коммуникативных способностей

Выводы по главе 1

Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

2.1. Организация и методы исследования

2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение

Выводы по главе 2

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

3.1. Программа социально-психологического тренинга по развитию коммуникативных способностей

3.2. Анализ экспериментальной работы

Выводы по главе 3

Заключение

Список литературы

Приложение

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо определить:

• актуальность темы;

• цель и задачи исследования;

• предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемое направление ее кадровой работы);

• информационная база исследования (дополнительно указываются внутренние регламенты организации по исследуемому направлению);

• методы исследования;

• практическое использование сформулированных во второй или третьей главе рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации (факт внедрения – внедрено, готовится к внедрению, находятся на согласовании у руководства и т.п.).

• ***В главе 1*** целесообразно рассмотреть: теоретико-методологические основы развития коммуникативных способностей в ходе социально-психологического тренинга.

В главе 2 целесообразно представить результаты эмпирического исследования коммуникативных способностей.

В главе разработать мероприятия, способствующие развитию коммуникативных способностей в ходе социально-психологического тренинга.

4. Исходные данные по ВКР (основная и дополнительная литература не менее 10 источников):

Основные источники:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 681 с. : ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/.

Дополнительные источники:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб: Питер, 2013.

2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

3. Блинов, А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

Ресурсы интернет: _____

_____

Руководитель ВКР: _____/_____

подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «____»_____ 202__г.

Обучающийся: _____/_____

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА.....8
1.1. Подходы к изучению коммуникативных способностей.....8
1.2. Виды и направления развития коммуникативных способностей.....14
1.3. Характеристика социально-психологического тренинга как способа развития коммуникативных способностей.....20
Выводы по главе 1.....31
Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ.....32
2.1. Организация и методы исследования.....32
2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение.....44
Выводы по главе 2.....56
Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА.....57
3.1. Программа социально-психологического тренинга по развитию коммуникативных способностей.....57
3.2. Анализ экспериментальной работы.....68
Выводы по главе 3.....77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....80
Приложение 1.....84
Приложение 2.....86
Приложение 3.....88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Изменения, вызванные процессами межкультурной интеграции и расширением информационно-коммуникативного пространства, повышают роль общения в современном мире. В ходе речевого взаимодействия возникают и формируются межличностные отношения, происходит обмен мнениями, чувствами, переживаниями. Эффективность коммуникативного процесса, достижение его целей зависят от способности личности к вербальному взаимодействию. С понятием коммуникации и общения тесно связаны такие понятия, как способности, коммуникативные способности.

Как считают А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов и другие ученые, процесс развития способностей человека есть процесс развития человека. Коммуникативные способности способствуют достижению высоких результатов в коммуникативной деятельности, более эффективной передаче информации, установлению контактов, пониманию коммуникативной ситуации, общению и взаимодействию с другими людьми. Они являются предпосылкой овладения обучающимися знаний, умений и навыков, обуславливающих успешность коммуникативной деятельности.

Цель исследования: провести опытно-экспериментальное исследование оценки эффективности мероприятий развития коммуникативных способностей в ходе социально-психологического тренинга.

Задачи:

- изучить подходы к изучению коммуникативных способностей;

- рассмотреть виды и направления развития коммуникативных способностей;

- представить характеристику социально-психологического тренинга как способа развития коммуникативных способностей;

- провести опытно-экспериментальное исследование коммуникативных способностей;

- разработать программу социально-психологического тренинга по развитию коммуникативных способностей;

- проанализировать результаты экспериментальной работы.

Объект исследования: коммуникативные способности.

Предмет исследования: социально-психологический тренинг по развитию коммуникативных способностей.

Гипотеза исследования:

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

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 «ПК Венткомплекс». Выборка составила 30 сотрудников административного блока и 30 рабочих.

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

1. 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 коммуникативных способностей.

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

Структура работы: введение, основная часть из трех глав, заключение, список использованных источников.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

1.1. Подходы к изучению коммуникативных способностей

В психологических исследованиях общение определяют, как процесс, во время которого возникает связь между людьми, налаживается контакт, происходит взаимовлияние, взаимопонимание; такое взаимодействие с окружающей природной средой способствует познанию себя через познание окружающего мира.

Такое общение предполагает не просто действие, а взаимодействие нескольких людей, направленное на согласование и объединение их усилий по налаживанию отношений и достижению общего результата, рассматривает взаимодействие людей как субъектов общения.

Итак, общение понимается как процесс, в котором связаны все особенности (активность субъектов общения, взаимодействие субъектов общения, взаимоотношения), как коммуникативную деятельность, во время которой происходит взаимодействие людей как субъектов общения в целостной функциональной системе:

- возникает психический контакт;
- проявляются действия сознательно ориентированные на смысловое восприятие другими людьми для достижения социального единства;
- направляется и согласуется объединение усилий по налаживанию отношений для получения общего результата.

Наряду с понятием «общения» довольно часто используют «коммуникация», «коммуникабельность», отстаивая утверждение об их тождестве. Слово «коммуникация» латинского происхождения и в дословном переводе означает «выяснять», «советоваться», «делать общим, всеобщим». Образовавшееся от него «communicatio» понимают как «передачу, сообщение».

В философском словаре, «коммуникация» – это категория философии, обозначающая общение, с помощью которого «Я» находит себя в другом.

Наиболее полно в этом аспекте коммуникация представлена в экзистенциализме К. Ясперса и в современном французском персонализме, где ее рассматривают как сознательно устанавливаемую связь посредством дискуссии (К. Ясперс, О.Ф. Больнов, Э. Мунье), во время которой люди удостоверяются, что их разъединяют общепринятые нормы мышления и сродни тому, в чем они разные и индивидуально неповторимы.

Многие исследователи, изучая обозначенную проблему, заключили, что на самом деле коммуникация – это лишь одна из составляющих общения (Б.Д. Парыгин, Э.В. Соколов). В частности, отталкиваясь от того, что коммуникация является процессом обмена информацией между индивидами (а общение предполагает не только упомянутый аспект), считает ее лишь одним из параметров общения.

Понятие общения имеет три параметра:

а) перцептуальный;

б) коммуникативный;

в) интеракционный.

К аналогичной классификации прибегает также А.В. Батаршев, правда, называя перечисленные факторы не параметрами, а сторонами общения.

Кроме того, с понятием коммуникации и общения тесно связаны такие характеристики как коммуникативные способности, коммуникативные черты, коммуникативные качества и т.д.

Б.М. Теплов дал определение способностей как индивидуально-психологических особенностей, касающихся успешного выполнения деятельности или деятельности. Способности отличают одного человека от другого, но не сводятся к имеющимся у него знаниям, умениям и навыкам.

Способности всегда являются результатом развития. Таким образом, характеризуя способности человека, мы судим о нем с точки зрения тех требований, которые предъявляет к нему учебная, производственная, научная

и другая деятельность, оцениваем его как активного деятеля, как создателя материальных и духовных ценностей.

Все области деятельности людей, несмотря на их разнообразие, имеют много общего между собой и предъявляют во многом одинаковые требования к их исполнителям. Вместе с тем в каждой области деятельности (например, производственной, технической, педагогической, музыкальной и т. д.) эти требования приобретают свои специфические черты. В связи с этим способности человека разделяют на общие и специальные.

Под общими способностями мы понимаем систему индивидуально-волевых качеств личности, которая способна обеспечивать относительно легко и производительность в овладении знаниями и осуществлением различных видов деятельности.

Считается, что общие способности – это явление естественного дарования и всестороннего развития личности. Л. Столяренко и С. Самигин отмечают, что «способности – это индивидуально-психологические особенности личности, обеспечивающие успех в деятельности, в общении и легкости в овладении ими».

С развитием труда и общественной жизни человеческие способности развивались, изменялись по содержанию и структуре, возникли и развились общие и специальные способности. Несмотря на разные точки зрения по определению вопроса, все авторы приходят к единственному выводу, что профессиональные способности – это не только сложная система многих взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов, но одновременно – это единое целое, свойства и особенности которого зависят, прежде всего, от внутренней природы образующих его частей. Успех деятельности зависит от взаимодействия трех компонент: знаний, умений и мотивации. Но знания и умения могут усваиваться упорным трудом при отсутствии способностей в этой области, поэтому их еще нельзя назвать способностями.

Сущность способностей составляют качества психических процессов, лежащих в основе овладения знаниями и умениями. Классифицируют

способности по нескольким параметрам. Так, по видам деятельности различают интеллектуальные (умственные), коммуникативные (социально-этические), эстетические, трудовые, физические, хозяйственные, организаторские и другие способности.

В зависимости от своего направления они могут быть общими (обеспечивают хорошее овладение разными видами деятельности) и специальными (обусловливают более высокие результаты в какой-либо одной отрасли). Общие и особые возможности могут проявляться раздельно и комплексно. Готовность к деятельности у индивида развивается на основе усвоения общих и профессиональных знаний, формирования умений и навыков, усовершенствования сформированных профессионально важных качеств личности.

Рассмотрим понятие «коммуникативные способности». В «Энциклопедическом словаре» дается следующее определение данного понятия: это «индивидуальнопсихологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе обучения или выполнения совместной деятельности.

Коммуникативные возможности позволяют успешно вступать в контакт с другими людьми, осуществлять коммуникативную, организаторскую, педагогическую и другие виды деятельности».

В «Словаре терминов по психологическому консультированию « говорится: «Коммуникативные способности – способности человека, проявляющиеся в его общении с людьми. Они включают в себя умение слушать и понимать людей, влиять на них, устанавливать с ними хорошие личные и деловые отношения».

Р. С. Немов утверждает, что «коммуникативные способности – это знания, умения и навыки, связанные с процессом общения людей. Они включают в себя умение слушать и понимать человека, устанавливать с ним

хорошие личностные и деловые отношения, оказывать на него психологическое влияние».

Коммуникативные способности, по С.Р. Немову, – способности к общению, взаимодействию с людьми. Как элементы этих способностей психолог выделяет следующие: речь человека как средство общения (речи учитывая коммуникативную функцию), способности к межличностному восприятию и оценке других людей, способность к социально-психологической адаптации в различных ситуациях, способность.

Ученый указывал, что, как правило, в психологии преимущественное внимание ученые обращали на предметно-деятельностные способности, хотя способности межличностного характера имеют не меньшее значение для психологического развития человека, его социализации и приобретения им необходимых форм общественного поведения.

Отсутствие у человека такого рода способностей было бы непреодолимым препятствием на пути превращения его из биологического существа в социальное. Коммуникативные способности – это комплекс индивидуально-психологических особенностей, обеспечивающих способность индивида к активному и эффективному общению, передаче и адекватному восприятию информации, организации взаимодействия с другими людьми, правильному пониманию себя и своего поведения и партнеров в общении, их поведения, необходимых условиями успешной жизнедеятельности человека.

Коммуникативная способность – система внутренних ресурсов, необходимых для формирования эффективной деятельности в определенных ситуациях межличностного взаимодействия. Указанные способности понимаются как индивидуально-психические и психофизиологические особенности людей, обеспечивающих успешное взаимодействие партнеров.

Коммуникативные способности – это часть структуры личности, отвечающая требованиям коммуникативной деятельности и способствующая ее успеху.

Ключевой характеристикой коммуникативных способностей считаем «коммуникативные качества». Коммуникативные качества – это «качества, отражающие степень сформированности коммуникативных умений и составляющие периферию коммуникативных способностей.

В.Н. Панферов считает коммуникативными качествами специальные умения личности (формулировать мнение, вести беседу, убеждать и т.п.). В целом, степень сформированности коммуникативных умений скорее может стать признаком именно коммуникативных умений и навыков, так же собственно можно классифицировать и умение формулировать мысль, убеждать и еще множество коммуникативных умений. У человека есть черты характера, психологические особенности, определяющие характер его отношений с окружающими (коммуникативные качества), которые становятся основой для специфических склонностей, задатков (коммуникативные способности), которые могут обеспечить полноценное общение.

Способность использовать на практике эти способности и можно назвать коммуникативными умениями, а умения, применяемые удачно и систематически – коммуникативными навыками.

Коммуникативными качествами целесообразно считать психологические черты человека, которые обеспечивают готовность индивида к процессу общения, являются основой для формирования коммуникативных умений и навыков и осуществляют эмоциональную окраску межличностного взаимодействия.

Следовательно, коммуникативные качества, составляющие основу коммуникативного ядра, вполне поддаются формированию и исправлению, и трансформация негативных качеств в положительные вполне может изменить к лучшему межличностные отношения человека. Понятно, что наиболее плодотворно подобная корректировка происходит в детском возрасте.

1.2. Виды и направления развития коммуникативных способностей

Современные ученые классифицируют коммуникативные возможности на несколько групп:

1) общие и особые;

2) вербальные и невербальные;

3) специально важные и универсально важные;

4) стратегические и тактические.

Мы также считаем, что целесообразно разделение коммуникативных способностей на общие и специальные, ведь именно это освещает специфику определенного вида профессиональной деятельности, которым занимается данная личность; вместе с тем такое деление в наибольшей степени характеризует способности как индивидуально-психологические особенности субъекта.

Коммуникативные способности делятся по содержанию. Л.М. Митина, в структуре коммуникативных способностей выделяет знания, умения и навыки. Но акцент ученый делает не просто на знаниях, а на их постепенном превращении в умение, а затем в навыки установления социальных контактов с другими людьми, при этом имеет место их сохранение в течение взаимного влияния в контексте внутренней автономии субъекта, что приводит к общей направленности коммуникативной деятельности человека и формирование стиля общения субъекта. Именно навык является проявлением коммуникативных способностей человека.

Структуру коммуникативных способностей Л.М. Митина представляет следующим образом:

- коммуникативные знания;
- коммуникативные умения;
- коммуникативные навыки;
- общая направленность поведения;
- стиль общения.

Коммуникативные возможности разделяются также по характеру видов деятельности. Как правило, авторы выделяют:

- предметно-познавательные (или когнитивные) коммуникативные способности (умение слушать и понимать партнеров по общению, наблюдать за другими и делать выводы на основе этих наблюдений, способность к идентификации и др.);

- межличностные коммуникативные способности других людей, взаимодействовать с ними, среди которых выделяют умение обосновывать собственную точку зрения, убеждать, тактично выражаться, быть дисциплинированным, решительным, вежливым, толерантным, требовательным к себе и другим, активным и инициативным и т.п.

Анализируя коммуникативные способности в сфере межличностного взаимодействия, Н. Делли , М.Л. Кнепп , Я.Р. Миллер и др. рассматривают их в соответствии с уровнями системы внутриличностного контроля, а именно:

- контроля поведенческой концепции, которому отвечают следующие коммуникативные способности: достижение субъектом взаимодействия определенной заранее запланированной цели в конкретной ситуации, не причиняя при этом вреда другим; использование когнитивных стратегий с целью сохранения образа восприятия собственных поступков в случае неудачи;

- нормативному контролю, которому отвечают следующие способности: импровизировать в случае возникновения трудностей в межличностном взаимодействии, видоизменять программу собственных действий в случае необходимости; контролировать собственные желания и адаптировать последние к изменяющимся ситуациям;

- программному контролю, которому отвечают коммуникативные способности: переводить разные конструкты и атрибуты в последовательный план действия; предусматривать и объяснять поведение других людей; способность к сопереживанию;

- контроля взаимоотношений, которому соответствуют способности: толковать свои действия и действия других исходя из комплексного анализа различных вариантов поведения; пересматривать интерпретации событий и поведения людей в соответствии с целями личности в переменных ситуациях социального взаимодействия; распознавать общие атрибутивные предубеждения и т.д.

А.А. Леонтьев, учитывая результаты исследований Л. Тайера, предлагает такой состав коммуникативных способностей:

- комплекс умений быстро и адекватно ориентироваться в ситуации в условиях общения;

- умение планировать речевой и содержательный аспекты коммуникации;

- способность находить соответствующие средства передачи содержания общения;

- умение обеспечить обратную связь в общении.

Также к коммуникативным способностям должны быть отнесены умения убеждать других, стремление к взаимопониманию, способность влиять на людей. Что касается умения воспринимать людей и давать им адекватные оценки, то оно, в частности, в социальной психологии традиционно считается одной из важнейших способностей.

Невербальные коммуникативные способности оказывают большое влияние на формирование взаимодействия с другими людьми. Эти способности в наибольшей степени социально обусловлены. Относительно выделения коммуникативных способностей по функциям в процессе общения следует отметить, что не существует единого мнения ученых относительно распределения и классификации способностей по данному параметру.

Так, под коммуникативными способностями Ю. В. Аникеева понимает «готовность эффективно действовать в будущих возможных жизненных обстоятельствах, проблематических ситуациях», «прогнозирование условий,

содержания и характера будущей деятельности», «формирование поведенческих программ адаптивного характера».

Однако Ю. В. Аникеева, добавляет, что в приведенной характеристике коммуникативные способности можно выделить лишь условно, поскольку они скорее связаны с жизнедеятельностью личности вообще, чем с процессом общения.

Согласно данному параметру коммуникативные способности делятся на стратегические и тактические. В частности, стратегические коммуникативные способности связаны с возможностями личности понять коммуникативную ситуацию, адекватно в ней сориентироваться и в соответствии с последней сформировать определенную стратегию поведения; тактические способности обеспечивают непосредственную возможность личности приступить к успешной коммуникации, опосредованной различными вербальными и невербальными средствами.

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что отсутствие единого подхода к определению понятия «коммуникативные способности» ведет к отсутствию единого подхода и к определению структуры коммуникативных способностей.

Согласно тому, какие критерии положил исследователь в базу при рассмотрении коммуникативных возможностей, такие составляющие он вкладывает и в структуру коммуникативных возможностей.

Так А.В. Батаршев включают в структуру коммуникативных способностей коммуникативную, интерактивную и перцептивную компоненты.

Кроме того, у автора определяются следующие компоненты коммуникативных способностей:

- когнитивный;
- мотивационный;
- самооценка;
- эмоциональный;

- коммуникативно-деятельностный.

Когнитивный компонент – это репрезентативно-когнитивные структуры, представляющие собой обобщенно-абстрактный результат приобретения индивидом коммуникативных знаний, умений и навыков, являющихся внутренней основой процессов обработки информации и организации коммуникативной деятельности человека.

Мотивационный компонент коммуникативных способностей представляет собой систему потребностей, мотивов, интересов, идеалов, стремлений, установок, норм, ценностей и т.д. Основной составляющей этого компонента является мотив – внутреннее побуждение личности к коммуникативной деятельности, связанное с удовлетворением коммуникативной потребности.

Таким образом, мотивационный компонент коммуникативных способностей означает наличие социально одобрительных мотивов коммуникативной деятельности и стремление к участию в ней. Самооценочный компонент коммуникативных способностей включает в себя оценку человеком себя как субъекта коммуникативной деятельности, то есть самооценку, под которой понимается обобщенный результат познания себя и эмоциональное отношение к себе. Это аффективная часть образа «Я», тесно связанная с проблемой самосознания, с представлением о своей значимости в коммуникативной деятельности.

Эмоциональный компонент коммуникативных способностей – это умение коммуниканта управлять своими эмоциями в процессе коммуникативной деятельности и правильно интерпретировать эмоциональное состояние других участников коммуникации.

Коммуникативно-деятельностный компонент коммуникативных способностей характеризует человека как субъекта коммуникативной деятельности, в которой выявляются личностные особенности человека. Итак, суммируя, дадим определения:

1) способности – это устойчивые индивидуальные психические особенности человека, которые являются необходимым внутренним условием его успешной деятельности. Они появляются в том, как человек обучается, получает определенные знания, умения и навыки, осваивает определенные области деятельности, включается в творческую жизнь общества.

2) коммуникативные способности – это устойчивая совокупность индивидуально-психологических особенностей человека, входящие в структуру интеллектуальных способностей и обуславливающие успешность выполнения коммуникативной деятельности. При этом мы отмечаем, что эта совокупность особенностей человека составляет единое целое, имеет индивидуальную степень выраженности и отличает одного человека от другого, касается успешности выполнения коммуникативной деятельности, в которой проявляется и с помощью которой развивается.

Развитость положительных коммуникативных качеств является основой для проявления коммуникабельности, функционирующей как совокупность психологических свойств, обеспечивающих готовность личности к продуктивному взаимодействию.

Кроме того, система коммуникативных знаний, умений и навыков может быть сформирована только на основе коммуникативных способностей, высокий уровень которых позволяет выявить внутренние резервы личности для ее развития, обучения, воспитания.

Наличие высокого уровня коммуникативных способностей, хотя и не гарантирует успеха в учебной, профессиональной, творческой деятельности, но является его предпосылкой. Изучение вопроса структуризации коммуникативных способностей способствует усовершенствованию процесса общения и его коррекции в различных сферах деятельности, начиная от продуктивного решения индивидом профессиональных задач и заканчивая объяснением индивидуального стиля коммуникативной деятельности в целом.

1.3. Характеристика социально-психологического тренинга как способа развития коммуникативных способностей

В отличие от многих инструментов управления персоналом, применимых лишь в узкой области, инструменты HR-аналитики широко используются почти на всех участках работы с сотрудниками в современной организации. Их применение актуально как для сбора общей информации о функционировании системы управления персоналом, так и для получения актуальных сведений об эффективности реализации конкретных направлений работы с сотрудниками: например, подбора и отбора, стимулирования и мотивации, обучения и развития персонала, управления организационной культурой и брендом организации как работодателя.

Возможности инструментов HR-аналитики столь широки, что многие специалисты отражают этот факт в определении понятия «HR-аналитика». Ссылки на универсальный характер инструментов HR-аналитики и ее проникновение во все сферы работы с персоналом присутствуют в большинстве публикаций российских и особенно зарубежных авторов.

Многие крупные компании (SAP, IBM, Oracle, Microsoft), известные своими продуктами для бизнеса, предлагают специальные программные решения для агрегирования, интеграции и анализа количественных данных, визуализации HR-метрик и построения дашбордов.

Помимо количественных данных, особое значение для HR-аналитики приобретают качественные данные, получение которых возможно с помощью использования социологических, социально-психологических и психодиагностических методов исследования — интервью, фокус-групп, анкетных опросов с преобладанием в анкетах открытых вопросов, проективных техник, тестов-опросников и др.

Продуктом их использования является как формирование целостной картины организационных взаимодействий, включая их эмоциональные составляющие, так и более глубокое понимание уникальных потребностей,

мотивов, настроений, конкретных эмоциональных состояний, взаимоотношений сотрудников, их восприятия работодателя, коллег, руководства, оценок выполняемой работы и перспектив своего пребывания в организации. Подобная информация позволяет понять причины и объяснить те или иные сбои в поведении и работе сотрудников, функционировании системы управления персоналом, а также обнаружить скрытые факторы, влияющие на работу персонала, раскрыть тенденции и спрогнозировать развитие организационных взаимодействий в будущем.

Несмотря на все преимущества, использование социологических, социальнопсихологических и психодиагностических методов для получения данных о работе персонала и функционировании системы управления персоналом имеет ряд ограничений в применении:

— зачастую заметно предвзятое отношение сотрудников к участию в анкетных опросах, интервью и тестировании, связанное как со страхом показать себя в невыгодном свете перед работодателем и потерять работу, так и с недоверием к надежности этих методов исследования;

— нередко в организациях имеет место дефицит временных и других ресурсов, необходимых для подготовки, запуска, проведения и обработки результатов исследований;

— во многих организациях налицо отсутствие специалистов, готовых взять на себя подготовку и проведение исследования.

Способом преодоления части из перечисленных ограничений стал поиск новых инструментов получения качественных данных о персонале и функционировании системы управления персоналом организации.

Одним из многофункциональных, гибких в использовании, потенциально перспективных инструментов современной HR-аналитики видится тренинг. Учитывая современные тенденции и задачи HR-аналитики, а также исключительно разнообразные возможности тренингового инструментария, целесообразно обосновать необходимость разработки методологии особого вида тренингов — HR-аналитического тренинга,

который представляет собой специально конструируемый комплекс последовательно применяемых интерактивных инструментов сбора и группового анализа данных, построения прогнозов развития и повышения эффективности системы управления персоналом организации.

Возможность проведения HR-аналитического тренинга в группах, возможность его ориентации на удовлетворение потребностей сотрудников в обучении и развитии, их активное взаимодействие и коммуникацию в процессе выполнения тренинговых упражнений способствуют решению сразу нескольких управленческих задач: обеспечивают лояльное отношение персонала к исследованию (оно воспринимается не так остро), экономию времени (исследование идет параллельно с обучением, дополнительные временные ресурсы не требуются) и раскрепощенность и активность участников (благодаря особой атмосфере, как правило, складывающейся или специально создаваемой модератором в тренинговой группе).

Кроме того, тренинг открывает широкие возможности для сбора аналитических данных с помощью сразу нескольких методик и инструментов: например, оценочных шкал, портретирования персонала и др. В современной HR-аналитике применяются разнообразные оценочные шкалы, позволяющие исследовать самую разнообразную проблематику управления персоналом: например, диагностические оценочные шкалы MMPI2 , 5-балльная оценочная шкала для диагностики инновационного потенциала организации и др.

Многомерные оценочные шкалы могут не только выполнять функции детализированной диагностики, но и помогают составлять целостную картину, целостное видение организации, например подсказывать, насколько равномерно развивается персонал, насколько он удовлетворен организацией работы и в целом коллективом, своим пребыванием в организации.

Разработка и применение оценочных шкал в процессе HR-аналитического тренинга прежде всего ориентированы на оценку и сравнение количественных характеристик процессов и результатов

управления персоналом, но методики оценочных шкал в принципе применимы и для оценки качественных состояний исследуемых объектов, хорошо сочетаются с качественными методами и могут работать вместе с ними в рамках единого инструмента измерения (например, в опросах). В современной аналитике также находит применение методика портретирования персонала и других участников деятельности организации.

Составление портретов позволяет выявить не только рационально описываемые характеристики сотрудников, но и не поддающиеся прямой фиксации, значительно влияющие на восприятие персоналом своего подразделения и организации в целом, интуитивные и эмоциональные оценки сотрудников, уловить характерные черты корпоративного духа организации.

К тому же она может необычайно оживить, «украсить» как тренинг, так и результаты HR-исследования. Так, применение в процессе тренинга методики портретирования позволяет подобрать упражнения, ориентированные на раскрытие образного мышления, художественных навыков и умений участников тренинга, и презентовать в организации имеющиеся уникальные компетенции и таланты.

Следует заметить, что, несмотря на старания разработчиков официальных сайтов многих организаций, в целом российские компании уделяют мало внимания широкоформатной презентации уникальных способностей и талантов персонала даже на своих внутренних сайтах. А между тем раскрытие талантов сотрудников имеет значение не только для выявления потенциала развития профессиональной деятельности, но и для демонстрации разносторонности и звездности созданного коллектива, для формирования позитивного взаимообмена достижениями и актуализации чувства причастности к значимому, высшему, лучшему, для запуска в организации процессов развития креативности и «заражения достижениями».

Большое значение для получения точных результатов и построения прогнозов динамики развития имеет применение корреляционного анализа,

который порой просто пугает специалистов по управлению персоналом, особенно тех из них, кто имеет не очень солидную математическую или информационно-статистическую подготовку.

Организация тренингов применения корреляционного анализа процессов, связанных с управлением персоналом, позволяет выявить взаимосвязи и взаимовлияние различных факторов управления персоналом, например влияние стажа работы в организации на рост заработной платы персонала, влияние обеспеченности организации рабочими кадрами на структуру трудовых ресурсов, оценить динамику и эффективность использования трудовых ресурсов организации.

Для обеспечения эффективности тренинговой составляющей HR-аналитики в целях подготовки посттренингового сопровождения можно предложить использовать тренинги развития экспертных навыков и умений (экспертной оценки), ABC-анализа, анализа макро- и микросреды персонала, таблиц SWOT-анализа.

Хорошие результаты можно получить при применении тренингов построения матриц. Так, например, в целях HR-аналитики можно рекомендовать тренинги вариантов построения матрицы Бостонской консалтинговой группы (матрицы БКГ) и матрицы И. Ансоффа, матриц стратегий персонального роста и роста значимых для компании характеристик персонала.

Аналитические таблицы позволяют в краткой форме обобщить и упорядочить имеющиеся данные, корректно выполнить сравнительный анализ по четко выделенным критериям, сформулировать конкретные рекомендации.

Выполняя в процессе тренинга эти и иные задачи вместе с сотрудниками, HR-аналитик, помимо выявления и анализа необходимой информации, в определенном смысле может реализовывать дополнительные функции: обучать участников тренинга приемам аналитического мышления и применению конкретных методик в работе с данными о персонале, помогать

аргументировать принимаемые управленческие решения и квалифицированно решать задачи управления персоналом организации. При всей простоте подобных построений их результаты не только убедительны и более наглядно отражают процессы в управлении персоналом, но и позволяют точнее выстраивать прогнозы развития персонала и оценивать рост человеческого капитала организации.

Как инструменты выявления организационных отношений и формирования различных микрогрупп и микроструктур, микрополитических взаимосвязей и социально-психологических преград коммуникации в организации хорошо зарекомендовали себя методы психометрического и социометрического моделирования. Их применение в качестве самостоятельных методов исследования или в качестве методик HR-аналитического тренинга позволяет определять лидеров и аутсайдеров, составлять рейтинги, выявлять устойчивые микрогруппы, оценивать «температуру» эмоциональных отношений в организации, что важно при разработке практических рекомендаций по формированию команд, управлению проектами, принятию управленческих решений.

В большинстве источников понятие «тренинг» трактуется прежде всего как метод активного обучения, инструмент развития способностей, навыков и умений. Эта трактовка крайне устойчива и встречается как в классических работах по психологии тренинга, опубликованных в 1980–1990-е годы, так и в современных изданиях.

Профессионально и качественно подготовленный и проведенный тренинг может стать своего рода исследовательской лабораторией, полем для проведения организационных мини-экспериментов, в ходе которых открываются широкие возможности по социально-психологической и организационной диагностике, получению целого пласта данных об особенностях профессионального и организационного поведения сотрудников, их восприятия профессиональной деятельности и отношения к работодателю, их вовлеченности в дела коллектива, удовлетворенности

трудом и перспективами карьерного развития, психологического и социального благополучия в организации.

В некоторых случаях для получения необходимой информации бывает достаточно пристального наблюдения за поведением и коммуникациями участников в тренинге. Ускорению сбора данных и повышению информативности получаемых в процессе тренинга сведений может способствовать использование специальных современных тренинговых инструментов — прежде всего, шеринга, процессинга и фасилитации.

Под шерингом (от англ. to share — делиться) чаще всего понимают обсуждение с участниками тренинга эмоций, чувств, впечатлений, вызванных выполнением упражнений или предложенными тренером примерами. В процессе коллективных обсуждений участники зачастую ссылаются на свой предшествующий опыт, приводят аналогичные примеры из собственной практики, рассказывают о страхах, неудобствах, сложностях, с которыми они столкнулись в похожих организационных ситуациях.

Благодаря этому, эмоциональный контекст обсуждения значительно расширяется, у тренера появляется возможность узнать, что именно, какие ценности, установки, коллективные предположения и организационные ограничения стоят за выбором участниками того или иного подхода к выполнению упражнения, что привело к получению или, напротив, неполучению ими желаемого результата в тренинге или в реальной жизни.

Процессинг (от англ. to process — обрабатывать) — это, как правило, следующий за шерингом этап обсуждения и осмысления участниками тренинга содержания, порядка и конкретных форм результатов выполнения того или иного задания или упражнения. Его задачи — помочь участникам интерпретировать полученный в упражнении опыт и определить возможности и направления его использования на практике.

Распространенными инструментами процессинга являются открытые фокусированные и уточняющие вопросы, усиливающие рефлексию

участников и обеспечивающие их более глубокое погружение в рассматриваемую тему.

Так, например, начав с вопроса, все ли получилось у участников тренинга при выполнении упражнения, тренер может специально дополнительно поинтересоваться, что именно вызвало затруднения, какие способы их преодоления нашли участники, какие из них могут найти применение в организационной среде, как часто подобные затруднения возникают в реальной практике и препятствуют эффективному решению задач.

Для усиления инсайта могут быть разобраны практические примеры, приведенные в подтверждение своих слов участниками тренинга. Очевидно, что подобный сценарный прием позволяет не только добиться выработки и усвоения участниками наиболее эффективных и конструктивных моделей поведения, но и служит эффективным инструментом социально-психологической диагностики, получения сведений о ценностях, установках, целях участников тренинга, приемлемых / неприемлемых для них моделях поведения, подходах к принятию решений в сложных, непредвиденных обстоятельствах.

Наконец, фасилитация (от англ. to facilitate — облегчать, помогать, способствовать) — это специальный прием активизации совместной работы и коммуникаций участников тренинга и вовлечения их в энергичное выполнение тренинговых упражнений и заданий.

В набор инструментов фасилитации входят разнообразные и достаточно эффективные методики и современные тренинговые практики:

— мозговой штурм, обеспечивающий интенсификацию как коллективной, так и индивидуальной работы участников тренинговой группы;

— «поляризация мнений», при применении которой «фасилитатор делит участников на две группы — одна группа думает о негативных аспектах обсуждаемого вопроса, другая — о позитивных аспектах»;

— «всемирное кафе» («сбор мнений членов команды на протяжении 1,5–2 часов относительно важного вопроса или проблемы стратегического характера, касающейся как отдельного направления работы компании, так и организации в целом», который «способствует генерации большого числа идей, решений», которые затем подвергаются критике и отвергаются либо принимаются к реализации);

— голосование, способствующее повышению индивидуальной ответственности при принятии коллективных решений;

— метафорический прием (создание участниками тренинга различных вербальных или графических образов анализируемых организационных процессов или явлений в целях осмысления, а в определенных случаях и демонстрации эмоционального отношения к ним);

— критериальный анализ (рассмотрение участниками тренинга предложенной тренером проблемы / ситуации на основе заранее заданных критериев), развивающий навыки рационально аргументированного системного мышления;

— моделирование, например переговорные модели.

В формате фасилитации может быть обсуждено множество вопросов, касающихся результативности работы персонала и функционирования системы управления сотрудниками организации, состояние отдельных направлений работы с персоналом, причин удовлетворенности или, напротив, недовольства сотрудников положением дел в организации.

Интересно, что встречающиеся в научной литературе определения практически всех приемов фасилитации могут быть сведены к отражению одной из необходимых функций HR-аналитики — сбору достоверной исходной информации и экспертных мнений, что подчеркивает их высокий диагностический потенциал и практическую значимость применения в HR-аналитических исследованиях.

Совместная работа HR-аналитика с сотрудниками — участниками HR-аналитического тренинга, помимо приобретения ими конкретных

практических навыков и умений, позволяет получить ряд важных сверхэффектов, таких как:

— рост доверия к методикам HR-аналитики и специалистам, работающим в данной области;

— повышение уверенности сотрудников – участников тренинга в себе и своих аналитических и прогностических способностях и возможностях;

— уточнение сотрудниками своих представлений о коллегах, их компетентности и готовности оказывать поддержку;

— рост лояльности участников тренинга к организации за счет вложения средств в развитие персонала и тем самым подтверждения их значимости для организации.

Организаторы и разработчики программ тренингов сталкиваются с проблемой выбора среди достаточно разнообразного множества современных тренинговых инструментов, поэтому вопрос о критериях выбора/отбора и наполнения инструментальной части тренинга зачастую актуален не только на начальных этапах аналитического исследования, но и в процессе его, например, в случаях, когда выбранные ранее методы по каким-либо причинам оказались неэффективными, либо на завершающем этапе исследования, когда необходимо выработать рекомендации для посттренингового сопровождения.

Широко известные и применяемые критерии отбора инструментов (оценка стоимости, анализ комментариев и отзывов о тренинге; прямые звонки в компании, где проводился данный тренинг; оценка эффективности дотренингового взаимодействия с тренерами) далеко не всегда эффективны в целях проведения HR-аналитики.

Во-первых, к критериям отбора тренинговых инструментов HR-аналитики целесообразно отнести соответствие оцениваемого тренингового инструмента:

— требованиям нормативных документов к образовательным стандартам и технологиям;

— подходам, нормам, правилам, требованиям, ценностям и традициям, сложившимся в тренинговой практике;

— ценностям и иным составляющим корпоративной культуры;

— требованиям государственных стандартов.

Обеспечение соответствия тренингового инструмента требованиям международных и государственных стандартов связано как с необходимостью обеспечения высокого качества, эффективности и результативности тренинга, так и с необходимостью следовать стандартам деятельности организации, в которой проводится HR-тренинг.

При отборе тренинговых инструментов для HR-аналитики также важно учитывать:

— меру полезности тренинга, его функции в структуре HR-аналитического проекта и возможность оперативного получения в процессе тренинга актуальной, «горячей» информации о проблемных аспектах управления персоналом в организации;

— возможность обеспечения формирования заявленных в программе тренинга конкретных навыков и умений;

— возможности реализации тренинговых упражнений и концепции тренинга в целом в организационных условиях «места и времени» (компетентность приглашенных на тренинг сотрудников, предоставляемые помещения и техническое оборудование, продолжительность тренинга);

— оригинальность и новизна тренинговых упражнений;

— использование методик проектного менеджмента (project management) и дизайнмышления;

— актуальность, новационность форматов работы участников тренинга, включая стиль презентаций, возможность работы на новых информационно-цифровых платформах, использование облачных сервисов (например, Zoom-life) и QR-технологий, программ автоматического генерирования контента и автоматизации HR-dashboard (BI), геймификации и ботов для интервью при увольнении (exit interview);

— возможность придать инновационный поисковый вектор тренинговым заданиям и использования методик внедрения изменений (change management).

Благодаря применению перечисленных выше критериев при отборе тренинговых инструментов HR-аналитики возможно по результатам проведения тренинга сформулировать ценные для организации предложения и практические рекомендации, а возможно, и оказать существенную помощь в формировании будущих команд и проектных групп, высоко мотивированных на реализацию совместно проработанных в ходе тренинга задач организации.

Выводы по главе 1

Коммуникативные способности – способности человека, проявляющиеся в его общении с людьми. Они включают в себя умение слушать и понимать людей, влиять на них, устанавливать с ними хорошие личные и деловые отношения.

Коммуникативные способности – это часть структуры личности, отвечающая требованиям коммуникативной деятельности и способствующая ее успеху. Ключевой характеристикой коммуникативных способностей выступают коммуникативные качества.

Коммуникативные качества – это «качества, отражающие степень сформированности коммуникативных умений и составляющие периферию коммуникативных способностей.

Система коммуникативных знаний, умений и навыков может быть сформирована только на основе коммуникативных способностей, высокий уровень которых позволяет выявить внутренние резервы личности для ее развития, обучения, воспитания.

Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

2.1. Организация и методы исследования

В качестве объекта исследования в работе выступает компания ООО «ПК Венткомплекс».

Видами услуг ООО «ПК Венткомплекс» являются:

- Малоэтажное строительство;

- Реконструкция производственных и специальных зданий и сооружений;

- Укрепление и усиление несущих частей зданий и сооружений (фундаментов, колонн, перекрытий, ж/б ригелей);

- Устройство, реконструкция и ремонт разных видов кровель;

- Устройство внешних и внутренних инженерных коммуникаций (водоснабжение, отопление, канализация);

- Гидроизоляция и утепление подземных и наземных частей зданий;

- Строительно-монтажные и отделочные работы жилых и офисных помещений любой сложности;

- Благоустройство территории и ландшафтные работы.

ООО «ПК Венткомплекс» имеет допуск СРО от 19.10.2017 года № 0000940 Саморегулируемая организация Ассоциация строительных организаций «Поддержки организаций строительной отрасли». Регистрационный № СРО-С-227-01072010.

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 «ПК Венткомплекс» 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 «ПК Венткомплекс» 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.

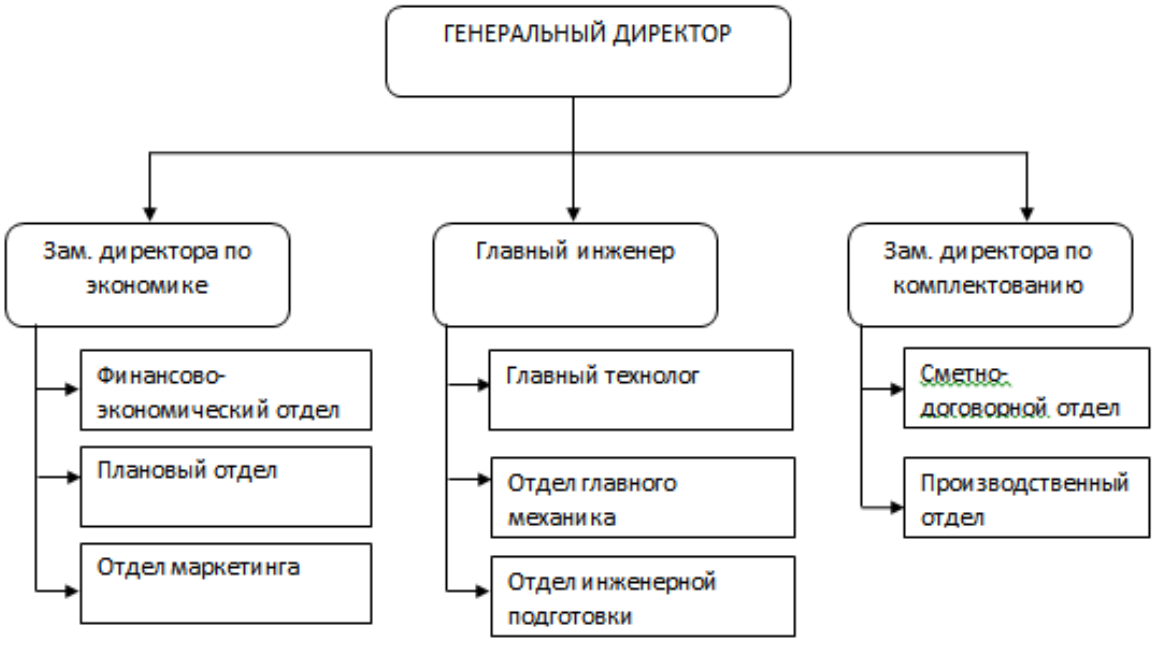


Рис. 2.1. Организационная структура

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 «ПК Венткомплекс» (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ПК Венткомплекс»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
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 «ПК Венткомплекс» 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. Тест Ф. Герцберга.

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



Рис. 2.2. Факторы 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.).

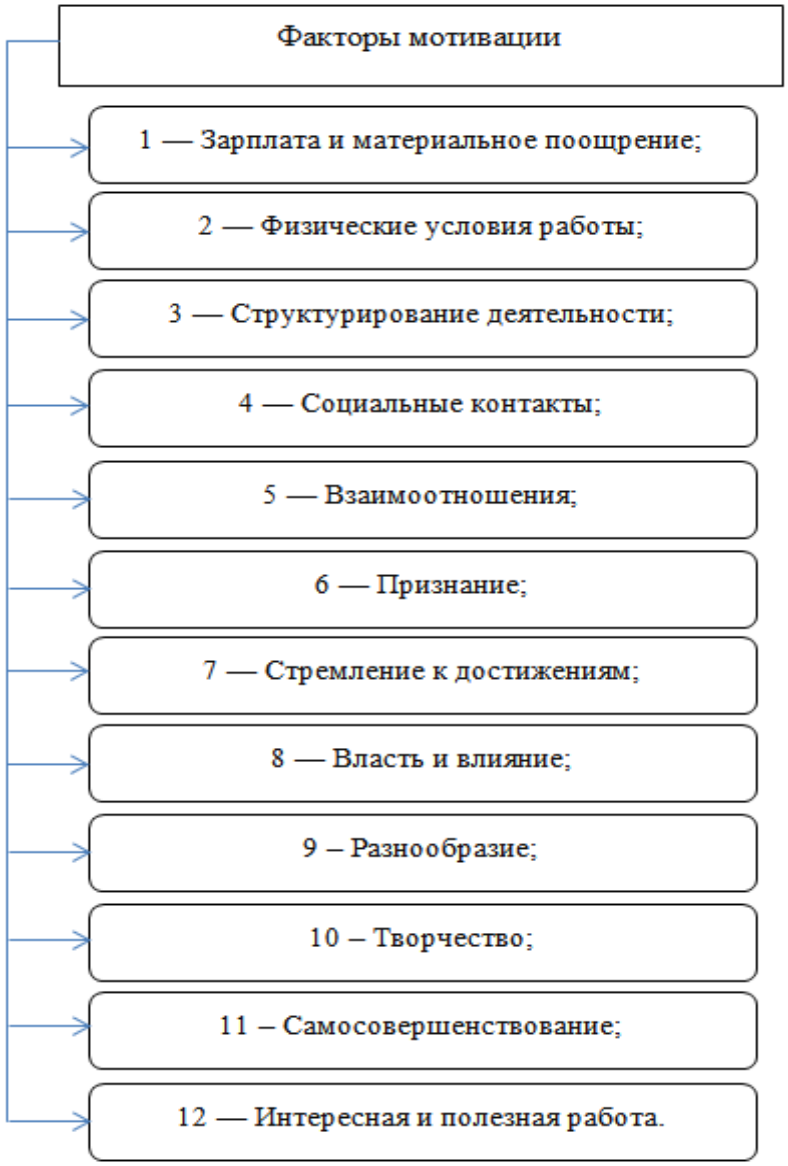


Рис. 2.3. Факторы мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

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 «ПК Венткомплекс» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

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

Как показывают данные таблицы 2.3., главным гигиеническим фактором для сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» 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.).

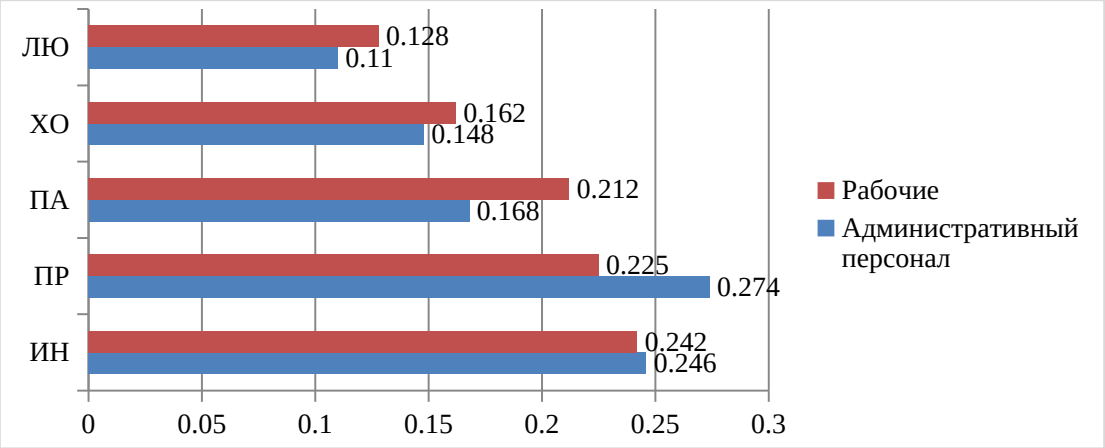


Рис. 2.5. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»[1]

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

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

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).

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

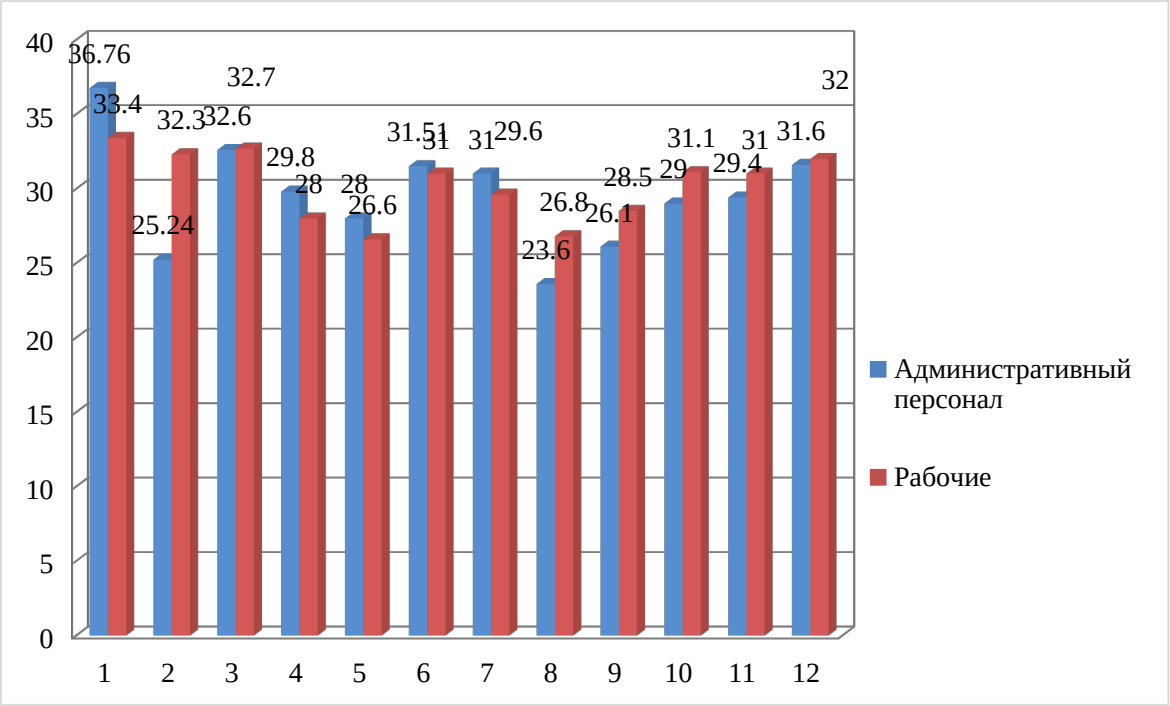


Рис. 2.6. Результаты исследования по методике Ричи—Мартина

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 «ПК Венткомплекс» представлены на рис. 2.7. – 2.10.

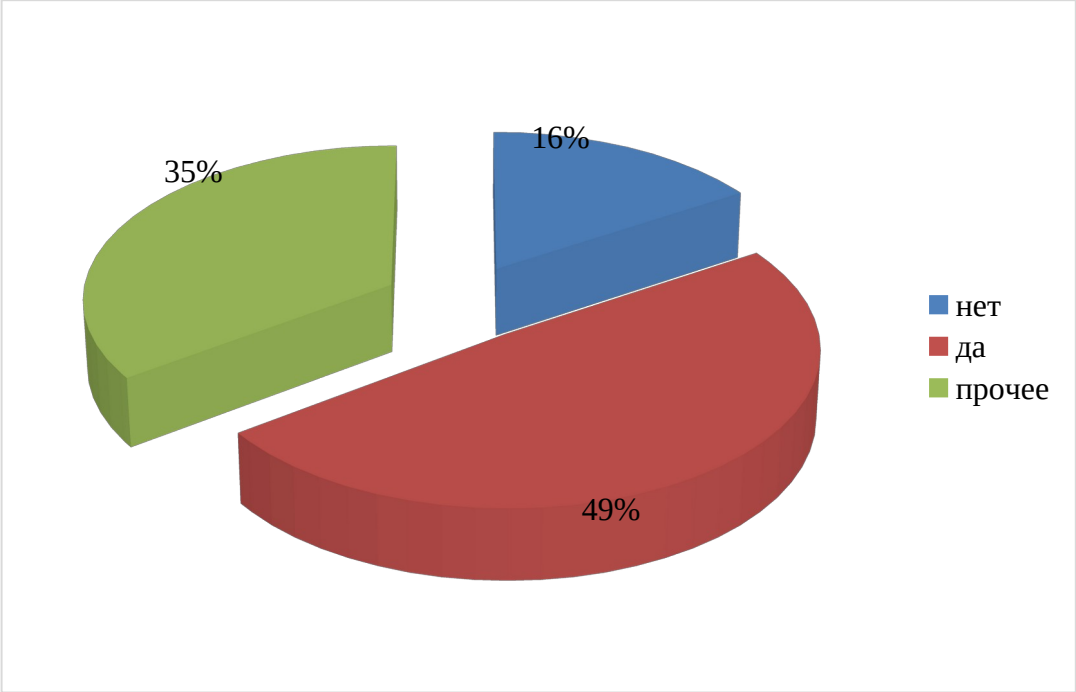


Рисунок 2.7. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %

Как показывают данные рисунка 2.7., большинство опрошенных сотрудников компании ООО «ПК Венткомплекс» 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 «ПК Венткомплекс» 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).

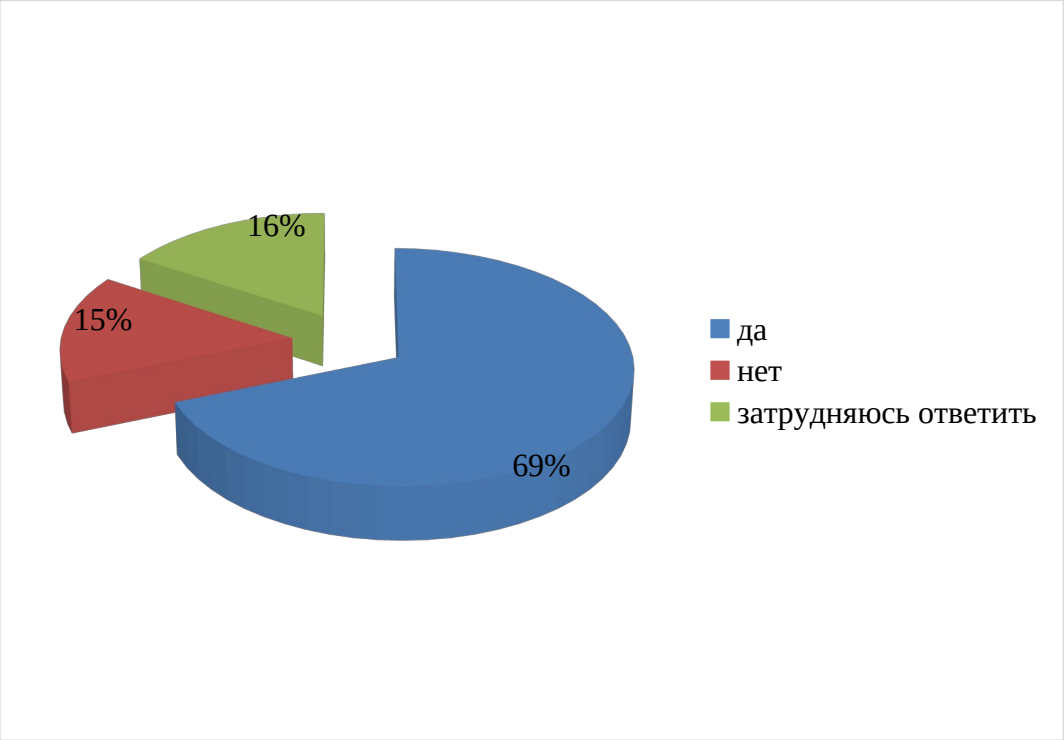


Рисунок 2.8. Необходимость использования нематериального стимулирования, %

Как показывают данные рисунка 2.8., 69% опрошенных сотрудников компании ООО «ПК Венткомплекс» 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.

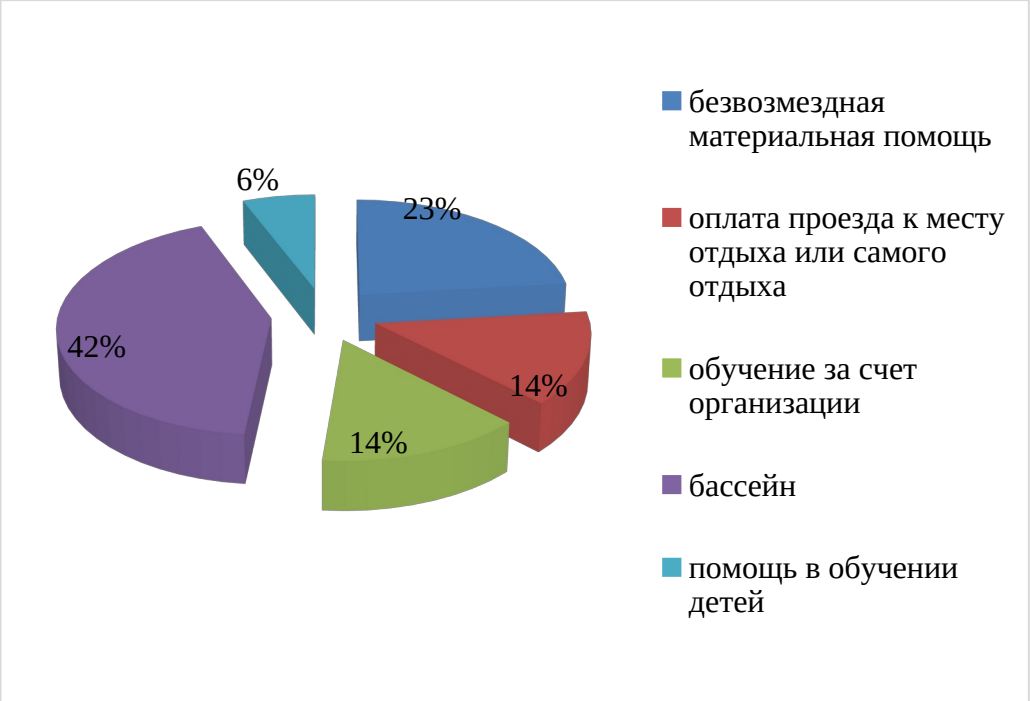


Рисунок 2.9. Предпочтения форм материального стимулирования, %

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.

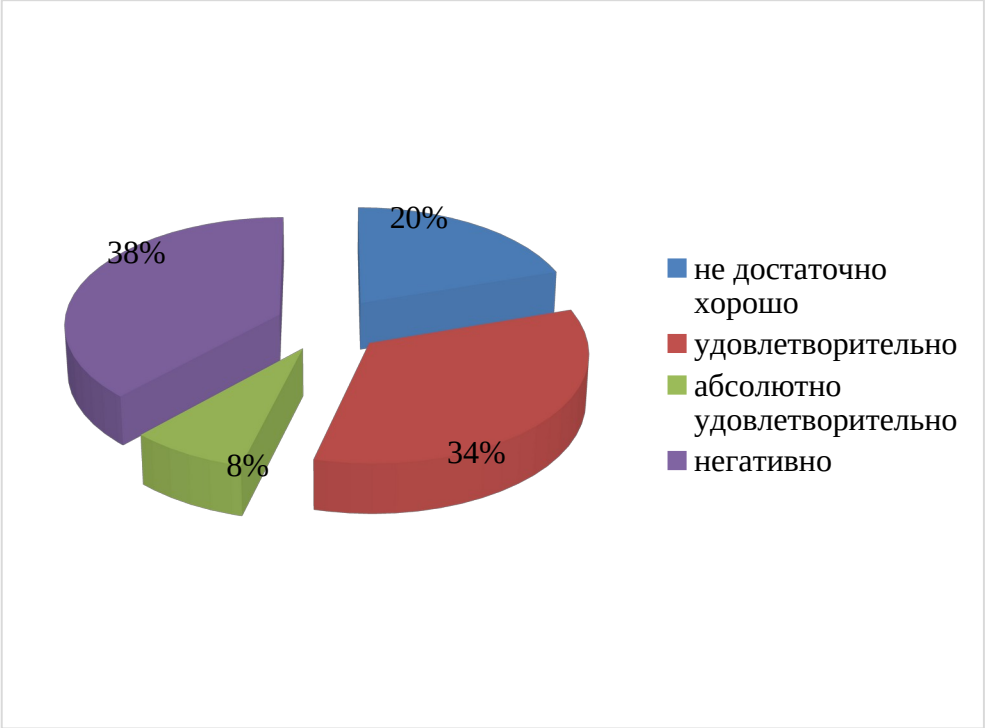


Рисунок 2.10. Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

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.

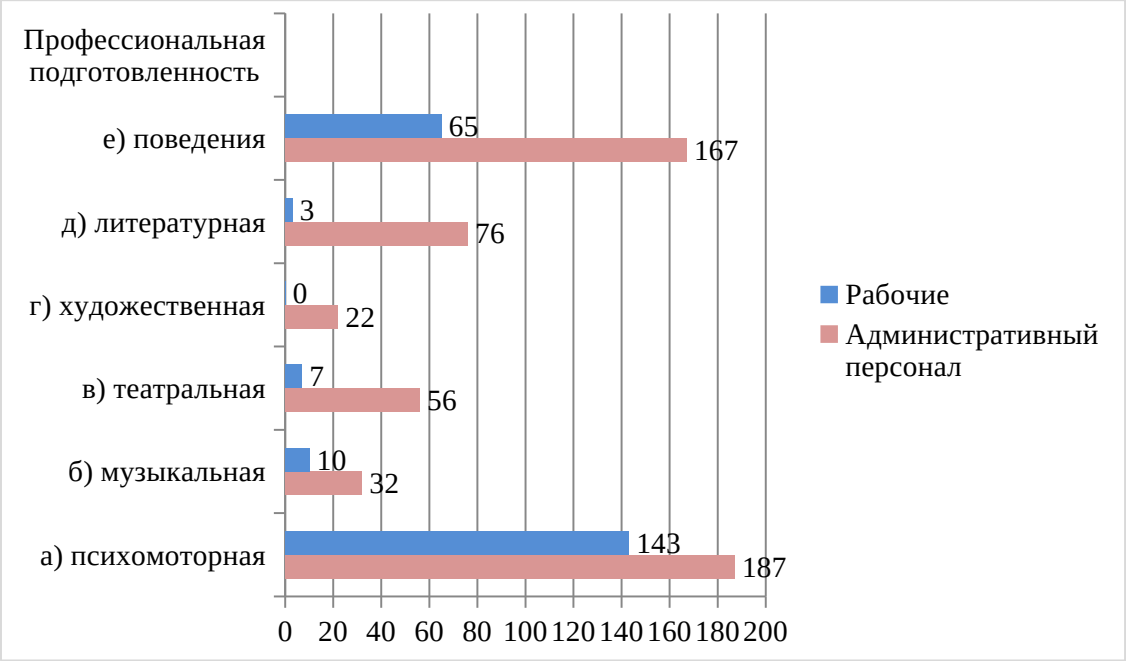


Рисунок 2.12. Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

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.).

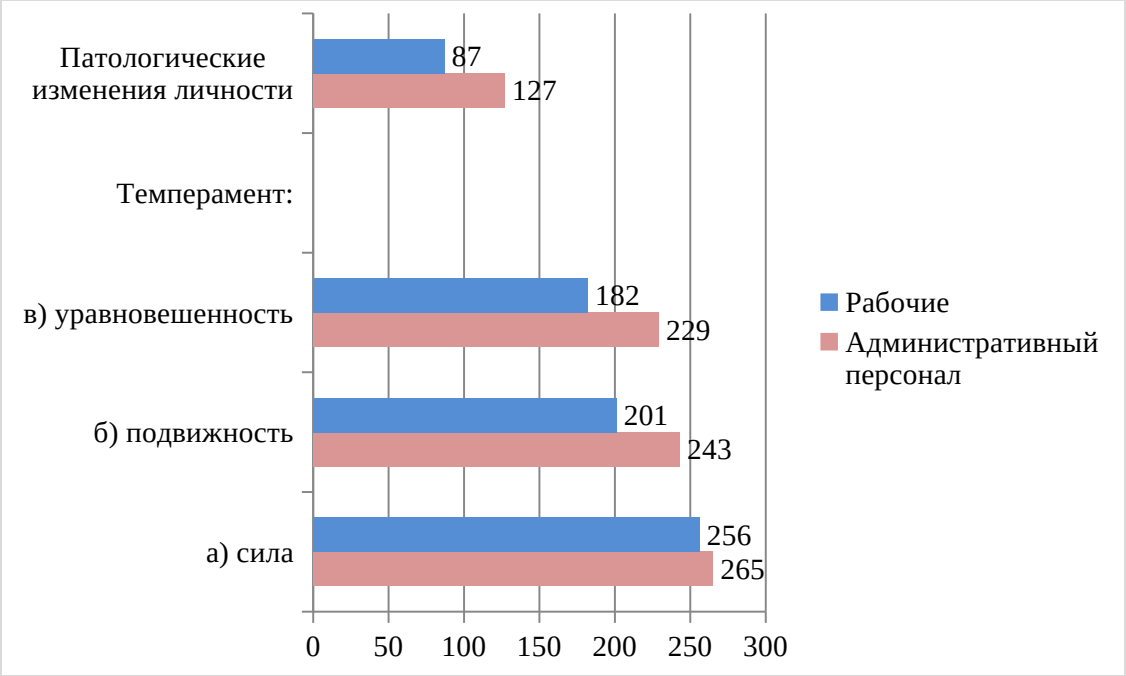


Рисунок 2.13. Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

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.

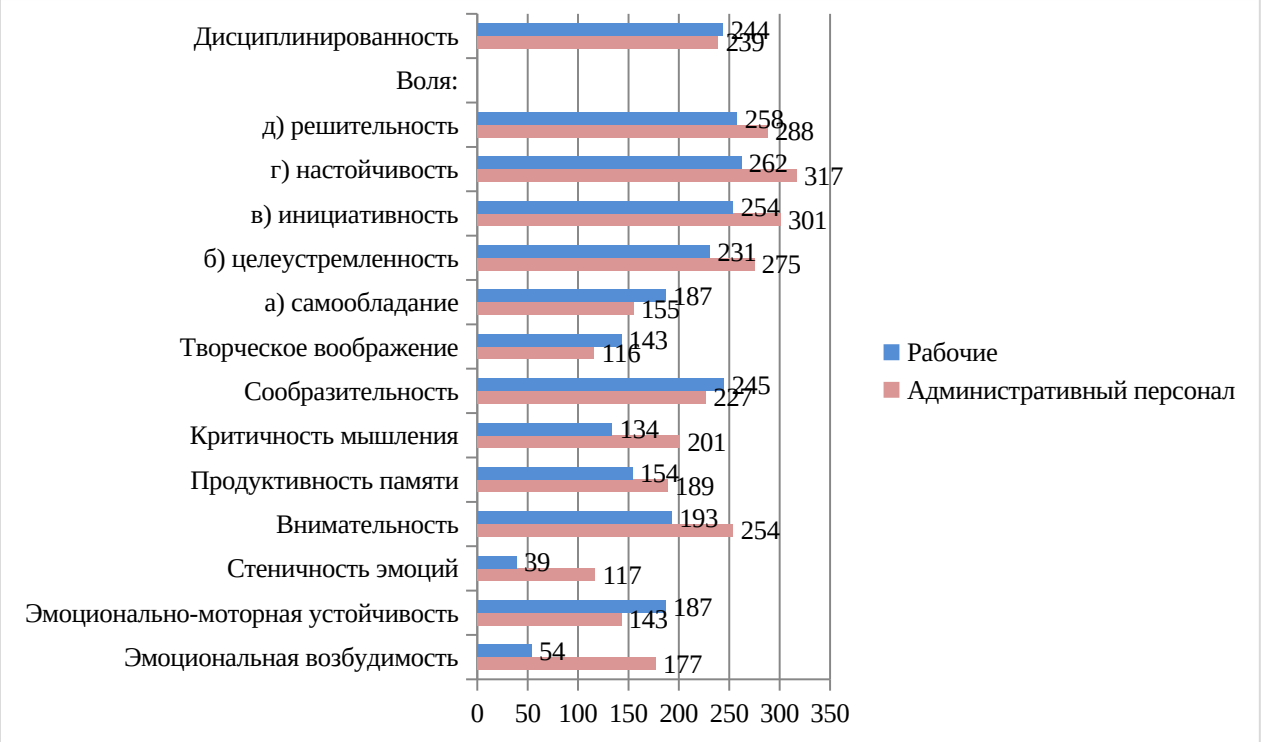


Рисунок 2.14. Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

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 коммуникативных способностей персонала ООО «ПК Венткомплекс» было проведено исследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников учреждения не удовлетворены коммуникацией.

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

В 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.

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ КОММУНИКАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ В ХОДЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

3.1. Программа социально-психологического тренинга по развитию коммуникативных способностей

Для развития коммуникативных способностей 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. 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.

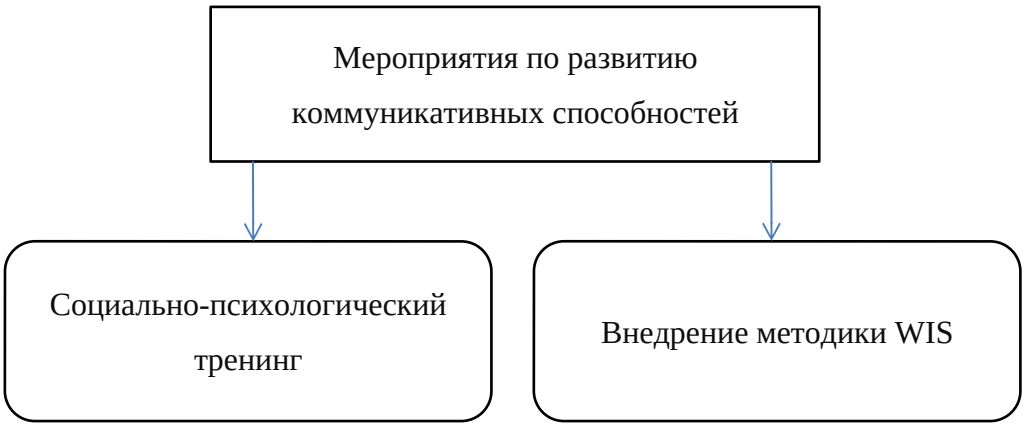


Рисунок 3.1. Мероприятия по развитию коммуникативных способностей персонала ООО «ПК Венткомплекс»

Рассмотрим предложенные мероприятия по развитию коммуникативных способностей подробнее.

Целью первого мероприятия является созданием системы возмещения затрат на проведение тренига, предоставление субсидии сотрудникам, которые являются инициаторами тренинга. Данная система включает в себя

принципы, типы обучающих программ, размер компенсации за проведение тренинга (таблица 3.1), период работы в компании по окончании тренинга (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.

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	Компания оплачивает 2/3	Не более 50 %	50% стоимости курса	-

является сотрудник (тематика связана с работой)	стоимости обучения	стоимости обучения		
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 «ПК Венткомплекс», 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 «ПК Венткомплекс».

Таблица 3.4.

План-график внедрения мероприятия

Мероприятия	**Сроки выполнения**	**Ответственное должностное лицо**	**Исполнители**
Составление списка мероприятий	1 месяц	Администратор	Администратор
Диагностика мотивации	2 недели	Администратор	Администратор

сотрудников на обучение			
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 «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).

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

1. Цель А: 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 «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. Далее в пункте 3.2 проведем социально-экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.2. Анализ экспериментальной работы

Коммуникация персонала в ООО «ПК Венткомплекс» является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса коммуникации – 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 «ПК Венткомплекс» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

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 3.4., 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 3.3.).

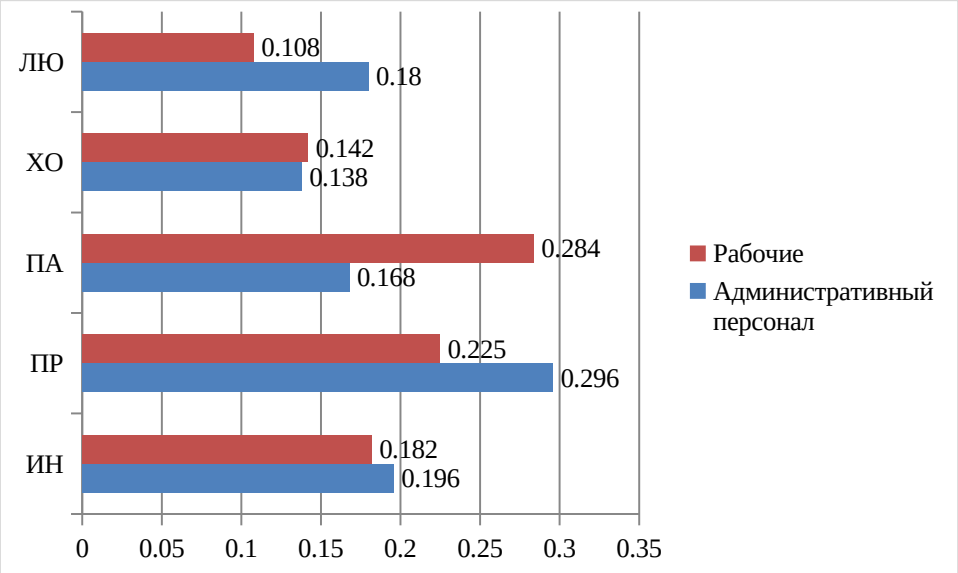


Рис. 3.3. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» по результатам экспериментальной работы[2]

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.

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

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

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.).

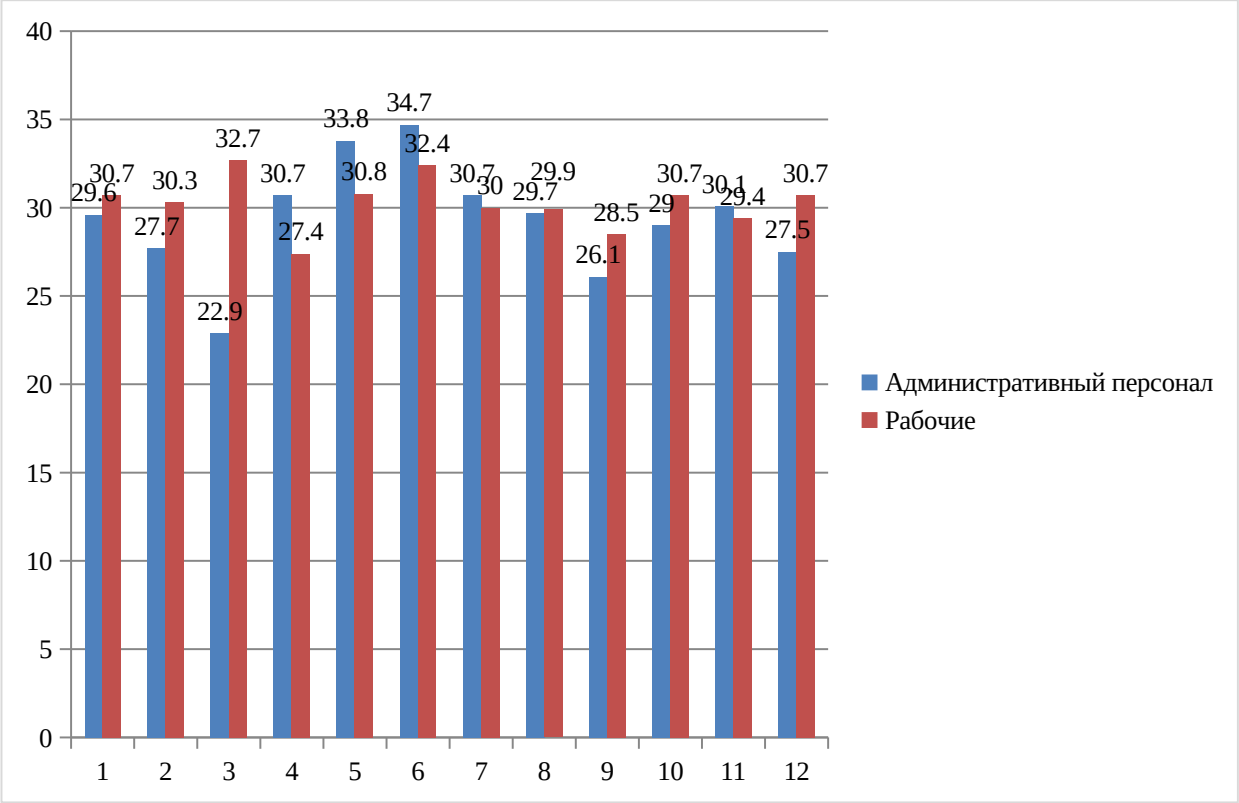


Рис. 3.4. Результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина

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 «ПК Венткомплекс» 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	Значения В	Ранг	d (ранг А - ранг	d^2

		A		B	B)	
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.

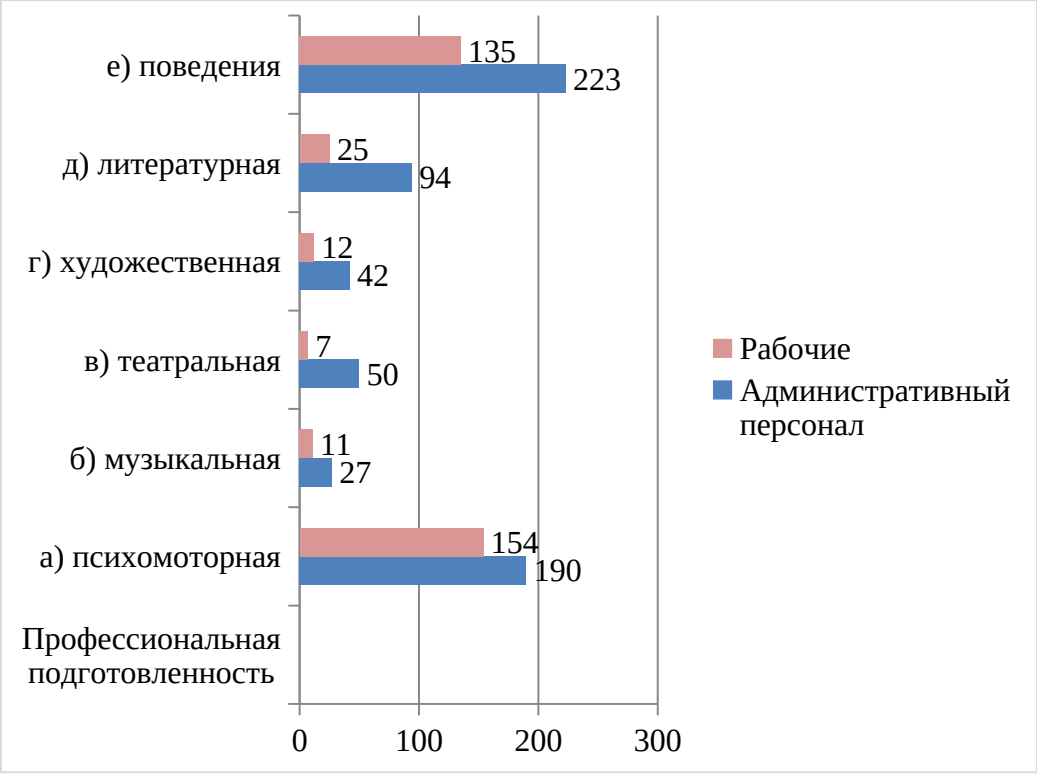


Рисунок 3.6. Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

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.).

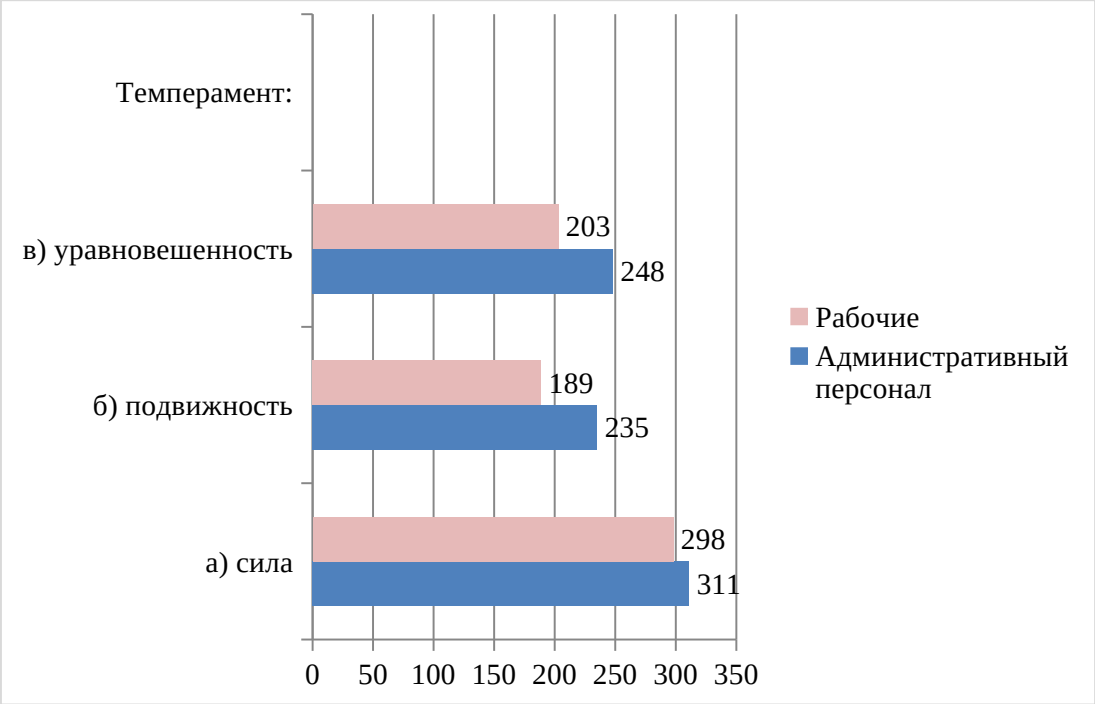


Рисунок 3.7. Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К. по результатам экспериментальной работы, балл

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.

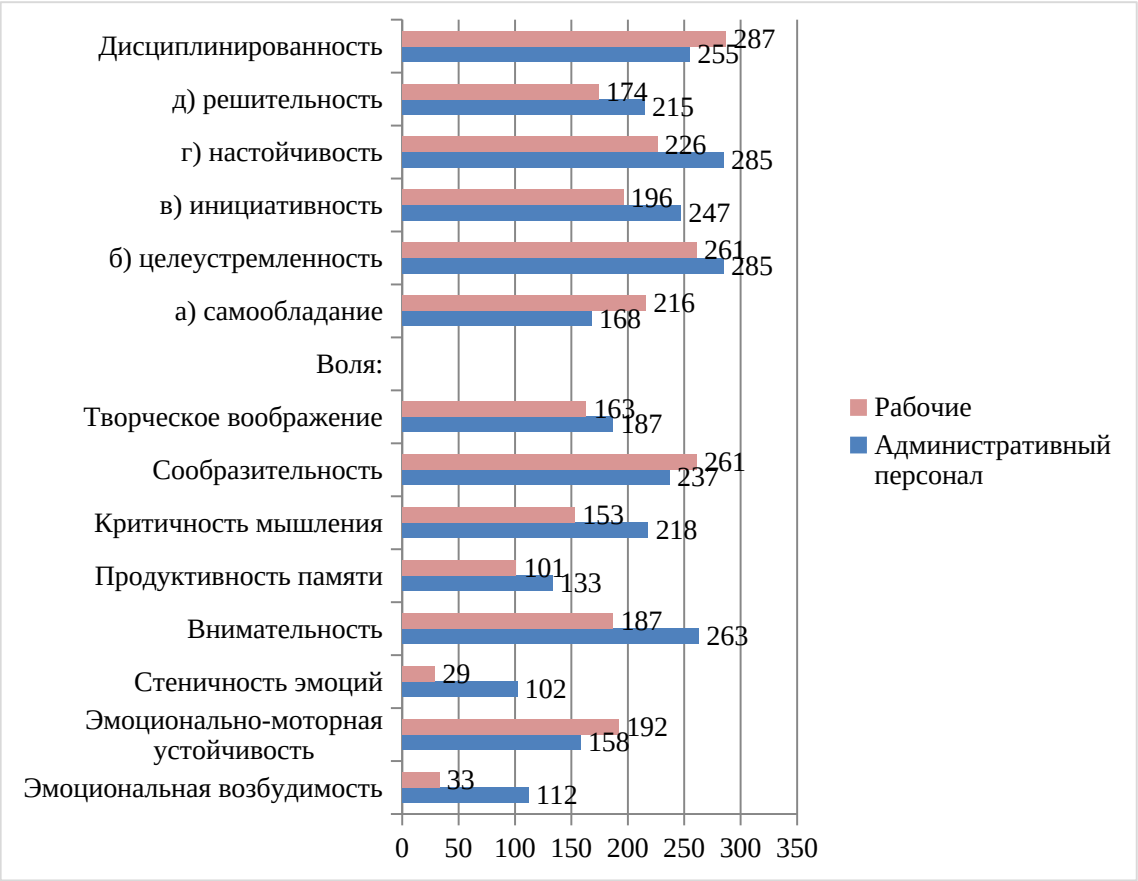


Рисунок 3.8. Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

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 развитию коммуникативных способностей персонала, такие как: проведение социально-психологического тренинга и внедрение методики WIS для создания мотивационных профилей сотрудников.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникативные способности – способности человека, проявляющиеся в его общении с людьми. Они включают в себя умение слушать и понимать людей, влиять на них, устанавливать с ними хорошие личные и деловые отношения.

Коммуникативные способности – это часть структуры личности, отвечающая требованиям коммуникативной деятельности и способствующая ее успеху. Ключевой характеристикой коммуникативных способностей выступают коммуникативные качества.

Коммуникативные качества – это «качества, отражающие степень сформированности коммуникативных умений и составляющие периферию коммуникативных способностей.

Система коммуникативных знаний, умений и навыков может быть сформирована только на основе коммуникативных способностей, высокий уровень которых позволяет выявить внутренние резервы личности для ее развития, обучения, воспитания.

Объектом исследования в рамках данной работы выступила организация ООО «ПК Венткомплекс», основными видами услуг которой являются: малоэтажное строительство; реконструкция производственных и специальных зданий и сооружений; устройство, реконструкция и ремонт разных видов кровель; устройство внешних и внутренних инженерных коммуникаций (водоснабжение, отопление, канализация).

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов показал, что труд на предприятии ООО «ПК Венткомплекс» 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 коммуникативных

способностей персонала ООО «ПК Венткомплекс» было проведено исследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников учреждения не удовлетворены коммуникацией.

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

В 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.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия по развитию коммуникативных способностей персонала, такие как: проведение социально-психологического тренинга и внедрение методики WIS для создания мотивационных профилей сотрудников.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.
2. Батоврина, Е. В. Тренинговые инструменты в современной HR-аналитике / Е. В. Батоврина, Г. В. Черняева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 97. – С. 214-230.
3. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.
4. 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.
5. Веретенникова Е.Г., Мирошниченко И.И., Калугян К.Х. Анализ достижения KPI подразделениями организации с использованием Microsoft Power BI // Системный анализ в проектировании и управлении. 2021. Т. XXV. № 1. С. 455–463.
6. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.
7. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.
8. Герчиков ВИ. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - Москва: Независимый институт гражданского общества,2004. – 302 с.
9. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.

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

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

12. Кендысь, А. В. Обзор понятия и видов коммуникативных способностей в психолого-педагогической литературе / А. В. Кендысь, Ю. А. Лях // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 96-1. – С. 138-145.

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

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

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

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

17. 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.

18. 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.

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

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

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

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

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

24. 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.

25. Сикирин С. #PRO Тренинг для тренеров. М.: Издательские решения, 2021.

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

27. 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.

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

29. 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.

30. 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.

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

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

33. 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.

34. 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

35. 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

Продолжение приложения 2

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.

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

_____
ФИО

_____
Подпись

«___» _____202___г.