



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «Юургпу»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование системы мотивации административно-  
управленческого персонала организации

Магистерская диссертация

по направлению: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Управление человеческим капиталом

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

79 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«01» 01 2021 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студентка группы ЗФ-309-147-2-2

Хайруллина Альфия Фатиховна

Научный руководитель:

Гордеева Дарья Сергеевна, к.п.н, доцент

кафедры ЭУиП

Челябинск

2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
1.1. Мотивация как ключевая функция менеджмента: сущность и содержание.....	10
1.2. Исследование систем мотивации персонала в компании.....	19
1.3. Принципы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании.....	30
<b>ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ</b> .....	43
<b>ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «ПЕРВАЯ ЛИНИЯ»</b>	
2.1. Цель, задачи и организация экспериментальной работы.....	45
2.2. Проектирование и реализация программы коучинга для совершенствования системы административно-управленческого мотивации персонала в строительной компании ООО «Первая линия».....	56
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы.....	66
<b>ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ</b> .....	72
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Одной из приоритетных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является эффективное использование человеческого капитала. Особую значимость этот процесс приобретает в период нестабильности внешней среды, требующей гибкости и конкурентоспособности компании, в рамках проведения постоянных внутренних и внешних изменений. Основа эффективной деятельности компании - рациональная организация управления, а главным источником и движущей силой любых изменений в компании становится административно-управленческий потенциал. Поэтому, обеспечение его эффективного использования и максимальной генерации – это стратегически важный аспект в деятельности любой компании. С позиции постоянного совершенствования и усиления этого процесса, ключевая роль управления персоналом отводится процессу мотивации.

Сейчас можно говорить о нескольких важных направлениях в системе мотивации. Одно из направлений связано с тем, что система мотивации должна быть экономичной и даже экономной, поскольку в условиях кризиса действует постулат «зачем платить больше, когда можно платить меньше», который может быть разным, подчас неизмеримым, косвенным или латентным. При этом чаще всего речь идет именно о сиюминутном результате, позиции, которая не обещает длительного эффекта. Также следует отметить, что мотивация в компании – это, прежде всего, вопрос лидерства, идущего от первых лиц компании, от их политической воли, способности проводить организационные изменения и видеть организацию как систему.

Основной задачей любой компании является максимально эффективное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому в настоящее время происходит переориентирование современных технологий управления в сторону мотивации, которая учитывает

глубинные личностные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру компании. В настоящее время многие руководители не придают особого значения происходящим изменениям, что существенно снижает эффективность управления. На взгляд автора, это связано с отсутствием методологии построения четкой системы управления, учитывающей потребности современного сотрудника и требования высокотурбулентной внешней среды.

В условиях, когда происходит качественное усложнение управления за счет повышения роли психологических технологий, возникает необходимость в углублении профессионализма и в усилении специализации руководителя. Инструментом, который позволяет не только объединить в себе различные методики, но и открывает новые возможности развития, является коучинг. Исходя из того мощного позитивного влияния, которое коучинг оказывает как на эффективность отдельных сотрудников, так и на деятельность компании в целом, именно эта технология была выбрана автором настоящей работы в качестве основной для формирования мотивации персонала.

Так, эффективность сотрудника можно представить, как сочетание двух ключевых компонентов – мотивации человека к деятельности и достижению целей компании и его навыков и умений, то есть, его способности выполнять свои профессиональные функции. И чем выше в иерархии компании стоит сотрудник, тем сильнее на его результативность влияют мотивация и деловые качества. Для усиления мотивации и формирования желаемого успешного поведения необходим тесный человеческий контакт, экспериментирование и обратная связь в режиме реального времени, и коучинг как метод управления и мотивации полностью обеспечивает эти условия.

Технология коучинга все больше становится объектом исследования различных научных отраслей: психологии, экономики, менеджмента, философии – что дает возможность говорить о коучинге в контексте

междисциплинарной интеграции наук. Это подтверждает актуальность проблемы и ее фундаментальное значение для наук социально-экономического цикла.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена, во-первых, значимостью изучения методов совершенствования системы мотивации, в целом, и роли коучинга в управлении персоналом, в частности, а во-вторых, недостаточной проработанностью данной проблемы.

**Целью исследования** является теоретическое осмысление мотивационных процессов административно-управленческого персонала строительной компании, и практическая разработка программы их совершенствования.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

1. Изыскание понятия мотивации как функции управления персоналом.
2. Изучение принципов совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании.
3. Анализ существующей системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании ООО «Первая линия».
4. Проектирование и реализация программы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании ООО «Первая линия».
5. Выявление эффективности программы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала строительной компании ООО «Первая линия».

**Объектом исследования** является система мотивации административно-управленческого персонала.

**Предметом исследования** является процесс совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала строительной компании ООО «Первая линия».

**Гипотеза** исследования предполагает, что технология коучинга будет способствовать повышению уровню внутренней мотивации сотрудников строительной компании ООО «Первая линия».

**Теоретико-методологическую базу исследования** составили работы следующих ученых по управлению и мотивации персонала, вопросам, совершенствования системы мотивации персонала компании и технологии коучинга.

Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); П. Друккера, У. Оучи, (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами).

Среди российских авторов следует выделить таких как Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, которыми были проработаны проблемы научной компании труда и взаимоотношений людей в процессе производства. Также, автором были изучены работы Д.А. Аширова, И.А. Баткаева, О.С. Виханского, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова.

Кроме этого, была изучена литература в области коучинга: А. Адлера, У. Бауманна, Т. Голви, Г. Гарднера, Дж. Гилфорда, Д. Гоулмена, М.А Данилова, М. Иванцевича, Т. Дж. Леонарда, А.А. Лобанова, А. Маслоу, Э.Парслоу, М. Перре, С.А Рогачева, К. Роджерса, М. Рэй, А.Д. Савкина, Дж. Уитмора и др.

**Теоретические методы:** а) изучение нормативно-правовых документов строительной компании; б) теоретико-методологический анализ использовался для определения состояния проблемы совершенствования

системы мотивации персонала в компании; в) понятийно-терминологический анализ управленческой и психологической литературы применялся для характеристики терминологического поля проблемы.

**Эмпирические методы:** а) обобщение эффективного социального опыта совершенствования системы мотивации персонала; б) организация констатирующего этапа экспериментальной работы по изучению состояния существующей системы мотивации персонала в стоительной компании; в) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по практической реализации программы совершенствования системы мотивации; г) организация проверки действенности данной программы; д) наблюдение, анкетирование, тестирование; е) математические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

**Основные этапы и база исследования.** Экспериментальная работа проводилась на базе строительной компании ООО «Первая линия». г. Челябинска. Всего в исследовании участвовали 36 сотрудников компании.

Первый этап – констатирующий (2018г.). На данном этапе была организована работа в следующих направлениях: проанализированы существующие методы стимулирования сотрудников исследуемой компании; определен уровень удовлетворенности работой в коллективе ООО «Первая линия».

Второй этап – формирующий (2019-2020г.). Содержанием данного этапа явилась апробация программы коучинга для руководителей и специалистов с целью совершенствования существующей системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия». В результате внедрения программы определено эффективное сочетание форм, методов и средств мотивации персонала в компании.

Третий этап – обобщающий (2021г.). Этот этап включает описание хода экспериментальной работы: обработка, анализ, обобщение результатов исследования, а также соотнесение их с целью, гипотезой и задачами экспериментальной работы; определению практической значимости

результатов и разработке рекомендаций по дальнейшему совершенствованию системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия».

**Научная новизна** исследования определяется:

- анализом состояния проблемы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала компании по средствам внедрения программы коучинга;
- проектированием и апробацией программы коучинга для руководителей и специалистов в строительной компании ООО «Первая линия».

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что:

Исследована проблема совершенствования системы мотивации персонала на теоретико-методическом уровне, создающем прочную основу для его практического использования в условиях современного управления.

Изучены такие основополагающие понятия, как «мотивация», «стимулирование», «система мотивации персонала» позволяющие определить их взаимосвязь и обеспечить дальнейшее теоретическое обоснование.

Выявлены основные принципы построения программы коучинга для руководителей.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что полученные результаты позволили внести определенный вклад в решение теоретических и практических проблем совершенствования управления и мотивации персонала в строительной компании. В области теории расширены теоретико-методологические основы формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения персонала с использованием технологии коучинга. В области практики разработаны и внедрены конкретные методические рекомендации по применению коучинга для руководителей и оценке эффективности его применения в строительной компании ООО «Первая линия».

Публикации результатов исследования.

По теме диссертации опубликованы 2 научные статьи:



1. Гордеева Д.С. Ecological and economic motives of management activity of future managers/Д.С. Гордеева, А.Ф Хайруллина/ Балканско научное обозрение. – №4 (6). – 2019. – С. 24–29.

2. Хайруллина А.Ф. Пути совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в компании/ Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2020. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2020. – С. 152–158; Мотивация персонала компании как условие профилактики межличностных конфликтов/ Сборник статей международной исследовательской компании «Cognitio» по мат-лам XIV межд. Науч.-практ. Конф: «Актуальные проблемы науки». – М.: «Cognitio», 2016. – С. 100-104.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Изложена на 88 страницах. Содержит 16 рисунков, 9 таблиц и 3 приложения.

В первой главе рассмотрены концептуальные основы мотивации в процессе развития организации, а именно, сущность и содержание мотивации как функции управления персоналом, анализ моделей управления мотивационным процессом в компании, сущность, принципы и технологии коучинга как метода мотивации и развития персонала, а также развернута концепция мотивации как средства управления персоналом на различных этапах развития компании.

Во второй главе рассмотрены такие аспекты, как анализ особенностей мотивации персонала в российских организациях, коучинг в управлении и развитие кадрового потенциала как основа развития компании, система интеграции технологии формирования трудовой мотивации с помощью коучинга в систему управления персоналом и оценка ее эффективности с помощью исследования показателей удовлетворенности персонала и мотивации его работой.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

## **1.1. Мотивация как функция управления персоналом: сущность и содержание**

Правильный выбор методов эффективного управления организацией является основной задачей менеджера. При этом важно понимать, что методы управления оказывают разное воздействие на производство и на работника. Развитие производства основано на объективных экономических законах и поэтому прогнозируется достаточно четко и определенно. Основные сложности возникают в процессе координации и управления людьми, которые осуществляют и регулируют процесс производства. Люди – это основа любого бизнеса, и от того, насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит экономический результат работы каждого предприятия. Каждый человек – это уникальный и сложный мир, который можно представить как совокупность трех образов: Я-внутреннее личное, Я-производственное, Я-социальное, общественное [33, с. 4].

Каждому из этих образов соответствует своя группа потребностей, мотивов и стимулов. Для анализа этих образов, как считают Соломанидины Т.О. и В.Г., следует применять ситуационный подход, поскольку человек в разных аспектах своей деятельности к принятию решению подходит с разных позиций.

Важно понимать, что в современных условиях, в высокотурбулентной внешней среде, только эффективная совместная работа всех участников производственного процесса гарантирует достижение высокого результата. Кроме того, необходимо учитывать все составляющие внутреннего мира человека, для того чтобы создавать комфортные условия для максимально гармоничного совмещения интересов и ожиданий сотрудника и компании.

Управление людьми – это, по сути, управление мотивацией. При

простых привычных действиях мотивационный процесс осуществляется почти незаметно для себя и окружающей среды, поэтому, в случае его постоянного и установок, сложившихся за предыдущий период, в соответствующих поведенческих навыках этот процесс становится автоматическим, безусловным.

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого воздействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, направленных на активизацию его поведения.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения. Так, известные во всем мире классики М. Альберт, М. Мескон и Ф. Хедоури определяют мотивацию - как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей компании. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другие определяют мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели.

По мнению В.П. Пугачева понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, связанный с особенностями его восприятия и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в следующих понятиях:

«мотивирование», т.е. побуждение человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов, и «мотивированность» как психологическое состояние, характеризующее готовность индивида к определенному поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, определяющих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, его возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием и стимулированием.

Существование различных подходов к исследованию мотивации, а также принадлежность самих исследователей к различным областям знаний, порождает существенный разброс в определении самой категории «мотивации». В таблице 1 отражены основные определения мотивации, наглядно показывающие этот разброс.

Таблица 1

Трактовка понятия «мотивация» в трудах современных российских исследователей

Определение	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе.	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда.: Финстатинформ, 1999. – С.19-20
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Высш. Школа, 1994.–С. 65-66
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – С. 107

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998. – С. 465
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельности, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2008. – С.761
Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для компании действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала компании, а затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию – как особый вид инвестиций	Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2003. – С.6
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – С.115
Мотивация – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы компании	Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина, 2-е изд., М.: ИНФРА-М, 2005. – С.117
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – С.26
Мотивация - совокупность побудительных причин, поводов человеческого поведения, его теоретической и практической деятельности, трудового или иного акта.	Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2001. С. 346.
Мотивация - использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты.	Словарь-справочник менеджера. - М.: ИНФРА- М, 1996. - С. 271.

Мотивация - совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании.	Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 1999.-С. 159
Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2006. - С. 194-195.
Мотивация - создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.	Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М: Экзамен, 1999.-С. 198.
Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – С.11.

Анализируя представленный в таблице материал, можно сделать вывод, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Исследование трактовки термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

Исходя из этого определения, можно выделить 3 ключевых для исследования мотивации понятия: потребность, мотив и стимул.

Мотивация инициируется наличием неудовлетворенной потребности,

то есть, осознанной человеком физиологической или психологической нужды в чем-либо на данный момент времени.

Существует несколько определений понятия «потребность»:

- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности;
- это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях;
- это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию;
- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;
- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром.

Важно отметить, что потребность всегда требует устранения, то есть, удовлетворения. Разные люди поразному реагируют на возникающие потребности: они могут идти не только в сторону удовлетворения потребностей, но подавлять их или вообще не реагировать на них в течение какого-то времени. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Они могут возобновляться, но при этом менять форму проявления и степень своего влияния на человека [36].

Возвращаясь к потребностям, следует еще раз акцентировать, что потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив.

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Мотивация сотрудника может быть как

внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешняя, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную. Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов. Соответственно, проявлением мотивации работника является непосредственная необходимость выполнить работу определенным образом.

Существуют два способа мотивирования работника [12].

Первый способ подразумевает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам. Данный способ называется стимулированием, являющимся одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. То есть, обучение как один из методов мотивирования людей формирует их интерес к делам компании, что побуждает работников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Таким образом, второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника. Понятно, что этот способ более сложен и продолжителен по времени, так как опирается на внутреннюю мотивацию работника и ее подкрепление результатами действий.

Следует отметить, что главной целью менеджмента любой компании должно стать формирование у сотрудников внутренней мотивации, поскольку



именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения. Как следствие этого у работника снижается зависимость от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация.

Можно выделить следующие индикаторы, по которым можно оценить уровень саомотивации у сотрудника [15]:

- формирование ощущение радости от работы;
- развитие заинтересованности в труде;
- идентификация работника с предприятием;
- сотрудничество;
- побуждение к возникновению новых идей и представлений;
- пропадает необходимость в дополнительных стимулах для

повышения эффективности персонала.

Как один из инструментов, влияющих на проявление перечисленных индикаторов и формирования внутренней мотивации у сотрудников, является технология коучинга, которая будет подробно рассмотрена в следующем параграфе диссертационной работы.

Для целей исследования важно соотнести два рассмотренных понятия: мотивирование и стимулирование, которые являются различными по содержанию способами воздействия на мотивацию человека. Мотивирование является более широким понятием, которое включает в себя стимулирование, как основной инструмент.

Мотивирование – это долговременное воздействие на человека в целях изменения самой структуры мотивации, т.е. ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.

Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему

мотивов человека, актуализируя и усиливая эти мотивы, но не меняя саму структуру мотивации [37].

В основе понятий мотивирования и стимулирования лежат понятия мотива и стимула. Понятие мотива было рассмотрено выше, но важно также отметить, что поведение человека определяется обычно не одним мотивом, а их совокупностью, которая составляет мотивационную структуру личности. Мотивационная структура личности является стабильной структурой, находящейся под влиянием следующих характеристик личности: индивидуально-психологических (способности, темперамент, воля и др.); мотивационные (потребности, ценности, интересы, установки); социально-демографические (пол, возраст, семейное положение, образование, квалификация).

Но мотивационная структура личности может изменяться под влиянием воспитания человека, его образования, а также под воздействием определенных стимулов. Стимул - это воздействие на поведение человека, актуализирующий определенные причины. Мотивы – это внутренние побудительные силы, не относящиеся к силам внешнего стимулирования. К стимулам относятся различные материальные и нематериальные блага, к которым стремиться человек. Реакция людей может быть не всегда сознательна, стимулирование разных людей имеет разный эффект и может проявляться по-разному.

Выделяют различные формы стимулирования, классифицируя их в две большие группы [24]:

1 Материальное стимулирование: материально-денежное (заработная плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот);

2 Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т.п.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т.п.).

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование является инструментом, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже применяется стимулирование и тем больше уделяется внимание развитию потенциала работников как одному из важнейших методов мотивирования персонала. Применение технологии коучинга, как инструмента мотивации и развития персонала, приводит к повышению заинтересованности сотрудников в результатах своей деятельности и деятельности компании в целом. Сотрудники становятся гораздо более инициативными и ответственными, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия извне.

## **1.2. Система мотивации персонала компании**

Существование большого количества теорий мотивации, а также их концептуальная несогласованность затрудняют ясное понимание мотивационного процесса. Кроме этого, категории мотивации недостаточно увязаны с пониманием процессов внутреннего мира личности с точки зрения психологии, что также создает определенные сложности в понимании процесса мотивации.

Процессный подход к управлению предполагает рассмотрение управленческих функций, как серию взаимосвязанных действий, каждое из которых является процессом. В этой связи процесс мотивации можно представить в виде шести последовательных стадий (Рисунок 1.)

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность начинает появляться тогда, когда человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Потребности могут быть различными, но условно их разделяют на три группы: физиологические, психологические, социальные. И вместе с потребностью возникает желание найти возможность ее устранения, таким образом первая стадия плавно перетекает во вторую.



Рисунок 1. – Схема мотивационного процесса.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. На этой стадии человек ощущает необходимость что-то предпринять, чтобы удовлетворить потребность, или попросту, подавить ее и/или не замечать.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек определяет, что именно делать и какими средствами это осуществлять для того, чтобы устранить возникшую потребность. На этой стадии происходит осознание четырех моментов [28]:

- что необходимо получить, чтобы устранить потребность;
- что следует сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой мере возможно добиться желаемого;
- насколько желаемое может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы добиться желаемого и удовлетворить потребность. Так как процесс

работы оказывает обратное влияние на мотивацию, на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек получает желаемое или то, что он может обменять на желаемый для него объект. На этой стадии становится

понятно, насколько выполнение запланированных действий дало желаемый результат: происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени удовлетворения потребности на этой стадии человек или прекращает деятельность, которая не позволила ему удовлетворить его потребность, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Рассмотрим еще одну модель мотивационного процесса с точки зрения целеполагания (Рисунок 2).



Рисунок 2. Этапы мотивационного процесса

В данной модели рассматриваются характер поведения человека и состояние образа ситуации, когда при переходе от этапа к этапу, формируется желание действовать на результат.

В любой модели мотивационного процесса первичным является возникновение потребности. То есть, потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать целенаправленно и в определенном направлении.

Другой подход рассматривает мотивационный процесс как процесс согласования целей субъекта управления (предприятия в целом) и объекта управления (конкретного работника). В процессе такого согласования невозможно обойтись без оценки такой согласованности (Рисунок 3).

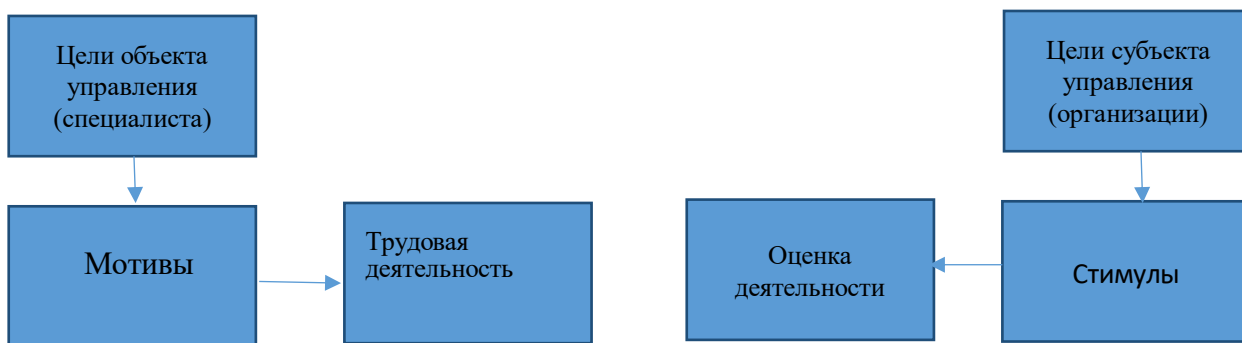


Рисунок 3. Роль оценки в процессе мотивации работников

В организациях она регламентируется системой нормативных документов, среди которых: устав и этический кодекс работников предприятия, положение о службе управления персоналом и должностные инструкции ее работников, положения о системе мотивации и стимулирования, положение об оплате труда и системе премирования, положение о моральном стимулировании и т.д. Сюда входят отраслевые стандарты и стандарты предприятия, методики, приказы и распоряжения.

Завершая исследование теоретических основ мотивации персонала, следует разделить методы мотивации на две большие группы: традиционные и нетрадиционные. Традиционными методами считаются те, которые используются большинством компаний. В России к этой группе методов относится материальное стимулирование. Но, к сожалению, традиционные методы мотивации часто оказываются не способными в полной мере решать задачи удержания наиболее ценных работников, привлечение в компанию новых компетентных кадров, повышение эффективности труда при неизменном фонде заработной платы. И здесь на помощь приходят нетрадиционные методы мотивации, которые делятся на три группы [17,

с.36]:

1) Методы неденежной мотивации: патернализм – действия руководства, направленные на заботу о работнике; патриотизм – методы, формирующие общность целей предприятия и сотрудников; организационные стимулы; участие в управлении и совладении; раскрытие потенциала работников; психологическое влияние.

2) Методы, сформированные актуальными течениями в обществе: формирование социального пакета по принципу «кафетерия»; управление в стиле коучинга; поощрительные командировки; мотивирующие совещания; создание конкуренции; визуализация результатов; формирование значимости.

3) Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала: система мотивации формируется исходя из индивидуальных особенностей личности работников.

В данной работе подробно будет рассмотрено управление в стиле коучинг как нетрадиционный метод мотивации персонала.

В теории мотивации, как и в любой другой области управления, возможны, а нередко и оправданны отступления от теории, здесь нет неизблемых законов, так как каждая жизненная ситуация диктует свои правила. В каждой теории мотивации есть сильные и слабые положения, каждая теория развивается во времени под действием внешних условий.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что стремительное развитие цивилизации вынуждает компании постоянно искать новые подходы к мотивации персонала. Происходит постоянное возникновение новых потребностей и значительная модификация существующих, меняются ценности, расположения, условия жизни людей, а это значит, что применяемые системы мотивации и стимулирования перестают эффективно воздействовать на поведение работников. Современные условия требуют постоянного совершенствования и расширения существующих видов и подходов мотивации с учетом постоянно изменяющейся структуры потребностей персонала.

Исходя из этого, автором была выбрана технология коучинга как инструмент формирования внутренней мотивации, учитывающий индивидуальность человека и существующие в данный момент потребности, а также позволяющий в полной мере реализовывать его способности и таланты. Подробное рассмотрение различных аспектов предлагаемой технологии, имеющих значение для целей исследования, будет проведено в следующем параграфе диссертационной работы.

Система мотивации – это эффективный инструмент менеджера. Чтобы управлять текущей ситуацией, непосредственный руководитель должен гибко и оперативно менять механизмы мотивации, подстраиваясь под текущие условия и задачи.

При разработке систем мотивации надо учитывать «заказчиков» и «исполнителей» работы, за которую устанавливается оплата (кто и для кого делает работу).

Если умело связать оценку работы исполнителя со стороны заказчика с системой оплаты, это принесет наибольший эффект, т.к. будет побуждать исполнителя лучше «выкладываться», поскольку от него зависит уровень его зарплаты.

Заказчиками и исполнителями по отношению друг к другу в рамках компании могут быть два подразделения, группа специалистов, либо просто два работника. Мотивация включает в себя как материальный, так и нематериальный аспект.

Комплексная система мотивации труда (см. табл.2) на предприятии включает следующие компоненты:

- культура компании;
- идентификация с организацией;
- система участия (в прибыли, в капитале, в управлении, в принятии решений);
- обслуживание персонала;
- организация рабочего места;



- кадровая политика;
- регулирование рабочего времени;
- информирование работников.

Таблица 2

Комплексная система мотивации персонала

	Компоненты системы	Инструменты системы	Цели мотивации
1	Культура компании Система общих для всего персонала компании ценностных ориентаций и норм	Конституция (устав) компании, основные принципы руководства и компании	Понимание и признание целей деятельности компании. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов
2	Идентификация с организацией Образ компании в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации об компании	Единая ориентация в восприятии компании как внутри нее, так и вовне. Чувство принадлежности к компании
3	Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале компании и развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результатов, система участия в капитале и собственности; развитие отношений партнерства	Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результата, готовность к риску.
4	Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения в компании	Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности
5	Организация рабочего места Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами	Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика), цветовое оформление и т.д.	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.
6	Кадровая политика Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников.	Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинги и семинары; планирование карьеры, перспективные программы формирования кадрового потенциала	Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность.
7	Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и компании	Сокращение рабочего времени; гибкие и скользящие графики	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность времени труда

8	Информирование работников Доведение до работников сведений о делах компании	Журналы и справочники компании; собрания коллектива; ответы о работе; совещания работников	Положительное влияние на поведение и развитие личности. Знание результатов и сознательная корректировка целей. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений.
---	--	--	--

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести следующих друг за другом стадий. Такое рассмотрение носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения и нет обособленных процессов мотивации. В данном случае цель – это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния потребности в чем-либо. Достижение цели приводит к уменьшению или исчезновению напряжения, восстановлению физиологического и психологического напряжения.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей компании. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Мотивацию персонала принято разделять на внешнюю (побуждают работать субъекты внешней среды) и внутреннюю (мотивы порождает сам человек). Наиболее значимыми мотивами труда для работника, как правило, являются материальные – всегда ограниченные возможностями компании. При этом талант управленца заключается в умении побудить подчиненных работать максимально эффективно, используя при этом все разнообразие мотивационных воздействий. Не имея возможности поднимать уровень заработной платы, руководитель может мотивировать сотрудника удобным режимом труда, что вполне может компенсировать сотруднику некоторые

недостатки материального стимулирования и отвечать его насущным потребностям даже больше, чем сами деньги.

Нельзя, однако, умалять значение прямого экономического стимулирования, без наличия которого невозможно говорить о действительности какого-либо другого вида мотивации. Система денежных выплат должна обеспечить персоналу желаемый уровень дохода, зависеть от трудового вклада, регулировать спрос и предложение рабочей силы по предприятиям, отраслям экономики, регионам и отвечать таким принципам как: справедливость распределения, недопущение дискриминации, дифференцированный подход, своевременность выплаты.

Поэтому многие руководители, осознавая, что не могут так глубоко повлиять на своих подчиненных, оставляют вопрос внутренней мотивации на совести специалистов по найму. Они полагают (впрочем, достаточно справедливо), что эта задача должна решаться на уровне входа в организацию - т.е. надо брать на работу только тех, у кого уже есть эта самая, странная и неуловимая, внутренняя мотивация работать именно в их компании и именно над поставленными задачами. В долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации.

Ведь результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Если организация рассчитывает на высокие рабочие показатели персонала, то для этого необходимо в организационной и рабочей среде создать необходимые условия. Это должны быть условия, компенсирующие демотивирующее действие недостаточного уровня оплаты труда и

формирующие такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. У людей будет выше удовлетворенность своей работой, если она соответствует их ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников, например, в отношении зарплаты, карьерных перспектив или отношений с руководством. Естественно, что в каждом конкретном случае факторы, определяющие высокий уровень трудовой мотивации персонала, могут различаться (что за работники, что за организация, специфика трудового процесса, что за регион). Для того, чтобы руководители могли расширить «ассортимент» используемых неденежных средств воздействия на мотивацию работников, им следует присмотреться к таким средствам, которые неразрывно связаны с самим процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.), но это лишь небольшой перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчиненных, которые могут быть использованы руководителями.

Для того чтобы руководители использовали в полном объеме приведенные средства воздействия на мотивацию подчиненных, нужно:

1. Готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования.

2. Наличие в компании руководителей, широко использующих в своей работе неденежные методы воздействия на мотивацию подчиненных, способных выступить в качестве примера для подражания для остальных.

3. Одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель.

4. Наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников в частности.

5. Наверное, не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной.

Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем;
- прозрачна и публична;
- максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

По мнению большинства российских HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации. Невозможно выстроить справедливую систему материальной мотивации, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений. Поэтому главный шаг – это разработка показателей эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicators) как для компании в целом, так и для каждого структурного подразделения. Работа эта сложная, кропотливая, длительная и, как показывает практика, самая важная при разработке системы мотивации. Кроме того, наличие четких конкретных измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной.

Любая система мотивации преследует несколько целей, одна из которых – формирование лояльности персонала.

### **1.3 Принципы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании**

Административный труд - вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление деятельностью и поведением людей. По содержанию он достаточно разнообразен и включает выполнение различных организационно-административных операций.

Административно-управленческий персонал - работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию фирмы, предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений.

По характеру участия в процессе управления все работники административно-управленческого труда подразделяются на три группы:

- 1) руководители;
- 2) специалисты;
- 3) технические исполнители (служащие).

Руководители предприятий и структурных подразделений совместно с советами (правлениями) определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей и подчиненных им звеньев производства и управления, обеспечивают слаженную и эффективную работу соответствующих коллективов. По характеру умственных нагрузок труд руководителей относится к эвристическому и административному труду.

Специалисты (инженеры, техники, экономисты и др.) заняты разработкой и внедрением в производство технологических процессов, новых или усовершенствованных видов продукции, форм и методов организации производства, труда и управления, технических и экономических нормативов, коммерческой деятельности, а также обеспечением производства необходимой документацией, материалами, разного рода обслуживанием и т. п. Труд специалистов по характеру умственных нагрузок - это эвристический труд с некоторыми элементами операторного.

Служащие (или, иначе, технические исполнители) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Это сбор, фиксация, передача, первичная обработка информации, множительные работы, оформление документов и т. п. Служащие в основном заняты операторным трудом. В условиях компьютеризации процессы переработки и использования информации, подготовка необходимых для работы документов требуют специального высшего или среднего образования. Поэтому есть основания отнести соответствующих работников к специалистам.

Не относятся к АУП инженерно-технические работники, занятые на технологической и конструкторской работе и в лабораториях, чертежники, курьеры и др.

Необходимо отметить, что за последние десять лет в нашей стране выросло большое количество сильных и грамотных управленцев. Многие руководители, пришедшие в бизнес в девяностые годы, получили дополнительное образование, с каждым годом растет число выпускников МВА, выросло поколение менеджеров, строивших свою карьеру в западных компаниях, перенявшие западные стандарты работы. К тому же во главе многих компаний сейчас руководители, получившие опыт управленческой деятельности в период кризиса 1998 года и последующие десятилетия.

Мотивация управленческой деятельности нередко меняется у одного и того же руководителя в зависимости от его опыта и возраста. Молодой руководитель может начать свою карьеру с индивидуального самоутверждения, но с накоплением профессиональных знаний и управленческого опыта становится стратегическим руководителем. В конце карьеры, подходя к пенсионному возрасту, в борьбе за свое место, испытывая страх оказаться невостребованным, он может снова перейти в разряд руководителей, стремящихся к индивидуальному самоутверждению.

Рассматривая систему мотивацию руководителей, можно выделить несколько направлений, которые могут быть применены при ее построении.

К экономическому направлению мотивации относится стимулирующий контракт – один из основных побудительных мотивов высшего руководства – стремление увеличить собственную прибыль. Соответственно, чем лучше будет выстроена система материального стимулирования, тем более «управляемым» станет и сам менеджер высшего звена. В то же время система должна поощрять действия, направленные на процветание компании и наказывать за ошибки, допущенные в процессе управления.

Стимулирующий контракт имеет, как правило, две компоненты: фиксированную и переменную. Фиксированная часть вознаграждения не зависит от результатов деятельности компании. Фиксированная компонента, с теоретической точки зрения, является страхованием менеджера от чрезмерного риска, которому он подвергается в случае неблагоприятных макроэкономических условий или воздействия форс-мажорных обстоятельств. Величина такого дохода высшего менеджмента устанавливается в зависимости от отрасли, масштабов деятельности компании, ее традиций, перспектив развития.

Существуют различные подходы к построению структуры переменной части вознаграждения. Вознаграждение может базироваться либо на абсолютных показателях, либо на относительных показателях деятельности компании.

Вознаграждение, зависящее от абсолютных показателей деятельности компании, на практике используется в двух формах – в опционных контрактах, основанных на поведении курса акций компании, и в контрактах, вознаграждение по которым зависит от финансовых показателей (например, прибыль предприятия, объем денежных потоков).



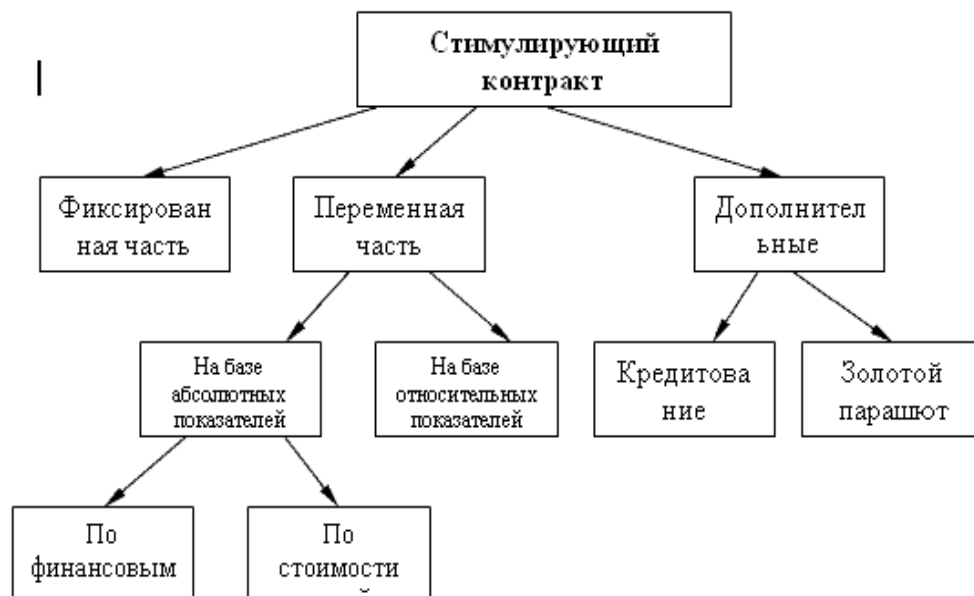


Рис. 4. Структура стимулирующего контракта высшего менеджмента компании.

Главным преимуществом вознаграждения на основе финансовых показателей является наличие аналитических данных для компаний, акции которых не торгуются на фондовом рынке. Однако трудности возникают при выборе показателя, который справедливо отражал бы эффективность предприятия.

В компенсационный пакет менеджера могут включаться также дополнительные условия, связанные с материальной стороной взаимоотношений менеджера и компании. Одной из наиболее используемых льгот является кредитование менеджмента под символический процент. С одной стороны, льготное кредитование обеспечивает некоторую лояльность и удерживает менеджеров в компании; с другой стороны, неограниченное кредитование может стать источником значительных злоупотреблений, иногда приводя к финансовым осложнениям в компании. Однако при составлении контракта с менеджером необходимо накладывать жесткие ограничения на объем кредитования со стороны компании.

Важным элементом компенсационного пакета менеджмента является «золотой парашют» (golden parachute) – условие, включаемое в контракт с высшим менеджером корпорации и гарантирующее менеджеру получение

значительных выплат в случае его увольнения. Объем выплат по золотым парашютам составляет, как правило, не более одного процента от текущей рыночной стоимости компании. Считается, что золотой парашют действительно мотивирует менеджеров для эффективной работы на компанию. Менеджеру не приходится задумываться о своем будущем в случае увольнения и отвлекаться на поиск источников заработка за пределами компании или, что еще хуже, в пределах компании (увод активов из компании, например). «Золотой парашют» способствует концентрации внимания менеджера на управлении деятельностью компании.

Что касается дополнительных условий компенсационного пакета, то ни кредитование менеджеров, ни «золотой парашют» не получили пока массового распространения в российских корпорациях.

Кроме такой системы мотивации как стимулирующий контракт имеет место быть другая структура дохода высшего руководства:

1. Постоянная часть:

- Базовый оклад (40-50% от годового дохода);
- Компенсационные выплаты согласно ТК РФ;
- Стимулирующие фиксированные выплаты (надбавки, доплаты и компенсации согласно локальным актам организации).

2. Переменная часть (стимулирующие нефиксированные выплаты, 30-60% годового дохода):

- Краткосрочный бонус, премии:
  - за результативность;
  - по итогам работы за год, полгода;
- Долгосрочные программы, доход от акций, опцион:
  - опцион на выкуп акций;
  - выкуп акций по сниженной цене и другое.

В практике российских компаний опционные программы используются не так часто. Причины – непрозрачность бизнеса, его слабая прогнозируемость, отсутствие четкой стратегии, изменчивость

экономической ситуации и внешней среды. Однако, возможно, именно сейчас опционы, а также долгосрочные пенсионные программы станут инструментом удержания высшего руководства, будут стимулировать их к выполнению сложнейших задач по выживанию компании и стабилизации ее развития в период кризиса.

Другим направлением в мотивации высшего руководства выступает идеологический подход. Сторонники этого подхода ставят под сомнение саму необходимость формировать некую особую систему мотивации высшего руководства исходя из того, что менеджер, которого нужно мотивировать, уже не менеджер, а исполнитель. Руководителей стимулирует к работе внутреннее побуждение, стремление к достижениям, к самореализации. Безусловно, уделять внимание зарплатам высшего руководства необходимо. Важно, чтобы зарплаты были конкурентоспособны и адекватны современным рыночным условиям. Более того, денежное вознаграждение важно не для того, чтобы стимулировать высшее руководство к работе и управлению определенным образом, а лишь для того, чтобы привлечь в компанию нужных людей, то есть деньги играют роль приманки, но никак не мотивирующего фактора.

Кроме того, любой руководитель высокого ранга уже достиг определенного материального благополучия, и теперь ему важнее реализовать интересные проекты, принимать стратегически значимые решения, иметь высокие полномочия и ощущать доверие собственника. Именно нематериальная играет большую роль, деньги же воспринимаются как естественная компенсация за высокий уровень ответственности, как плата за труднодостижимый результат. Такую точку зрения разделяет директор по управлению персоналом группы Effortel Russia г.Москвы Ольга Бодрова.

По наблюдениям кадровых аналитиков, если топ-менеджеру приходится выбирать между двумя примерно одинаковыми предложениями, то немаловажную роль сыграют личность собственника, акционеры компании и их философия бизнеса, команда управленцев, а также бренд компании, ее репутация, доля на рынке и конкурентные преимущества. Этого мнения

придерживается коммерческий директор Международного кадрового центра «Виват персонал» Сергей Новиков.

Однако в связи с финансово-экономическим кризисом за последний год изменилась ситуация на рынке и, как следствие, изменилась ситуация в области мотивации персонала. В том числе и административно-управленческого.

### **Выводы по первой главе:**

1. В первой главе работы проанализированы понятия «мотивация», мотивы, потребности и стимулы, которые, на взгляд автора, являются основополагающими в изучаемой теме, рассмотрен процесс мотивации с точки зрения различных авторов и подходов.

2. В работе предложена технология коучинга как инструмент мотивации персонала, способствующий наилучшему удовлетворению новых потребностей персонала в условиях кризиса и учитывающий особенности строительной компании; специфика коучинга позволила выделить наиболее популярные и востребованные в настоящее время: коучинг, как стиль управления; коучинг как инструмент нематериальной мотивации; коучинг как инструмент создания самообучающейся компании.

3. Коучинг позволяет решить ряд важнейших управленческих задач: пробуждение и усиление внутренней мотивации сотрудников, организация эффективной системы развития персонала и создание условия для самообучающейся компании, создание поддерживающей развитие сотрудников и их мотивацию корпоративной культуры, выявление и развитие кадрового резерва и ведущих лидеров.

4. Из универсального компонента мотивация может стать инструментом развития компании, который будет задействовать и пробуждать новые мотивационные силы, выявлять потенциальных лидеров и закреплять полученные ими результаты, а также направлять стремление к сверхрезультатам, без которых невозможно формирование лидеров и

развитие компании. Но необходимо также отметить, что выдающиеся результаты должны развиваться из результатов обычной деятельности, благодаря побудительным мотивам и использованию природных талантов сотрудников.

5. Дополнить существующую систему мотивации и подготовки будущих менеджеров может коучинг, который будет связующим элементом в системе мотивации и системе формирования управленческих кадров, где будет способствовать выявлению и продвижению будущих лидеров. Коучинг также может обеспечить менеджерам развитие менее выраженных навыков, чтобы успешно преодолевать кризисы и воспитывать будущих лидеров внутри компании.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «ПЕРВАЯ ЛИНИЯ»**

### **2.1. Цель, задачи и организация экспериментальной работы**

В первой главе данного исследования нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала в строительной компании. Теоретический анализ проблемы позволил нам выдвинуть предположения, которые требуют проверки в ходе экспериментальной работы. Так, мы предположили, что повышение уровня эффективности строительной компании ООО «Первая линия» обеспечивается проектированием и реализацией программы совершенствования системы мотивации персонала, особенностью которой является внедрение программы коучинга для сотрудников.

В соответствии с гипотезой и целью данного исследования нами сформулированы цель и задачи экспериментальной работы.

Цель экспериментальной работы заключается в апробации программы совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала строительной компании ООО «Первая линия».

На основе цели экспериментальной работы были определены следующие задачи:

- 1) Проанализировать состояние системы мотивации административно-управленческого персонала строительной компании ООО «Первая линия»;
- 2) Реализовать программу совершенствования системы мотивации административно-управленческого персонала строительной компании ООО «Первая линия»;
- 3) На основе полученных данных разработать рекомендации по коррекции системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия»;

Экспериментальная работа осуществлялась на базе строительной

компании ООО «Первая линия» в период с 2018 по 2021 гг. В работе был задействован коллектив численностью 36 человек.

В соответствии с целью, предметом, гипотезой и задачами данного исследования экспериментальная работа проводилась в несколько этапов: констатирующий, формирующий и обобщающий. На каждом из данных этапов формулировались задачи, анализировались промежуточные результаты.

**Первый этап – констатирующий (2019г.).** На данном этапе была организована работа в следующих направлениях: во-первых, мы проанализировали существующие методы мотивации управленческого персонала исследуемой компании; во-вторых, определен уровень удовлетворенности работой в коллективе ООО «Первая линия». Основные методы исследования: тестирование, опрос, анализ кадровой документации, беседа.

**Второй этап – формирующий (2019-2020г.).** Содержанием данного этапа явилась апробация программы коучинга для руководителей и специалистов с целью совершенствования существующей системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия». В результате внедрения программы определено эффективное сочетание форм, методов и средств мотивации персонала в компании. Основными методами исследования на данном этапе послужили: наблюдение, тренинг, беседа.

**Третий этап – обобщающий (2020г.).** Этот этап мы посвятили описанию хода экспериментальной работы: обработке, анализу, обобщению результатов исследования, а также соотнесению их с целью, гипотезой и задачами экспериментальной работы; определению практической значимости результатов и разработке рекомендаций по дальнейшему совершенствованию системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия».

Проведенное исследование в области системы мотивации и оплаты труда позволило сделать выводы об областях стимулирования персонала компании, структуре компенсационного пакета и используемых методах

нематериальной мотивации, а также выявить снижающую стимулирующую функцию заработной платы. Для наглядности данные исследования были представлены в виде таблиц и диаграмм.

В исследуемой компании используются, как экономические так и неэкономические методы мотивации, которые наглядно представлены в таблице 4.

Таблица 4

Методы мотивации в ООО «Первая линия»

Наименование компании	Используемые экономические методы мотивации	Используемые неэкономические методы мотивации
ООО «Первая линия»	1) Основная заработная плата (повременная, окладная) 2) Дополнительная заработная плата (премии, надбавки и доплаты) 3) Дополнительные материальные стимулы и поощрения (бонусы, премии) 4) Пособия и льготы: отчисления в пенсионный фонд (дополнительное пенсионное обеспечение), обучение персонала, страхование сотрудников	- стиль руководства - справедливая политика компенсаций - удобный график работы - организация питания - информирование о том, что происходит в компании - имидж компании

Состав льгот и нематериальных поощрений, используемых в исследуемой компании, представлен на рисунках 4, 5.

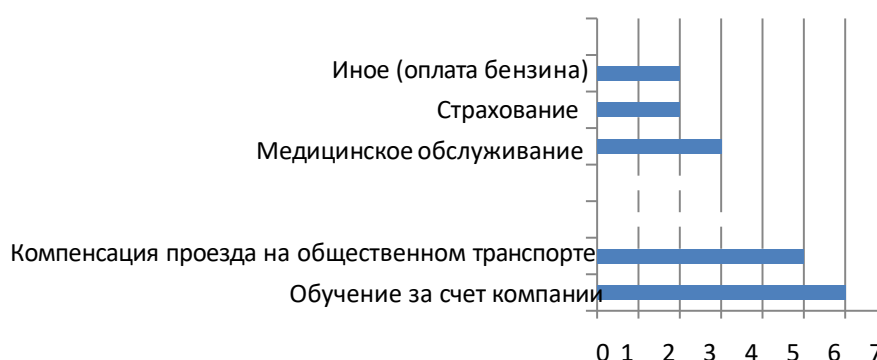


Рисунок 5. Состав льгот, используемых в исследуемых организациях



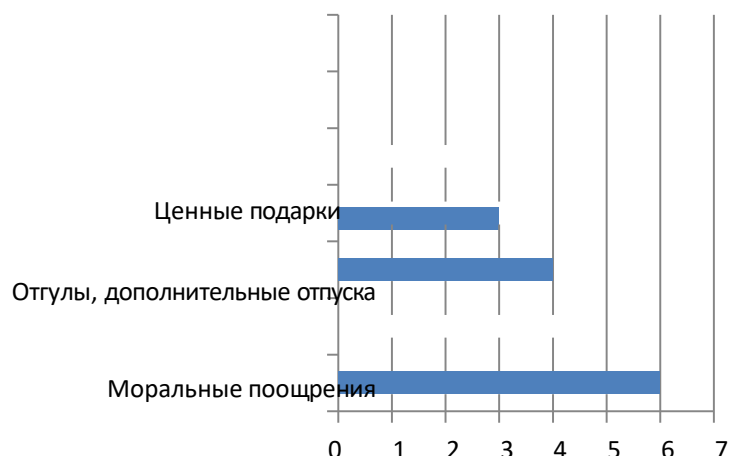


Рисунок 6. Иные формы поощрения персонала в исследуемых организациях

Исследование корреляции между критериями мотивации и ее условиями, было проведено с помощью анкеты (Приложение 3), в которой респондентам было предложено проанализировать свое отношение к работе, оценить наличие положительных и отрицательных факторов, ответить на вопросы об условиях и характере труда, а также заполнить индивидуальные сведения. Пример анкеты был позаимствован у Гапоновой О.С.

Всего в исследовании приняло участие 36 человек.

Демографические характеристики работников, участвующих в исследовании

Большая часть опрошенных сотрудников – мужчины (94,5%, 34 чел.), женщины составили 5,5% (2 чел.).

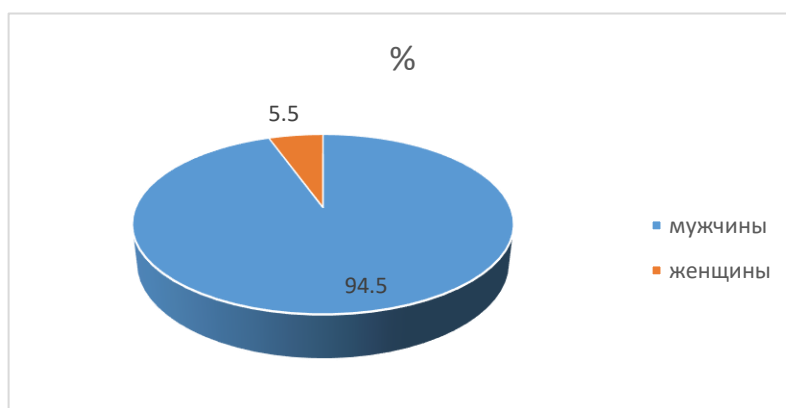


Рисунок 7. Гендерное соотношение сотрудников.

Всех респондентов можно разделить на 2 возрастные категории:

- от 25 до 40 лет – самая большая возрастная категория 88,89 % (32 чел.), в нее входят работники, одной из основных потребностей которых является построение карьеры;
- от 40 до 55 лет - работники, которые уже достигли определенного уровня как в профессиональном, так в социальном плане – 11,11% (4 чел.);

Свыше 55 лет работники в компании отсутствуют.

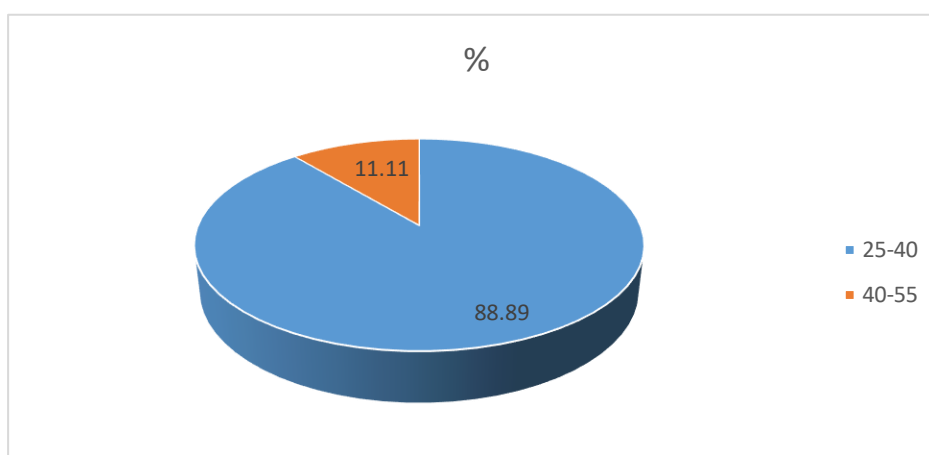


Рисунок 8. Распределение по возрасту

Если оценить направленность образования опрошенных сотрудников, то необходимо отметить, что большую часть составляют сотрудники со средним техническим образованием 50% (18 чел.), а сотрудников с высшим техническим образованием всего 20% (7 чел.). Есть сотрудники, которые имеют профессиональную подготовку, рабочие – 30% (11 чел.).

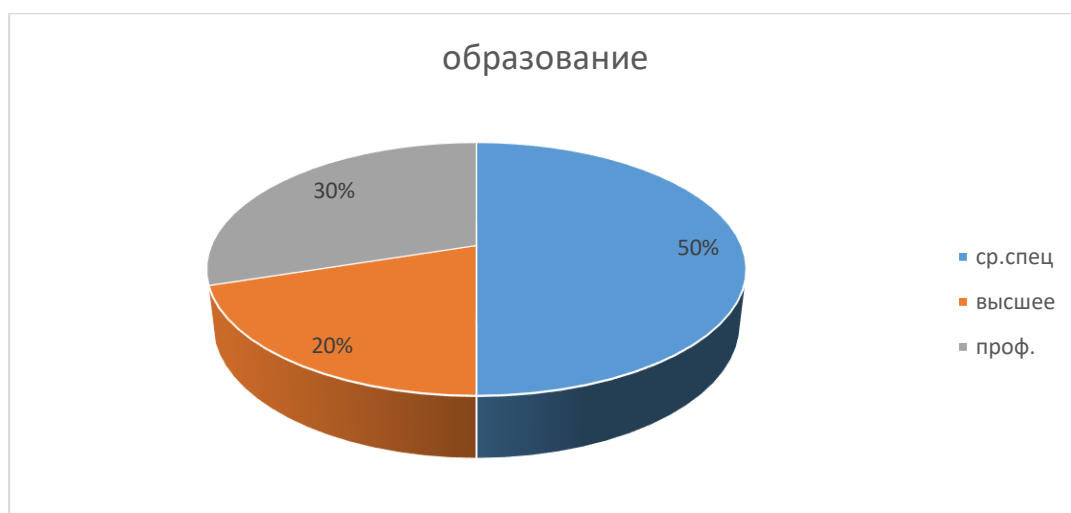


Рисунок 9. Распределение по виду образования

Далее все сотрудники для целей исследования были разделены на 3 группы: руководители высшего звена – 5,5 % (2 чел.), специалисты – 11,11% (4 чел.) и рабочие 83,39 % (30 чел.)

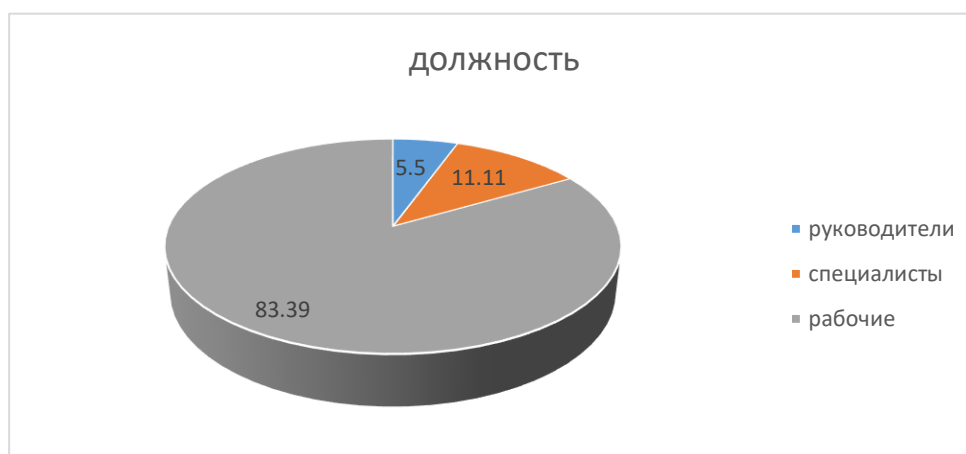


Рисунок 10. Распределение по занимаемой должности и характеру работы

Следующим этапом было изучение удовлетворенности сотрудников ООО «Первая линия» работой. Результаты исследования показали, что негативные психоэмоциональные состояния, такие как стресс, сильное утомление или раздражительность испытывают 70% сотрудников. Руководители и специалисты выделяют неравномерную загруженность в течение дня (месяца, года). Особенно это становится актуальным в периоды сдачи отчетности и

подведения итогов по результатам работы предприятия /подразделения за месяц, квартал, год.

Общими для всех испытуемых являются такие негативные условия, как увеличение продолжительности рабочего дня. Также, для руководителей отрицательно влияющим фактором является высокая степень ответственности за принимаемые решения.

Необходимо отметить, что на снижение мотивации испытуемых также оказывают влияние последствия профессиональных и личных стрессов, угроза потери работы, социальная и правовая незащищенность, возрастающая стоимость жизни. Можно предположить, что утомление на работе, эмоциональная напряженность является причиной частых заболеваний сотрудников, увеличения количества ошибок и ухудшения эффективности работы.

По данным проведенного исследования, удовлетворены своей работой 34% опрошенных, 40% испытуемых - высказывают частичную неудовлетворенность работой и 26% неудовлетворены полностью. Респонденты отмечают недостаточную реализацию своих способностей (умений, навыков).



Рисунок 11. Удовлетворенность сотрудников ООО «Первая линия» работой.

Далее нами были выделены следующие факторы, влияющие на реализацию способностей:

- отсутствие необходимости использовать в полной мере

интеллектуальные и физические способности на работе;

- отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;

- слабая заинтересованность;

- низкий оклад.

Так как коучинг затрагивает, в первую очередь, нематериальные факторы мотивации, то для оценки были выбраны мотивирующие факторы, вызывающие удовлетворенность (по Герцбергу). Соответственно, эти факторы играют мотивирующую роль и включают в себя:

- 1) профессионально-должностной рост;
- 2) достижение целей;
- 3) высокая степень самостоятельности и ответственности;
- 4) возможность успеха и признания;
- 5) возможность личной самореализации;
- 6) интересное содержание работы;
- 7) стиль вышестоящего руководства;
- 8) отношения с коллегами.

Каждый из этих факторов рассматривается отдельным человеком (экспертом) в соответствии с 10-балльной оценочной шкалой, выставляя оценки так, как ориентировочно дано в таблице 5, по ощущаемым уровням мотивации.

Таблица 5

Оценочная шкала мотивации

Уровень мотивации	Уровень экспертных оценок		
	ниже среднего	средний	выше среднего
Высокий	8	9	10
Средний	5	6	7
Низкий	2	3	4

Таким образом, имеются три уровня мотивации (высокий, средний и низкий), каждый из которых в свою очередь имеет середину интервала, а также значения ниже среднего и выше среднего. При полном отсутствии мотивации по какому-либо фактору ставится оценка 1.

Например, человек оценивает стиль вышестоящего руководства. Главное, на что он обращает внимание, насколько стиль вышестоящего руководства удовлетворяет его ожидания и мотивирует его к работе. Если ожидания удовлетворяются на 80%, то имеет место высокий уровень мотивации, и оценка – 8. Если ожидания, к примеру, удовлетворены всего на 40%, то уровень мотивации низкий, и оценка – 4. И так по остальным факторам мотивации.

Следует отметить, что сотрудник ставит оценку тому или иному фактору мотивации, исходя из своих ожиданий и предпочтений для конкретных условий данной компании. Это означает, что если человек говорит о возможности самореализации, то он не оценивает то, что значит для него вообще возможность самореализации, а оценивает возможности самореализации именно на данном конкретном предприятии. То же самое касается и всех остальных факторов.

Для удобства оценки всех факторов мотивации была взята «Карта для оценки главных факторов мотивации персонала», разработанная Жданкиным Н.А.

Таблица 6

Карта для оценки мотивирующих факторов

№ п/п	Фактор мотивации	Оценка, баллы										Баланс
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Профессионально-должностной рост			3,8								3,8:6,2
2	Достижение целей					5,3						5,3:4,7
3	Высокая степень самостоятельности ответственности и			3,5								3,5:6,5
4	Возможность успеха и признания				4,1							4,1:5,9
5	Возможность личной самореализации		2,4									2,4:7,6
6	Интересное содержание работы				4,3							4,3:5,7
7	Стиль вышестоящего руководства				4,7							4,7:5,3
8	Отношения с коллегами					5,1						5,1:4,
Итого:		Мотивация					Антимотивация					

После проведения замера (опроса конкретного человека) производится обработка данных, а именно: вычисляется индивидуальный мотивационный балл как сумма оценок по всем факторам мотивации по формуле:

$$IMB = \sum_{i=1}^n C_i$$

где  $C_i$  – индивидуальная оценка конкретного фактора мотивации;  $n$  – общее количество оцениваемых факторов мотивации.

Из примера, приведенного в таблице 6, видно, что наивысшую оценку получил стиль вышестоящего руководства, а низшую – автономность и творчество. Общий уровень мотивации данного работника равен 42. Вычитая это значение из максимально возможного значения (80), получаем уровень антимотивации 38. И тогда мотивационный баланс как отношение мотивации к антимотивации составляет  $MB = 42/38 = 1,11$ . В данном случае мотивация превышает антимотивацию, что говорит об уровне мотивации чуть выше среднего.

Понятно, что чем больше мотивация превышает антимотивацию, тем выше будет мотивационный баланс, и тем выше общий уровень мотивации и позитивный настрой на работу.

Для того чтобы проанализировать групповую мотивацию необходимо не просто просуммировать конечные уровни индивидуальной мотивации и определить среднее арифметического, а произвести их пофакторный анализ, то есть анализ группового уровня мотивации по каждому отдельному фактору.

Уровень групповой мотивации (UGM) определяется, как сумма средних оценок людей, составляющих тестируемый коллектив, по каждому фактору мотивации.

Проанализировав полученные результаты, мы сделали следующие выводы: для каждой группы сотрудников необходимы свои способы мотивации и стимулирования; значимость индивидуального подхода,

который можно реализовать при помощи технологий коучинга. Данный подход позволит установить взаимосвязь между результатами труда и заработной платой и удовлетворить потребности сотрудников ООО «Первая линия» в самореализации, а также учесть особенности ценностного профиля каждого сотрудника.

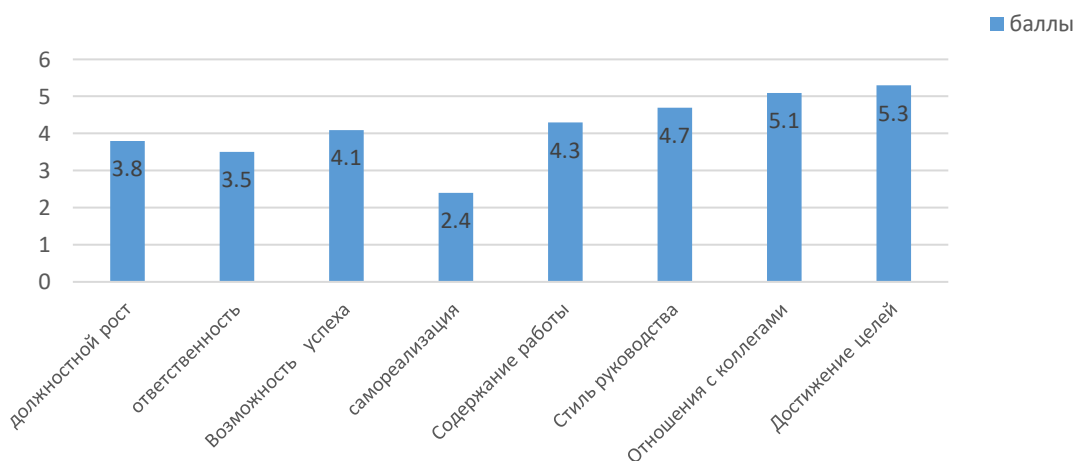


Рисунок 12. Результаты оценки удовлетворенности сотрудников ООО «Первая линия» работой.

Данные исследования показали, что существующая система мотивации в строительной компании ООО «Первая линия» недостаточно эффективна, но, несмотря на это, существуют большой потенциал для ее совершенствования. Следовательно, задействовать существующие резервы можно при помощи нематериального стимулирования, в целом, и использовании коучинговых инструментов для мотивации и развития сотрудников, в частности. Ибо, успешное применение данного метода в зарубежных странах доказывает его положительное влияние на формирование высокой внутренней мотивации и приверженности сотрудников. Актуальность данного способа совершенствования системы мотивации становится выше в рамках невозможности повышения заработной платы в компании ООО «Первая линия» в условиях кризиса.

Снижение мотивационной функции заработной платы, обуславливает применение, в данной работе, автором дополнительного метода нематериального стимулирования работников – программа коучинга для



руководителей и специалистов.

## **2.2. Проектирование и реализация программы коучинга для совершенствования системы мотивации персонала в строительной компании ООО «Первая линия»**

Существует множество направлений повышения эффективности человеческого капитала. Для этого можно выбирать разные пути и способы совершенствования, но, как известно, нововведения в компании чаще всего сопровождаются достаточно большими затратами ресурсов, но при этом не дают никаких гарантий. Поэтому в условиях кризисных тенденций и ограниченности как материальных, так и временных ресурсов, необходимо найти направления достижения наибольших результатов в наименьшие сроки с оптимальными затратами.

Для решения этой задачи нами был проведен анализ мотивационных факторов; определена зависимость эффективности деятельности сотрудников, а также выявлены направления совершенствования этой деятельности.

Трудовые ресурсы и их возможности постоянно исследуются с целью создания условий и ситуаций, позволяющих максимально удовлетворять потребности персонала и при этом стимулировать проявление типа поведения, которое будет способствовать достижению целей компании.

То есть, каждый руководитель способствует росту мотивации своего персонала. При этом следует отметить, что на первый план выходят индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника, поскольку совокупный результат деятельности компании напрямую зависит от способности каждого ее члена. Таким образом, степень раскрытия внутреннего потенциала сотрудников компании влияет на возможность повышения ее эффективности.

Коучинг является инструментом управления и мотивации, который

способствует как развитию отдельных сотрудников и отделов, так и развитию компании в целом.

Внедрение коучинга в организацию приносит пользу как самой компании, так и сотрудникам, которые получают поддержку собственной инициативы, большую самостоятельность, осознание возможностей своего дальнейшего карьерного роста, что является ключевыми факторами для развития мотивации персонала. Компания при этом получает мотивированных, эффективных, лояльных сотрудников.

Для доказательства выдвинутой в первой главе работы гипотезы, нами была разработана программа коучинга для руководителей и специалистов строительной компании ООО «Первая линия», которая включала в себя несколько последовательных этапов, которые подробно представлены в таблице 6.

Таблица 7.

Программа мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия»

№	Мероприятие	Содержание	Сроки реализации
1.	Индивидуальные собеседования с коучем	Предполагает выявление индивидуально-психологических особенностей сотрудников для составления программы тренингов.	Сентябрь 2016
2.	Групповая беседа «Профессиональные цели»	Направлена на выявление психологического климата в коллективе и особенностей группового взаимодействия	Сентябрь 2016
3.	Тренинг «Технология достижений и коучинг повышения эффективности».	развитие навыков применения коучинга достижения в профессиональной и личной жизни	Октябрь 2016
4.	Тренинг «менеджер-лидер: как включать персонал на полную мощь»	Развитие навыков по управлению мотивацией сотрудников	Октябрь 2016
5.	Тренинг «эффективное управление	Формирование навыков по управлению конфликтами в коллективе и	Ноябрь 2016

	командой: ключевые факторы создания приверженности и вовлеченности»	командообразования	
6.	Тренинг ««Инновационное лидерство и стратегия: как управлять изменениями»	Возможности применения инновационных технологий в процессе управления коллективом строительной компании	Ноябрь 2016
7.	Заключительный тренинг	Подведение итогов групповой работы.	Декабрь 2016

Для проведения мероприятий были приглашены коучи из психологического центра.

Далее рассмотрим подробно проведенные тренинги.

### **1. Тренинг «Технология достижений и коучинг повышения эффективности».**

Рекомендуемый размер группы: 10-16 человек.

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня (16 академических часов).

Цели тренинга: сформировать навыки применения коучинга достижения в профессиональной и личной жизни.

Программа тренинга:

1. Разработка личного стратегического плана действий руководителя, менеджера:
  - создание видения своей жизни через 3-5 лет;
  - определение текущего положения дел;
  - построение стратегического плана действий во всех жизненных областях.
2. Управление временем и расстановка приоритетов:
  - оценка использования рабочего времени;
  - метод биологических ритмов. кривая усталости;
  - расстановка приоритетов (метод Эйзенхауэра, принцип Парето, ABC-анализ и др.);
  - систематический анализ актуальных задач;
  - пирамида планирования – от личностных ценностей к плану на день.

3. Повышение производительности своего труда:
  - одиннадцать шагов на пути к повышению производительности труда;
  - мышление с «чистого» листа;
  - эффективное делегирование полномочий;
  - использование внешних ресурсов в своих интересах;
4. Расширение бизнеса:
  - четыре уровня удовлетворенности клиентов;
  - построение бизнеса на основе рекомендаций клиентов;
  - разработка эффективного маркетингового плана;
  - максимизация прибыли.

## **2. Тренинг «Менеджер-лидер: как включать персонал на полную мощь»**

Рекомендуемый размер группы: 10-16 человек.

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня (16 академических часов).

Цели тренинга: руководители узнают, что такое управление в стиле коучинг и в чем его преимущества. Руководители получают набор конкретных навыков коучинга в управлении людьми. участники курса научатся проводить эффективную беседу в коучинговом стиле со своими подчиненными. Курс даст руководителям инструменты управления мотивацией подчиненных, приверженностью целям и ценностям компании. Участники научатся ставить своим подчиненным цели и обеспечивать достижение результатов. Менеджеры компании научатся поощрять сотрудников к самоанализу, открытой обратной связи и развитию.

Программа тренинга:

1. коучинг в менеджменте как новый стиль управления
2. основной навык коучинга: эффективные вопросы
3. навыки построения доверия с сотрудниками
4. вопросы по логическим уровням
5. структура коучинговой беседы

6. обратная связь для создания приверженности – преодоление страха неудачи
7. позиция коуча в руководстве людьми

### **3. Тренинг «эффективное управление командой: ключевые факторы создания приверженности и вовлеченности»**

Рекомендуемый размер группы: 10-16 человек.

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня (16 академических часов).

Цели тренинга: руководители узнают, что такое управление в стиле коучинг и в чем его преимущества.

Задачи тренинга:

- повышение личной эффективности и улучшение результатов работы.
- умение расставлять приоритеты и оптимизировать используемые человеческие ресурсы.
- управлять командными процессами - стимулирование инновационного мышления через динамические паттерны групп, команд и организаций
- навыки создания совместного видения и плана действий.
- навыки вовлечения сотрудников в проектную работу.
- работа с ресурсами собственного стиля руководства.
- освоение новых методов управления проектными командами.
- навыки повышения мотивации сотрудников для достижения корпоративных результатов.
- Навыки повышения инициативности сотрудников и способы достижения поставленных целей.

Темы, освещаемые в тренинге:

Раздел 1. Введение в тренинг. управление проектами и коучинг в современной компании.

- важность командной работы. как осуществляется фасилитация команды.
- командный интеллект, командный разум, эффект взлета

результативности.

- типы управления командами.

## Раздел 2. Техника принятия командных решений:

- чем команда отличается от группы?
- стили руководства. их преимущества и недостатки.
- как ускорить принятие эффективного командного решения?
- 12 вопросов gallup international и их использование для диагностики мотивации в команде.

## Раздел 3. Как ставить командные цели:

- каковы критерии эффективной формулировки целей?
- как повысить качество работы через цели которые: позитивны, подконтрольны, smart и экологичны.
- распределение приоритетов.
- командный договор - на проект и на встречу.
- четыре стадии планирования проекта: вдохновение, внедрение, мотивирование и завершение проекта.

## Раздел 4. Принципы компании проектной команды:

- что используют лучшие менеджеры при работе в проектной команде?
- основные принципы, необходимые для достижения успеха в проектной работе.
- парадоксы управления проектной командой - как внедрить изменения?
- как люди вовлекаются в то, что делают и в то, чего хотят?
- ключевые навыки вдохновения и рамка результата.

## Раздел 5. Навыки построения отношений:

- виртуозные навыки раппорта.
- методы восстановления раппорта.
- как уменьшить вредное воздействие интриг и трудных отношений в коллективе.

## Раздел 6. Коучинг команд. Как задавать вопросы:

- что такое поощряющий диалог?

- что нужно спросить у группы, чтобы она получила максимальную пользу?
- техника задавания вопросов по логическим уровням.
- какие вопросы максимально мотивируют людей?
- как с помощью вопросов направлять ваших сотрудников к четким целям и результатам?
- когда нужно создавать мыслительные карты? стратегии эффективного лидерства.

#### Раздел 7. Вопросы по нейробиологическим уровням

- вопросы, соответствующие структуре работы нашего мозга.
- вопросы по главным деталям нашего плана.
- как усилить понимание навыков лидерства через принципы системности и баланса.
- как усилить свое понимание стратегий и целей через видение "большой картины".

#### раздел 8. стадии развития команд:

- стадии развития команд: тренинг - тестирование - коучинг - партнерство.
- как достигаются цели на каждой стадии?
- какой стиль руководства важен на каждой стадии развития команды?

#### Раздел 9. Повышение качества командного диалога:

- как сформировать командный диалог?
- какова роль лидера в команде?
- функции команды - стадии коучинга.

#### Раздел 10. Фасилитация команд - управление совещанием:

- роль руководителя в повышении эффективности работы команды на совещании.
- важные моменты в планировании совещания и в процессе совещания.
- мозговой штурм - сердце командного диалога. как сделать мозговой штурм максимально эффективным?
- создание хартии команды.

### Раздел 11. Создание командной истории:

- вдохновляющая метафора.
- для чего создается командная история?
- самая лучшая история про опыт командного взаимодействия.
- как сформулировать командную историю для этой проектной команды.

### Раздел 12. Формирование ценностей команды:

- колесо ценностей, как инструмент поднятия мотивации.
- ключевые ценности команды
- как совместить индивидуальные ценности участников проекта?
- действия команды на основе самых ключевых ценностей.

### Раздел 13. Формирование миссии:

- основные подходы к формированию миссии.
- какие ключевые характеристики должна содержать миссия?
- создание вдохновляющей миссии: какой она должна быть?
- что такое видение?
- усиление миссии через командное видение.

### Раздел 14. Стратегия разработки проектов по методу уолта диснея:

- три разных уровня мышления.
- процесс планирования проекта по шагам: мечтатель, реалист, критик.
- основные аспекты каждой стадии.
- как руководитель может провести команду по шагам?

### Раздел 15. Разработка проекта в соответствии со стадиями развития:

- стадии развития мастерства.
- как люди учатся.
- характерные черты каждой стадии.
- действия руководителя на каждой стадии: формирование, концентрация усилий, медленный рост, быстрый рост, стабильность, прорыв, мастерство.
- сложности и ключевые аспекты каждой стадии развития проекта.

### Раздел 16. Составление проекта. анализ рисков:



- что делать, если план проекта не работает?
- картезианские вопросы.
- прояснение ситуации и выход из конфликта.
- как привести команду к новому комплексному решению?

#### Раздел 17. Создание рабочей атмосферы для проектной команды:

- 4 области, на которые руководитель обращает внимание
- создание четкой перспективы.
- создание значимых результатов и достижений.
- комфортная атмосфера.
- вовлечение сотрудников в смысл и долгосрочное влияние проекта.
- кто ваши акционеры?
- создание баланса в четырех сферах.

#### Раздел 18. Подведение итогов проекта:

- каким будет лучшее подведение результатов?
- ключевые идеи для поощрения сотрудников
- after project review, как инструмент обучения проектной команды.
- демонстрация эффективности в коротких вдохновляющих диалогах.
- использование формата самооценки.
- празднование успехов.
- использование проверочных списков для достижения успеха.

#### Раздел 19. Обратная связь в проекте:

- использование шкалы, критериев в процессе подачи обратной связи.
- механизмы подачи позитивной обратной связи.
- парадоксы обратной связи.
- мышление направленное на достижение успеха и мышление, направленное на поражение.

### **4. Тренинг ««инновационное лидерство и стратегия: как управлять изменениями»**

Рекомендуемый размер группы: 10-16 человек.

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня (16 академических часов).

Цели тренинга: понимание, что управление изменениями – единственный вариант работы в кризисе. Показать возможности, как сделать бизнес результативным и эффективным в краткосрочной и долгосрочной перспективе

Программа тренинга:

1. спиральная динамика в развитии. базовые понятия;
  - «спиральной динамики» (9 уровней развития);
  - базовые ценности сотрудников на каждом витке спирали;
  - самодиагностика участников. тест. динамика индивидуального развития;
  - различия в мотивации и креативности сотрудников в соответствии с ценностями.
2. управление изменениями.
  - изменения как естественный процесс развития;
  - секреты глубинной мотивации;
  - принятие решений. полномочия, власть и влияние лидера.
  - демократура, как стиль работы в команде.
3. стили сотрудников.
  - что такое менеджмент, инновации, лидерство?
  - тест для участников «мой стиль».
  - стили менеджмента (миф об идеальном лидере)
4. жизненные циклы компании.
  - ключевые характеристики.
  - болезни роста команды и задачи на разных этапах развития. какие естественные и неестественные трудности возникают на каждом этапе развития?
- секреты «вечной молодости и продуктивности»
5. внутренняя сила, креативность и творчество.
  - ключевые характеристики.

- внутренняя готовность к изменениям
- б. лидерство и креативность, основанные на видении будущего

Если говорить, о мотивации как средстве управления персоналом имеют значение оба способа мотивирования, описанные в параграфе 1.1.

Подводя итог, отметим, что предложенная программа мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала строительной компании является экспериментальной и проводилась однажды в течении полугода.

### **2.3. Анализ результатов экспериментальной работы**

Причем на ранних стадиях развития компании большее внимание имеет смысл уделять первому способу, тогда как по мере развития компании первостепенное значение приобретает внутренняя мотивация работников, способная усилить эффективность и конкурентоспособность компании, а также постепенно формировать условия для перехода на следующий этап. Особое значение при этом имеет внутренняя мотивация менеджеров высшего звена, от которых во многом зависит способность компании не только благополучно перейти на более высокий этап своего развития, но и впоследствии удержаться на вершине и встать на новый виток развития.

Коучинг – это технология, которая способствует формированию внутренней мотивации и является важнейшим инструментом второго способа мотивирования. Таким образом, руководитель, применяя коучинг в управлении персоналом, создает соответствующие условия для возникновения и усиления мотивации работой. Получается, что своим внешним воздействием, включающим инструменты коучинга, менеджер пробуждает мотивацию работника, как внутреннюю движущую силу.

То есть, сначала берутся все оценки людей по стабильности и определенности и выводится средняя, затем по четкости цели и также выводится средняя и т.д. Полученные средние оценки по отдельным факторам заносятся в чистую карту (таблица) и получается картина групповой мотивации персонала данного коллектива. Затем по ней уже строится общая картина мотивационного баланса и определяется

групповой мотивационный баланс, который показывает, как коллектив мотивирован и настроен в целом, чем доволен (при высоких оценках) и чем не доволен (при низких оценках). И если групповые оценки какого-то или каких-то факторов мотивации явно «проваливаются» (самые низкие оценки), то это будет объективный взгляд на проблему, показывающий, что уже не один человек-субъект, а вся группа одинаково воспринимает этот фактор. Это требует его детального анализа и решения. Отсюда нами были определены шаги по управлению мотивацией данной группы людей и разработана программа по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемой компании. А также предложена технология коучинга для руководителей и специалистов, по выбранным направлениям работы.

В процессе диссертационного исследования для доказательства гипотезы автором был проведен анализ мотивации персонала исследуемой компании ООО «Первая линия» до проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала с внедрением технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после проведения мероприятий.

В качестве измерительного инструмента была использована анкета (Приложение 3). Данный опрос также, как и в первом замере направлен на выявление факторов удовлетворенности персонала работой. В вопросах анкеты работнику необходимо было оценить свою удовлетворенность различными факторами и условиями, связанными с работой.

Результаты данного замера, подробно представлены в таблице 8.

Таблица 8

Карта оценки мотивирующих факторов после проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала компании ООО «Первая линия»

№ п/п	Фактор мотивации	Оценка, баллы										Баланс
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Профессионально-должностной рост				4,4							4,4:5,6
2	Достижение целей						6,4					6,4:3,6

3	Высокая степень самостоятельности и ответственности					5,1					5,1:4,9	
4	Возможность успеха и признания						6,2				6,2:3,8	
5	Возможность личной самореализации					4,2					4,2:5,8	
6	Интересное содержание работы						6,4				6,4:3,6	
7	Стиль вышестоящего руководства					5,8					5,8:4,2	
8	Отношения с коллегами						6,7				6,7:3,3	
	Итого:					Мотивация			Антимотивация			

Из данных показателей видно, что наибольший балл принадлежит фактору «Отношения с коллегами», который напрямую зависит от ежедневного взаимодействия сотрудников внутри коллектива. Следовательно, тренинговые упражнения по командообразованию и разрешению межличностных конфликтов имели влияние на персонал компании.

Такие факторы мотивации как «Достижение цели», «Возможность успеха» и «Интересное содержание работы» являлись одним из направлений технологий коучинга в индивидуальной постановке профессиональных целей. Поэтому повышение баллов по данным критериям не является случайным.

По отношению к другим показателям, фактор «Личной самореализации», оказался несущественным, что на наш взгляд, также демонстрирует работу тренеров в данном направлении. Так как, процесс удовлетворения высшей потребности в самореализации занимает длительное время, а тренинги проходили в течении 6 месяцев, то этот критерий не случайно набрал такое количество баллов.

Сравнение значений оценки нематериальных факторов мотивации до и после проведения проектных мероприятий наглядно представлено в таблице 8.

Таблица 8.

Карта оценки мотивирующих факторов (до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после)

№ п/п	Фактор мотивации	ООО «Первая линия»	
		До	После
1	Профессионально-должностной рост	3,8	4,4
2	Достижение целей	5,3	6,4
3	Высокая степень самостоятельности и ответственности	3,5	5,1
4	Возможность успеха и признания	4,1	6,2
5	Возможность личной самореализации	2,4	4,2
6	Интересное содержание работы	4,3	6,4
7	Стиль вышестоящего руководства	4,7	5,8
8	Отношения с коллегами	5,1	6,7
	Итого:	33,2	45,2

Из проведенного анализа видно, что повышение уровня произошло по всем факторам. Фактор профессионально-должностного роста возрос на 0,6 балла. Достижение целей – на 1,1. Самостоятельность и ответственность – на 1,6. Возможность успеха и признания – на 2,1. Возможность личной самореализации – на 1,7. Содержание выполняемой работы – на 1,6. Стиль вышестоящего руководства – на 1,4. Отношения с коллегами – на 1,9.

Особенно существенное увеличение произошло по факторам: отношения с коллегами, возможность личной самореализации, интересное содержание работы, самостоятельность и ответственность. Это показывает, что применение коучингового подхода в компании оказывает значительное влияние на мотивирующие факторы, ибо, увеличение удовлетворенности сотрудников, положительно влияет на мотивацию персонала к работе в целом.

Сравнение средних значений мотивирующих факторов в исследуемой организациях до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев представлено на рисунке 7.

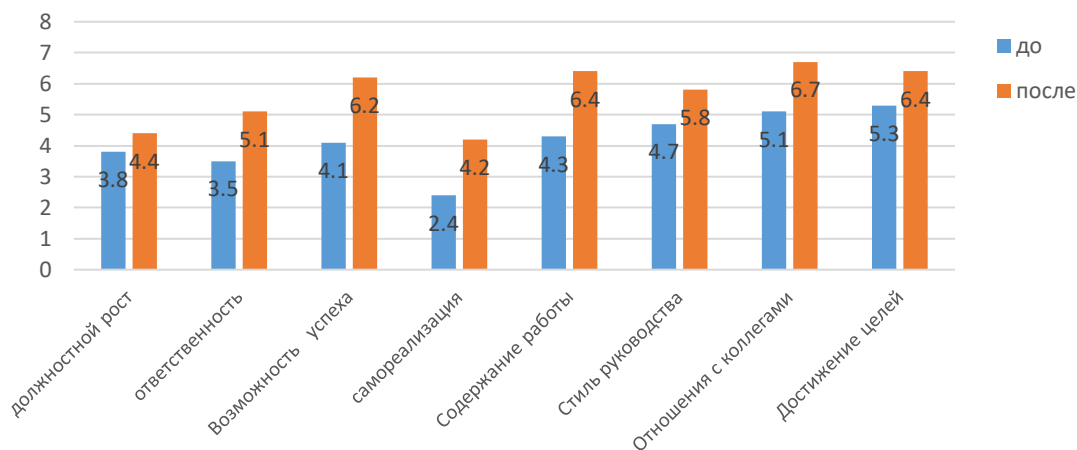


Рисунок 13. Сравнение средних значений мотивирующих факторов до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после внедрения.

Таким образом, проведено исследование среди 36 респондентов на предмет изучения их трудовой мотивации и проиллюстрированы его результаты. Данное исследование позволило сделать вывод, о том, что для каждой группы работников необходимы свои способы мотивации и стимулирования. Более того, необходим индивидуальный подход, который обеспечивается применением технологий коучинга. Он позволит не только определить корреляцию между результатами труда и заработной платой, но и удовлетворить потребности в самореализации, а также учесть индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника.

Подводя общий итог, отметим, что гипотеза о применении технологии коучинга, способствующем повышению уровню внутренней мотивации сотрудников строительной компании ООО «Первая линия» может считаться доказанной.

## **Выводы по второй главе:**

1. Определена тенденция ослабления стимулирующей роли заработной платы на отечественных предприятиях и определены причины этого: возрастание значимости таких факторов как семья, досуг, свободное время, система жизненных ценностей современных работников, а также низкая зарплатоемкость, обусловленная высокими удельными материальными затратами и низкой конкурентоспособностью; несовершенство нормативной базы для оценки затрат труда; несвоевременность выплат зарплат, а также найм работников без официального оформления и сокрытие реальных доходов.

2. Автором было проведено исследование рынка корпоративного коучинга в России, что позволило выявить основные тенденции развития коучинга и его применения в отечественных компаниях. Существенное усиление мотивации сотрудников, как показывают исследования, возможно в компаниях, где руководитель берет на себя роль коуча. Тогда у сотрудников увеличивается желание повысить свою результативность и укрепляется их лояльность к компании. Коучинг также благоприятствует улучшению психологического климата в коллективе, что неизменно укрепляет доверие не только между коучем и его подопечным, но и во всей компании, ее подразделениях.

3. Автором была разработана система внедрения коучинга в организацию, которая включает в себя несколько основных этапов: ускоренное обучение (тренинги по коуч-технологиям) и индивидуальная работа (коуч-сессии и консультирование руководителей); создание системы поддержки (передача технологии обучения коучингу внутренним тренерам; внедрение носителя коучинговой культуры внутри компании); внедрение коучинга в существующие коммуникации между руководителями и сотрудниками. Время проведения коучинговых тренингов, определенное автором, – перед постановкой целей на 6 месяцев/год.

4. В течение года было проведено 32 часов индивидуальных коуч-



сессий, 8 консультацией менеджеров по технологии внедрения коучинга в процесс управления компанией, 4 тренинга.

5. Проведено исследование влияния применения технологии коучинга на мотивацию сотрудников работой. Полученные результаты свидетельствует об улучшении восприятия работником своей работы, о положительном отношении работника к работе, усилении ответственности и автономности, а также легкости выполнения работы и росте удовлетворения от работы. Следовательно, коучинговые инструменты в управлении персоналом строительной компании ООО «Первая линия» оказывают положительное влияние на мотивацию сотрудника работой, формируя устойчивую внутреннюю мотивацию и инициативу к повышению качества работы и достижению эффективности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время все более актуальным становится вопрос мотивации управленческого персонала в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся потребностей людей. Проведенные исследования показывают снижение стимулирующей роли заработной платы и возрастание необходимости индивидуального мотивирования сотрудников с учетом личностных, психологических и социальных особенностей каждого. Индивидуальный подход обеспечивает развитие и максимальное использование потенциала сотрудников и тем самым влияет на эффективность работы компании в целом. Кроме этого, необходимо учитывать стадию жизненного цикла, на которой организация находится в настоящий момент времени, поскольку от этого зависит, какие методы управления и мотивации персонала будут наиболее эффективны.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что менеджерам в компании следует обратить внимание на соответствие системы мотивации уровню развития компании. Из универсального компонента мотивация может стать инструментом развития компании, который будет задействовать и пробуждать новые мотивационные силы, выявлять потенциальных лидеров и закреплять полученные ими результаты, а также направлять устремления к сверхрезультатам, без которых невозможно формирование лидеров и развитие компании.

В качестве технологии развития мотивации персонала, автором предложена технология коучинга, которая выступает связующим элементом в системе мотивации и системе формирования управленческих кадров и способствует выявлению и продвижению будущих лидеров.

Автором построена и апробирована программа совершенствования системы мотивации персонала строительной компании ООО «Первая линия», учитывающая ее дальнейшее развитие.

Все четыре составляющие «мотивационного кода» компании (РПДО) по-разному проявляются и определяют, какое поведение целесообразно для

развития компании, для расширения деятельности, стабильности, а какие мотивы приводят к угасанию результатов и нежеланию меняться.

Высокая значимость коучинга обеспечивается его включенностью в процесс мотивации на разных уровнях системы мотивации: на достижение результата, соблюдение правил, выдающихся достижений и общего успеха.

Автором был разработан специальный коучинговый инструмент, способствующий корректировке стиля управления под задачи.

Полученные результаты исследования позволили сделать вывод, что коучинг помогает совершенствовать систему мотивации, адекватную стадии жизненного цикла и способствующую развитию необходимых управленческих функций (ролей по Адизесу).

Автором разработана система внедрения технологии коучинга в управление, которая включает в себя каскадированное обучение (тренинги по коуч-технологиям) и индивидуальную работу (коуч-сессии и консультирование руководителей); создание системы поддержки (передача технологии обучения коучингу внутренним тренерам; внедрение носителя коучинговой культуры внутри компании); внедрение коучинга в существующие коммуникации между руководителями и специалистами.

Проведено исследование удовлетворенности и мотивации сотрудников работой до проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персоналом строительной компании и через 6 месяцев после, которое показало рост мотивации и удовлетворенности сотрудников.

Автором была проведена оценка эффективности внедрения технологии коучинга как инструмента мотивации сотрудников. Проведенное исследование показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение в компании коучинговых инструментов способствует росту удовлетворенности сотрудников.

Благодаря разработанной автором пошаговой системе внедрения коучинга в организацию можно достичь следующих результатов: создание творческой атмосферы в компании, способствующей раскрытию

внутреннего потенциала каждого сотрудника; пробуждение и усиление внутренней мотивации сотрудников; организация эффективной системы развития персонала и создание условия для самообучающейся компании; создание поддерживающей развитие сотрудников и их мотивацию корпоративной культуры; выявление и развитие кадрового резерва и ведущих лидеров; сплочение людей в единую команду и достижение совместных целей; выработка оптимальные и эффективных управленческих решений; формирование осознание миссии отдельных команд и компании в целом; более эффективное использование человеческого капитала.

Главный вывод, полученный в процессе исследования, заключается в том, что совершенствование системы мотивации персонала с использованием коучинга не только способствует организационному и личностному развитию и является значимым инструментом для выхода компании на новый виток развития.

На основании этого можно утверждать, что цель исследования достигнута, а задачи решены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев, А.И., Куроедов Б.В. Особенности применения методологии стратегической матрицы при прогнозировании развития государств [Текст] / А.И. Агеев. – М.: Институт экономических стратегий, 2008. – 224 с.
2. Адизес, И.К., Управление жизненным циклом корпорации [Текст]/ И.К. Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
3. Акопян, Д.А. Совершенствование функционального содержания мотивации как фактор развития компании: диссер. на соис. уч. степени канд. эконом. наук [Текст] / Д.А. Акопян. – Самара, 2007.
4. Актянов, Д.В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки: практическое пособие [Текст]/ Д.В. Актянов. – М.: КНОРУС, 2010. – 152 с.
5. Баранова, И.П. Организационное поведение: учеб. пособие [Текст]/ И.П. Баранова. – М.: Маркет ДС, 2007. – 168 с.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
7. Блинов, А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник для вузов [Текст]/ А.О. Блинов.– М.: ИНФРА-М, 2002.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст]/ Е. Ветлужских. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
9. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский. — 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008.
10. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения: диссер. на соиск. уч. степени канд. эконом. наук [Текст] / О.С. Гапонова. – Нижний Новгород, 2007.
11. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]/ Д. Гоулман, Р. Бояцич, Э.

- Макки/ пер. с англ. – 5 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 301 с.
- 12.Гоулман, Д.Г. Эмоциональный интеллект [Текст]/ Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: АСТ; Владимир: ВКТ, 2009. – 478 с.
- 13.Громов, А.В. Консалтинговые услуги по реструктуризации российских предприятий и организаций [Текст] / А.В. Громов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
- 14.Гульковский, А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование [Текст] / А.В. Гульковский. – М.: ЮРКНИГА, 2004.
- 15.Деева, Е.М. Некоторые свойства основных компонентов маркетинга консультационных услуг [Текст] / Е.М. Деева // Маркетинг. – 1998. – № 2.
- 16.Емельянов, Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса [Текст] / Е.Н. Емельянов. – М.: Армада, 1998.
- 17.Бек Д., Кован К., «Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке» [Текст] / Д.Бек, 2010. – 420 с.
- 18.Ефремов, В.С. Управленческий консалтинг как бизнес// Маркетинг в России и за рубежом. [Текст]/ В.С. Ефремов. – М., 1995.
- 19.Захаров,Н.Л., Кузнецов А.Л. Мотивация труда работников промышленных предприятий [Текст]/ Н.Л. Захаров // Проблемы региональной экономики. – № 14, – 2003.
- 20.Здравомыслов, А.Г. Потребности, интересы, ценности [Текст]/ А.Г. Здравомыслов. – М., 1986.
- 21.Ильин, Б. П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Б.П. Ильин. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- 22.Каверин, С. Б. Мотивация труда [Текст]/ С.Б. Каверин. – М.: ИПРАН, 1998.
- 23.Кибанов, А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
- 24.Кларин, М.В. Корпоративный тренинг от А до Я [Текст]/ М.В. Кларин. – М.: Изд-во Дело, 2000.

25. Ковалев, С.В. Работа с персоналом: Системный подход. Практическое пособие [Текст]/ С.В. Ковалев. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. – 248 с.
26. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст] / Е.И. Комаров. – 2003. – № 6.
27. Макаров, Д.В. Соотношение карьерной ориентации и стиля управленческой деятельности менеджеров [Текст] / . - М.: МОУС, 2003.
28. Максимцов, М. М., Игнатъева А. В. Менеджмент [Текст]/ М.М. Максимцев. М.: ЮНИТИ, 2003. – 286 с.
29. Макхэм, К. Управленческий консалтинг [Текст]/ К. Макхэм. – М: Дело и Сервис, 1999.
30. Малин, А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник [Текст]/ А.С. Малин. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 315 с.
31. Мишин, В.М. Исследование систем управления: Учебник[Текст]/ В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 405 с.
32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст] / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
33. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие [Текст]/ Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.
34. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг [Текст]/ А.С. Огнев. – СПб.: Речь, 2003.
35. Одегов, Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) [Текст]/ Ю.Г. Одегов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
36. Одегов, Ю.Г., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практическое пособие [Текст]/ Ю.Г. Одегов. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2009. – 336 с.;
37. Перикаатов, А.Б. Консалтинговые услуги по управлению корпоративной

- собственностью [Текст] / А.Б. Перикатов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
38. Плотинский, Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов [Текст] / Ю.М. Плотинский. – М.: Логос, 1998.
39. Попов, С. Г. Управление персоналом: уч. пособ. [Текст] / С.Г. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2006. – 275 с.
40. Разинкин, М.А. Разработка системы вознаграждения, основанной на системе сбалансированных показателей [Текст] / М.А. Разинкин. – М.: Персонал-Микс. – 2006. – № 11-12.
41. Ричи, Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов [Текст] / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 342 с.
42. Рогачев, С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе [Текст] / С.А. Рогачев. – Ростов н/Д: Феникс, 2003.
43. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
44. Рынок труда в 2007 году. Интернет-версия обзора российского рынка труда [Электронный ресурс] / [http:// www.rabota.ru](http://www.rabota.ru).
45. Соломанидина, Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособ. для студентов вузов по специальности «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» [Текст] / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.
46. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджеров [Текст] / Л.У. Стаут, пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.
47. Таранненко, В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика [Текст] / В. Таранненко. – Киев.: Изд-во Ника-Центр, 2002.
48. Тарусин, Р.В. Выдвижение и подбор кандидатов на должности



- управленцев высшего звена // Корпоративные университеты [Текст]/ Р.В. Тарусин. – 2006. – № 3. – М.; 1998.
49. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: уч. пособ. [Текст]/ О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
50. Травин, В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие [Текст]/ В.В. Травин. – 3-е изд., перарб. – М.: Дело. – 128 с.
51. Уитворт, Л., Кимски-Хауз Г., Сандак Ф. Ко-активный коучинг: учебник: [Текст]/ Л. Уитворт.– М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
52. Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом [Текст] / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
53. Харрис, Дж. Коучинг: личный рост и успех [Текст]/ Дж. Харрис. – СПб.: Речь, 2003.
54. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст]/ В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
55. Чирковская, Е.Г. Личностно-профессиональное развитие руководителя в условиях инновационной деятельности: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. псих. н. Российская академия гос. службы при Президенте Рос. Федерации [Текст]/. Е.Г. Чирковская – М.: 1998.
56. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст]/ Э. Шейн. – пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер.: 2012. – 336 с.
57. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст]/ Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
58. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В.А. Ядов. – М., 1999.
59. Яковлева, Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы

оплаты труда [Текст]/ Т.Г. Яковлева. – СПб.: 2009. – 240 с.

60.Яценко, В.Н. Трудовая карьера: формирование и управление: Автореферат дис. на соиск. ученой степени к.соц. н. Уфимс. гос. авиац. техн. ун-т [Текст]/ В.Н. Яценко. – Уфа, 2003.

### АНКЕТА

Эта анкета предназначена для исследования влияния содержания работы на стимулирование сотрудника компании. Заполнение анкеты не займет у Вас более 10-15 минут. Пожалуйста, заполняйте ее быстро. Вопросы предназначены для исследования Вашего восприятия работы и вашей реакции на нее. Все ответы будут полностью конфиденциальны. Пожалуйста, отвечайте на каждый вопрос правдиво и откровенно.

Большое спасибо за Вашу готовность принять участие в исследовании! Ваши ответы очень важны для нас!

### ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ:

**1) Пол:**

- мужской
- женский

**2) Возраст:**

- менее 25 лет
- 25-40 лет
- 40-55 лет
- 55 и более

**3) Образование:**

- ученая степень
- степень MBA
- второе высшее
- высшее
- незаконченное высшее
- среднее специальное
- среднее
- ниже среднего

**4) К какой категории респондентов вы скорее относите себя:**

- руководитель
- специалист
- исполнитель

## АНКЕТА

Эта анкета предназначена для исследования удовлетворенности сотрудников различными аспектами своей работы. Заполнение анкеты не займет у Вас более 10 минут. Пожалуйста, заполняйте ее быстро. Вопросы предназначены для исследования Вашего восприятия работы и того, насколько Вы удовлетворены различными ее аспектами. Ваши ответы будут полностью конфиденциальны. Пожалуйста, отвечайте на каждый вопрос правдиво и откровенно.

Большое спасибо за Вашу готовность принять участие в исследовании! Ваши ответы очень важны для нас!

Оцените каждый вопрос по шкале от 1 до 10. Крайние значения шкалы указаны.

1. Насколько занимаемая Вами должность дает возможность профессионального и/или должностного роста?
  - 1 - Занимаемая мной должность не дает никаких возможностей для профессионального и/или должностного роста
  - 10 - Занимаемая мной должность дает все возможности для профессионального и/или должностного роста
  
2. Насколько Ваша работа и условия работы позволяют достигать поставленных целей и ставить новые цели?
  - 1 – Моя работа и условия работы не позволяют достигать поставленных целей
  - 10 – Моя работа и условия работы позволяют достигать все поставленные цели
  
3. Какова степень Вашей самостоятельности и ответственности за ту работу, которую Вы выполняете?
  - 1 – У меня совсем мало самостоятельности и я не несу ответственность за свою работу
  - 10 – Я несу полную ответственность за свою работу и самостоятельно принимаю решения по поводу всех своих действий, касающихся работы
  
4. Как Вы оцениваете возможность успеха и признания Ваших заслуг в условиях своей работы?
  - 1 – Я не получаю обратной связи от руководителя и коллег и не имею возможности внести свой личный вклад в работу
  - 10 – Я не только имею возможность внести свой личный вклад в работу, но и постоянно получаю позитивную обратную связь и признание от руководителя и коллег за успешные результаты своей работы
  
5. Оцените возможность Вашей личной самореализации в рамках выполняемой работы.
  - 1 – Я не имею возможности личной самореализации
  - 10 – Я имею широкие возможности для личной самореализации, обучения и совершенствования

6. Насколько Вам интересна выполняемая Вами работа?

1 – Совсем неинтересна

10 –Очень интересна

7. Насколько Вы довольны стилем руководства Вашего непосредственного руководителя?

1 – Очень не доволен

10 – Очень доволен

8. Насколько Вы удовлетворены отношениями в коллективе, где Вы работаете?

1 – Очень недоволен

10 – Очень доволен

**АНКЕТА**

Российский рынок услуг корпоративного коучинга существует уже более 10 лет, но многие компании еще сомневаются в полезности применения технологии коучинга в организациях по причине недостаточности объективных доказательств его применения.

Мы просим принять участие в опросе руководителей, в компаниях которых уже применяется или планируется к применению технология коучинга.

Заполнение опроса займет у Вас до 10-15 минут. Конфиденциальность – это одна из основных ценностей и принципов коучинга, а потому мы гарантируем, что предоставленная Вами информация в результатах опроса будет представлена анонимно.

**1) Отрасль компании, в которой вы работаете:**

- Финансовые услуги, управление инвестициями
- Консалтинговые услуги
- Товары массового потребления
- Высокие технологии и телекоммуникации
- Горное дело и металлургия
- Недвижимость и строительство
- Нефтегазовый сектор
- Оптовая/розничная торговля
- Энергетика и коммунальные услуги
- Логистика и транспорт
- Агробизнес, пищевая промышленность
- Медиа-индустрия, реклама, развлечения
- Медицина и фармацевтика
- Гостиничный и ресторанный бизнес
- Туризм
- Профессиональные услуги (B2B)
- Тяжелая промышленность и машиностроение
- Лесная промышленность
- Образование
- Культура и искусство
- Органы власти и управления
- Социальная сфера
- Страхование
- Другое

**2) Какова численность компании, в которой вы работаете:**

- до 50 чел.;
- от 50 до 150 чел.;
- от 150 до 1000 чел.;
- от 1000 до 10000 чел.;
- свыше 10000 чел.

**3) Сколько лет существует компания:**

- до 1 года;
- от 1 года до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- от 5 до 10 лет;
- от 10 до 20 лет;
- свыше 20 лет.

**4) Оцените успешность вашей компании:**

- умеренный рост
- с переменным успехом
- стабильность
- интенсивный рост
- начало деятельности
- кризис
- медленное угасание
- другое

**5) Технология коучинга в вашей компании применяется:**

- около года
- от 1 года до 3 лет
- более 3 лет
- более 5 лет
- не применяется, но планируется к применению
- не знаю

**6) В каком контексте проводится коучинг в вашей компании?**

- В связи с возникшими проблемами/сложностями
- Как часть программы подготовки кадрового резерва
- В программах развития лидерства
- В ситуациях перехода руководителя на другую позицию
- В качестве инструмента адаптации иностранных менеджеров
- Как инструмент мотивирования исполнителей
- Как элемент командообразования
- Как инструмент улучшения экономических показателей деятельности компании
- В связи с необходимостью обеспечить «привязку» мероприятий по обучению и развитию к решению конкретных бизнес-задач
- Другое (укажите)

**7) Если вы только планируете внедрение коучинговой технологии в управление, то какие ее преимущества являются для вас ключевыми при принятии решения:**

- улучшение продуктивности деятельности сотрудников
- нематериальное мотивирование персонала
- ускоренное обучение и развитие персонала «без отрыва от работы»
- высвобождение времени руководителя для исполнения стратегических функций
- ускоренное создание высокоэффективных команд
- лучшее использование мастерства и ресурсов людей

**8) Если Ваша организация в настоящее время применяет технологию коучинга, то для решения каких задач?**

- создание сплоченных рабочих команд
- вывод на рынок новых продуктов и услуг
- нематериальная мотивация персонала
- развитие кадрового резерва
- управление изменениями
- выход на новые рынки
- управление проектами (от отдела до компании)
- увеличение эффективности продаж

- личный и корпоративный PR
- диверсификация
- брэндинг
- создание проектных команд
- формирование конкурентных преимуществ
- позиционирование товара или компании
- другое

**9) Услугами каких коучей пользуются в вашей компании:**

- услугами внешних коучей
- услугами внутренних коучей
- и внешних, и внутренних, в зависимости от задач, стоящих перед компанией

**10) Кто пользуется услугами коучей в вашей компании:**

- топ-менеджеры
- менеджеры среднего звена
- талантливые сотрудники (Hi-Po)
- наставники
- кадровый резерв
- рядовые сотрудники
- другое (укажите)

**11) Как часто в вашей компании применяется коучинг:**

- регулярно и системно
- использовали несколько раз, в конкретных случаях, когда это было необходимо
- единичный/разовый проект

**12. Какова типичная продолжительность коучинговой работы с одним сотрудником (группой в случае группового коучинга)? Какова типичная продолжительность коучинговой работы с одним сотрудником (группой в случае группового коучинга)?**

- До 3 сессий / до 2 месяцев
- 4-8 сессий / 2-4 месяца
- 9-12 сессий / 6-12 месяцев
- Свыше 12 сессий / больше года
- Другое (укажите)

**13. Проводилось ли в вашей компании / компании обучение менеджеров навыкам коучинга?**

- Да
- Нет
- Планируется в 2012
- г. Другое (укажите)

**14) Если вы пользуетесь услугами личного коуча, то с какими запросами вы чаще всего к нему обращаетесь. Если вы коуч, то с какими запросами чаще всего обращаются к вам.**

- Производственная /Операционная эффективность



- Снижение издержек
- Лидерство
- Продажи и маркетинг
- Планирование
- Позиционирование компании в будущем
- Управление бизнесом
- Личные вопросы
- Карьера, профессиональное продвижение
- Управление персоналом
- Мотивация персонала и удержание ключевых сотрудников
- Удовлетворенность клиентов
- Другое

**15) Если вы выступаете в роли руководителя-коуча для своих подчиненных, отметьте, пожалуйста, какие формы коучинговой работы вы используете:**

- полноформатные коуч-сессии с подчиненными
- коучинговые вопросы или беседы в коучинговом формате
- проведение совещаний с подчиненными в коучинговом формате
- подведение итогов и обратная связь в коучинговом формате
- другое

**16) Какие улучшения в работе компании вы можете отметить в результате применения технологии коучинга:**

- увеличение производительности;
- улучшение качества товар или услуг;
- укрепление компании;
- улучшение обслуживания клиентов;
- снижение жалоб потребителей;
- снижение текучести кадров;
- отсутствие текучести руководителей, которые пользовались коучингом;
- снижение издержек;
- увеличение итоговой доходности;
- другое (укажите)

**17) Какие улучшения вы можете отметить в своей работе как руководитель:**

- улучшение рабочих отношений с непосредственными подчиненными;
- улучшение рабочих отношений с непосредственными руководителями;
- улучшения в командной работе;
- улучшение рабочих взаимоотношений с коллегами;
- увеличение удовлетворенности работой;
- снижение конфликтности;
- увеличение приверженности компании;
- улучшения в работе с клиентами;
- увеличение личной эффективности;
- другое.

**18). Какие критерии оценки эффективности применения коучинга используются в Вашей компании?**

- изменение бизнес-показателей
- формирование у сотрудников системных представлений по теме обучения
- повышение производительности труда
- возможность применения полученных навыков

- обратная связь
- другое

**19) Что, на ваш взгляд, способствует интеграции коучинга в организацию?**

- применение коучинговых технологий в обучающих тренингах компании;
- наличие высокопрофессиональных коучей;
- наличие носителя коучинговой культуры в компании;
- доказательства успешного применения коучинга;
- возможность интеграции коучинговых технологий сверху вниз;
- другие факторы.

**20) Что, на ваш взгляд, препятствует интеграции коучинга в организацию?**

- персонал часто препятствует внедрению новшеств;
- необходимость в затратах;
- отсутствие модели компетенций персонала;
- традиционная иерархическая структура управления;
- неразвитость системы оценки персонала.