Автономная некоммерческая организация высшего образования

Национальный открытый институт г. Санкт-Петербург

Кафедра менеджмента

К защите допущен
Зав. кафедрой
д.э.н.
_____Гиоев Г.В.
«___» _____ 20__г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Разработка мотивационной политики организации и механизмов стимулирования персонала (на примере ООО СтеклоБалт)

по направлению 38.03.02 – Менеджмент

профиль – Производственный менеджмент

Исполнитель:

_____
_

« ___» _____20__ г.

Руководитель:
к.э.н., доц. Белов В.И.
_____
«___» _____20__ г.

Санкт-Петербург
2023

Содержание

Введение....3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации....6
1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации....6
1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации....9
1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации....12
Глава 2. Анализ системы и методов мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»....16
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «СтеклоБалт»....16
2.2. Анализ состава и структуры персонала ООО «СтеклоБалт»....20
2.3. Оценка методов и технологий мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»....23
Глава 3. Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»....27
3.1 Разработка рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»....27
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций....33
Заключение....40
Список использованных источников....43
Приложение 1....50
Приложение 2....54

Введение

Актуальность темы исследования: В системе управления персоналом предприятия, мотивация сотрудников играет важнейшую роль. Предприятие представляет собой объединение людей, которые имеют общее дело и стремятся к его продвижению, предоставляя высококачественные услуги. Однако каждый сотрудник воспринимает рабочий процесс по-своему. Некоторые сотрудники сразу же приступают к выполнению задачи, разрабатывая способы ее решения в процессе работы. Другие же сначала тщательно продумывают план действий, а затем уже точно следуют ему, затратив много времени на разработку плана. В этом контексте система мотивации, используемая руководителем, играет важную роль в том, чтобы стимулировать персонал к более быстрому, качественному и эффективному выполнению задачи в соответствии с намеченными целями.

В современных условиях глобализации, выживание предприятий в конкурентной среде тесно связано с эффективностью управления организацией, включая систему мотивации персонала. Организации, которые активно развивают свой человеческий капитал, демонстрируют большую успех на рынке. Важным аспектом успешного управления персоналом является грамотно выстроенная система мотивации, которая в долгосрочной перспективе способна повысить рыночную стоимость предприятия.

Эффективность всей организации во многом зависит от эффективности системы мотивации персонала. Если мотивационная система разработана грамотно, то производительность сотрудников будет расти быстрее, чем заработная плата, что свидетельствует о результативности управления кадровым потенциалом.

Мотивационные системы могут различаться на разных предприятиях. Например, для малых бизнесов мотивационные механизмы обычно просты и ограничиваются всего несколькими стимулами. В то же время, в крупных организациях разрабатываются сложные мотивационные схемы, которые

учитывают особенности разных групп работников. Кроме того, построение системы мотивации также будет зависеть от отрасли, в которой работает производственное учреждение. Таким образом, темы работы является актуальной так как она имеет многоаспектный характер.

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

Задачи:

- изучить понятие, виды и современные теории мотивации;
- рассмотреть методы стимулирования в управлении персоналом организации;
- выделить современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации;
- проанализировать состав и структуру персонала ООО «СтеклоБалт»;
- оценить методы и технологии мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»;
- разработать рекомендации по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт»;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования в работе выступает предприятие ООО «СтеклоБалт».

Предметом исследования в работе являются технологии мотивации.

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

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие
мотивации, особенности управления, особенности современных технологий мотивации персонала.

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

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «СтеклоБалт».

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

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

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала организации

1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации

Как известно, в современных условиях бизнеса эффективное управление всеми структурными элементами предприятия играет ключевую роль в его конкурентоспособности. Управленческий труд, в свою очередь, представляет собой сложную умственную деятельность, включающую разнообразные формы и виды работы, а также многочисленные взаимосвязи с различными аспектами производственного процесса. Руководители сталкиваются с различными видами умственного труда, такими как эвристическая работа, административная работа и операционная работа.

Известный эксперт в области менеджмента, Екатерина Пинаева, подчеркивает в своих исследованиях важность креативной работы в управленческом процессе [44, с. 99]. Она отмечает, что эвристичность и креативность всегда сопровождают интеллектуальную деятельность человека и постоянно развиваются, что делает их неотъемлемой составляющей управленческого труда.

Одной из важнейших задач руководителя предприятия является решение проблемы мотивации работников. Каждый руководитель вынужден разработать свои собственные методы стимулирования своего коллектива на более эффективную работу, учитывая особенности своих сотрудников и организации. Следует отметить, что вопросы мотивации не имеют универсальных правил.

Однако, перед тем как рассматривать роль мотивации персонала на предприятии, необходимо определить, что подразумевается под термином "мотивация".

Мотивация, которая представляет собой желание или потребность сотрудников в достижении своих целей, является важнейшим аспектом

вовлеченности сотрудников [20, с. 87]. Она включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, которые побуждают сотрудников к выполнению целей организации. Для стимулирования мотивации сотрудников используются различные техники и методы, что побуждает их к действиям и мерам, направленным на достижение поставленных целей.

Концепция мотивации - экономический термин, уходящий корнями в психологию, - широко изучается в сфере бизнеса с 1890-х годов в связи с ее значительным влиянием на организационный рост и инновации, несмотря на присущую ей проблему, связанную с тем, что ее трудно непосредственно измерить или наблюдать.

Поведение сотрудников в значительной степени зависит от их мотивации. Результаты работы сотрудников зависят как от их способностей, так и от уровня мотивации. Чтобы всесторонне понять механизмы мотивации в трудовой деятельности, необходимо рассмотреть фундаментальные модели содержания и процесса, а также реализовать специализированные механизмы в практических приложениях.

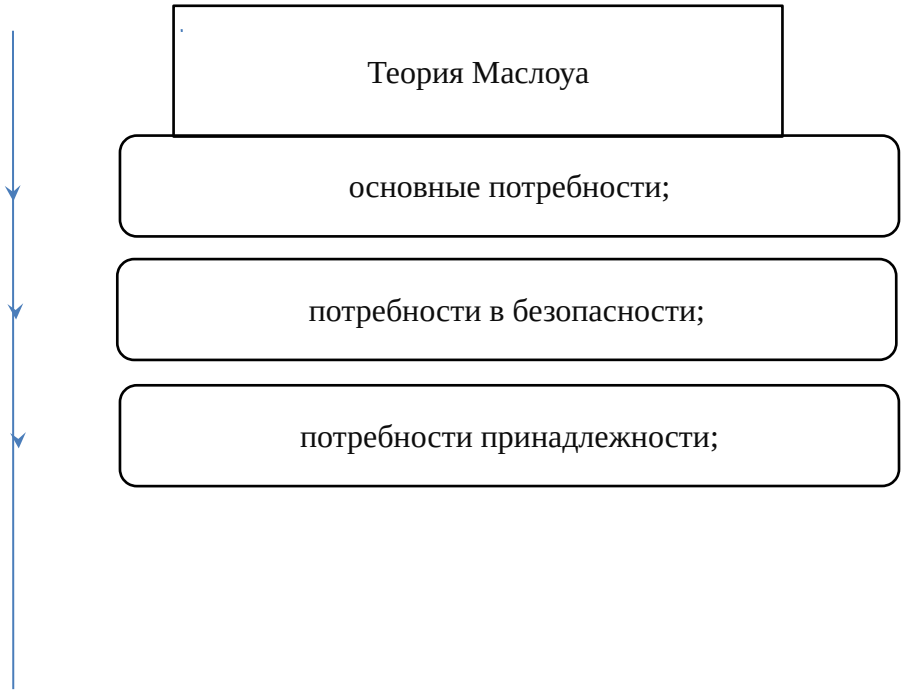
Одной из наиболее влиятельных теорий в области мотивации является теория потребностей (содержания), которая подчеркивает специфические потребности, которые индивиды стремятся удовлетворить [10, с. 74]. Известно о теориях, которые обосновывают мотивацию на базе данных потребностей. Когда опыт работы сотрудников соответствует их потребностям и желаниям, это способствует повышению их мотивации. Теории потребностей подчеркивают различие между первичными биологическими потребностями, такими как потребность в пище и сне, и вторичными психологическими потребностями, которые формируются на основе культуры и личностных особенностей каждого человека. Примером первичной потребности может быть потребность в питательной пище, необходимой для поддержания жизни, в то время как вторичные потребности

могут включать желание признания со стороны коллег или возможность проявить творческие способности на работе. Когда сотрудники осознают, что их работа удовлетворяет эти вторичные потребности, это может стать дополнительным источником мотивации и удовлетворенности на рабочем месте.

Исследования природы человека и его производительности на работе были начаты в исследованиях Хоторна, и также продолжаются современными исследователями, которые стремятся понять сложность человеческой природы. Современные исследователи, стремящиеся разобраться в сложности человеческой природы, продолжают исследования, которые были начаты в исследованиях Хоторна.

В теориях потребностей выделяют первичные потребности, такие как пища, сон и другие биологические необходимости, и вторичные психологические потребности, которые формируются и влияют на культуру и индивидуальные черты личности [13, стр. 87]. В перспективе, представленной Крэйгом Пиндером, рабочая мотивация рассматривается как взаимодействующий процесс, который напрямую влияет на внутренние потребности или желания, стимулирующие, а также направляющие и поддерживающие поведение.

Основываясь на человеческих потребностях, теория Маслоуа выделяет пять составляющих заказа (см. рисунок 1.1).



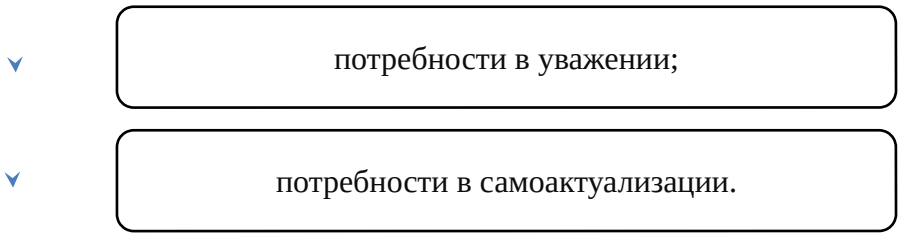


Рисунок 1 - Теория Маслоуа

Удовлетворение потребностей высшего порядка становится актуальным только после удовлетворения потребностей низшего порядка, что приводит к повышению мотивации, как указано в ссылке [26, с. 79]. Двухфакторная модель Герцберга определяет различные факторы, которые предотвращают неудовлетворенность и обеспечивают удовлетворенность. Согласно Герцбергу, удовлетворенность противоположна неудовлетворенности, а отсутствие неудовлетворенности подразумевает удовлетворенность.

Согласно теории реактивного сопротивления Брема, люди рассматриваются как активные ответчики, которые стремятся уменьшить неопределенность и контролировать факторы, влияющие на вознаграждение, а не как пассивные получатели. Поэтому стратегии управления мотивацией могут быть эффективными только в том случае, если они учитывают ценности и ориентации индивидов, о чем говорится в ссылке [36, с. 102]. Ключевые элементы теории реактивного сопротивления включают воспринимаемую свободу, угрозу свободе, реактивное сопротивление и восстановление свободы [40, с. 77].

Теория справедливости Адамса исследует восприятие индивидами того, как к ним относятся по сравнению с другими, охватывая их чувства и восприятие, и всегда проявляется как сравнительный процесс. Люди работают более продуктивно, если считают, что к ним проявляют справедливое отношение.

1.2. Методы стимулирования в управлении персоналом организации

При рассмотрении распространенных методов стимулирования персонала организации, учитывая их плюсы и минусы, можно сделать вывод о том, каким образом лучше управлять человеческим ресурсом. Рассмотрим несколько вариантов влияния на персонал, начиная с административного метода.

Административный метод характеризуется малой самостоятельностью сотрудника, так как все регламентируется приказами, распоряжениями и контролем со стороны вышестоящих руководителей. Единственный плюс этого подхода может быть возможностью извлечь уроки из опыта вышестоящего руководства, контролирующего процесс работы. Однако, главный минус заключается в том, что сотрудник не чувствует себя ответственным и не видит поддержки со стороны компании, что может вызвать чувство недоверия [1, с. 84].

Материальный метод основан на ставке перед сотрудниками определенных целей, времени или ресурсов, которые затрачиваются на производство. Своевременная реализация поставленных задач может быть поощрено денежным вознаграждением за уменьшение времени на производство или увеличение прибыли. Одним из преимуществ такой мотивации является возможность получения денежных наград, особенно для сотрудников со стажем, которые успешно выполнили поставленные задачи в кратчайшие сроки. Однако, главным минусом такого подхода является его разовый характер, так как рынок производства не всегда предоставляет возможность увеличивать производственные объемы, и "излишки" мотивации могут оказаться ненужными.

Карьерный метод считается наиболее продуктивным, так как объединяет различные аспекты мотивации, включая денежные поощрения и возможности продвижения. После успешного выполнения ряда задач и оценки работы, сотрудник может быть наделен определенными полномочиями и продвинут в трудовом процессе. Примером такой мотивации может быть предоставление возможности участия в проектах высокого уровня.

Плюсы. Главное, что можно отметить, заключается в том, что сотрудник ощущает, что его ценят и нуждаются в его труде. Это важное чувство мотивирует сотрудника и побуждает его стремиться к дальнейшему развитию, следуя примеру руководителя [33, с. 117].

Минусы. Однако, следует отметить, что при делегировании полномочий на сотруднике возлагается больше ответственности. Неправильное распределение полномочий без анализа всех аспектов может привести к нежелательным последствиям, так как ошибочные решения на ответственной позиции могут сбить организацию с толку и причинить убытки. Кроме того, стоит учесть, что существуют социально-психологические методы, которые направлены на мотивацию сотрудников к результативному труду через психологические или социальные, личные или эгоистичные стимулы.

Такие методы способны создать благоприятную атмосферу в коллективе, улучшить взаимодействие между сотрудниками и оказать позитивное влияние на работу команды в целом. Это позволит раскрыть потенциал отдела и направить его на результативное трудовое взаимодействие [20, с. 90].

Важной чертой этих подходов является стимулирование развития всей команды в целом, что способствует привлечению и удержанию ценных специалистов. Каждый сотрудник должен развиваться в своей области, ставить перед собой цели, направленные на улучшение работы, проявлять инициативу, активно участвовать в обсуждениях и выдвигать собственные идеи. Важно, чтобы взаимодействие и общение между сотрудниками было на высоком уровне, так как это способствует максимальной эффективности работы.

Руководитель играет значимую роль в этом процессе, поощряя и поддерживая сотрудника за его работу. Он также должен ставить перед ним новые задачи и делегировать больше полномочий, чтобы тот мог набирать опыт в своей сфере. Планы и достижения в карьере каждого сотрудника зависят от его личностных качеств и подхода к работе.

Проблема мотивации людей к продуктивному труду была актуальна еще множество веков назад. К примеру, вавилонский царь Хаммурапи уже в то время осознавал важность законодательного регулирования трудовых процессов и устанавливал уровень заработной платы для своих подданных. А также около четыреста лет до нашей эры царь Кир выдвигал важные идеи об исследованиях процессов мотивации людей и методов воздействия на них.

Для создания эффективной системы мотивации сотрудников, важно в первую очередь разобраться в том, что стоит за их действиями и что побуждает их к производительной работе. Определение основных мотивов имеет решающее значение для эффективного управления персоналом. Поэтому перед внедрением системы мотивации, руководитель должен тщательно изучить передовые мировые практики и теории, которые раскрывают истинные мотиваторы людей и способы удовлетворения их потребностей с целью достижения оптимальных результатов [46, с. 57].

Следующим этапом для руководителя является знакомство с его командой и ее коллективными потребностями. Вместо того чтобы держаться на расстоянии от своих сотрудников, менеджер должен стремиться быть доступным и понимающим, приходя "ближе к людям". Учитывая, что сотрудники проводят на работе большую часть своего времени, важно, чтобы их рабочая среда была комфортной и приносила удовлетворение.

Основательно продуманная и справедливая система вознаграждения является важнейшим аспектом материальной мотивации. Зарплата сотрудников должна быть прямо связана с их вкладом в достижение общей цели, с учетом местного уровня оплаты труда, их квалификации и практического опыта. Обычно вознаграждение сотрудников состоит как из базового оклада, так и из переменного бонусного компонента.

1.3. Современные технологии мотивации и стимулирования персонала организации

В России современный подход к управлению трудом установил два основных метода мотивации сотрудников: материальный и нематериальный. Техника многоуровневого стимулирования выстраивает эти мотиваторы в иерархическом порядке, где на первом месте стоит материальная мотивация, за ней следуют личные мотивы и чувство долга.

В качестве примера рассмотрим рынок розничной торговли. В этой отрасли многие сотрудники отдают предпочтение зарплате, а не чувству принадлежности к компании и ее бренду. Это особенно актуально из-за высокой текучести кадров и ограниченных возможностей для карьерного роста в розничной торговле. В отличие от других отраслей, где карьерный рост в большей степени регулируется рынком, в розничной торговле возникают проблемы с интеграцией карьерного роста в общую систему многоуровневого стимулирования.

С другой стороны, давайте посмотрим на сферу информационных технологий. Многие молодые специалисты, оканчивающие высшие учебные заведения в России, специализируются в области информационных технологий. Они могут начать свою карьеру в качестве специалистов по обслуживанию информационных систем, а затем перейти на такие должности, как программисты или разработчики, пройдя дополнительные курсы обучения. На самом деле, вопрос обучения также является важным на современном российском рынке, поскольку многочисленные интернет-платформы и ресурсы, такие как WorldSkills, Skillbox и другие, предлагают легкодоступные курсы и программы обучения по различным специальностям, которые могут привести к дальнейшим возможностям трудоустройства.

Это подчеркивает, что в разных отраслях могут быть разные уровни стабильности, когда речь идет о карьерном росте, и что значимость материальных и нематериальных стимулов может отличаться в зависимости от конкретного контекста.

В связи с этим сфера интернет-технологий уже занимает значительное место в различных секторах российской экономики, и ожидается, что эта тенденция сохранится. Что касается подхода к многоуровневой мотивации персонала, то именно в таких компаниях руководство стремится внедрять подобные системы. Это объясняется тем, что многие молодые люди, получившие образование и воспитание в сфере экономики и рынка, уже в раннем возрасте, примерно в 19 лет, понимают важность поиска долгосрочных перспектив в своей карьере, а не краткосрочной выгоды.

Для этих молодых людей традиционная иерархия уровней стимулирования меняется на противоположную, и основной упор делается на воспитание искреннего интереса к компании и своей должности. Возможно, не совсем уместно начала свидетельствовать о чувстве долга, поскольку это чувство должно формироваться систематически и пропорционально знаниям и достигнутым успехам.

Концепция многоуровневого стимулирования, наряду с различными другими методиками, возникла в Японии. В данном государстве даже специалистам начального уровня прививают ценности и миссию компании и сразу же интегрируют их в общий механизм организации, понимая, что они играют решающую и незаменимую роль в настоящий момент.

Возможно, под влиянием этого подхода развиваются такие практики, как пожизненный найм и работа сверх обычного рабочего времени ради достижения результатов. В контексте России можно также провести параллели с историческими временами Советского Союза, где подобное чувство долга перед организацией было глубоко укоренившимся. Часто молодые сотрудники приходили в организацию сразу после окончания высшего учебного заведения и проводили в ней всю свою карьеру, с определенной культовой преданностью своим организационным обязанностям.

В результате внесенных изменений возникло чувство причастности и важности, однако стоит отметить, что в то время эта система имела как положительные, так и отрицательные аспекты. К положительным моментам можно отнести гарантии сохранения рабочих мест, устоявшую систему наставничества и разнообразные социальные льготы.

Одним из основных недостатков советской модели многоуровневого стимулирования работников было отсутствие возможностей для продвижения по службе или достижения более высокого уровня. Однако, для большинства сотрудников это компенсировалось надежными социальными гарантиями и общей государственной политикой.

Таким образом, на основе теоретического анализа организационной структуры мотивации персонала делается вывод, что для эффективного функционирования любого предприятия решающую роль играют как материальные, так и нематериальные стимулы. Любая система мотивации, внедренная в организации и влияющая на уровень преданности сотрудников, будет в определенной мере эффективной. Однако, стоит иметь в виду, что для достижения максимальной эффективности в мотивации сотрудников, необходимо учитывать их индивидуальные особенности и находить уникальный подход к каждому из них, учитывая их индивидуальные характеристики, предпочтения, интересы и внутренние мотивации.

Например, вместо того чтобы просто использовать материальные стимулы, такие как повышение заработной платы или премии, можно прибегнуть к более глубокому подходу. Важно выявить внутренние мотивы сотрудника, такие как его желание расти профессионально, стремление внести вклад в развитие компании или удовлетворение от успешного выполнения сложных задач.

Также можно использовать индивидуальные методы мотивации, такие как наставничество или менторинг, где опытные сотрудники могут передавать свои знания и опыт молодым коллегам. Это не только способ

мотивировать молодых сотрудников, но и способствует укреплению командного духа и сотрудничества внутри организации.

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

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «СтеклоБалт»

Изначально, ООО "Стеклобалт" было создано 9 июня 2000 года и зарегистрировано в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Однако, ОГРН был получен 11 февраля 2003 года, как указано в официальных документах.

Руководство организации возглавляет генеральный директор Журавлев Анатолий Викторович, который руководит компанией с указанной даты. Юридический адрес ООО "Стеклобалт" располагается по адресу 191144, город Санкт-Петербург, Суворовский проспект, дом 39 литер а, помещение 1н, в соответствии с предоставленной регистратором информацией.

Основной вид деятельности организации - "Торговля оптовая листовым стеклом", дополнительно зарегистрированы еще 3 вида деятельности. Согласно официальной информации, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СТЕКЛОБАЛТ" имеет ИНН 7825434354, ОГРН 1037843093342, ОКПО 54188081.

Юридически ООО "Стеклобалт" является самостоятельной компанией с независимой организационной структурой, в соответствии с указаниями, представленными на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура компании

ООО "СтеклоБалт" управляется с использованием линейно-функциональной структуры организации, где функции командования и принятия решений переданы линейным звеньям управления, а функциональные подразделения, такие как отдел логистики, занимаются выбором перевозчика, составлением транспортных документов, организацией и координацией доставки товаров от производителя к конечным потребителям. Поскольку у компании отсутствует собственный грузовой парк, все поставки осуществляются напрямую от производителя к потребителю через функциональные подразделения.

Согласно Федеральному закону от 06.12.2011 N 402-ФЗ, руководители организаций несут ответственность за правильность ведения бухгалтерского учета, однако закон также предусматривает возможность передачи функции ведения учета специализированной организации или бухгалтеру-специалисту на договорной основе. В связи с этим, бухгалтерский отдел отсутствует в организационной структуре ООО "СтеклоБалт", поскольку данная функция может быть передана на договорной основе специализированной организации или бухгалтеру-специалисту.

Примеры основных технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО "СтеклоБалт" представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «СтеклоБалт»

Показатели	**2020**	**2021**	**2022**	**Абс. откл.**		**Темп роста, %**	
				2021-2020	**2022-2021**	**2021/2020**	**2022/2021**
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	36	34	31	-2	-3	94,44	91,17
3 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58

4 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
5 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
6 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
7 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
8 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
9 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
10 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
11 Рентабельность:	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
продукции, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
производства, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45
продаж, %							

Последние данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что рассматриваемая компания является предприятием с высоким уровнем рентабельности. В период анализа отмечается увеличение прибыли от продаж, а также повышение рентабельности продукции и продаж организации.

На рисунке 3 представлена организационно-управленческая структура рассматриваемой нами компании, которая имеет форму линейно-функциональной.

Гендиректор является руководителем ООО "СтеклоБалт" и осуществляет управление производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью производственного учреждения в соответствии с действующим законодательством. Он должен нести всю ответственность непосредственно за результаты всех принимаемых решений, а также за сохранность и эффективное применение имущества производственного учреждения и показатели его работы (финансово-хозяйственные).



Рисунок 3 - Организационно-управленческая структура управления ООО «СтеклоБалт»

Различные отделы, включая отдел информационных технологий, бухгалтерию, отдел маркетинга и коммерческий отдел, работают под непосредственным руководством генерального директора и эффективно координируются им.

Закупочную деятельность курирует руководитель коммерческого отдела.

Отдел информационных технологий ООО "Стекло-Балт", в обязанности которого входит управление техническими аспектами деятельности компании, ведет технический учет торгового оборудования, составляет технические отчеты, анализирует технико-экономические показатели, планирует графики ремонта оборудования, контролирует расход материалов в соответствии с нормами, обеспечивает своевременную закупку необходимых материалов или деталей оборудования.

Отдел маркетинга ООО "СтеклоБалт" проводит маркетинговые исследования, создает систему маркетинговой информации, создает ценностные предложения для целевых клиентов, позиционирует компанию и ее продукцию на конкурентных рынках, организует обратную связь с

клиентами и оценивает уровень их удовлетворенности, формирует лояльность клиентов посредством партнерских маркетинговых инициатив.

Общее руководство, организацию, планирование, прогнозирование, постановку целей, анализ, оценку, учет и контроль маркетинговой политики осуществляет руководитель отдела маркетинга.

2.2. Анализ состава и структуры персонала ООО «СтеклоБалт»

По последним данным, имеющимся на 1 января 2022 года, в ООО "СтеклоБалт" работал 31 сотрудник. Эта цифра состояла из 9 человек на административных должностях и 22 человек на должностях основного персонала. Колебания в соотношении этих двух категорий персонала за последние три года можно проследить в таблице 2, которая отображает изменения в соотношении численности персонала с течением времени.

Годы	**Общая численность персонала**	**Численность административного персонала**	**Численность основного персонала**
2020	36	11	25
2021	34	11	23
2022	31	9	22

С целью изучения ситуации будем использовать данные, полученные непосредственно из первичного учета. При анализе показателя динамики количества сотрудников в организации наблюдается четкая тенденция к снижению: общее количество сотрудников в период, подлежащий анализу, снизилось на 5 человек.

Для проведения более детального анализа, рассмотрим составляющие аналитической таблицы, отражающей структуру персонала и обеспеченность кадрами ООО "СтеклоБалт" в 2022 году в сравнении с 2021 годом (см. таблица 3).

Таблица 3 - Структура персонала и обеспеченность кадрами ООО «СтеклоБалт»

Категория персонала	2021 год	2022 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2021 год	2022 год
Среднесписочная численность, чел всего	34	31	-3	91,17	100	100
в т.ч.:						
Руководители	11	9	-2	81,82	32,36	29,03
Специалисты	23	22	-1	95,65	67,64	70,97

Если говорить о структуре персонала ООО "СтеклоБалт" в 2022 году, то можно заметить, что согласно данным таблицы 3, среднесписочная численность персонала снизилась на три человека по сравнению с 2021 годом, при этом темп роста составил 91,17%. В настоящий момент в компании работают тридцать один человек, которые распределяются на следующие категории: руководители - девять человек и специалисты - двадцать два человека. Следует отметить, что в коллективе ООО "СтеклоБалт" трудятся сотрудники разных возрастных групп, что придает разнообразия работе компании.

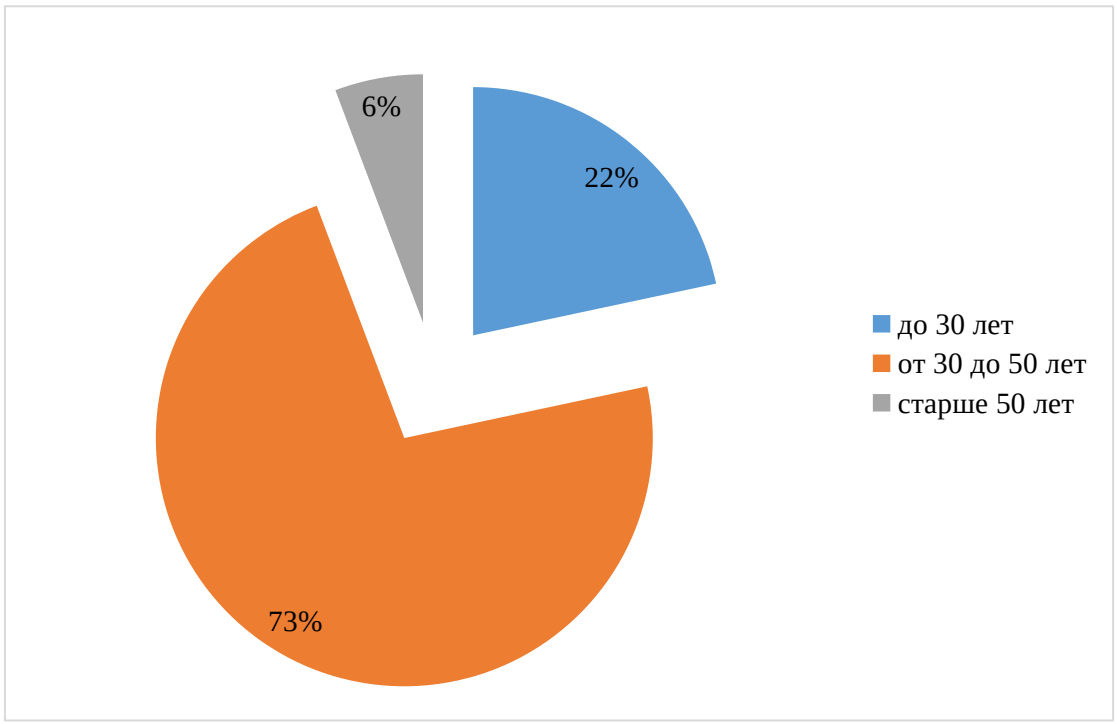


Рисунок 4 - Распределение численности сотрудников ООО «СтеклоБалт» по возрастным группам

Данные свидетельствуют о том, что наибольший процент сотрудников ООО "Стекло-Балт" приходится на возрастной диапазон от тридцати до пятидесяти лет, составляя 72% всего персонала. Молодые сотрудники в возрасте до 30 лет составляют 22% персонала, в то время как сотрудники старше 50 лет составляют всего лишь 6% от общего числа.

Перейдя к системе управления персоналом в ООО "Стекло-Балт", следует отметить, что функции кадровой службы распределены между разными отделами и должностями, такими как генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник отдела информационных технологий. Однако такая организационная структура создает сложности в формировании квалифицированной и эффективной команды, специализирующейся исключительно на управлении персоналом, так как большинство сотрудников также выполняют обязанности в других областях деятельности компании. Это затрудняет разработку эффективной стратегии управления персоналом, переоценку функций и методов работы

сотрудников, а также систем планирования и мотивации в кадровой службе ООО "Стекло-Балт".

Для проведения анализа воздействия на результаты деятельности структуры управления и организационной культуры, показатели эффективности работы персонала в ООО "Стекло-Балт" представлены в табл. 4, как указано ниже:

Таблица 4 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «СтеклоБалт»

Показатели	**2020**	**2021**	**2022**	**Абс. откл.**		**Темп роста, %**	
				2021-2020	**2022-2021**	**2021/2020**	**2022/2021**
Среднесписочная численность работающих, чел.	36	34	31	-2	-3	94,44	91,18
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

Последние данные таблицы 4 свидетельствуют о высокой эффективности труда на предприятии ООО "СтеклоБалт", однако в последний период отмечается снижение показателей выработки. Следует отметить, что процесс закупки и продаж является простым, о чем говорят низкие значения показателя трудоемкости.

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

В данной работе используются следующие методы исследования. Применяется мотивационный тест Ф.Герцберга, который позволяет выявить основные факторы мотивации у сотрудников. Также применяется методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова, которая позволяет изучить мотивационные аспекты трудовой деятельности. Дополнительно

используется методика Ричи—Мартина, направленная на изучение мотивации и профессиональных ориентаций сотрудников.

Для оценки уровня социально-психологической адаптации новых сотрудников (т.е. сотрудников со стажем менее года), проводится экспертная оценка на основе анкетирования. Анкета, представленная в приложении 1, содержит вопросы, направленные непосредственно на оценку уровня адаптации всех сотрудников.

Также используется опросник адаптации (социально-психологической) К. Роджерса и Р. Даймонда, который позволяет оценить показатель социально-психологической адаптации сотрудников в организационной среде.

Далее будут рассмотрены результаты исследования, полученные непосредственно с использованием каждой из описанных методик. В табл.5 представлены результаты тестирования сотрудников ООО «СтеклоБалт» по методике Ф.Герцберга.

Таблица 5 - Результаты тестирования сотрудников ООО «СтеклоБалт» 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

Проанализируем данные исследования, касающиеся мотивации труда у участников, с использованием методики В.И. Герчикова (см. рис. 5).

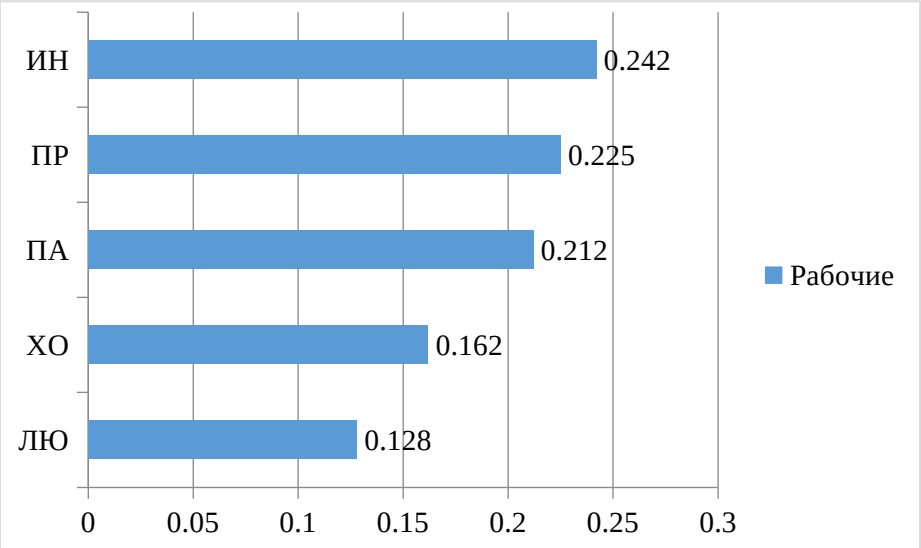


Рисунок 5 - Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «СтеклоБалт»

Было проведено исследование главных разновидностей профессиональной мотивации непосредственно среди сотрудников ООО «СтеклоБалт», в результате которого обнаружилось, что у рабочих, одной из категорий персонала, главный вид мотивации — инструментальный тип. Это означает, что рабочие изначально придают значение стоимости труда, а не его качеству. Далее представим результаты исследования, выполненного по методике Ричи—Мартина (см. рис 6).

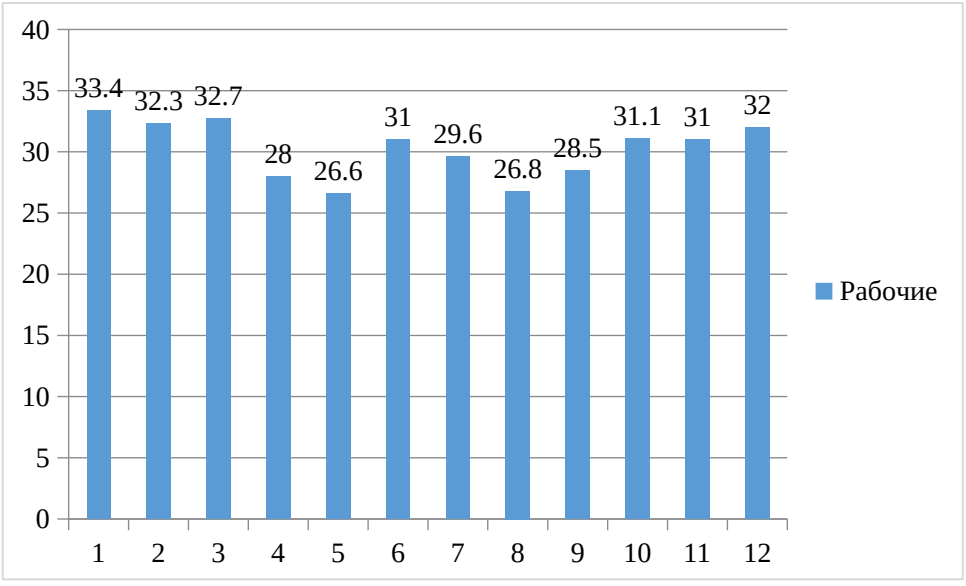


Рисунок 6 - Результаты исследования по методике Ричи—Мартина[1]

Согласно проведенному исследованию, основной мотив, который определяет поведение сотрудников на предприятии, заключается в потребности в справедливой оплате труда, как упоминается в методике Ричи-Мартина. Особенно выражена эта потребность у рабочих - одной из главных категорий персонала.

Более низкой интенсивностью проявляются следующие потребности, такие как формирование долгосрочных стабильных отношений и желание влиять и иметь власть. Также менее выражена потребность в руководстве другими сотрудниками.

Результаты анкетирования на основе опросника социально-психологической адаптации, разработанного К. Роджерсом и Р. Даймондом (см. таблицу 6), будут рассмотрены далее.

Таблица 6 - Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	**Адаптация**	**Принятие других**	**Самоприятие**	**Эмоц. Комф.**	**Интернальность**	**Стремление к домин.**
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение
Возраст от 22 до 25 лет	70% - среднее значение	60% – среднее значение	68% – среднее значение	75% – среднее значение	56% – среднее значение	53% – среднее значение

Результаты исследования показали, что большинство молодых сотрудников 1-й группы (из числа 7-и) в возрасте от 18 до 20 лет демонстрировали низкий уровень интегрального показателя адаптации, а

[1] Обозначение нумерации столбцов расшифровано на рисунке 2.2.

также внутренней мотивации, эмоционального комфорта и стремления к доминированию. Во 2-й группе, состоящей из сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет, хотя уровень адаптации был сравнительно выше, другие показатели оставались низкими. С другой стороны, у работников старшей возрастной группы от 22 до 25 лет средние значения по всем исследуемым интегральным показателям, что говорит об успешном завершении процесса адаптации и интеграции в коллектив и трудовую деятельность.

По результатам тестирования сотрудников ООО "СтеклоБалт" по методу Ф. Герцберга можно сделать вывод, что наиболее значимым мотиватором среди гигиенических факторов для персонала является непосредственно материальный мотив. К нему относятся уровень оплаты труда и возможность обеспечить комфортные условия жизни для себя и членов своей семьи.

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

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

Для совершенствования системы мотивации в ООО "Стекло-Балт" необходимо решить все вопросы, освещенные непосредственно во 2-й главе данного исследования. Для этого необходимо создать четко определенную структуру управления персоналом с назначением ответственных лиц за конкретные обязанности. На рис. 7 представлен комплексный план действий, который может оптимизировать систему адаптации и мотивации персонала в производственном учреждении.

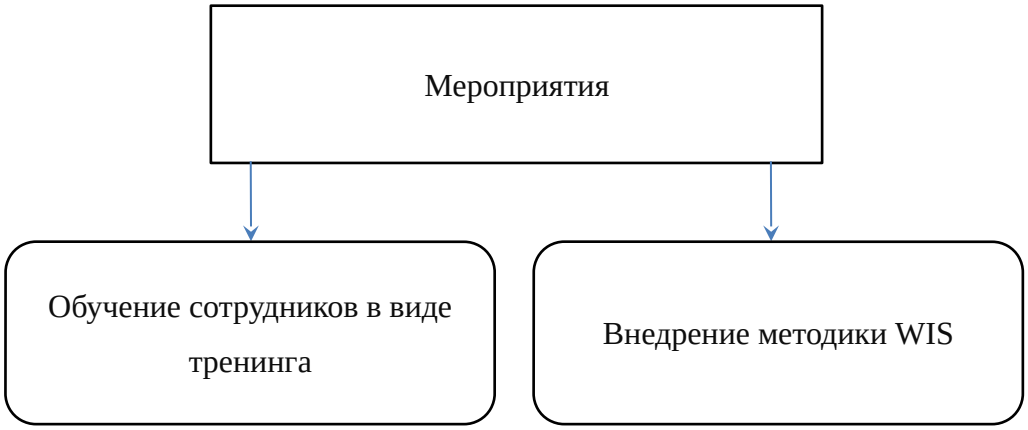


Рисунок 7 - Мероприятия по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала ООО «СтеклоБалт»

Проведя всесторонний анализ, мы перейдем к рассмотрению предлагаемых стратегий оптимизации системы мотивации персонала с точки зрения третьего лица. Первая стратегия предполагает создание системы возмещения расходов непосредственно на обучение, при которой сотрудники, инициирующие собственное обучение, имеют право на получение субсидии. Эта система включает в себя различные принципы, типы программ обучения, размеры компенсации за обучение (как показано в табл.3.1),

продолжительность работы в компании непосредственно после завершения обучения (как указано в табл. 3.2), а также сроки реализации этой меры (как указано в табл. 3.4).

Примечательно, что среди сотрудников учреждения существует заметный уровень неудовлетворенности относительно получаемой ими компенсации, которая напрямую связана с их квалификацией. К сожалению, руководство не уделяет достаточного внимания системе обучения персонала, в результате чего сотрудники сами проявляют инициативу по обучению. Примечательно, что на предприятии не существует механизма компенсации сотрудников, инициирующих собственное обучение [65]. Компенсация, предоставляемая компанией, соответствует всем ставкам, указанным непосредственно в табл.7.

Таблица 7 - Размер компенсации за проведение тренинга

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

По завершении программы обучения, такой как сертификат, диплом или другая форма признания, сотрудник безусловно получает оба вида обучения. Если курс не заканчивается сотрудником, то компания полностью возмещает все затраты на обучение, которые были понесены им в процессе [41]. Таблица 8 отражает длительность нахождения сотрудника в компании, в течение которой расходы на его обучение берет на себя компания, и сотрудник успешно выполняет программу обучения. Примерно так это описывается во внутренних документах компании, где указывается, что если

сотрудник не заканчивает курс, то компания всё равно оплачивает все его затраты на обучение, исключительно безусловно [41]. Допустим, сотрудник участвует в курсе по повышению квалификации и не завершает его по личным причинам, компания в таком случае всё равно возмещает все затраты на обучение, не оставляя эту ответственность на сотруднике. Важно отметить, что в таблице 8 отражается только та длительность, в течение которой компания берет на себя расходы на обучение, и сотрудник успешно выполняет программу обучения.

Таблица 8 - 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

Согласно представленным в таблице 3.1 лимитам и основываясь на счетах, полученных от образовательной компании, производится возмещение расходов на обучение. Если это требуется, компания может заключить договор с образовательным учреждением, в котором будут указаны суммы, которые будут выплачиваться как непосредственно самой компанией, так и сотрудником.

Необходимые документы для обучения, предоставляемого по инициативе сотрудника, включают заявление или запрос на обучение, который может быть оформлен в определенном виде (табл.9).

Таблица 9 - 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

Предложение 2 содержит программу тренинга. Примеры представленной программы включают в себя модули по развитию

коммуникационных навыков, повышению лидерских качеств и управлению проектами.

В договоре, заключаемом непосредственно между обучающей компанией и ООО «СтеклоБалт», отражены условия сотрудничества и обязательства сторон. Примеры таких договоров включают в себя документы, регулирующие процесс обучения персонала, определяющие ответственность сторон за качество обучения и сроки его проведения.

В ученическом договоре между компанией и сотрудником отражены условия, на основе которых сотрудник проходит обучение и обязуется отработать в компании в течение гарантийного срока. Примеры таких договоров включают в себя документы, определяющие права и обязанности сотрудника, условия его трудоустройства после прохождения обучения и возможные санкции в случае несоблюдения обязательств.

Табл.3.4 представляет методику внедрения системы возмещения затрат на обучение сотрудников ООО «СтеклоБалт».

Таблица 10 - План-график внедрения мероприятия

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

2021 год			
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

При проведении анализа таблицы 3.4, можно отметить, что роль администратора является определяющей в разработке документации. Важно, чтобы бухгалтер, директор и другие заинтересованные лица также активно участвовали в этом процессе. Особое внимание должно уделяться разработке внутренней документации и её утверждению, на основе которой будет осуществляться мероприятие, связанное с созданием системы возмещения издержек на обучение работников. Конкретные сроки будут зависеть от времени начала проектной реализации, и эти сроки могут быть различными.

Продолжая рассмотрение описания самого тренинга, стоит обратить внимание на табл. 11. В данной таблице представлены краткие цели и содержание каждого этапа тренинга, а также указана продолжительность каждого этапа. Особого внимания заслуживают этапы 5 и 7, так как они имеют особую цель и нестандартное содержание, и именно они являются основными в рамках этого тренинга.

Таблица 11 - Структура и этапы тренинга

Этап	**Цель**	**Содержание**	**Время**
1. Вступление	Знакомство членов группы, обеспечение доверительной и прозрачной обстановки, атмосферы самораскрытия, разработка целей	Беседы, игры, решение нерешенных вопросов, проведение дискуссий	1 занятие (6 часов)
2. Рефлексия	Определение совокупностей (систем) конструктов, а также ценностей членов тренинга	Модифицированная кауэометрия, репертуарные решетки, создание «очерка самохарактеристики*	1 занятие {6 часов)
3. Целеобра-зование	Формирование очерка фиксированной роли с превалированием, а поведении мотивации (внутренней)	Разработка для каждого члена систем определённых конструктов (внутренне-	2 занятия (2 дня по 6 часов)

		мотивационных), написание очерков установленных ролей, проигрывание ролей	
4. Формирование	Переосмысление человеком собственной совокупности конструктов; принятие необходимых конструктов мотивации (внутренней)	Проживание в реальности очерка установленной роли	1 неделя
5. Обратная связь	Осуществление контроля и исправление хода переосмысления	Обсуждение, проживание разных примеров из жизни, дискуссия	1 занятие (6 часов)

В Приложении 2 представлена подробная презентация программы обучения, реализация которой позволит компании решить вопросы повышения квалификации сотрудников, увеличить прибыльность компании и личный доход сотрудников. Это в свою очередь положительно отразится на их удовлетворенности работой и мотивации.

Однако, стоит отметить, что в коллективе, особенно среди преподавателей-мастеров, сложилась сложная морально-психологическая атмосфера, связанная с конкуренцией за первое место в рейтинге школы. Ограничение только на материальные стимулы, такие как зарплата, основанная на результативности работы, не является эффективным подходом и часто приводит к конфликтам. Для создания более эффективных механизмов мотивации персонала рекомендуется использование методологии WIS [20], позволяющей составлять мотивационные профили сотрудников.

Простое анкетирование оказывается недостаточным для выявления личных целей и истинных мотивов сотрудников ООО "СтеклоБалт", а также причин текучести кадров. Поэтому для создания мотивационных профилей для каждого сотрудника предлагается внедрение методологии WIS, разработанной профессором Лондонской школы бизнеса (LBS) Дж.В. Хантом и официально представленной в России бизнес-школой AMI.

Методика WIS представлена в виде теста, который может проводиться для сотрудников различных категорий, и его заполнение занимает всего

пятнадцать минут. Результаты тестирования доступны в режиме онлайн и могут быть получены по ссылке, высланной на электронную почту сотрудника после подписания договора на оказание услуг и оплаты. Стоимость одного теста составляет 2800 рублей на человека. С учетом того, что в компании работает менее 100 человек, рекомендуется назначить администратора, который будет контролировать процесс тестирования.

Предложенные мероприятия дадут возможность решить обнаруженные проблемы компании ООО «СтеклоБалт», а конкретно, удовлетворить запросы сотрудников в обучении через систему возмещения затрат, связанных с обучением и разрядка морально-психологической обстановки в коллективе посредством создания необходимых индивидуальных профилей самих сотрудников (в плане мотивации).

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Мотивация персонала – основное средство, способствующее оптимальному использованию ресурсов и мобилизации кадрового потенциала в ООО "СтеклоБалт". Для оценки эффективности экспериментальных работ рекомендуется применять методики, указанные в разд. 2.1. Представленные в табл. 12 итоговые результаты тестирования сотрудников ООО "СтеклоБалт" по методике Ф. Герцберга позволяют оценить достигнутые результаты.

Таблица 12 - Результаты итогового тестирования сотрудников ООО «СтеклоБалт» 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 иллюстрируют табл.12 главное место среди гигиенических факторов у сотрудников ООО «СтеклоБалт» 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 вида трудовой мотивации в группах участников участвующих лиц по соответствующей методике В.Герчикова по результатам экспериментальной работы (см. рисунок 8).

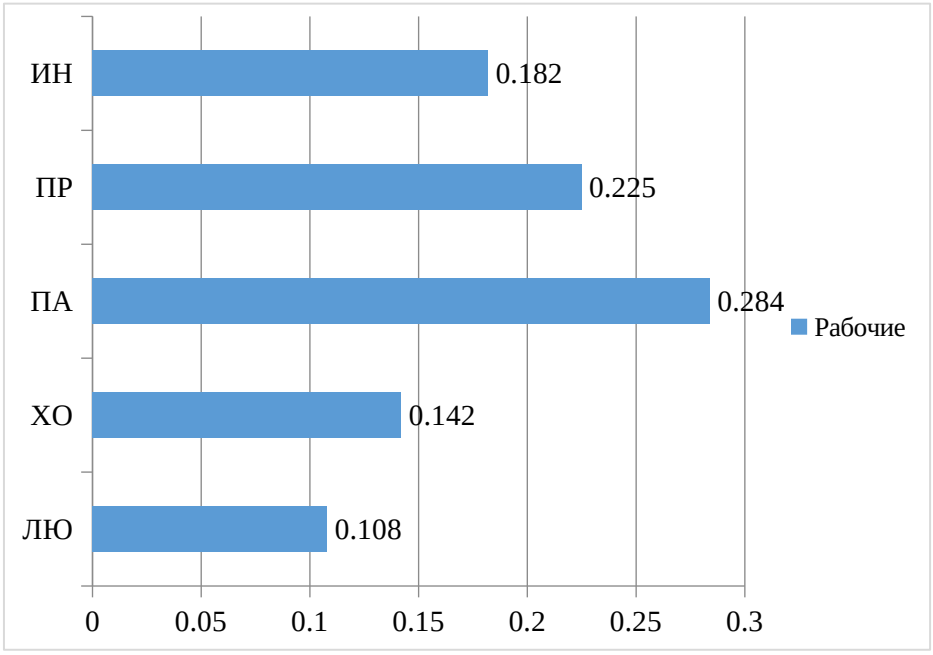


Рисунок 8 - Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников ООО «СтеклоБалт» по результатам экспериментальной работы

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у рабочих основным типом профессиональной мотивации по результатам экспериментальной работы

инструментальный тип мотивации сменился на преобладание патриотического типа, что указывает на стремление не только к высоким доходам, но и реализации поставленных целей, идей, признание со стороны коллектива и общества.

Далее рассмотрим результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 9).

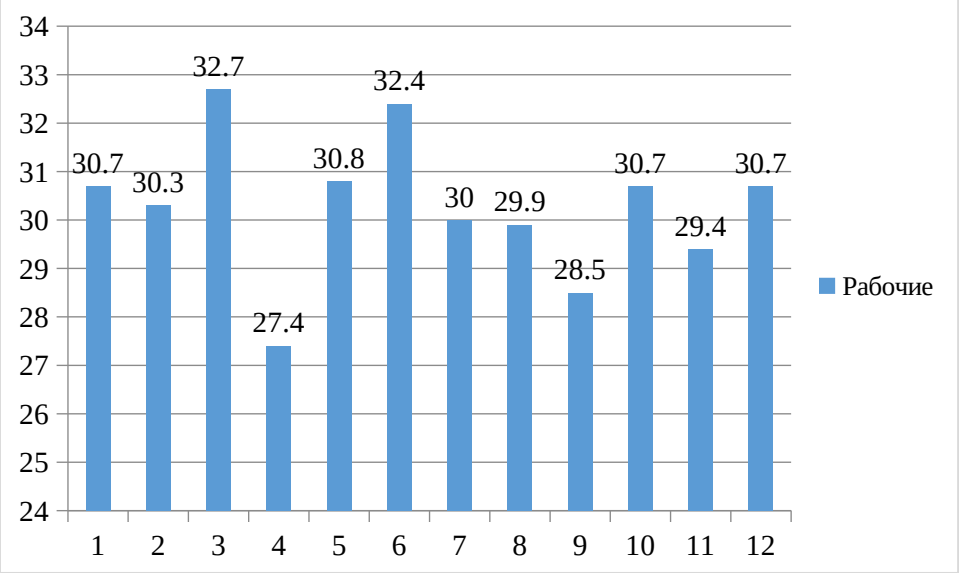


Рисунок 9 - Результаты итогового исследования по методике Ричи—Мартина

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 «СтеклоБалт» выявлено признание со стороны коллектива.

Далее проанализируем итоги проведённого анкетирования по анкете адаптации (социально-психологической) К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 13).

Таблица 13 - Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

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

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

3.3 Анализ рисков реализации предложенной системы мотивации и стимулирования сотрудников

Далее представим оценку рисков при внедрении разработанных мероприятий для ООО «СтеклоБалт» с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 14).

Таблица 14 - Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Рост непредвиденных затрат	Потери из-за ошибок сотрудников, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000
2	Низкий уровень знаний и компетенции персонала	Нерешенные вопросы, которые связаны с подбором сотрудников, потребность в осуществлении переподготовки функционирующих сотрудников, что требует достаточно высоких затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
3	Недостаток персонала	Задержки удовлетворения потребности вследствие бюрократической системы рост числа сотрудников приводит к росту сроков выхода на предполагаемый объем предоставления услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000

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

Заключение

В условиях современного управления персоналом особое внимание уделяется роли личности сотрудника. Изменения соотношения мотивов и потребностей требуют разнообразных методов мотивирования, включая финансовые и нефинансовые вознаграждения. Тем не менее, несмотря на множество научных исследований в области мотивации, теория менеджмента и практика управления персоналом не предлагают однозначных рекомендаций по оптимальным методам управления мотивацией сотрудников.

Следует отметить, что большинство научных трудов, посвященных мотивации, сосредоточены на исследованиях структуры и динамики трудовой мотивации, в то время как недостаточно исследований, посвященных разработке практических моделей трудовой мотивации в условиях современной "новой экономики".

Однако, материальная и нематериальная мотивация сотрудников считаются необходимыми условиями успешного функционирования организации. Эффективность любой системы мотивации, применяемой в организации и влияющей на уровень самоотдачи персонала, зависит от индивидуального подхода к мотивации каждого сотрудника, учитывая его характер, потребности, желания, интересы и внутренние "мотивы" для действий.

Неэффективная работа коллектива может возникнуть в случае, когда отсутствует система мотивации, разработанная в соответствии с принципами эффективности и содержащая как материальные, так и нематериальные методы стимуляции. Именно мотивация играет важную роль в поддержании энтузиазма и направлении усилий коллектива на достижение организационных целей.

Объектом исследования в работе выступает ООО «СтеклоБалт».

Согласно результатам тестирования, проведенного в ООО "СтеклоБалт" по методике Ф. Герцберга, основным гигиеническим фактором, влияющим на мотивацию сотрудников, оказалось материальное стимулирование. Сотрудники компании проявили особый интерес к ответственности в качестве мотивационного фактора, так как они воспринимают высокий уровень риска и ответственности за качество предоставляемых услуг.

Согласно исследованию по методике В.И. Герчикова, участники исследования выделили инструментальный тип мотивации, относящийся к типу мотивации достижения, как основной тип профессиональной мотивации у работников.

Изучение по методу Ричи-Мартина выявило, что работники выделяют высокую заработную плату и материальное вознаграждение, а также желание иметь работу, предлагающую широкий спектр льгот и пособий, в качестве основной потребности.

Опрос по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показал, что большинство работников имеют низкие показатели по интегральному показателю адаптации, а также низкие показатели интернальности, психоэмоционального комфорта и нацеленности к доминированию, что свидетельствует о процессе дезадаптации.

Предлагаемые меры по оптимизации системы мотивации и стимулирования, основанные на выявленных проблемах, были представлены. Например, предлагаемыми решениями стали внедрение системы возмещения затрат на обучение сотрудников и использование методики WIS для разработки мотивационных профилей.

В результате повторного исследования было выявлено, что количество сотрудников, неадаптированных к условиям труда и своим функциональным обязанностям значительно снизилось. Как показывают данные таблицы 3.5., у сотрудников в возрасте от 18 до 20 лет низкие значения сохранились только по интегральному показателю – стремление к доминированию, по всем

другим показателям отмечается рост среднего значения, что свидетельствует об ускорении процессов адаптации в ходе прохождения тренинга.

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

Список использованных источников

1. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2022. - № 6. - С. 74-78.

2. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2022. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

3. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2022. - № 4. - С. 12-28.

4. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2022. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

5. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 5 (118). - С. 22-25.

6. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.

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

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

9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2020. - 528 с.

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

11. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school 2020. - 52 с.

12. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2021. - № 1. - С. 22-23.

13. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 6. - С. 21-25.

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

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

16. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2022. – 477 с.

17. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2022. – 244 с.

18. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2022. - № 12. - С. 77-83.

19. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2022. - С. 135-140.

20. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2022. - 2022. - С. 43-45.

21. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2021. - № S11. - С. 22-27.

22. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2022. - № 6. - С. 58-60.

23. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2022. – 322 с.

24. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2020. - №7. - С. 44-51.

25. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект, 2020. - 64с.

26. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2022. - № 7. - С. 62-66.

27. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда, 2020. - 128 с.

28. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2022. - № 5. - С. 152-154.

29. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. - Ульяновск : УлГТУ. 2020. - 41 с.

30. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2022. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1

31. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. - 2022. - № 4. - С. 14-18.

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

33. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2022. - С. 225-227.

34. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2022. - № 6. - С. 115-117.

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

36. Мотивация и рефлексия личности: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных трудов по материалам Всероссийских психологических чтений / под ред. Е. Н. Ткач. - Хабаровск, 2022. – 200 с.

37. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2021. - № 4. - С. 77-78.

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

39. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-

экономических систем в области экономики и управления (искра-2022). - 2022. - С. 81-85.

40. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2022. - С. 110-116.

41. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2020. – 640 с.

42. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2020. - 513 с.

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

44. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2022. - № 8 (62). - С. 39-40.

45. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2022. – 411 с.

46. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2022. - № 6 (39). - С. 351-354.

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

48. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2020. - 199 с.

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

50. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2022. - № 8. - С. 24-27.

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

52. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2022. - № 2 (20). - С. 176-182.

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

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

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

56. Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2022. - № 1. - С. 70-76.

57. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2022. - С. 236-237.

58. Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2021. - № 9 (27). - С. 275-278.

59. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2022. - С. 244-249.

60. Шнейдер В.Ф. Проблема мотивации в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2022. - № 8. - С. 35-40.

61. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 2 (115). - С. 866-868.

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

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

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

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

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

Приложение 1

Анкета

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

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

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

«Продолжение прил.1»

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

«Продолжение прил.1»

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

«Окончание прил.1»

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

Сумма баллов:_____

Заключение руководителя: _____

Комментарии руководителя подразделения по проведенной оценке: _____

Приложение 2

Программа тренинга

Вступительное слово

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

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

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

Приветствие

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

Давайте это станет нашим ритуалом на открытие каждого занятия.

Правила поведения в группе (Фопель К., 2000)

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

1. **Я говорю «я», а не «мы» или «все».** Когда я говорю «мы», то не несу ответственности за свои слова, а кроме того, делаю их поверхностными и менее ценными.

2. **Я не использую общие фразы и штампы.** Чем больше я говорю отвлеченно и не конкретно, тем менее эффективными становятся мои слова.

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

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

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

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

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

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

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

Знакомство (Бачков И. В., 1999)

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

Имя многое может рассказать о человеке, однако намного больше о нем

могут сообщить другие люди. Поэтому продолжим наше знакомство.

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

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

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

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

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

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

Высказывания ожиданий

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

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

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

Анализ жизни (Фопель К., 2000)

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

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

Пусть эта мысль станет нам отправной точкой для раздумий. Возьмите альбомы и составьте список того, что в вашей жизни отмирает, становится более слабым, теряет значимость, отходит на второй план. Возможно, заканчивается дружба или работа. Или постепенно становятся иными внутренняя позиция, жизненная философия, политические взгляды... Сосредоточьтесь на том, что изменяется, но еще не исчезло до конца.

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

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

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

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

Сила моих желаний (Фопель К., 2000)

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

Устройтесь поудобнее. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните.

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

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

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

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

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

Обсуждение. Поделитесь своими ощущениями и переживаниями.

Дух группы (Фопель К., 2000)

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

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

Представьте его себе как можно полнее.

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

Обсуждение. Давайте обсудим, что здесь происходило.

Вступительное слово

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

Разминка

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

Теперь поменяйтесь местами.

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

Создание очерка самохарактеристики

В литературе существует такое понятие, как очерк. Сейчас мы будем писать очерки. Но особые очерки — очерки самохарактеристики в профессиональной деятельности. Как они пишутся? Очерки пишутся о себе в свободной форме, причем в третьем лице. То есть если бы я писал очерк самохарактеристики о себе, то я написал бы: «Виталий Климчук — это... Он работает...» Пишите этот очерк, используя не только свои ранние знания о себе, но и привлекая все те знания, которые вы получили на наших занятиях. Сделайте анализ ценностей и качеств личности, которые проявляются в работе и т. п. Время на выполнение этого задания — 30—50 минут, объем — 2-3 страницы.

Давайте представим их и обсудим.

Медитация «Источник энергии» (Занюк С, 2001)

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

ЦЕЛЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга с помощью нашего традиционного ритуала.

Внутреннее состояние (Хрящева Н. Ю., 2000)

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

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

Вступительное слово

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

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

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

Теперь пусть каждый сосредоточит свое внимание на смысле и цели своего участия в нашей группе. Закройте глаза. Пусть вам вспомнится человек, который, как вам кажется, заинтересован в том, чтобы вы принимали участие в работе нашей группы, и ожидает от вас каких-то изменений. Это может быть просто ваш знакомый, а может быть какой-то близкий человек.

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

Откройте глаза. Запишите в свои альбомы эти пожелания.

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

Правила создания очерка фиксированной роли

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

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

При написании этих очерков будем пользоваться системой определенных правил:

1. Следует развивать основную тему, а не исправлять незначительные недостатки.

2. Можно использовать резкий контраст.

3. Необходимо приводить в движение поступательные процессы, а не создавать какие-то новые состояния.

Запишите свои раздумья по поводу цели и тех сил, которые хотят заставить вас свернуть в сторону.

Обсуждение. Прощание

Прощание по выработанному ранее ритуалу.

ФОРМИРУЮЩИЙ ЭТАП

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

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

Обратная связь.

Приветствие

Давайте сейчас поприветствуем друг друга с помощью нашего традиционного ритуала.

Вступительное слово

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

Разминка

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

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

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

Исследование изменений

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

Сравнение

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

Кто видит какие-то отличия?

Если тренер использовал факторный или кластерный анализ, он может строить свою работу на анализе факторных полей или кластерных деревьев. Если нет — нужно ориентироваться на качественные показатели, содержание репертуарных и оценочных решеток.

Что я получил?

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

Прощание

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