

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**"Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева"**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий  
Выпускающая кафедра специальной психологии

Климчук Анастасия Александровна  
**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**МЕТОД КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ПСИХОТЕРАПИИ КАК  
СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ У  
СОТРУДНИКОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

Направление подготовки 37.04.01. Психология  
направленность (профиль) образовательной программы  
Психологическое консультирование и психотерапия

**Допускаю к защите:**

Заведующий кафедрой

д.м.н., профессор Шилов С.Н.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

д.м.н., профессор Шилов С.Н.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель

к.г.н., доцент Черенева Е.А.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Обучающийся Климчук А.А.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Красноярск, 2020

Содержание	
<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы использования когнитивно-поведенческой психотерапии в мотивации достижения.</b> .....	9
1.1 Теоретическое исследование мотивационной сферы личности в отечественной и зарубежной психологии .....	9
1.2 Развитие мотивации у персонала (процесс развития, классификация, исследование).....	19
1.3 Психологический портрет сотрудников транспортной компании .....	31
1.4 Метод когнитивно-поведенческой психотерапии, как средство повышения мотивации достижения.....	40
1.4.1.История появления когнитивно-поведенческой психотерапии.....	40
1.4.2. Основные стратегии когнитивно-поведенческой психотерапии.....	50
1.4.3.Изучение методик когнитивно-поведенческой психотерапии, как средства мотивации достижения у персонала .....	58
<b>Глава 2. Экспериментальная оценка влияния методов когнитивно-поведенческой психотерапии на качество мотивации достижения и достижение высоких целей у персонала.</b> .....	71
2.1. Методика экспериментального исследования: диагностика мотивации. ....	71
2.2. Результат констатирующего эксперимента .....	80
2.3.Определение результативности методов когнитивно-поведенческой психотерапии для мотивации достижения у персонала транспортной компании.....	86
<b>Глава 3. Экспериментальное исследование эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии, как метода повышения мотивации достижения у персонала транспортной компании.</b> .....	99
3.1.Научно-методические основы организации процессов развития мотивации достижения.....	99
3.2.Результаты экспериментального исследования эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии, как метода повышения мотивации достижения у персонала транспортной компании. ....	107
<b>Заключение</b> .....	114
<b>Список литературы</b> .....	116
<b>Приложения</b> .....	123

## **Введение.**

**Актуальность исследования.** Сегодня перед крупными организациями остро стоит проблема внедрения современных достижений психологической науки в процесс работы. Решение этой проблемы позволит создать комфортные условия для сотрудников организации, повысить эффективность работы, а также гарантировать успешность развития всего предприятия. Все чаще проблема мотивации сотрудников оказывается в центре внимания руководителей и психологов. Организация прибегает к внешним факторам воздействия на сотрудников, таким как материальная и нематериальная мотивация, что не всегда приводит к результату, потому что некоторые мотивационные элементы заключены в непосредственной психике человека и для работы необходим другой подход.

Вследствие многократного увеличения объема транслируемой различными способами информации человек перестает концентрироваться на необходимых мотивационных факторах, его внимание рассеивается. И при возникновении ряда неудач у сотрудника формируются негативные искаженные представления о себе, как о специалисте, что несомненно влияет на результат работы.

Сегодня многие компании уже начали работу по организации повышения мотивации в рабочей деятельности, которое заключается в изменении подходов к осуществлению процесса работы, в переходе от авторитарного руководства к системе сотрудничества, к личностному, субъект-субъектному способу взаимодействия его участников, к созданию безопасной и комфортной среды. Это позволит достичь современных требований к личности сотрудника, который должен обладать не только определенными навыками, но и способностью к успешной адаптации в мире с быстро изменяющимися условиями, стремлением к самосовершенствованию и саморазвитию.

Однако в реализации повышения мотивации отмечается следующее:

- недостаточный уровень внедрения современных достижений психологической науки в практику процесса мотивации;
- поверхностный характер диагностики мыслительных стратегий сотрудников, как основы процесса мотивирования;
- слабая детализация средств управления мотивационной деятельностью.

Для создания верных внутренних механизмов мотивации сотрудников в данном исследовании мы воспользуемся методами когнитивно-поведенческой психотерапии.

В быстро меняющихся условиях рынка и высокой конкуренции сотрудники чувствуют давление, в следствии чего дискомфорт влияет на результат. Психолог может помочь выявить причину и найти внутренний ресурс, чтобы справиться с давлением и разобраться в себе. Исследованием проблемы мотивации достижения занимаются многие зарубежные и отечественные психологи, к примеру Д. Макклелланд и Х. Хекхаузен, чьи работы взяты за основу.

В данном исследовании на примере сотрудников отдела продаж, будет показано, что при высокой степени результата сотрудник думает, что достигнутого результата недостаточно, и далее не верит в достижение более высоких целей. К тому же психика не всегда выдерживает борьбу с конкурентами и это влияет на результаты работы. Отсюда формируется установка на избегания неудач, чтобы защитить психику от дискомфортного влияния рабочей среды. Для того, чтобы урегулировать дискомфорт надо сформировать установку на достижение успеха и снять установки, возникшие в результате негативного опыта. В связи с этим видно, что материального и нематериального стимулирования недостаточно, чтобы изменить мотивацию достижения и проработать негативные установки. Стандартные мотивационные процедуры не позволяют решить проблему для долгосрочного эффекта и не воздействуют на сотрудника глубинно.

Когнитивно-поведенческая психотерапия может быть необходимым методом для того, чтобы снять негативные установки, которые мешают достигать результат. Так у сотрудников простимулируются мотивационные процессы и вырастит результат деятельности, так как они справятся с разочарованием в результате не достижения цели.

В исследовании была использована литература таких авторов, как: А. Бек, А. Эллис, М. Мэхони, Д. Мейхенбаум, Р. МакМаллин, С. В. Харитонов, А. Фримен и др.

Обращаясь к методам когнитивно-поведенческой психотерапии мы видим, что рационально-эмотивная психотерапия А. Эллиса и когнитивной психотерапия А. Бека уделяют внимание прошлому опыту, в котором сформировались представления, верования и установки, из-за которых возникли дисфункциональные мысли, они мешают человеку жить полной жизнью, а в нашем случае не обладать низкой мотивацией, а также избегающим поведением. Новизна исследования заключается в том, что техники когнитивно-поведенческой психотерапии, которые ранее использовались на людях страдающих депрессией и другими тревожными расстройствами будут использованы на психически здоровых людях для повышения мотивации.

В исследовании раскрываются ряд методик когнитивно-поведенческой психотерапии благодаря которым корректируются неадаптивных стратегий поведения и мышления. На практике открывается, как когнитивно-поведенческая психотерапия влияет на мотивацию достижения у сотрудников отдела продаж. Это позволяет сформулировать объект, предмет, цель, задачи и гипотезу исследования, определиться с методами достижения целей и решения задач исследования.

**Объект исследования:** мотивация достижения у сотрудников отдела продаж.

**Предмет исследования:** когнитивно-поведенческая психотерапия как метод повышения мотивации достижения у сотрудников отдела продаж.

**Цель исследования:** выявить и раскрыть особенности когнитивно-поведенческой психотерапии как эффективного метода повышения мотивации достижения.

**Задачи исследования:**

1. На основе анализа литературы исследовать феномен мотивации достижения, раскрыть и выделить критерии мотивации достижения и выявить факторы, влияющие на изменение мотивации достижения.

2. На основе анализа литературы раскрыть особенности когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения и теоретически обосновать эффективность такого воздействия.

3. Провести экспериментальное исследование, подтверждающее или опровергающее эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии оказывает влияние на повышение мотивации достижения у сотрудников транспортно-логистической компании посредством изменения негативных установок.

**Гипотеза исследования:** мы предположили, что метод когнитивно-поведенческой психотерапии является эффективным методом для повышения мотивации достижения и снятия негативных установок у сотрудников отдела продаж.

**Методы исследования.** Были использованы для достижения исследовательской цели и реализации задач исследования теоретический анализ литературы и методы: тестирование с помощью методики измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан), тест - личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор), оценка метапрограмм сотрудников методом интервью, выявление негативных мыслей с помощью АВС-схемы (Р. МакМаллин), анализ единичного случая.

Базой исследования явились транспортная компания, общество с ограниченной ответственностью Деловые Линии.

**Этапы исследования.**

Первый этап был направлен на выделение основной проблемы исследования. Проводился сравнительный анализ философской, социологической, психологической и методической литературы по проблеме исследования. Определялись исходные параметры работы, ее предмет, гипотеза, методология и методы исследования, разрабатывалась программа исследования. Изучался опыт использования когнитивно-поведенческой психотерапии в процессе мотивации. Создавалась схема комплексного использования техник, как средства повышения мотивации. Разрабатывалась методика проведения экспериментального исследования, выполнялась подготовка и апробация диагностического комплекса, проводился констатирующий этап экспериментальных исследований.

Второй этап включал проведение формирующего эксперимента, диагностических процедур, обобщение результатов эксперимента.

Третий этап состоял из интерпретации результатов констатирующего и формирующего экспериментов, написания текста диссертации, определения дальнейших перспектив научного исследования.

Выборка для исследования. Выборку для исследования составили:

- для изучения особенностей мотивации достижения у сотрудников транспортно-логистической компании - 20 человек. 12 - операторов информационной базы, и 8 сотрудников отдела продаж.

- для экспериментального исследования эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии использовался один испытуемый - сотрудник отдела продаж с выявленной низкой мотивацией достижения.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

1. Выделены критерии и методы исследования мотивации, а также факторы, влияющие на изменение мотивации достижения. Систематизированы представления о мотивации достижения у сотрудников организации.

2. Теоретически обоснована и экспериментально проверена эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения у сотрудников организации.

3. Для проверки эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения использован метод анализа единичного случая.

#### **Практическая значимость результатов исследования:**

1. Благодаря выявленным особенностям мотивации достижения, критериям и факторам, влияющим на изменение мотивации достижения появляется возможность осуществлять целенаправленное психологическое воздействие с целью позитивного изменения.

2. Когнитивно-поведенческая психотерапия может быть использована для выявления и изменения дезадаптивных мыслей, мешающих реализации поставленных целей.

3. Особенности когнитивно-поведенческой психотерапии могут стать основой для дальнейших исследований оказания психологической помощи.

4. Материалы диссертации могут быть использованы при учебной подготовке специалистов-психологов, обучающихся по специализациям «Психологическое консультирование».

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Исследования особенностей мотивации достижения дают возможность определить критерии и факторы влияющие на изменение мотивации достижения, что позволяет исследователю изучать успехи и неудачи в деятельности сотрудников, а также разрабатывать средства психологического воздействия.

2. Эффективным средством психологической помощи является когнитивно-поведенческая психотерапия, которая помогает изменить у них дезадаптивные мысли, мешающих реализации поставленных целей.

3. Определение содержания когнитивно-поведенческой психотерапии, ее структуры и особенностей позволяют оказать помощь сотрудникам в решении проблем мотивации достижения.

4. Метод анализа единичного случая позволяет выяснить эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии, в процессе которой происходят изменения в мотивации достижения.

Это позволило сформулировать методические рекомендации для транспортной компании. Достоверность результатов обеспечивается соответствием теоретической модели исследования объекту исследования, их изоморфностью, междисциплинарным теоретическим анализом литературы; комплексом теоретических и эмпирических методов; получением статистически достоверных (позитивных) изменений в результатах.

## **Глава 1. Теоретические основы использования когнитивно-поведенческой психотерапии в мотивации достижения.**

### 1.1 Теоретическое исследование мотивационной сферы личности в отечественной и зарубежной психологии

По мнению известного американского психолога и основателя гуманистической психологии Абрахам Маслоу, главная движущая сила здорового человека - потребность в развитии и полной актуализации заложенных в нем способностей. [31, с. 18]. Многочисленные исследования ученых психологов, говорят о том, что мотивация – неотъемлемый компонент эффективной деятельности человека (Леонтьев А.Н., 1975; Макклелланд, 2007; Хекхаузен, 1986, 2003).

Непосредственно психологические теории мотивации начали появляться на рубеже XVII и XVIII столетий. Первыми были рационалистическая теория принятия решений (объясняет поведение человека) и иррационалистическая теория автомата (объясняет поведение животного). Первая рассматривала и

объясняла выбор человека в экономике; позднее ее основные положения были использованы для понимания человеческих поступков в целом. Вторая – поведение животного, в основе которого – рефлекс. Вплоть до середины XIX века можно отследить рационалистическую позицию среди различных работ философов и теологов. В таких теориях человек не имеет общего с животным, он подается, как особое уникальное существо. Человек способен мыслить, обладает сознанием, волей и свободой выбора действий. По рационализму исток мотивации человеческой деятельности скрыт в разуме, сознании и воле человека. К примеру, Платон отмечал, что потребности, страсти и влечения создают "низшую" или "вождеющую" душу, которая по своей природе похожа на стадо. Поэтому она требует руководства со стороны "разумной и благородной души". Аристотель предположил, что устремления индивида завязаны на цели, которая раскрывается в образе с негативным или положительным значением. Гераклит в своих научных трудах анализировал побудительные силы, потребности и влечения. По его мнению условия жизни определяют наши потребности. И он также подчеркивал, что ценой "психеи" покупается любое желание человека. Поэтому чем чаще мы будем злоупотреблять различными вожделениями, тем больше будет ослаблять наша "психея". Когда человек находится в умеренном удовлетворении потребностей, то его интеллектуальные навыки развиваются [17]. Поведение животных изучали в основном иррационалистические учения. По их формулировкам считалось, что животное хаотично и управляется неосознаваемыми силами, истоки которых – в органических потребностях. Историю исследования проблемы мотивации схематично изображает американский ученый Д. Аткинсон. Позднее предложенная схема была частично модифицирована Р. С. Немовым.

С появлением эволюционной теории Чарльза Дарвина некоторые взгляды на механизм поведения человека были пересмотрены. Природа и поведение человека и животного более не рассматривались как «два несовместимых в анатомо-физиологическом и психологическом отношении явления

действительности» [29]. Теперь психологи начали активно изучать разумные формы поведения у животных (В. Келер, Э. Торндайк) и инстинкты у человека (З. Фрейд, У. Макдугалл, И. П. Павлов и др.) [29]. Значение понятия «потребность» расширилось: во главу вышли социальные потребности, а не только биологические. Теперь человек и животное рассматривались по одним мотивационным факторам. Таким образом в психологии мотивации получила свое развитие биологизаторская точка зрения. К первым ее проявлениям относят теории инстинктов З. Фрейда и У. Макдугалла, предложенные в конце XIX века. Упомянутые авторы сравнивали социальное поведение человека с поведением животного, таким образом, все формы человеческого поведения они объясняют врожденными инстинктами. Так, З. Фрейд выделял три основных инстинкта: инстинкт жизни, инстинкт смерти и инстинкт агрессивности [29]. В теории Макдугалла отмечен набор из десяти инстинктов: изобретательство, строительство, любопытство, бегство, стадность, драчливость, репродуктивность, отвращение, самоунижение, самоутверждение. Позднее автором были добавлены в теорию еще восемь инстинктов. В 20-х годах XX века теория инстинктов была вытеснена концепцией, объясняющей человеческое поведение с точки зрения биологических потребностей. Согласно данной точке зрения, на поведение человека и животного оказывают влияние одинаковые органические потребности. При возникновении напряжения в организме идет состояние возбуждения, которое направляет на удовлетворение потребностей.

Также в начале XX века возникли еще два новых направления в психологии мотивации – их возникновение во многом было обусловлено исследованиями и открытиями И. П. Павлова. Это теория высшей нервной деятельности и бихевиористская (поведенческая) теория мотивации. Наиболее известные сторонники поведенческой теории (Э. Толмен, К. Халл, Б. Скиннер) объясняли поведение человека при помощи исходной схемы бихевиоризма: «стимул – реакция». Теорию высшей нервной деятельности разработал И. П. Павлов, далее ее развивали его ученики и последователи: Н.

А. Бернштейн, П. К. Анохин, Е. Н. Соколов – все они объясняли поведение человека на психофизиологическом уровне. Теории мотивации, которые относятся только к человеку, появились в психологии в 30-х годах XX века. Первым такую теорию предложил психолог Курт Левин. Позднее свои работы в данной области опубликовали представители гуманистической психологии: Г. Мюррей, А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс и др. Широкую известность приобрела мотивационная концепция американского психолога Генри Мюррея. Изучив работы У. Макдугалла о первичных (органических) потребностях, Мюррей предложил список вторичных (психогенных) потребностей, которые возникают на основе «инстинктоподобных влечений» [69, с. 152] в результате воспитания и обучения. К таковым автор относит: потребности достижения успехов, аффилиации, агрессии, потребности независимости, противодействия, уважения, унижения, защиты, доминирования, привлечения внимания, избегания вредных воздействий, избегания неудач, покровительства, порядка, игры, неприятия, осмысления, сексуальных отношений, помощи, взаимопонимания. Еще более известной можно назвать концепцию мотивации поведения Абрахама Маслоу. Именно А. Маслоу предложил иерархическую классификационную модель потребностей человека.

Разнообразие теорий потребностей человека было дополнено еще рядом мотивационных концепций во второй половине XX века: труды Д. Макклелланда, Д. Аткинсона, Г. Хекхаузена, Г. Келли, Ю. Роттера и др. В определенной степени данные концепции схожи и имеют ряд общих положений: 1) создать универсальную теорию мотивации, одинаково успешно объясняющую поведение животных и человека, – принципиально невозможно; 2) стремление снять напряжение не является основным мотивационным принципом для человека; 3) источник активности человека следует искать в нем самом, а не во внешних факторах; 4) ведущий механизм формирования поведения человека – сознательная регуляция; 5) вводится ряд специфических понятий, отражающих особенности

человеческой мотивации: «социальные потребности, мотивы» (Д. Макклелланд, Д. Аткинсон, Г. Хекхаузен), «жизненные цели» (К. Роджерс, Р. Мей), «когнитивные факторы» (Ю. Роттер, Г. Келли и др.); б) при исследовании мотивации человека неприемлемо использовать методы исследования причин поведения у животных [29]. Проблема мотивации была также предметом исследования отечественных ученых, начиная с 1960-х годов. Главная научная разработка – теория деятельностного происхождения мотивационной сферы человека А. Н. Леонтьева. По Леонтьеву, источник мотивационной сферы – в практической деятельности.

Между структурой деятельности и строением мотивационной сферы существуют отношения взаимного соответствия. По этой концепции раскрывается происхождение мотивационной сферы человека, а также ее динамика. Она показывает, как может изменяться система деятельностей, как преобразуется ее иерархизированность, каким образом возникают и исчезают отдельные виды деятельности и операции, какие модификации происходят с действиями. По алгоритму закономерностей можно описать изменения в мотивационной сфере человека, приобретение им новых потребностей, мотивов и целей. Перечисленные теории безусловно стали основой для изучения вопросов мотивации, однако они все-таки имеют недостатки. Главным недостатком каждой теории ученые называют то, что они (теории) не в состоянии объяснить все мотивационные феномены и могут ответить лишь на небольшую часть вопросов, возникающих у исследователей в данной области. Именно поэтому исследование мотивационной сферы человека продолжается и сегодня [57].

Рассматривая мотивационную сферу личности подробнее, мы определяем, что она представляет собой иерархическую систему мотивов личности, которая обладает сложной структурой. Мотивация выстраивается в иерархию в соответствии с различными видами деятельности. Общая структура личности состоит из совокупностей качеств личности, проявляющихся в отношении к себе, обществу и выполняемой деятельности, в мотивационной

сфере соответственно существуют три вида направленности личности: личная, коллективная и деловая. На основе этого можно сделать вывод, какая направленность преобладает у человека.

Направленность подчеркнуто называют ведущей характеристикой в изучении личности. Существуют разные определения данного понятия. Например, по С. Л. Рубинштейну, направленность есть «динамическая тенденция» [50, с. 685], по А. Н. Леонтьеву – «смыслообразующий мотив» [28, с. 18], В. Н. Мясищев определяет направленность как «доминирующее отношение» [38, с. 68], а А. С. Прангишвили – как «динамическую организацию сущностных сил человека». А. Г. Маклаков пишет, что «под направленностью понимают совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности, и относительно независимых от наличной ситуации» [30]. Направленность личности формируется в процессе воспитания и всегда социально обусловлена. Это определенная установка, которые стали свойствами личности и открывающиеся в формах - влечение, желание, стремление, интерес, склонность, идеал, мировоззрение, убеждение. Следует обозначить, что в основе всех форм направленности личности лежат мотивы деятельности. Понятие «мотив» в современной психологии рассматривается как побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребности субъекта. Под мотивом также часто понимают причину, лежащую в основе выбора действий и поступков, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта [30]. Термин «мотивация» представляет собой более широкое понятие, чем термин «мотив». Слово «мотивация» используется в современной психологии в двух значениях:

- 1) как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое);
- 2) как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Обычно это

совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [29].

В мотивационной сфере особое место занимают социальные мотивы, существенно влияющие на деятельность человека в организации (стремление завоевать высокий авторитет, чувство собственного достоинства), а также мотив самовыражения, самоактуализации, заключающийся в стремлении личности проявить и развить свои способности, умения, качества. В иерархии мотивов личности эти и другие мотивы могут по-разному соотноситься, взаимодействовать, быть ведущими или подчиненными. Поэтому руководитель, стремясь понять того или иного человека, по сути, должен разобраться в структуре его мотивов, в особенностях построения его мотивационной сферы. Для непосредственной оценки особенностей мотивационной сферы имеет важное значение прогнозирование успешной деятельности. Исследования показывают, что для устойчивой, высокоэффективной деятельности человека необходимы такие факторы:

- развитость мотивов определенной деятельности (их множественность);
- достаточная сила мотивов;
- устойчивость мотивов;
- определенная структура мотивации;
- определенная иерархия мотивов [45].

Когда у человека имеется множество мотивов, это означает, что возросло количество потребностей и предметов удовлетворения. Само свойство мотивов проявляется также в том, что реализация одной и той же потребности связана обычно с совокупностью не только однородных, но и разнородных мотивов. Множественность отражает прежде всего развитость содержания мотивации, которая обеспечивает положительное устойчивое отношение к деятельности. Это характеризуется тем, что измеряется количественные и качественные показатели мотивов. В свою очередь

структурность мотивации оценивается по наличию определенных ее видов исходя из желательности, а иногда и необходимости. Что касается иерархичности мотивации, то она оценивается по сути важности различных мотивов групп в соответствии с определенным порядком соподчиненности, ранжирования. Устойчивость мотивов проявляется в длительном сохранении действенности мотивации, в том, что они не исчезают по мере их реализации. Например, хороший заработок как мотив трудовой деятельности не исчезает при ежемесячном получении высокой заработной платы; стремление заслужить поощрение не исчезает при получении очередной благодарности; принятие руководством мнений и предложений подчиненных не ослабляет стремлений последних к новым творческим поискам, чаще способствует новым поискам. По стандарту, мотивы могут изменяться, например усиливаться или терять интенсивность, что в большей степени зависит от особенности деятельности [53].

У каждого человека есть своя мотивационная сфера, она многогранна и отличается от других личностей содержанием и структурой мотивации, иерархией, силой и устойчивостью мотивов.

По динамичности мотивационной сферы можно увидеть, как определяются отдельные мотивы в целом. Динамика мотивов может разной, окрашенной в плюс или в минус; стремление выполнить какую-либо задачу может ослабевать, угасать или укрепляться, усиливаться.

В целом мотивационная сфера с точки зрения ее развитости оценивается по следующим параметрам: широта, гибкость, иерархизированность [29]. Понятие широта мотивационной сферы подразумевает качественное разнообразие мотивационных факторов, то есть диспозиций (внутренних мотивов), потребностей и целей. Чем больше мотивационных факторов – тем более развита мотивационная сфера. Гибкость мотивационной сферы заключается в способности удовлетворить мотивационное побуждение более высокого уровня большим количеством мотивационных побудителей более низкого уровня. Если обозначать по-другому, то гибкая сфера будет у того

индивида, кто может удовлетворить потребность различными средствами, не взирая на обстоятельства.

Иерархизированность мотивов выражается в том, что у человека одни мотивы и цели сильнее и возникают чаще, другие же слабее и актуализируются реже.

Необходимо подчеркнуть, что вопрос мотивации изучается всегда, когда касаются причин человеческих поступков. По сути любая форма поведения может быть объяснена двумя видами причин: внутренними и внешними. В случае, когда речь идет о внутренних причинах, «в качестве исходного и конечного пункта объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения» [30], тогда говорят о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах и т. п. – все эти психологические, «внутренние» факторы называют личностными диспозициями. Во втором случае причина кроется во внешних условиях и обстоятельствах деятельности человека – тогда речь идет о стимулах, исходящих из сложившейся ситуации. Таким образом, на данный момент в психологии выделяют два вида мотивации:

- внутренняя мотивация (диспозиционная);
- внешняя мотивация (ситуационная).

Следует понимать, что между видами мотивации существует связь. В конкретной ситуации включается определенный набор мотивов, которые окрашивают ситуацию в определенный тон восприятия. Получается что от потребностей человека становится понятно, на что сейчас будет направлено его внимание. Поэтому в современной психологии сиюминутное поведение человека рассматривается не как реакция на внешний или внутренний стимул, а как результат непрерывного взаимодействия его диспозиции с ситуацией. С этой точки зрения мотивация представляет собой циклический процесс непрерывного взаимодействия и преобразования, где субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга, а результат представляет собой реально наблюдаемое поведение [29].

В свою очередь мотив представляет устойчивое личностное свойство, которое побуждает человека «изнутри» к совершению определенных действий. Выделяют мотивы осознанные и неосознаваемые. В основе формирования мотива лежит потребность – состояние нужды человека в определенных условиях жизни и деятельности или материальных объектах. Именно потребность выступает фактором, активизирующим организм, стимулирующим его поведение, на поиск того, что требуется [61].

Следует отметить, что человек также носит в себе духовные и социальные потребности. По характеристикам потребности определяются по силе, способу удовлетворения, содержанию, периодичности появления. Цель – тот фактор, который двигает человека к действию. Психологи определяют цель как осознаваемый результат, на достижение которого направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность. А. Г. Маклаков приводит такую иллюстрацию данного понятия: все осознанное поведение человека он представляет в виде арены, на которой разворачиваются жизненные события. Наиболее ярко освещенное место арены, которое привлекает все внимание субъекта и есть цель. Автор называет цель «вариационно-побудительным содержанием сознания» [29], которая человеку представляется как наиболее близкий непосредственный результат его деятельности.

Необходимо отметить, что яркой характеристикой личности мотивационное поведение. Это объясняется тем, что в процессе становления характера многие ведущие мотивы поведения со временем становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности. К их числу относят: мотивацию достижения, или мотивацию избегания неудачи, мотив власти, мотив оказания помощи другим людям (альтруизм), агрессивные мотивы поведения, и др. [30]. Например, мотивация достижения становится постоянной чертой человека, определяемой, как целеустремленность. Она побуждает человека стремиться к высоким целям, настойчиво и целенаправленно их добиваться, преодолевая

себя, выходя из зоны комфорта, ради покорения новых вершин. Как правило, такие люди преодолевают свой страх перед трудностями и готовы делать решительные шаги для выполнения поставленной перед собой задачи, даже если некоторое время придется претерпевать определенные неудобства. Чтобы сотрудники относились к тому типу людей необходимо развивать у них широту и гибкость мотивационной сферы в целом и преобладание мотива достижения успеха в частности [63].

Генри Мюррей так определял потребность достижения: «Достигать чего-то трудного. Овладевать, манипулировать или организовывать физические объекты, людей или идеи. Делать это как можно быстрее и/или лучше. Преодолевать препятствия и достигать высоких стандартов. Превосходить себя (в своих достижениях). Соревноваться с другими и превосходить их. Поднимать своё самоуважение, благодаря успешному упражнению своего таланта (способностей)» [69]. Именно так, должны организовывать свою деятельность сотрудники организации.

Анализ научной и учебной литературы позволил рассмотреть наиболее известные теории психологии мотивации, а также изучить их основную классификацию (рационалистические и иррационалистические); выявить виды мотивации (внутренняя и внешняя), основные характеристики мотивационной сферы человека в целом (такие, как широта, гибкость, иерархизированность) и особенности мотивационной сферы сотрудников в частности (преобладание мотива достижения успеха, влияние мотивации на характер и поведение)[62].

1.2 Развитие мотивации у персонала (процесс развития, классификация, исследование).

В настоящее время, вопросы мотивации – о целях, причинах и формах деятельности человека, как социальных систем – занимали человечество, по существу, с ранних периодов его существования. В условиях формирования

новых механизмов хозяйствования ставится задача работать по-новому, в соответствии с законами и требованиями рынка, овладеть новым типом рыночного поведения.

В настоящий момент возросла роль влияния каждого работника на результаты организации. Поэтому стало важно найти эффективный способ мотивации труда, для активации ресурсов. От мотивации сотрудника зависит не только его настроение, но эффективность работы. Следует понимать, что действия человека обусловлены его потребностями. Люди стремятся либо чего-то добиться, либо чего-то избежать. Мотивированная деятельность – это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов. Мотивация труда – стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности[48].

Механизм мотивации формируется из заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов. Он включает в разные виды отношений, благодаря которым по образует движение по удовлетворению различных потребностей. При его формировании необходимо придерживаться ряда системных принципов.

Для создания действительно эффективного механизма мотивации необходимо гармонично увязать между собой идеологические, социальные и материальные мотивирующие факторы. Его результатом будет создание активно-личностного климата, сочетающего заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации [7]. Развитие системы мотивации может быть акцентировано на различных стимулах:

- материальное стимулирование персонала организации. Необходимо, чтобы при достижении высоких результатов повышалась и заработная плата, между ними была связь. ;

- преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном моменте акцент переносится на идеологию руководства и завязывается на бескорыстный энтузиазм работников. Такой подход применим там, где отсутствует материальная база стимулирования;

- сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. В данном походе идет соотношение системы материального и идеологического, и завязывается на корпоративной культуре, при ее поддержке [48].

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Давно известно, что внимание к сотрудникам, их поощрение - имеет прямую связь на результат работы. В советские времена пользовались популярностью грамоты и доски почета. Сейчас бизнес старается сформировать у сотрудника внутренний стимул, чтобы он старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом. В последнее время все чаще звучит вопрос от руководителей: как сделать так, чтобы подчиненный работал с удовольствием? Материальная и нематериальная мотивация существенно неэффективны и носят временный характер.

Классические методы стимулирования не влияют на личность сотрудника, не касаются его психологических особенностей. Получается, что стимулирование персонала требует от руководителя знания базовых методов мотивации и разработанной индивидуальной схемы мотивации подчиненных сотрудников. Чтобы создать такую схему, необходимо базироваться на следующих принципах мотивации:

1. Мотивация на чувстве важности подчиненного.
2. Непредвиденные единоразовые поощрения.
3. Похвала за результаты работы.
4. Быстрая реакция руководства на результаты.

## 5. Стимулирование сотрудников за промежуточные результаты. [16].

Также, чтобы создать и развивать свою систему мотивации, необходимо знать популярные теории мотивации, а именно:

- Теория Герцберга.
- Теория Тейлора.
- Теория Макклелланда.
- Теория Маслоу.

Герцберг предлагает воспользоваться внешними и внутренними методами повышения результативности работы предприятия. Внешние методы предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние – возникновение у служащего удовлетворения от работы в организации. Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:

- оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- давление;
- установление минимальных норм выработки;
- четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

Макклелланд выдвигает теорию про виды желаний человека:

- власть;
- успешность;
- принадлежность к определенной касте.

Основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности Маслоу рассматривает в виде иерархии (пирамиды). Он разделяет:

- Физиологические нужды: еда, вода. Все, что нужно для выживания.
- Безопасность: чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни.
- Любовь: желание нравиться коллегам.
- Признание: человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом.
- Самосовершенствование[31].

Руководителю необходимо скрупулезно подойти к вопросу мотивирования, чтобы достичь высоких показателей для организации. Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями [15].

Обычно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

Материальное (экономическое) стимулирование - популярный вид усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда.

Такую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную.

Денежное стимулирование – это:

- дополнительные выплаты за результаты;
- выплаты за поддержание здорового образа жизни;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- оплата вредных условий работы;
- предоставление дополнительного отдыха;
- денежные выплаты на важный день (свадьба, смерть родственника);
- компенсация затрат сотрудников по использованию транспорта;

- пенсионные надбавки.

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

- наличие социальных учреждений предприятия;
- бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр [15];

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

1. Похвала от администрации организации.
2. Продвижение по службе.
3. Повышение квалификации за счет организации.
4. Создание дружественной, теплой атмосферы.
5. Создание имиджа фирмы и забота о нем.
6. Организация совместного досуга.
7. Обратная связь для сотрудников. [52].

Помимо использования материальных и нематериальных методов, особенно когда они не дают результатов, руководители используют взыскания. Это также входит в мотивацию подчиненных. Они помогают предупредить неверные действия работника и предупреждают халатное отношение к задачам. Следует помнить, что они носят двойной посыл. Это метод воздействия на работника, который предупреждает подобные действия от других сотрудников. Важно, чтобы при применении взысканий было их точно обоснование по причинам и целям.

На данный момент популярность набирают инновационные методики мотивирования. Они делятся по трем категориям:

- Индивидуальная мотивация направлена на работу с отдельными подчиненными.
- Моральная и психологическая мотивация используется для удовлетворения основных внутренних потребностей работников.
- Организационная мотивация помогает создать систему стимулов для служащих внутри учреждения.

Формы реализации индивидуальных методов мотивации персонала:

- Совместные празднования значимых событий в жизни коллег.
- Назначение ответственного при организации внерабочих мероприятий (поочередное).
- Оформление кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала.
- Оглашение информации о достижениях сотрудника (доски почета, корпоративная газета).
- Поддержание духа соревнования посредством организации соревновательных мероприятий.

Моральные и психологические - данные методы позволяют сотруднику профессионально развиваться и повышают его работоспособность.

К ним относят:

- Социальное диагностирование персонала компании. Диагностика помогает установить базовые социальные проблемы трудящихся, решая которые можно воздействовать на персонал.
- Проведение тренингов и соревнований, направленных на выявление людей с лидерскими качествами.
- Оформление атмосферы касающейся цвета кабинетов, музыки и одобрение в проявления творчества в повседневной работе.

В качестве морального поощрения применяют похвалу работника в присутствии коллег и личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

Касаясь организационных методик мотивация, можно определить группу следующих стимулов:

1. Проведение совещаний со всем коллективом. Оперативное донесение информации до сотрудников о задачах компании, с возможностью услышать мнение каждого специалиста.

2. Администрирование:

- оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных;
- изучение нормативной базы, связанной с функционированием учреждения;
- создание кодекса этики работника компании;
- культуру общения с клиентами и коллегами;
- формирование системы поощрений и наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы.

Подобные методики особенно популярны в организациях, где руководители настроены на применение «кнута и пряника». Однако при точном знании обязанностей и неисполнении их - важный элемент для функционирования всей компании.

3. Грейдинг – популярная методика по повышению работоспособности персонала. Данный метод формирует иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдинге: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, производительность.

Следует указать, что нестандартные методы мотивации также могут приносить результат для компании. Для них нужно финансовое вложение и креативный подход со стороны руководства [46].

Примером таких нестандартных решений является:

1. Шуточная форма наказания. К примеру присвоение звания «Ленивец отдела».

2. Игровые кабинеты. Организация отдельных помещений, где можно отвлечься от работы. Такой метод отлично зарекомендовал себя в иностранных компаниях.

3. Подарки. Поощрение мотивирует трудящегося продолжать работать так же, а то и лучше.

4. Забота о семьях. Это могут быть новогодние утренники или подарки для детей, а также скидки для отдыха членов семьи сотрудников.

5. Дополнительный отдых. Необходимая альтернатива денежному вознаграждению.

6. Методика аналогии. Руководитель на своем примере мотивирует сотрудников на эффективное выполнение обязанностей [46].

Также, дополнительным стимулом может стать награждение «работников месяца» билетом в кино или абонементом для посещения бассейна.

Следует отметить, что единого правила мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы персонала[16].

Поэтому, для успешного применения методов мотивации нужно понять, что окажет наибольший эффект на сотрудников организации. Для этого нужно исследовать мотивацию персонала внутри организации. Сейчас существует ряд разнообразных методов исследования. Они используются HR-специалистам для анализа устойчивых атрибутов личности или «обобщенных мотивов» у персонала.

Первыми являются опросы или по-другому, анкетирование - так можно оценить степень удовлетворенности персонала. Для такого метода требуется мало времени и не нужно колоссальных финансовых затрат. С помощью этого метода выявляются важнейшие потребности персонала. Однако, не нужно забывать об отрицательных моментах опросов. Одним из них может быть искаженная информация, как сознательно, так и ненамеренно. Поэтому анкетирование лучше проводить вместе с другими методами.

Следующим методом является диагностическое интервью. Явная польза в нем раскрывается для определения демотивирующих персонал факторов. Для его проведения требуется время со стороны привлеченных экспертов.

Таким образом есть возможность на основании мнения руководителей получить характеристику положения в подразделениях, оценить общее состояние мотивации работников.

При этом метод также обладает недостатками: не все мотивы являются осознанными, в силу того что для понимания всей сложности и глубины мотивационных образований необходима развитая рефлексия. Зачастую, многие опрошенные неискренне отвечают на вопросы такого интервью. Причина – желание показать свои лучшие стороны, в соответствии с мнимыми социальными «нормами» и «эталоном». И все же, метод интервью при исследовании мотивации персонала позволяет достаточно оперативно получить большой объем информации в массовом порядке, ознакомиться с восприятием работником окружающей его действительности через осознание и декларирование своих действий и поступков[27].

В последнее время наибольшую популярность приобретает третий вариант методов - психологическое тестирование. Оно дает высокий уровень достоверности информации. Для проведения тестирования уже нужны психологи. Результаты тестирования демонстрируют психологические качества испытуемых. По результатам тестовых заданий можно установить наличие или отсутствие, а также уровень состояния «характерологических свойств личности», к примеру, стремления к достижению успеха. К

недостаткам стандартизированных тестов следует отнести возможность для тестируемого влиять на результаты тестирования. Такой шанс значительно возрастает, если испытуемый заранее знаком с содержанием тестов [10].

В таком случае, как же подобрать для сотрудника мотивацию, которая сработает?

В настоящее время существует ряд различных методов. К примеру, проективные. Они используются для исследования подсознательной мотивации. Проективные методики задействуют различные методы, такие как кейсы, задания конкретного плана, интервью с вопросами. Результаты тестов может дать наиболее полный результат о мотивации и позволят создать мотивационную карту специалиста [34].

Однако, если таких методов недостаточно, что можно рассмотреть методы: MBTI, DISC и мотивация по Боннстеттеру.

Данные методы подходят для сотрудников, находящихся на верхней позиции пирамиды Маслоу. Для людей на начальных ступенях данные исследования не покажут нужной эффективности. Для начала сотрудник должен удовлетворить базовые нужды. Вовлечение сослуживцев в работу стоит осуществлять, если они уже заняли более высокие ступени пирамиды и не думают о высоте зарплаты. Теперь для них на первом месте – реализация себя, самовыражение и социальная принадлежность. Необходимо заинтересовать сотрудника работой, это можно сделать, имея представление о его личных и профессиональных особенностях [8].

Существует три отличных инструмента, применимых к работнику, находящемуся на верхних позициях пирамиды Маслоу.

1.Тест MBTI. Оценка сотрудников по методу MBTI позволяет провести подробное исследование личности и узнать основные черты характера сотрудника, его жизненное кредо, мировоззрение. Тест даёт возможность понять, как человек мыслит, оперирует информацией, смотрит на мир. Здесь работают 4 шкалы изучения индивидуума: Т - Мышление и F - Чувства (как человек принимает решение); Е - Экстраверт и I- Интроверт( открывается

источник энергии человека); J - Суждение и P - Восприятие (какая тактика поведения преобладает); S - Ощущения и N - Интуиция (как оценивает ситуацию). Определив тип работника можно предоставить такие условия, где он сможет показать высокие результаты. [40].

К примеру, Экстраверту нужен гибкий график и свобода взаимодействия с коллегами, Интроверту понравится отдельный кабинет. Интуит не справится с рутинным построением графиков, а сотрудник ориентированный чувства сможет проявлять эмпатию в обсуждении вопросов.

## 2. Метод DISC.

Этот метод изучает поведение человека и его реакцию на ситуации, прогнозирует способ его действий, способствует раскрытию его талантов и сильных сторон. Аббревиатура DISC расшифровывается: D (доминирование), I (влияние), S (постоянство), C (соответствие).

Для каждого типа характерно определенное поведение. К примеру, Доминирующий тип предпочитает активные действия и принятие решений, а рутинные дела не сформируют в нем мотивацию для работы. В другом случае, когда сотрудник относится к типу Постоянство, ему трудно даются изменения. Он может сопротивляться изменениям. Если сотрудник больше относится к типу Соответствие), это значит, что ему сложно уложиться в рамки и подчиниться установкам.

3. Мотивация по Боннстеттеру. Работник обладает определенным рычагом, нажимая на который можно пробудить в нём вовлеченность в трудовую деятельность. Существует шесть типов мотивации [65].

Традиционная мотивация. Здесь имеет ценность последовательность и стабильность. Организация соблюдает определенный порядок, традиции и регламент. Сотруднику все понятно и он знает, как достичь цели. В ситуации с чётко поставленными задачами, сотрудник обретает внутреннюю мотивацию, ничто не мешает ему выполнять обязанности.

Теоретическая мотивация. Сотрудник использует всю новую информацию для развития. Лояльность проявляется, если компания вкладывается в развитие сотрудника [36].

Социальная мотивация. Сотрудник приносит ценность другим, он хочет видеть свою пользу для других. Также подходит, если сама организация предоставляет помощь людям, ее деятельность направлена на поддержку.

Эстетическая мотивация. Сотрудник хочет работать в красивой рабочей обстановке с соответствующей атмосферой. Этот принцип распространяется и на эстетические ценности, которые организация проводит в мир[36].

Утилитарная мотивация. Сотрудники следит за тем, чтобы вложенные усилия соотносились с результатом. Это люди конечного продукта, а не процесса. Для таких сотрудников хорошо подходит свобода действий по конкретному заданию[41].

Индивидуалистическая мотивация. Данный тип подходит для управленцев. Они управляют другими и организуют процесс.

Следует отметить, что для вовлечения сотрудника лучше использование всех трёх методов. Хорошее знание всех методов позволит выявить психотип сотрудника, его потребности и намерения, скрытые способности и таланты[15].

### **1.3 Психологический портрет сотрудников транспортной компании**

Повышение мотивации достижения методами когнитивно-поведенческой терапии будет проходить в обществе с ограниченной ответственностью транспортно-логистической компании "Деловые линии".

ООО Деловые линии - компания, которая оказывает транспортно-логистические услуги частным лицам и предприятиям, а также осуществляет работу с большим потоком клиентов, в связи с чем важно, чтобы у персонала отдела продаж была выработана мотивация на достижение, т.к. это не только влияет на их личный доход и удовлетворенность трудом, но на успех

организации в целом. Не должна преобладать тревожность, сомнения, страх и неуверенность, которая характерна для мотивации по избеганию неудач. Все это существенно мешает продуктивной эффективной работе. И если с помощью когнитивно-поведенческой терапии удастся повысить мотивацию достижения, то качественный результат по возросшим показателям не заставит себя долго ждать.

Миссия группы компании Деловые линии - мы делаем сложное простым.

Компания смотрит в будущее и искренне верит в то, что своим отношением к делу формирует ландшафт транспортно-логистической отрасли, каждый день подтверждая это своими действиями. Транспортно-логистическая отрасль невероятно сложна и требует высочайших профессиональных компетенций и постоянного совершенствования процессов. Компания использует самые современные решения, зачастую формируя стандарты отрасли. Основной целью является развитие миллионов бизнесов на территории России и за её пределами, чтобы быть частью каждого груза, перевезенного на территориях нашего присутствия.

Система управление персоналом в ДЛ предполагает не командование людьми, а создание условий для эффективного использования человеческих ресурсов и каждого работника в отдельности.

Основными элементами данного процесса являются:

- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- управление карьерой (продвижение по службе);
- увольнение персонала;
- построение и организации работы на основе организации рабочих мест, функциональных и технологических связей, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- организацию оплаты труда, стимулирования и социальных услуг.

Исходя из поставленных задач в центре внимания управления персоналом стоит также решение ряда вопросов, а именно:

- разработка количественных и качественных параметров персонала;
- повышение профессионализма персонала;
- обеспечение профессионального роста персонала;
- максимальное использование способностей персонала;
- планирование и обеспечение карьерного роста персонала.

В системе найма подбора и отбора персонала в ДЛ проводилась полная комплексная оценка профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу, оценка потенциала сотрудника с использованием методов психологического тестирования, собеседования, предоставленной письменной краткой характеристики выполняемой ранее работы, проверка умения пользоваться оргтехникой, персональным компьютером и т. д.

Менеджеры по подбору совместно с руководителями подразделений проводят набор персонала в соответствии с квалификационными требованиями, предъявляемыми персоналу организации. Требования к персоналу перечислены в Регламенте «О подборе персонала».

Для изучения особенностей мотивации достижения у сотрудников отдела продаж была взята выборка из 20 человек, а именно 12 человек - операторы информационной базы (далее - группа 1), и 8 человека - менеджеры по продажам (далее - группа 2).

После проведенной оценки уровня мотивации перечисленными далее методами было определено, что для экспериментального исследования эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии будет проведен ряд консультаций с одним сотрудником отдела продаж с превалирующей мотивацией избегания неудач.

Перед началом эксперимента данные персонал оценивался по следующим параметрам:

- пол;
- возраст;
- образование;

- стаж работы в компании;
- психологические характеристики.

В исследовании приняли участи 5 мужчин и 15 женщин.

Таблица 1 - Состав сотрудников ДЛ по возрастному признаку на 2020 год

Лет	Количество
До 20 лет	3
21-30	11
31-35	6

Возрастной признак - один фактор, который необходимо учитывать при проведении когнитивно-поведенческой терапии. На 2020 год большинство сотрудников работающих в организации имеет возраст до 30 лет. Такие сотрудники обладают гибкостью мышления, высоким уровнем адаптивности и легче обучаемы. Следующими по возрастному признаку идут сотрудники имеющие возраст от 21 до 35 года. Такие сотрудники уже полностью не склонны к гибкой адаптивности под ситуацию и их не так часто возможно обучить новым принципам работы, поэтому рекомендации по повышению мотивации достижения должны быть понятны и просты для сотрудников всех возрастов, и они не должны требовать от персонала высокой способности к адаптации.

Таблица 2 - Состав сотрудников ДЛ по стажу работы на 2020 год

Лет	Количество
До 1 года	4
От 1 года до 3 лет	8
От 4 лет до 5	5
От 6 лет и более	3

По стажу работы по количеству сотрудников работающих до 1 года - 4 сотрудника, количество работников имеющих стаж свыше 1 года лет 8 сотрудников, а также количество сотрудников от 3 лет - 8. Можно сделать вывод, что большинство сотрудников еще не успели привыкнуть к существующему порядку в Компании, а значит более открыты для изменений

и еще видят перспективы для достижений в рамках компании. Самая большая доля специалистов по стажу работы приходится на специалистов, работающих свыше 1 года и до 3 лет. Они только проходят установленный период адаптации к системе работы в компании, однако это не значит, что сотрудники не будут противиться изменениям, особенно если у них будет выявлена низкая мотивация. Сотрудники могут противостоять изменениям и в силу привычки не замечать ухудшений в работе организации, это надо учитывать при составлении рекомендаций по повышению мотивации достижения, они должны не нарушать структуру личности и работать с конкретной задачей сотрудника.

Также следует отметить в группах преобладают специалисты с высшим образованием. Число работников с высшим образованием составляет в настоящее время 87% от общего количества. Данный показатель так же играет важную роль в установлении мотивации достижения. Рекомендации могут содержать в себе этапы и быть направлены на дальнейшее развития персонала.

Анализ по стажу работы, возрастному признаку специалистов и высшему образованию помогает определить методы оценки мотивации у персонала, которые не будут иметь затраты по времени и средствам, будут просты для адаптации всех возрастов и не будут идти в противоречие с методами работы к которым привыкло большинство сотрудников. Если учитывать эти факторы, то сопротивления у сотрудников не возникнет.

После проведенного анализа необходимо оценить и психологические особенности представленной выборки.

Для оценки психологических характеристик сотрудников отделов продаж мы взяли за ориентир исследование, данные которого были опубликованы в виде статьи под названием «Мета-анализ факторов успешности деятельности специалистов по продажам» [73].

Мета-анализом обозначают исследования при котором выводы сложены на основе множества отдельных экспериментальных работ. Так, авторы

указанной выше статьи проанализировали практически все данные, полученные с 1940 года и касающиеся связи личностных факторов с эффективностью продаж. В общей сложности было рассмотрено 129 экспериментальных исследований, результаты которых были изложены в статьях, книгах, диссертациях, отчетах, руководствах по тестированию, а также в рукописях коллег, подготовленных к печати[13].

Факторы, влияние которых исследовалось:

1. Экстраверсия/Динамичность (Extraversion or Surgency) – характеризуется по контактам с другими людьми, включает в себя черты активности, напористости и общительности. Кроме экстраверсии, анализировалось влияние ее подфакторов (составляющих).

Дело в том, что, согласно исследованиям, экстраверсия имеет два различных компонента: с одной стороны, это потребность в социальных контактах (Affiliation or Sociability), а с другой стороны, активность (Potency: impact, influence, and energy) – энергичность, напористость, способность оказывать влияние на людей.

2. Эмоциональная стабильность, или Нейротицизм (Emotional Stability or Neuroticism) – характеризуется стабильностью, уравновешенностью, спокойствием.

3. Доброжелательность (Agreeableness, Likability) – характеризуется доверчивостью, сотрудничеством, терпимостью и добротой.

4. Воля к достижению (Conscientiousness or Will to Achieve) – характеризуется надежностью, организованностью и основательностью.

5. Добросовестность разделяется на параметры: стремление к достижению (Achievement) и надежностью (Dependability).

6. Интеллектуальность (Эрудированность) Openness to Experience or Intellect) – характеризуется любознательностью, восприимчивостью и хорошим воображением.

7. Индивидуализм (Rugged Individualism) - склонность к действию, а не размышлениям.

Интеллектуальные способности, а именно:

- Общий интеллект.
- Вербальные способности.
- Логические и математические способности.
- Навык продаж по оценке техники продаж.
- Возраст.
- Интерес к развитию в профессии.

Для определения эффективности менеджеров были взяты два критерия - объем продаж и оценка руководителя. Данные критерии входили в разряд объективного и субъективного. Данное мета-исследования проводилось, чтобы установить, если связь с личностными факторами, перечисленными выше, по оценки с объективным и субъективным критериями эффективности профессиональной деятельности менеджеров по продажам. Следует отметить, что исследование преимущественно посвящено и менеджерам по активным продажам частным клиентам.

Руководитель наиболее высоко оценит того сотрудника, который демонстрирует экстраверсию и проявляет добросовестность в выполнении обязанностей.

Следует отметить, что сама по себе потребность в социальных контактах не влияет на увеличение объема продаж. Наибольшее влияние на объективный фактор оказывает общая активность менеджера. Таким образом, для успешности в продажах не так важно, насколько человек общителен, а важно насколько он энергичен, активен, напорист, способен влиять на других людей.

Касаемо оценки по компонентам добросовестности: стремление к достижениям и надежностью, следует определить, что для менеджера по продажам основной успех идет из степени его организации, в том, в какой степени он стремится к овладению деятельностью, приобретению профессиональных умений и способностей.

Сильную связь как с объективным, так и с субъективным критериями эффективности показал фактор знания техник продаж, а также фактор интереса к работе.

По факторам интеллекта и возраста были получены данные касающиеся оценки руководителя, но не связанные с объемом продаж. Получается, что руководители выше оценивают менеджера по продажам, кто сообразительнее и старше, а реальный объем продаж не связан с IQ и возрастом сотрудника.

Подводя итоги, можно сказать, что менеджер по продажам должен обладать:

- 1) активностью, энергичностью, напористостью, способностью оказывать влияние на других людей,
- 2) стремлением к постоянному повышению своей профессиональной компетентности, развитию необходимых для работы навыков,
- 3) знанием техники продаж,
- 4) интересом к своей профессиональной деятельности.

Чем сильнее выражены у человека перечисленные черты, тем большего успеха он добивается в продажах.

На основании описанного исследования, в компании Деловые линии на этапе отбора проводится оценка по всем необходимым качествам. Все работающие менеджеры по продажам на этапе собеседования показали отличное знание техники продаж, а также общий интерес к деятельности и готовности к обучению, иначе они бы не поступили на работу в организацию.

На этапе собеседования все кандидаты на должность должны перечислить этапы продаж, рассказать про технику ведения клиентов и проявить общую заинтересованность к работе.

Касаемо показателя активности, то он определялся оценкой поведения на собеседовании и ответами на следующие вопросы

- 1) Опишите опыт работы со сложным клиентом;

2) Давайте представим, что ваша первая задача - открыть новый филиал Вашей компании в другом городе. Опишите действия.

При оценке ответов на эти вопросы менеджер по подбору персонала смотрит на то, как кандидат берет ответственность, принимает решение, какой стратегии придерживается и демонстрирует ли общую активность, а также четко видит цель, не отступает перед трудностями и показывает навык эффективного взаимодействия с людьми.

Оценка велась по 10-ти бальной шкале, ниже приведена таблица оценки работающих сотрудников.

Таблица 3 - Оценка сотрудника по критериям отбора на должность менеджера по продажам по показателю активности

Набранный бал	Количество
9,5	10
8	8
7	2

Таблица 4 - Оценка сотрудника по критериям отбора на должность менеджера по продажам по показателю знания техники продаж

Набранный бал	Количество
10	16
9,5	3
9	1

Таблица 5 - Оценка сотрудника по критериям отбора на должность менеджера по продажам по показателю ориентации на интерес к работе

Набранный бал	Количество
9	11
8,5	5
7	4

Общий вывод по персоналу отделов продаж - это мужчина или женщина в возрасте от 19 до 35 лет, не в браке, с детьми или без них, с

высшим или средним образованием, с высоким знанием техник продаж и общей активностью, а также с высоким уровнем интереса к работе.

Однако следует отметить, что перечисленные показатели взяты на базе собеседований при поступлении на работу в компании, а так как на данный момент некоторые сотрудники работают в компании более 6 лет, необходимо оценить их состояние и мотивацию в настоящее время, о чем пойдет речь далее.

#### **1.4 Метод когнитивно-поведенческой психотерапии, как средство повышения мотивации достижения**

##### **1.4.1. История появления когнитивно-поведенческой психотерапии.**

Когнитивно-поведенческая терапия (КПТ) основывается на принципе, что мышление человека является одним из главных факторов, который определяет его поведение, а также эмоциональные реакции.

Развитие когнитивно-поведенческой терапии происходило в три этапа. В 1920-х годах, в период преобладания направления психоанализа, получило свое развитие новое направление психологии - бихевиоризм, "наука о поведении" людей и животных. На его основе развивались методы изменения поведения, и как самостоятельная терапевтическая практика поведенческая психотерапия стала популярной в 50-60-х годах.

В данный период поведенческая терапия широко использовалась исследователями в США, Великобритании и Южной Африки, которые были вдохновлены бихевиористской теорией научения И.П. Павлова, Дж. Уотсона и К. Халла. В Великобритании поведенческая терапия в основном была сосредоточена на невротических расстройствах. Так, Д. Вольпе применил результаты экспериментов на животных для создания своего метода "систематической десенсибилизации» (Доморацкий В.А, 2008). В Соединенных Штатах специалисты применяли радикальный бихевиоризм Б.Ф. Скинера в клинических целях. Большая часть этой работы была

сосредоточена в направлении коррекции тяжелых, хронических психических расстройств. Б. Ф. Скиннер предпочел объяснить психику человека, его личность, поведение и психопатологию в поведенческих терминах, утверждая, что оперировать следует только теми понятиями, которые можно эмпирически измерить.

Следует отметить, что у поведенческая терапия отвечала всем необходимым требованиям, она была направлена на краткосрочную работы по конкретному запросу, к примеру работа с тревожными расстройствами. А также терапия опиралась на экспериментальные данные и научные теории. Однако, в 60-х гг. стало очевидно, что у данного направления есть свои ограничения [1].

Бихевиаристы утверждали, что объективно-измеряемыми понятиями являются только стимул и поведение. При этом утверждалось, что человеческий мозг является “черной коробкой” (black box), то где происходят не измеряемые и непознаваемые процессы. Поэтому бихевиористы в своей работе обращались только к стимулу и поведению. Бихевиоризм стал активно использоваться при лечении широкого спектра психических расстройств: фобий, зависимостей и нарушений поведения. Надо сказать, что несмотря на то, что бихевиоризм вырос из научной экспериментальной психологии, исследователи того времени не могли объяснять сложности человеческого сознания и роли мышления. Данные понятия происходили потому, что бихевиористическая модель не могла в полной мере дать объяснения сложной человеческой деятельности. Одним из первых исследователей, обративших на это внимания и значительно модифицировавший принципы бихевиоризма, был Альберт Бандура. В своей теории социального научения (или социального когнитивизма) Бандура подчеркнул важную роль, которую познание (например, мысли, образы и ожидания) играют в психологическом функционировании, включая их роль в развитии и лечении психологических расстройств. Бандура продемонстрировал, что на поведение влияет не только подкрепление, но и

восприятие этого подкрепления. В работах по теории соц. научения подчеркивалась важность процессов саморегуляции, где мыслям и чувствам пациента стала приписываться основная роль в процессе осуществления поведенческих изменений. Оказалось, что человек участвует в создании окружения, а не только реагирует на него. К тому же, в тот момент активно развивалась когнитивная психология. Это явления часто называют «когнитивной революцией», в результате которой многие теоретические положения бихевиоризма заметно пошатнулись, что предвосхитило появление КПТ. Во-вторых, многие исследования того времени показали, что в целом эффективность поведенческой терапии была не выше, чем у альтернативных интервенций и поведенческие стратегии оказывались недостаточно эффективными на протяжении длительного времени. Бихевиоральные подходы показали малую эффективность в лечении депрессии и навязчивых состояний. Поэтому бихевиоральная терапия уступила место развитию другим подходам, основным из которых стала когнитивно-бихевиоральная терапия [1].

Благодаря работам А. Эллиса и А. Бека настал следующий этап, а именно непосредственное появление КПТ, как самостоятельного вида терапии. Работая независимо друг от друга, они создали первые по-настоящему полноценно структурированные когнитивно-бихевиоральные подходы: рационально-эмотивную поведенческую психотерапию (А.Эллис) и когнитивную психотерапию (А.Бек). В своих работах они интегрировали теорию когнитивных процессов с поведенческими стратегиями и применили наработки в решении клинических задач. Следует отметить, что КПТ сформировалось больше всего на бихевиоральной терапии, оба специалиста имели отношения к психоанализу, но ушли из следования его концепций, ввиду того, что не было эмпирических подтверждений его базовых положений, а также длительности терапии[6].

Авторы акцентировали внимание на содержание мыслительных процессов (мысли, суждения, предположения, убеждения, установки). По их

мнению, именно это влияет на то, как люди отвечают и реагируют на сигналы окружающей среды. При не верной реакции на события возникают эмоциональные и поведенческие проблемы. Из-за этого психотерапевтические интервенции направлены на коррекции такого рода дисфункционального мышления.

А.Эллис выделил два типа фундаментальных психологических расстройств у людей: проблему Эго и проблему дискомфорта. При расстройстве Эго человек выдвигает требования к себе, к другим и к миру, и если они не удовлетворяются, то человек винит в этом себя, впадает в самоуничижение, при этом «Я» оценивает как плохое и недостойное. Здоровой альтернативой является принятие, которое заключается в оценки своего «Я», а также признание своей подверженности ошибкам [12].

При низкой толерантностью к фрустрации и невозможности выдержать дискомфорт, человек, выдвигая требования к себе, другим людям и миру, воспринимая их как фундаментальные убеждения о том, что комфорт и комфортная жизнь должны существовать. Когда что-то идет не плану и нарушает комфортное существование, человек не справляется с ситуацией и перетягивает негативные стороны случившегося на себя. Он не может перенести дискомфорт. В то время как терпимость к дискомфорту ради достижения цели и будущего счастья является здоровой и рациональной альтернативой требованиям немедленного исполнения желаний[9].

Таким образом, А. Эллис выделил принятие себя и высокую толерантность к фрустрации как два главных элемента психологически здорового человека.

Главное техникой РЭПТ является формула (А-В-С). По данной схеме А - означает событие, В - убеждение, С- реакция, на основе того, что заложено в "В". Именно убеждение является связующим звеном между А и С, потому что это влияет на реакцию. В терапии разделяются рациональные и иррациональные убеждения, с пониманием того, что С - это эмоциональная или поведенческая реакция, которая появляется из-за взаимодействия А и В.

Данная модель получила развитие в добавлении D и E. D – определенный метод для оспаривания убеждений, E – результатом терапии, то что удалось клиенту сформировать на основе рациональных убеждений [64].

В свою очередь, Аарон Т. Бек, психиатр, подобно А.Эллису, первоначально также специализировался на психоанализе, пройдя обучение в центре Остин Риггз в Стокбридже. Однако, в начале 1950-х гг., работая с депрессивными пациентами, А. Бек обнаружил данные, противоречащие психоаналитической теории депрессии. А.Бек пришел к выводу, что психодинамические теории депрессии не подтверждаются практикой. Исследование сновидений и фантазий депрессивных пациентов не выявило направленного на себя гнева и враждебности, как полагал З.Фрейд, а скорее темы утраты и скорби. Терапевтические интервенции, основанные на гипотезе «ретрофлексивной враждебности» и «потребности в страдании», зачастую оказывались малоэффективными.

Как отмечает сам А.Бек (Beck, 1979): «Это расхождение между лабораторными данными и клинической теорией и сподвигло меня к переоценке своих убеждений», что привело к полному переосмыслению психопатологии депрессии и других невротических расстройств [66].

В начале 1960-х гг. А.Бек опубликовал результаты собственных исследований депрессии, предложив когнитивную модель депрессии и новый метод лечения аффективных расстройств, который получил название когнитивная терапия (КТ).

Согласно А.Беку (Beck, 1979), характеристики депрессии могут быть рассмотрены как следствие сдвига в когнитивной организации человека.

По сути, у депрессивного пациента доминирует определенная негативная схема, с помощью которой он оценивает свои переживания и будущее негативно. Это проявляется в том, что пациент неоднократно истолковывает свой опыт в негативном ключе [4]. Все другие симптомы депрессии (мотивационные, поведенческие и физические) рассматриваются в

когнитивной модели как последствия активации вышеназванных негативных паттернов.

По мнению А.Бека (Beck, 1979), выздоровление пациента «связано с открытием доступа в систему новой информации и иных точек зрения, благодаря чему специфические когнитивные схемы становятся более эластичными и проницаемыми» [4]. Поэтому техники А.Бека направлены на вычленение и осознание автоматических мыслей и схем убеждений, с целью их модификаций, для того чтобы они не вели к негативному восприятию, болезненному эмоциональному состоянию и неадекватным реакциям [66].

Такая двухуровневая схема задает четкую стратегию психотерапевтической работы - от более поверхностных ситуативно разворачивающихся мыслей к глубинным, устойчивым структурным образованиям [59].

Для изменения автоматических мыслей психотерапевт обучает клиента: 1) контролю отрицательных автоматических мыслей; 2) осознанию связей между мыслями, эмоциями и поведением; 3) исследованию и проверке аргументов «за» и «против», искаженных автоматических мыслей; 4) замене основанных на предубеждениях более реалистическими интерпретациями; 5) идентифицированию и изменению убеждений, которые способствуют возникновению предрасположенности к искажению опыта [4].

Для решения этих задач используются следующие основные приемы: сократический диалог, дневниковая регистрация, эмпирическая проверка гипотез, когнитивная переоценка, техники «колонок», «маркировка тем», техника «пущенной вниз стрелы» и др.

На протяжении многих лет А. Бек и его последователи успешно применяли когнитивную терапию, адаптировав ее для лечения целого ряда психических расстройств. С тех пор как в 1977 году было опубликовано первое исследование результатов лечения (Rush, Beck, Kovacs, & Hollon, 1977), когнитивная терапия подвергалась всесторонним исследованиям,

которые подтвердили ее эффективность. Так, к середине 1980-х годов когнитивная терапия достигла статуса "системы психотерапии" [3].

Ее составляли:

- теория личности и психопатология, основные постулаты которой были подтверждены эмпирически;
- модель психотерапии с набором принципов и стратегий, разработанным на основе теории психопатологии;
- убедительные эмпирические находки, основанные на результатах клинических исследований, подтверждающих эффективность этого подхода.

Касаемо второй волны развития когнитивно-поведенческой терапии, следует отметить, что ее основным методом было обнаружение дезадаптивных мыслей и поиск рациональные основания. Необходимо было собирать доказательства по отношению к убеждениям, оспаривать их и учиться мыслить реалистично. Выветренность и простота подхода стали привлекательны для многих терапевтов и когнитивно-поведенческая терапия стала одной из ведущих практик.

Следует указать, что в начале 1980-х гг. авторы А.А. Лазарус, О. Майхенбаума, М. Махони объединили психотерапевтические подходы в одно направление, чтобы сочетались все терапевтические процедуры, что позволило повысить эффективность психотерапии[26].

Работы О. Майхенбаума можно рассматривать как развитие работ Ф. З. Лурия и Л. С. Выготского о внутренней речи, а методики (самоинструктирования, стресс-прививочный тренинг) — как способы овладения самовербализацией. В том же русле находятся работы М. Махони, рассматривающего когнитивные переменные и их модификацию как главный объект работы и цель когнитивно-поведенческой психотерапии. А. Лазарус свою очередь, расширил сферу КПТ, включив в свою концепцию новые составляющие: физические ощущения (в отличие от эмоционального состояния), визуальные образы (в отличие от языка на основе мышления), межличностные отношения и биологические факторы[26].

Объединение методик позволило когнитивно-поведенческой психотерапии стать уважаемым направлением в лечении различных психических расстройств. К примеру таких как: тревожные расстройства, расстройства питания, ипохондрии, личностных расстройств, психологических проблем спортсменов и т.д. Терапия стала применяться в клинических и амбулаторных условиях, а также в разных формах (индивидуальной, групповой, супружеской, семейной). Преимущественно она использовалась в краткосрочном варианте (например, 15-20 сеансов при лечении тревожных расстройств), так и в долгосрочном (1—2 года в случае личностных расстройств) [59].

Следующим этапом развития когнитивно-поведенческой терапии стала третья волна, которая базируется на интегративных моделях (с 90-х годов). Она включает Метакогнитивную терапию, Схематерапию Дж. Янга, терапию принятия и ответственности, диалектико-поведенческую терапию, терапию с практикой осознанности [12].

Появление Метакогнитивной терапии (Metacognitive therapy) - МКТ - связано с именами оксфордских ученых – Дэвида Кларка (David A. Clark) и Эдриена Уэллса (Adrian Wells). Э. Уэллс в 1994 году опубликовал базовую метакогнитивную модель, которая была разработана для работы с больными, страдающими генерализованным тревожным расстройством. Далее модель была адаптирована для лечения широкого спектра психических заболеваний.

МКТ концентрируется на том, что мы думаем по поводу мыслей, идет оценка самого процесса мышления. Здесь важны операции, которые управляют мышлением. Стандартно люди подверженные тревоги и депрессии обозначат, что они не могут контролироваться навязчивые мысли, их мышление заполнено переживаниями неудач, или к примеру они сильно зафиксированы на телесных симптомах. Это усугубляет эмоциональное состояние. Также тревожный человек считает, что если будет много думать о проблеме, то сможет найти выход, однако это только сильнее фиксирует внимание на мыслях и становится Когнитивно-фиксационным синдромом

(Cognitive-Attentional Syndrome - CAS), он и является главной мишенью МКТ [22].

Терапевты с помощью МКТ обучают клиента методам контроля мышления, используя техники тренировки внимания, отстраненного осознания внутренней жизни и другие.

Еще одно новое направление, такое как схематерапия было разработано американским специалистом, доктором Джеффри Янгом и является интегративным психотерапевтическим подходом, который совмещает в себе аспекты когнитивной, межличностной и психоаналитической терапии. Данный подход ориентирован, прежде всего, на работу с пациентами с хроническими депрессиями, ПТСР, а также личностными расстройствами.

Дж. Янг развивал концепцию А. Бека, по поводу когнитивных схем. Только кроме когнитивной составляющей Янг ставил акцент на травматических переживаниях клиентов, которые обычно получали в детстве и которые влияли на жизнь клиента настоящим моменте, способствуя активации схем. Янг считал, что когнитивные техники не справятся с запросами клиентов и необходимо дополнять их новыми средствами.

Янг считал, что схемы создаются в детско-подростковом возрасте, на это влияют синопсисные действия, например нереализованность эмоциональных потребностей со стороны родителей. В течении этот опыт закрепляется в модель из дисфункциональных мыслей, воспоминаний, телесных ощущений, отрицательных чувств и ассоциативных переживаний, которые в конечном итоге приводят человека к различного рода дезадаптации и развитию психических и личностных нарушений. Не смотря на то, что схемы сформированы в детстве они обладают особой устойчивостью, из-за длительного протяжения и из-за стратегий по избеганию, сверхкомпенсации, которыми человек пользуется, чтобы не встречаться с негативными эмоциями [22].

Чтобы проработать схемы используется ряд различных техник и методик. Кроме когнитивных и поведенческих, в схематерапии активно используются методы для работы с эмоциями и переживаниями, которые включают в себя работу с образами и воспоминаниями. К примеру, метод диалога один на один (где пациент ведет диалог с теми, кто повлиял на формирование его схем в детстве и укрепляет эти схемы в его нынешней жизни). Большое внимание уделяется терапевтическим отношениям, где задачей терапевта является частичное восполнение дефицита эмоциональных потребностей пациента [43].

Также понятие полноты осознания (mindfulness), заимствовано из традиционных буддийских медитативных практик. К данному направлению относятся: 1) медитация полноты осознания, 2) когнитивная терапия, основанная на медитации полноты осознания, 3) диалектическая поведенческая терапия, 4) терапия принятия и приверженности (обязательств) [55]

Медитация полноты осознания была разработана профессором медицины Массачусетского университета Д. Кабат-Зинном в начале 80-х годов для терапии хронического болевого синдрома и получила название «Методика снижения стресса с помощью медитации полноты осознания» (MBSR).

В качестве необходимых для обучения полноте осознания Д. Кабат-Зинн выделяет: 1) безоценочное восприятие, 2) терпение, 3) чистоту восприятия, 4) веру в собственную интуицию и компетентность, а также уверенность в себе; 5) «нестремление», отсутствие других целей, кроме собственно медитации; 6) принятие вещей такими, какие они есть в настоящий момент, 7) отсутствие ограничений в отношении собственных мыслей, наблюдение за их появлением и исчезновением [18].

Методика Д. Кабат-Зинна включает «формальную медитацию» и «медитацию повседневной жизни». «Формальная медитация» представлена техниками мысленного сканирования тела и концентрации на дыхании, а

также хатха йогой. «Медитация повседневной жизни» подразумевает применение вышеописанных семи принципов медитации полноты осознания во время обычной для человека активности. Помимо медитаций MBSR включает: изучение литературы о природе стресса, элементы тренинга уверенности в себе [18].

В дальнейшем область применения MBSR существенно расширилась и стала применяться для уменьшения уровня стресса при онкологических заболеваниях, у больных тревожными расстройствами, социофобией и др.

Когнитивная терапия, основанная на осознанности (Mindfulness-based Cognitive Therapy) была разработана для предотвращения рецидивов депрессии при рекуррентном депрессивном расстройстве. Создатели данного направления З. Сигал, М. Уильямс и Д. Тисдейл, адаптировали методику Д. Кабат-Зинна, соединив концепцию осознанности с когнитивной моделью депрессии.

В настоящее время психотерапевты акцентируют внимание на контексте, на том, как человек относится к своим мыслям, побуждениям и опыту. Сейчас когнитивно-поведенческая терапия связана с достижением благополучия и здоровья, для этого приоритетным становится терапия метапознание, принятие, осознанность, личные ценности и духовное совладание.

#### **1.4.2. Основные стратегии когнитивно-поведенческой психотерапии.**

Из термина «когнитивно поведенческая психотерапия» следует, что данный подход включает как терапию через познавательную сферу, так и поведенческие методы. Важно, чтобы клиент видел и оценивал, как его действие соотносятся с требуемыми усилиями. Это позволит сопоставить величину требуемых усилий с собственной мотивацией.

Современная когнитивно-поведенческая психотерапия структурно основана на доверии, ориентирована на партнерство. Терапевт предлагает

методы и способы когнитивно-поведенческого самоуправления, а клиент сам определяет как они могут положительно повлиять на его жизнь. Такой подход соотносится с теорией научения и теорией самоэффективности А. Бандуры и Дж. Ротера. Данное определение и возможности метода определяют возможные области применения когнитивно-поведенческого подхода [23].

На данный момент когнитивно-поведенческая психотерапия отлично зарекомендовала себя как метод помощи здоровым людям. В клинической практике психотерапия демонстрирует надежность, так как она научно обоснована среди других направлений психотерапии [20].

Следует отметить, что у когнитивно-поведенческой терапии все же есть низкая эффективность в ряде случаев, в основном они связаны с ситуациями, когда у клиента поражение мозга, деменция или сосудистые расстройства. В таких случаях акценты смещаются на поведенческие методы воздействия.

Возможности данного подхода в коррекции пограничных расстройств и расстройств личности оказываются приблизительно теми же, что и при других психотерапевтических подходах. Но в мировой практике когнитивно-поведенческая модель применяется чаще, чем любые другие методы. Это происходит потому, что техники обладают рядом преимуществ. К примеру, доказательная научная база, последовательность терапевтического процесса, базирование на физиологических концепциях, а также использование понятий с психофизиологии, лингвистики и терминологических определений, используемых в психодиагностических тестах, и руководство клиническими критериями диагностики, оценки и терапевтической тактики, используемыми в психиатрии [1].

КПТ базируется на том, что поведение человека определяет его восприятие ситуации. Мысли являются основой его переживаний и, как следствие, действий. Обычно, мысли неосознанны или отрицаются. Когнитивно - поведенческая психотерапия направлена на коррекцию такого рода

искажений или ошибок мышления и помогает формировать более адаптивные стереотипы поведения.

Когнитивно-поведенческая психотерапия представляет собой краткосрочный курс, состоящий из 10 – 20 сеансов. Частота сеансов 1 – 2 раза в неделю. Психотерапия включает в себя как поведенческие, так и когнитивные техники.

В ходе лечения пациент получает следующие важные навыки:

- выявлять негативные мысли, вызывающие тревогу и депрессию.
- оценивать негативные мысли с точки зрения их реалистичности и изменять их на более конструктивные;
- выявить провоцирующие факторы и построить оптимальный нормальный образ жизни;
- сохранять, активный образ жизни и противостоять избеганию, используя полученные навыки совладения с тревогой и депрессией;
- преодолевать стыд за собственную тревожность, не скрывать от близких свои проблемы и эффективно пользоваться поддержкой окружающих.

Часто терапевт дает клиентам «домашние задания» в виде специальных психологических упражнений и изучения литературы по когнитивно-поведенческой психотерапии.

Научно доказана эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии при депрессии, панических атаках, различного рода фобиях, тревожных и обсессивно-компульсивных (навязчивых) расстройствах. Касаемо образа пациента, которому подойдет когнитивно-поведенческая терапия, то обычно это люди склонные к самоанализу и рефлексии.

При легкой и средней степени выраженности расстройств когнитивно-поведенческая психотерапия сравнима по эффективности с психофармакотерапией, а в долгосрочной перспективе превосходит ее, поскольку, приобретя психотерапевтический опыт преодоления тревоги и

депрессии, человек научается распознавать их приближение и принимать необходимые меры, а возможно, даже предотвращать расстройство.

Согласно теории, основная причина психологических проблем скрывается за некорректными способами поведения и мышления. Ошибочные способы усваиваются внешними и внутренними факторами. Когда клиент отказывается от ошибочных способов поведения и мышления и научается новым, более подходящим, это позволяет ему лучше решать проблемы.

Когнитивно-поведенческая психотерапии обладает следующими характеристиками:

- С успехом используется при различных психических расстройствах
  - Относительно краткосрочная и ограничена по времени
  - Основывается на всесторонней теории происхождения и поддержания психических расстройств
  - В основном директивная и высоко структурирована
  - Отношения между психотерапевтом и пациентом построены на взаимном сотрудничестве
  - Больше внимания уделяет факторам, поддерживающим текущие проблемы
  - Психотерапевтическая работа направлена на выявление конкретных жизненных проблем
  - В ходе психотерапии формулируются конкретные достижимые цели
  - Является научно-обоснованным видом психотерапии, имеет обширную доказательную базу

Научно доказана эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии в лечении депрессивных расстройств, биполярного аффективного расстройства, панического расстройства, агорафобии, обсессивно-компульсивного расстройства, посттравматического стрессового

расстройства, расстройств пищевого поведения, соматоформных расстройств, разного рода зависимостей, нарушений сна, сексуальных расстройств, расстройств личности, органических заболеваний головного мозга и психосоматических заболеваний[1].

Когнитивно-поведенческая психотерапия относительно краткосрочна и ограничена по времени. Психотерапия, как правило, длится несколько месяцев; в исключительных случаях дольше, чем один год. Количество сеансов варьирует от одного до 20, один сеанс, как правило, длится от 45 до 90 мин., частота сеансов в начале терапии составляет от одного до 2 раз в неделю, позднее - раз в 2 недели и до одного раза в месяц. Обычными являются поддерживающие сеансы один раз в 2 - 3 месяца. Психотерапия может проводиться в амбулаторных условиях и в стационаре, как индивидуально, так и в группах, с парами и со всей семьей[11]. В когнитивно-поведенческой психотерапии использование процедур всегда теоретически обосновано, они опираются на детальный анализ конкретных проблем и потребностей каждого пациента, имеют реалистичный подход и действуют по запросу клиента, для решения конкретной задачи. В ходе психотерапии собираются факты, свидетельствующие о частоте, продолжительности, степени тяжести негативных переживаний и проблемного поведения. Мысли и убеждения пациента рассматриваются как гипотезы, что необходимо проверить на практике. С помощью регулярных занятий пациент получает определенные навыки формирования конструктивного мышления, учится управлять внутренним состоянием, тренирует свои способности и развивает уверенность в себе[23].

Сам процесс психотерапии имеет четкую структурированную программу и сама терапия является директивной, она направлена на решение конкретной проблемы и достижение поставленных целей. В этой позиции психотерапевт проявляет активность и выступает как эксперт, однако по мере развития терапии, процесс активности терапевта уменьшается и ответственность

переходит клиенту. В свою очередь клиент начинает успешно справляться с проблемами и не нуждается в терапевте.

В психотерапевтических отношениях между клиентом и терапевтом лежит основой - сотрудничество. Психотерапевт транслирует клиенту информацию, разъясняет смысл терапевтического процесса. Психотерапевт проявляет эмпатию и понимание, он не манипулирует и оперирует только знакомыми для клиента понятиями. В свою очередь клиент активно пытается решить свои проблемы, открыто говорит и записывает мысли, эмоции и переживания, он готов пробовать новые способы мышления и поведения, даже при временном повышении эмоционального дискомфорта[58].

По сравнению с психодинамическими направлениями психотерапии, при когнитивно-поведенческой психотерапии меньше сосредоточенность на давних причинах проблемы. Для проблем, которые длятся длительное время, определение их первоначальных причин всегда спекулятивное, возможные гипотезы в этом направлении трудно проверить. В данном случае терапия направлена на актуальные факторы, который сейчас влияют на жизнь клиента. Например, поведение избегания самолетов или убеждение «все меня ненавидят», можно детально проанализировать, гипотезы об их влиянии можно проверить эмпирически. Терапия нужна, чтобы выявить конкретные трудности пациентов.

Психотерапевт определяет проблему с точки зрения поведения, мыслей, представлений и убеждений пациента в конкретных ситуациях. Диагностические категории психических расстройств используются, но считаются слишком общими для раскрытия особенностей проблем каждого конкретного пациента. Например, проблема пациента определяется не как агорафобия, а более конкретно, как неспособность выйти из дома в одиночку далее, чем на 50 метров и не более чем на 5 мин [26]. Когда идет формирование целей психотерапии, то они должны быть конкретными, функциональными, практичными. Это необходимо, чтобы они были

достижимыми. Например, не является подходящей целью психотерапии установка «вылечить агорафобию», но как одну из целей возможно установить: «Я буду в состоянии ходить один за покупками в супермаркет раз в день».

Следует подчеркнуть, что когнитивно-поведенческая психотерапия опирается на конкретные факты и избегает мистики. Ее преимуществом является доказанная эффективность психотерапии, проверенная на больших группах клиентов с последующим многолетним мониторингом состояния.

Целями когнитивной терапии являются: исправление ошибочной переработки информации и помощь пациентам в модификации убеждений, которые поддерживают неадаптивное поведение и эмоции. Сначала идет снятие симптома (проблемное поведение), а далее устранение предубеждений в мышлении [19].

Когнитивная терапия рассматривает убеждения пациента как гипотезы, которые можно проверить с помощью поведенческого эксперимента; поведенческий эксперимент – это проверка искаженных убеждений или страхов в ситуациях реальной жизни. Терапевт не говорит клиенту, что его убеждения иррациональны или неправильны. Он задает вопросы для извлечения информации о значении, функции и последствиях убеждений пациента, а затем пациент решает, отвергать, модифицировать или сохранять убеждения, предварительно осознав их эмоциональные и поведенческие последствия [2].

Когнитивная терапия предназначена для того, чтобы научить пациентов:

- а) контролировать дисфункциональные (иррациональные) автоматические мысли;
- б) осознавать связи между когнициями, аффектами и поведением;
- в) изучать аргументы за и против дисфункциональных автоматических мыслей;
- г) заменять дисфункциональные автоматические мысли на более реалистические интерпретации;

д) идентифицировать и изменять убеждения, которые предрасполагают к искажению опыта.

Для решения этих задач в когнитивной терапии используются когнитивные и поведенческие техники.

А. Бек формулирует три основные стратегии когнитивной терапии: эмпиризм сотрудничества, сократовский диалог и направляемое открытие.

Эмпиризм сотрудничества - терапевт и клиент совместно исследуют факты, которые подкрепляют или опровергают когниции клиента. Данный процесс идет по опровержению или подтверждению рассматриваемых гипотез. Эмпирические доказательства используются для определения того, служат ли данные когниции какой-либо полезной цели. Все подвергается логическому анализу. Мышление, основанное на предубеждениях, станет очевидным для пациента, когда он осознает альтернативные источники информации. Весь процесс идет в партнерстве между клиентами и терапевтом [2].

Сократовский диалог. Данный метод заключается в ряде вопросов со стороны терапевта и используется в беседе с клиентом. Терапевт тщательно составляет вопросы для обеспечения нового научения. Цели этих вопросов сводятся к следующему: 1) прояснить или определить проблемы; 2) помочь пациенту идентифицировать мысли, образы, предположения; 3) изучить значения событий для пациента; 4) оценить последствия поддержания неадаптивных мыслей и поведения [44].

Суть сократовского диалога в том, что клиент приходит к логическим заключениям на основе вопросов, которые ставит терапевт. Вопросы не используются для того, чтобы «поймать» пациента в ловушку, подвести его к неизбежному выводу; они ставятся так, чтобы пациент мог посмотреть на свои предположения объективно, не прибегая к защите [2].

Направляемое открытие. Посредством направляемого открытия пациент модифицирует неадаптивные убеждения и предположения. Терапевт служит «проводником»: он проясняет проблемное поведение и логические ошибки,

создавая новый опыт посредством поведенческих экспериментов. Этот опыт ведет к приобретению новых умений и взглядов. Таким образом клиент открывает адаптивные способы мышления и поведения с помощью когнитивных и поведенческих методов. Он научается исправлять ошибочную когнитивную переработку информации и в дальнейшем становится независимым от терапевта. Таким образом терапевт не призывает клиента принять новый набор убеждений, он позволяет клиенту использовать информацию, факты и возможности для формирования реалистического взгляда [32].

#### **1.4.3.Изучение методик когнитивно-поведенческой терапии, как средства мотивации достижения у персонала**

Мотивация конкретной деятельности заключается в устойчивости психологической и в целеустремленности субъекта. Таким образом происходит осознание личного смысла, так необходимого для занятия конкретной деятельностью. Касаясь мотивации достижения, то - это наиболее устойчивое состояние личности, обычно свойственное этапу реализации индивидуальных возможностей.

Мотивация достижения – элемент мотивационно-потребностной сферы, который характеризуется стремлением человека к успехам в различных видах деятельности или избеганием неуспеха [25].

Г. Мюррей определял потребность в достижении как генерализованную тенденцию преодолевать препятствия, проявлять силу, стремиться делать что-то трудное или как можно быстрее. Это проявляется в способности к конкуренции, в стремлении к совершенству, в желании напряженной работы. Основа мотивации достижения заключается в эмоциональных переживаниях, которые связаны с социальным успехом, которые достигаются индивидом [25].

В настоящее время в любой организации есть отдел продаж, где у каждого сотрудника должна присутствовать мотивация достижения. Когда у менеджера идет длительный процесс переговоров и долгих продаж крупным клиентам, он должен четко знать, что далеко отставленная цель высокого порядка помогает понять разницу между ближней и далекой мотивацией, и спокойно идти к достижению крупной цели.

Д. Макклелланд утверждал, что все люди мотивированы двояким образом: или желанием избежать поражения, неудачи, или, как противоположность, стремлением к успеху. Если провести аналогию со сферой продаж, то для одних удача и удовлетворение заключается в том, чтобы не быть в самом внизу списка по показателям дохода, избежать проигрыша. Для других удача только в победе, а второе место — уже поражение.

Д. Макклелланд считает, что тип личности с преобладанием потребности успеха должен мотивироваться преимущественно через признание его заслуг. Работники этого типа предпочитают ситуации индивидуальных усилий, когда никто не помогает (и, соответственно, не мешает) и результат можно приписать себе одному. Им лучше удаются задачи, которые по трудности несколько выше средних, т. е. несущие умеренную дозу риска или, в крайнем случае, не предвещающие явного провала. Противоположный вариант этого типа, ориентированный на избежание неудачи, предпочитает такую пониженную степень трудностей, которая сводит риск до минимума и позволяет им полностью реализовать свой потенциал [37].

Мотивация строится по принципу: хочу – могу – должен. Хочу – это потребности, желания, влечения, стремления различной степени осознания. Могу – это цели как сформулированные потребности, как осознанные желания, дополненные пониманием высокой вероятности их удовлетворения. Наконец, должен, где осознанность желания доведена до понимания причинности определенных действий, обязательной их необходимости. Все

это реализуется через мотивы – конкретные факторы, побуждающие к конкретным действиям. Мотивация достижения – выработанный в психике механизм достижения, действующий по формуле: мотив «жажда успеха» — активность — цель — «достижение успеха». Мотив достижения отражает потребность личности всеми доступными средствами избежать неудачи и достичь желаемого результата. Мотивация избегания неудачи рассматривается как выработанный в психике механизм избегания ошибок, неудач, нередко любыми путями и средствами. Для личности, с преобладанием мотивации избегания неудач, главное не допустить ошибки, избежать неудачи, даже ценой сильной трансформации первоначальной, главной цели, её полного или частичного недостижения. [51]. Разные авторы по-разному смотрят на соотношение между стремлением к успеху и избеганием неудачи. Например, Дж. Аткинсон считает, что это взаимоисключающие полюса на шкале «мотива достижения» и если человек ориентирован на успех, то он не испытывает страха перед неудачей (и наоборот, если он ориентирован на избегание неудачи, то у него слабо выражено стремление к успеху). Другие доказывают, что отчетливо выраженное стремление к успеху вполне может сочетаться с не менее сильным страхом неудачи, особенно если она связана для субъекта с какими-либо тяжелыми последствиями. И действительно, имеются данные, что между выраженностью стремления к успеху и избегания неудачи может быть положительная корреляция. Поэтому скорее всего речь идет о преобладании у того или иного субъекта стремления к успеху или избеганию неудачи при наличии того и другого. Причем это преобладание может быть как на высоком, так и на низком уровне выраженности обоих стремлений [49].

Иногда сотрудника отдела продаж подстерегает серия неудач, и у него возникают мотивы избегания неудач, мотивы опасения за успех, мотивы сомнения в успехе. При частом повторении таких ситуаций формируется мотивация избегания неудач, которая проявляется в неуверенности, оборонительном характере поведения, снижается честолюбие и активность в

освоении атакующих средств. Сотрудники, сохранившие мотивацию достижения успеха, более активны, обладают меньшей тревожностью, уверенностью в своих силах, готовностью к мобилизации всех сил для победы. Попытки партнеров по команде повлиять на тип мотивации, как правило, приводят к ухудшению результативности.

Это происходит потому что возникает страх перед активными действиями, появляются негативные мысли, которые меняют восприятие человека и направляют его на избегание неудач из-за страха

Следует понять, что действия зависят от нескольких факторов: от навыков и умений, от стремления к успеху, и веса самой ценности в достижениях. Комбинации различных мыслей и чувств влияют на деятельность человека. Поэтому к мотивации достижения следует обращаться со стороны интереса человека. Чем выше интерес у сотрудника, тем лучше он стремится реализовывать дело [49]. Необходимо базироваться на установки по достижению успеха, и помнить, что такая установка определяется с опорой на определенные свойства личности.

По мнению В. Вайнера причины успехов и неудач оцениваются по двум параметрам: локализации и стабильности. Первый из названных параметров характеризует то, в чем человек усматривает причины своих успехов и неудач: в самом себе или в независимо от него сложившихся обстоятельствах. Стабильность рассматривается как постоянство или устойчивость действия соответствующей причины. Различные сочетания этих двух параметров определяют следующую классификацию возможных причин успехов и неудач:

1. Сложность выполняемого задания (внешний, устойчивый фактор успеха).
2. Старание (внутренний, изменчивый фактор успеха).
3. Случайное стечение обстоятельств (внешний, неустойчивый фактор успеха).
4. Способности (внутренний, устойчивый фактор успеха)[24].

Из нашего опыта и наблюдений можно сказать, что на протяжении карьеры могут возникать как успехи, так и неудачи. Неудачные взаимодействия с клиентами приписываются такие внешние факторы как не сезонность для продаж, отсутствие средств у клиента, его плохое настроение и т. д. При стабильных успешных выступлениях, сотрудник ссылается на его способности, старания.

Х. Хекхаузен переживания успеха и неудачи связывает с задачами средней степени трудности. Удача в очень легких и неудача в очень трудных заданиях не сказываются на самооценке. Вместе с тем, чем выше имеющегося уровня достижений степень трудности решенной задачи, тем сильнее переживается успех и чем ниже достигнутое по сравнению с уровнем притязаний, тем сильнее ощущается неудача [57]. Эта асимметрия в эмоциональных последствиях самооценки сочетается с тенденцией к возрастанию уровня притязаний при постепенном росте уровня достижений в повторном выполнении заданий. Успех при этом все время переживается одинаково, независимо от возрастания уровня достижений относительно исходного уровня притязаний. Дело решает отклонение от цели, разница между последним достижением и базирующимся на нем уровнем притязаний к очередному выполнению. После явного улучшения достижений обычно наблюдается сравнительно большая готовность повышать уровень притязаний, чем при ухудшении достижений— его понижать. Для объяснения тенденции повышения уровня притязаний Ф. Хоппе ввел понятие «я-уровень». Оно означает стремление удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений. [35]. Для того, чтобы переформировать мотивацию избегания неудач на мотивацию достижений необходимо повести работу над мышлением. Для данного действия необходимо подобрать техники, действующие непосредственно на когнитивные процессы и оспаривающие мышление человека, а также позволяющие в дальнейшем самостоятельно справляться со стрессовыми ситуациями.

Первый метод, который можно применить для возникновения у человека мотивации к достижению - мотивационное интервью.

В начале психотерапии, сотруднику предлагается протокол мотивационного интервью [Motivation & Ambivalence], алгоритм заполнения которого показан на рис. 1.

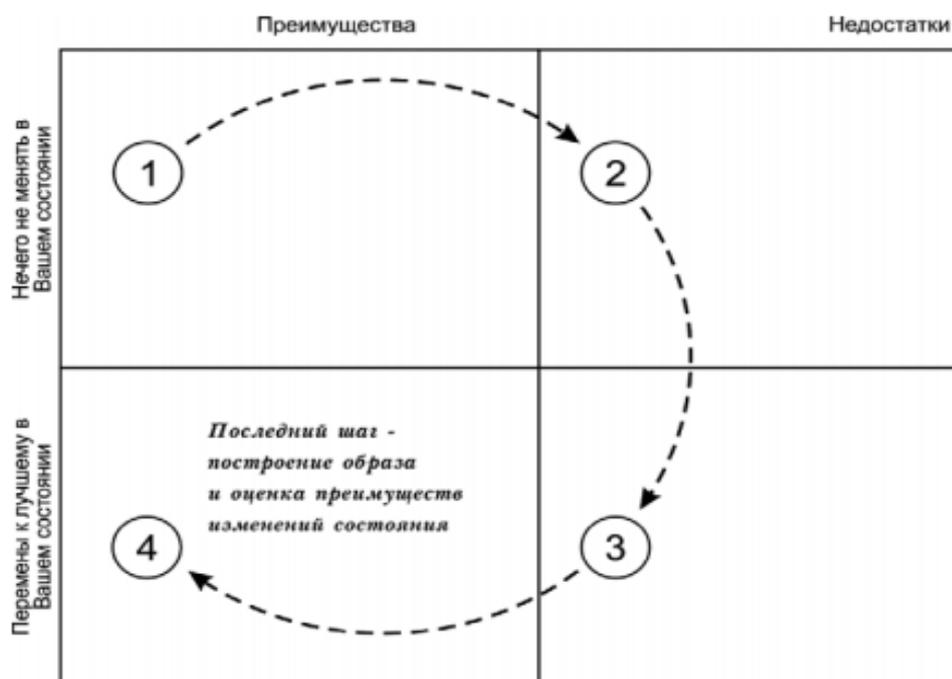


Рисунок 1 - Протокол мотивационного интервью

Задаются следующие вопросы:

- 1) Каковы преимущества пребывания в данном состоянии;
- 2) Каковы недостатки пребывания в данном состоянии;
- 3) Есть ли недостатки при изменении состояния;
- 4) Есть ли преимущества в перемене состояния.

Совместно с сотрудником заполняются поля данного протокола, и ответы проговариваются вслух. Особое внимание стоит уделить мотивации к переменам. Для этого можно использовать технику «Контракт с собой» [56], когда задается вопрос: «что Вы хотите изменить в себе?» (цель терапии) и каковы «стоп» цели (что пациент не хочет изменять). От психотерапевта

требуется точно выявить те чувства, мысли и поведенческие паттерны, которые мешают пациенту взять на себя обязательства за изменение своего состояния. Копия мотивационного протокола обязательно отдается пациенту [5].

После заполнения протокола мотивационного интервью сотруднику предлагается лист личных целей (Personal Goal Worksheet) со следующими вопросами [70]:

- Каковы мои цели в отношении получения результата от работы?
- Каковы причины следовать этой цели?
- Какие шаги я планирую предпринять, чтобы достичь этой цели?

Если цели являются недостаточно определенными или неуместными, то психотерапевт совместно с сотрудником заполняет протокол, предлагая несколько идей, которые могут помочь выявить цели. В ходе заполнения протокола психотерапевт может предложить внести изменения таким образом, чтобы сотрудник не чувствовал критику. Благодаря мотивационному интервью сотрудник увидит ряд преимуществ в перемене своего состояния, поставит перед собой актуальные измеримые цели и будет охотней участвовать в следующих этапах терапии.

Следующим методом при работе с мышлением становится метод АВС.

Данный метод - основа рационально-эмоционально поведенческой терапии (РЭПТ) и идет по широко известной азбучной формуле (А-В-С). В этой схеме буква «А» обозначает - активирующее событие, «В» представляет собой убеждения человека, а «С» - реакцию человека, как непосредственное следствие тех взглядов, которые содержались в «В». Убеждения – главный посредник между А и С, поэтому могут влиять на С. РЭПТ разделяет рациональные и иррациональные убеждения. С - эмоциональная или

поведенческая реакция - порождается взаимодействием А и В. (А. Эллис, У. Драйден, 2002). В данном случае за основу коррекции берется ABC-таблица. Однако в ней появляются некоторые дополнения. Так, для обеспечения адекватного поиска правдоподобной альтернативы сначала потребуется взвесить и оценить то доверие, которое сотрудник испытывает к собственной автоматической мысли [24]. Именно автоматические негативные мысли влияют на формирование мотивации избегания неудач и гасят другую сторону, мотивацию достижения. Они формируются, как результат реакции на внешний стимул, событие и влияют на дальнейшее искаженное восприятие действительности. Чтобы достичь результатов психотерапии, требуется демонстрация связей сотруднику и достижение понимания с его стороны, как связаны между собой мысли, события и реакции (А, В, С). После того как человек осознал факт наличия связей между событиями, мыслями и реакциями, значительную роль для дальнейшего прогресса будет играть осознание их качественных особенностей автоматических мыслей. В частности – их скоротечности и мгновенности появления. Заполнение ABC – таблицы позволяет не только структурировать ABC – связи в наглядном и удобном виде, но и собрать коллекцию автоматических мыслей. Сотруднику предлагается идентифицировать то событие, которое послужило причиной этой реакции. Таким образом идет последовательность заполнения ячеек в таблице С-А-В [56].

К примеру, А.Бек приводил несколько основных негативных автоматических мыслей, которые сохранялись благодаря ошибкам мышления:

1. Произвольное умозаключение – это извлечение выводов при отсутствии фактов, или наличие противоречащих им фактов и доказательств

2. Селективное (избирательное) абстрагирование – акцентирование одних элементов ситуации, при игнорировании более существенных характеристик ситуации

3. Сверхгенерализация - на основании одного факта или нескольких отдельных фактов выводятся общие правила, которые переносятся на многие другие ситуации.

4. Максимизация и минимизация - преувеличение или преуменьшение важности событий.

5. Персонализация - склонность соотносить внешние события с собственной персоной, при отсутствии или недостатке подтверждающих фактов.

6. Поляризованное мышление - тенденция мыслить крайностями, видеть мир «черно-белым»[60].

Несколько позже А.Бек (1988) дополнил список указанных выше когнитивных ошибок или искажений еще пятью: туннельное зрение, пристрастные объяснения, наклеивание отрицательных ярлыков, чтение мыслей и субъективная аргументация.

Следует помнить, что работа персонала в отделе продаж связана с постоянными личностными контактами и необходимо иметь способ оставаться в ресурсе. Для эффективной работы с автоматическими негативными мыслями необходимо научить сотрудника замечать их и перерабатывать на рациональные адекватные понятия, которые не влияют негативно на деятельность. Для этого применяется техника преодоления негативного стресса. Психотерапевт обучает сотрудника методикам, которые помогут ему снижать уровень стресса: техники релаксации, систематической десенсибилизации, планирование поведения для потенциально стрессового события, что способствует улучшению психологической адаптации. В данной ситуации мы применяем терапию осознанности в лечении дистресса (Mindfulness Based Stress Reduction, сокр. MBRP). Это психообразовательная методика, целью которой является обучение человека намеренному, целенаправленному, созерцательному обращению внимания на автопилот в своей жизни, т.е. взгляду на себя со стороны. Обучение навыкам воспринимать, чувствовать и осознавать свои

мысли и телесные ощущения не только в моменты дискомфорта, но «здесь и сейчас». Это направление учит принимать непрерывный поток мыслей и развивать гибкую позицию по отношению к этим мыслям, эмоциями, ощущениям в теле, своему опыту с целью повышения качества жизни и субъективного благополучия [71].

Подход на осознанность учит клиентов на раздражающие факторы занимая позицию наблюдателя, не позволяя проникнуть негативным мыслям в сознание. По проведенным исследованиям понятно, что медитация, включение в тела посредством сканирования, осознанные движения и проведенные осознанно минуты, позволяют понижать уровень стресса и убирают негативные мысли [72].

Развивать осознанность — значит снижать власть деструктивных мыслей у сотрудника, ослабляя их и контролируемо направлять свои мысли. Основными задачами MBRP являются:

1. Повышение осведомленности пациента о триггерах и привычных реакциях которые приводят к деструктивным мысли и депрессивному состоянию. Освоение способов делать паузу в этом, казалось бы, автоматическом процессе. Сотрудника обучают осознавать диапазон выбора, который он может сделать в настоящий момент, что думать и чувствовать по отношению к ситуации.

2. Изменение отношения к дискомфорту. Сотрудник учится распознавать сложные эмоциональные ощущения и реагировать на них более гибко, используя различные медитативные и дыхательные техники.

3. Сформировать новые привычки и заключить образ жизни на осознанности.

4. Увидеть, как сформировались автоматические негативные мысли и какую скрытую выгоду они принесли.

### **Выводы по первой главе.**

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В исследовании мотивации применялись различные подходы, такие как рационалистическая теория принятия решений и иррационалистическая теория автомата. Далее мотивацию рассматривали с точки зрения бихевиористической теории мотивации и теорию деятельностного происхождения мотивационной сферы человека по А. Н. Леонтьеву.

В дальнейшем, под определением мотивации в современной психологии используют два значения:

1) как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое);

2) как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Чаще всего в научной литературе мотивация рассматривается как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

Мотивационное поведение в целом выступает в качестве одной из ярких характеристик личности. Это объясняется тем, что в процессе становления характера многие ведущие мотивы поведения со временем становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности. К их числу относят: мотивацию достижения, или мотивацию избегания неудачи, мотив власти, мотив оказания помощи другим людям (альтруизм), агрессивные мотивы поведения, и др.

Феномен мотивации достижения изучался разными авторами и был представлен как элемент мотивационно-потребностной сферы, который характеризуется как стремление к успехам или избеганием неуспеха в различных видах деятельности. Так же мотив достижения отражает потребность личности всеми доступными средствами достичь желаемого результата или избежать неудачи. А вот феномен мотивации достижения у

сотрудников организации изучался мало, но его определяют как наиболее устойчивое состояние личности, обычно свойственное этапу реализации индивидуальных возможностей. Его характеризует наиболее полное совпадение потребностей и способностей достичь самых высоких результатов.

Генри Мюррей так определял потребность достижения: «Достигать чего-то трудного. Овладевать, манипулировать или организовывать физические объекты, людей или идеи. Делать это как можно быстрее и/или лучше. Преодолевать препятствия и достигать высоких стандартов. Превосходить себя (в своих достижениях). Соревноваться с другими и превосходить их. Поднимать своё самоуважение, благодаря успешному упражнению своего таланта (способностей)». Именно так, должны организовывать свою деятельность сотрудники организации.

2. Менеджеры по продажам мотивированы стремлением к успеху или желанием избежать неудачи. Стандартно, менеджеров по продажам потребность добиться успеха выражена сильнее, чем потребность избегания неудачи. Такое соотношение побуждает проявлять высокую активность в достижении цели. Они более активны, уверены в своих силах, имеют адекватную самооценку, проявляют стремление добиться успеха, мобилизацией всех сил для победы, настойчивы при стремлении к цели, а главной целью является превзойти полученные результаты. Сотрудники с преобладанием мотивации на избегание неудачи, как правило, неуверенны в себе, имеют заниженную самооценку и отсутствие четко поставленных целей. Ранее мотивация персонала на рабочих местах сводилась к двум факторам - материальное и нематериальное стимулирование. Когда в процессе работы не учитывались психологические особенности сотрудников и не проводился поиск новых точек воздействия, для эффективного сотрудничества, у ряда сотрудников формировался перечень негативных установок по отношению к работе, что влияло на снижение мотивации и стремления к достижению. Особенно это отражалось на результатах

менеджеров по продажам, которые по функционалу работы должны работать на результат, активно взаимодействовать с клиентом и продвигать услуги компании. Это приводит к эмоциональной напряженности и фрустрации

Данная ситуация возникает из-за деструктивных мыслей, которые искажают восприятие действительность и вследствие чего влияют на последующие результаты, как бы подтверждая теорию по избеганию неудач и формируют страх перед активным действием. Необходимость профилактики и коррекции негативных установок у менеджеров по продажам очевидна.

3. Проведя анализ исследований разных авторов, было выделено, что когда человека подстерегает серия неудач, и у него возникают мотивы опасения и сомнения. При частом повторении таких ситуаций формируется мотивация избегания неудач, которая проявляется в неуверенности. Уровень притязаний формируется посредством различных источников, в том числе личных достижений и неудач, наблюдения за успехами и провалами тех, кого считают равными себе, а также вербальных установок.

4. В ходе исследований был выявлен ряд установок, который препятствовал развитию мотивации достижения и направлял на избегание неудач. Профилактические и коррекционные мероприятия должны быть направлены на изменение негативных установок сотрудников - изменение форм установок, изменение способов реагирования на стресс, изменение ограничивающих ложных убеждений, снятие рабочего напряжения. А также формирование новых адаптивных мыслей, для развития мотивации достижения. Мы можем предположить, что с помощью когнитивно-поведенческой психотерапии мы можем изменить психическое состояние сотрудников, повысить потребность в достижении и внутренние мотивы, что в дальнейшем поможет поднять им результаты деятельности. Исходя из подходов в терапии можно применить технику мотивационного интервью, метод рационально-эмоционально поведенческой психотерапии АВС и

технику релаксации MBRP. Данные методы способствуют формированию мотивации сотрудник, выявят и скорректируют негативные установки, научат новым стратегиям поведения, а также научат техники релаксации, что будет способствовать формирования эмоционально-волевой устойчивости.

## **Глава 2. Экспериментальная оценка влияния методов когнитивно-поведенческой психотерапии на качество мотивации достижения и достижение высоких целей у персонала.**

### **2.1. Методика экспериментального исследования: диагностика мотивации.**

Цель констатирующего эксперимента - охарактеризовать и выявить мотивацию избегания неудач и мотивацию достижения в профессиональной деятельности сотрудников транспортно-логистической компании.

С целью выявления особенностей мотивации достижения, была проведена диагностика мотивации у сотрудников транспортно-логистической компании ООО Деловые линии. В исследовании приняли участие 20 сотрудников в возрасте от 19 до 35 лет. Из них 12 человек - операторы информационной базы (далее - группа 1), и 8 человека - менеджеры по продажам (далее - группа 2).

Исследование проводилось - с января 2019 по сентябрь 2020.

Для подтверждения гипотезы исследования были использованы следующие методики:

1. Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан).
2. Оценка метапрограмм сотрудников методом интервью.
3. Личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор).

#### **1. Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан).**

Для детального определения мотивации достижения у сотрудников компании был применен опросник диагностики мотивации достижения Мехрабиана - Измерение мотивации достижения, (ТМД).

Данный тест-опросник был модифицирован для измерения мотивации достижения (ТМД) М.Ш. Магомед-Эминовым. ТМД предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы - мужскую (форма А) и женскую (форма Б). Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. При обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не анализ содержания отдельных ответов. Тест проводится в письменной форме без сообщения каких-либо дополнительных сведений испытуемому. Методика измеряет результирующую тенденцию мотивации, то есть степень преобладания одного из указанных мотивов - стремление к достижению успеха или избегание неудачи. Высокие показатели по тесту означают, что стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи, низкие - наоборот. Описание данной методики представлено в приложении 1.

## **2. Оценка метапрограммы**

Для того, чтобы определить характеристики сотрудников необходим второй этап диагностики, на котором со всеми сотрудниками проводилось интервью, с использованием техники оценки по метапрограммам.

Метапрограммы представляют собой установки, они проявляются бессознательно, и оказывают влияние на мышление и поведение человека. Получается, что они формируют восприятие человека через фильтры, как программы, через которые идет сбор информации. Это влияет на то, что человек видит, слышит и чувствует. Метапрограммы выступают как привычки,

через которые человек придает смысл определенной информации. Изменив привычку, человек может изменить и фильтр. Когда известна метапрограмма другого человека, то можно быстрее установить с ним контакт и понять, по какой системе установок он оценивает информацию, а также соответствует ли человек необходимым критериям (если это кандидат на вакантную должность), а также определить способы, с помощью которых можно повысить его мотивацию к работе. Наибольший эффект при выявлении метапрограмм дают неспецифические вопросы (к примеру, чего вы ожидает от вашей работы?) [33].

В интервью будут использоваться ряд вопросов для определения следующих метапрограмм:

1. Мотивация достижения результата

- а) ориентация на успех
- б) ориентация на избегание неудачи

2. Способы реагирования на ситуацию

- а) активность
- б) рефлексивность

3. Источник ответственности

- а) внутренний
- б) внешний

4. Приоритеты в деятельности

- а) результат
- б) процесс

1. Мотивация на достижение результата - избегание неудач и достижение успеха.

Основа в данной метапрограмме в том, что человек при избегании неудач больше сконцентрирован на проблемах, а человек ориентированный на достижение, больше внимание уделяет результату, его воодушевляет награда, которую можно получить при достижении цели.

Таблица 6 - Критерии распознавания

Критерий	Избегание неудач	Достижение успеха
Общая направленность	Движение от... (трудностей, проблем)	Движение к... (цели, результату)
Поза	Отклоняется назад или стоит неподвижно	Наклоняется вперед
Жесты	Отстраненные	Активные
Структура предложений	Я не хочу	Я хочу
Содержание высказываний	Преобладание формулировок с отрицанием («НЕ-конфликтный»)	Что делать, чтобы добиться цели
Пример высказывания	Купить оборудование, которое: хорошо переносит перевозку, является уникальным, выполнено профессионально и качественно	Купить оборудование, которое: не выглядит дешево, не требует тщательного ухода

На интервью были заданы подобный вопросы:

1. Что для Вас важно в работе?
2. Какой клиент для Вас оптимален?
3. Какой коллектив для Вас оптимален?
4. Опишите идеальное для себя место работы.

По ответам на эти вопросы было выявлено, что избегание неудач преобладало у тех, кто больше искали ошибки и негатив. Также у одного сотрудника была выявлена сложность в общении, особенно это проявлялось в работе с клиентами.

2. Способы реагирования на ситуацию.

Рефлексивность - человек думает, потом действует. Для такого сотрудника не подойдет работа в рамках, ему важно оценить ситуацию. В речи такого сотрудника часто можно услышать: «Давай проанализируем»; «Давай подождем»; «Ты можешь подумать, можешь выбрать...» и т.п.

Активность - проявляется у сотрудника, как быстрое действие, не смотря на риск.

Таблица 7 - Критерии распознавания

Критерий	Рефлексивность	Активность
Общая ориентация	Анализ	Действие
Поза	Спокойная, расслабленная, безразличная	Доминантная, выражающая готовность к действию
Жесты	Безразличное рукопожатие	Твердое рукопожатие
Речь	Замедленная Ровный тон голоса	Быстрая, часто подчеркивает идеи тональными переходами
Структура предложений	Преобладание пассивны глаголов	Преобладание активных глаголов
Содержание высказываний	Анализ в первую очередь: «Надо подумать» В общении важно понимание	Действие в первую очередь: «Что думать, делать надо!» Может легко включаться в разговор, не вникнув, о чем идет речь
Примеры высказываний	«Случайностей не бывает» «Все взаимосвязано в этом мире» «А нужно ли мне это?»	«Я должен встретиться с управляющим» «Время действовать» «Я плачу по счетам»

Были применены следующие вопросы на определения  
Метапрограммы:

1. Перед Вами поставлена задача – подобрать персонал в Ваш отдел. Опишите свои действия.
3. Ваша задача – открыть новый филиал Вашей компании в другом городе. Опишите свои действия.
4. Вы отвечаете за запуск нового продукта (бренда). Опишите последовательность действий.
5. Вам необходимо выбрать ключевого дистрибьютора, с которым будет работать Ваша компания. Ваши шаги.

Таблица 8 - Особенности речи при ответах на вопросы и их интерпретация

Особенности речи	Интерпретация
Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т.п.	Склонность к активным и достаточно автономным действиям, что в большинстве случаев означает готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия и шаги
Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем», «пытаемся», «изучаем» и т.п.	Склонность к активным действиям и командной работе Дискомфорт при длительной работе вне коллектива
Используются отглагольные существительные: «изучение», «работа», «действия» и т.п.	Склонность к анализу, меньшая активность при необходимости предпринимать конкретные шаги Умение хорошо обдумывать свои действия
Используются формы типа «надо сделать»	Аналогично предыдущему, но может также означать уход от персональной ответственности
Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят»	Уход от ответственности Отсутствие склонности самостоятельно действовать и принимать решения Высокий уровень исполнительности и хорошая управляемость

Вариант ответа на вопрос: Перед Вами стоит задача найти нового сотрудника, который будет выполнять функции, сходные с Вашими. Работать ему нужно будет в филиале нашей компании в другом городе. Опишите свои первые шаги.

А. Вариант ответа: Коллеги из этого города подскажут мне, где лучше разместить рекламу. Я размещу рекламу о вакансии. После того, как я получу резюме, буду сначала связываться по телефону, чтобы оставить самых лучших. Потом надо будет договориться с коллегами из филиала о том, как лучше организовать интервью с кандидатами. В итоге я приеду и во время личной беседы отберу финалистов, наверное, одного или двух. А дальше от политики компании зависит, какие еще встречи будут у финалистов.

Интерпретация: Довольно четко прослеживается тенденция к активности, рефлексивность в значении пассивности появляется там, где человек наименее компетентен (размещение рекламы в другом городе), есть некоторое проявление склонности к анализу.

Б. Вариант ответа: Я обращусь в агентство, они пришлют мне несколько резюме, после этого выберу тех, кто больше подходит по резюме, назначу встречи и проведу собеседования.

Интерпретация: Активность абсолютно доминирует. В дальнейшем стоит развивать склонность к предварительному анализу событий и действий.

В. Вариант ответа: Прежде всего, руководство скажет мне об ожиданиях от этого человека, о том, какой бюджет предусмотрен на подбор сотрудника. Исходя из этого, надо выбрать путь поиска. Если это будет агентство, то они смогут прислать несколько предварительно отобранных и оцененных резюме. Если придется самостоятельно вести поиск, то надо будет разместить рекламу. Из полученных по рекламе резюме отбираются наиболее интересные и назначаются встречи на месте. Потом будет решено, кто становится финалистом, и будет встречаться с руководством компании.

Интерпретация: Склонность к пассивности, некоторая переадресация ответственности в сочетании со склонностью к анализу. Стоит развивать самостоятельность и активность в принятии решений.

3. Источник ответственности - определяется то, как человек берет на себя ответственность

Внутренняя референция. Сотрудник базируется на своем внутреннем голосе, их больше привлекает самостоятельность, они готовы принимать решение опираясь только на свой опыт.

Внешняя референция. Сотрудник опирается на мнение авторитетных людей. Им нужны установленные нормы, рекомендации других, а также направленность действий. Они обращают внимание на сертификаты, дипломы, рекомендации авторитетов и т.п.

Таблица 9 - Критерии распознавания

Критерий	Внутренняя референция	Внешняя референция
Постановка целей	Я сам	Другие
Критерии оценки	Собственное знание	Внешние подтверждения
Критерии принятия решения	Внутренние: зрительное представление внутренний голос чувства убеждения	Внешние: люди, значимые другие, они авторитет общественное мнение групповой консенсус
Содержание высказываний	Процесс решения Критерии принятия решения Важность, ценность, значимость	Внешние впечатления Информация, данные Доход, продажи, качество

Обычно, люди с внутренней референцией не любят обобщающие фразы, где их подписывают под большинство. Более лучше для них используются утверждения, где подчеркивается их значимость и уникальность, где никто кроме них не справится. В свою очередь люди с внешней референцией лучше воспринимают слова, где подаются обобщенные варианты о том, что - многие, большинство людей, все делают так и подобное.

Необходимо подчеркнуть, что тип референции может меняться в течении времени и они не являются плохими или хорошими, это просто один из способов реакции и принятия решений. Стандартно, что люди с внешней референцией больше поддаются чужому влиянию, им нужны советы извне. Внутренняя референция характеризует человека, как активно отстаивающего свою точку зрения, но в некоторых ситуациях он может не видеть дельных советов со стороны других людей. Чаще всего встречается смешанный тип референции, который зависит от того, какая работа и уровень должности в структуре.

Вопросы для определения типа референции в беседе

1. Как Вы определяете, что добились успеха?

2. Как Вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы?
3. Как вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?
4. Вы хорошо водите машину (готовите)? Почему Вы так считаете?
5. Вы хороший партнер в команде? Почему Вы так думаете?
6. Как вы определяете, успешно ли идет проект?
7. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека?

Почему Вы так думаете?

В зависимости от комбинаций ответов, можно выявить несколько вариантов типа референции.

#### 4. Приоритеты в деятельности.

Процесс и результат установка на ориентацию человека в деятельности.

Результат. Такая ориентация больше всего подходит тем, кто связан с активными продажами и влияет на финансы организации. Сотрудники ориентированы на достижение, но часто могут не вполне хорошо соблюдать технологии/процессы.

Процесс. Сотрудники больше ориентированы на выполнение заданных заранее процедур и технологий. Их привлекает спокойная, понятная работа, а когда нужна быстрая мобилизация сил для достижений, они могут теряться.

Вопросы для определения типа ориентации в беседе

1. Что Вам больше всего нравится в ... (продажах, работе секретаря и т.п.)?
2. Как бы Вы определили, что такое успешный ...(название должности)?
3. Опишите свой самый интересный проект (период) работы.

Был задан также следующий вопрос: Представьте себе, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?

А. Вариант ответа: Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений и хороших воспоминаний, чтобы приехать отдохнувшим и запаса сил хватило надолго.

Б. Вариант ответа: Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления, отдыхать, потому что очень устал на работе.

Интерпретация. Если сопоставить эти два варианта ответа, то увидим, что, по сути дела, оба этих человека хотят отдохнуть примерно одинаково, но первый ориентирован на то, что будет в результате, а второму больше значим процесс.

### **3. Личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор).**

Личностная шкала проявлений тревоги Тейлора предназначена для измерения проявлений тревожности. Опубликовано Дж. Тейлор в 1953 г.

Рассматриваемая шкала состоит из 50 утверждений, на которые обследуемый должен ответить «да» или «нет». Утверждения отбирались из набора утверждений Миннесотского многоаспектного личностного опросника (ММРП). В данном исследовании использован вариант методики в адаптации Т. А. Немчинова. Описание методики представлено в приложении 2.

## **2.2. Результат констатирующего эксперимента**

### **1. Методика измерения мотивации достижения.**

В описанном исследовании выявлен ряд сотрудников с заниженной мотивацией достижения и преобладанием мотивации избегания неудач.



Рисунок 2 - Диаграмма результатов группы 1 (операторы информационной базы, всего в исследовании 12 человек)

На диаграмме 1 видно, что высокий уровень мотивации достижения выявлен у 8% (1 человек), 17% (2 человека) из числа испытуемых показали ориентацию на избегание неудач, остальные 75% (9 человек) не обладают четко выраженной мотивацией на достижение успеха или избегания неудач.

Таблица 10 - Результаты группы 1

Значение	Процент	Кол-во людей
Не выражен акцент	75%	9
Мотивация достижения	8%	1
Избегание неудач	17%	2

Следует отметить, что мотив достижения выражен у сотрудника, кто выступает наставником и обучает новый персонал.



Рисунок 3 - Диаграмма результатов группы 2 (менеджеры по продажам, всего в исследовании 8 человек)

На диаграмме 2 видно, что высокий уровень мотивации достижения выявлен у 40% (3 человека), 10% (1 человек) из числа испытуемых показал ориентацию на избегание неудач, остальные 50% (4 человека) не обладают четко выраженной мотивацией на достижение успеха или избегания неудач.

Таблица 11 - Результаты группы 1

Значение	Процент	Кол-во людей
Не выражен акцент	50%	4
Мотивация достижения	40%	3
Избегание неудач	10%	1

В следствии проведенного тестирования был получен результат, который выявил, что из группы 1 всего 8% сотрудников обладают мотивацией достижения, в то время как в группе 2 это составляет 40 %.

Касаемо результатов по мотивации избегания неудач, то в группе 1 она составила 17 %, а в группе 2 - 10%.

Следует отметить, что была взята выборка из менеджеров по продажам и операторов информационной базы для того, чтобы выявить определенные установки, которые характерны для мотивации достижение, не акцентированные на определенной должности. Также такой вариант исследований был применен, чтобы исключить влияние профессиональной деформации на результат оценки. Стоит подчеркнуть, что операторы информационной базы, это сотрудники клиентского сервиса и в их обязанности входит постоянное взаимодействие с клиентами для оформление документов на забор или доставку груза, работа с документацией и консультирование клиентов, без непосредственных продаж услуг в отличии от менеджеров по продажам.

С помощью такой выборки показано, влияет ли специфика деятельности на уровень мотивации достижения и какими характеристиками обладает человек с преобладающей мотивацией достижения.

## 2. Метапрограммы

Таблица 12 - Оценка метапрограмм группы 1, операторы информационной базы

Установки	Предпочтение сотрудников (кол-вол)	
Мотивация на достижение результата	Ориентация на успех 1	Ориентация на избегание неудач 11
Способы реагирования на ситуацию	Активность 3	Рефлексивность 9
Источник ответственности	Внутренний 4	Внешний 8
Приоритеты в деятельности	Результат 3	Процесс 9

В ходе интервью было выявлено, что для операторов информационной базы в большинстве случаев характеризуется позиция с установками на избегание неудач, с рефлексивным способом реагирования, внешним источником ответственности и с ориентацией на процесс деятельности.

Таблица 12 - Оценка метапрограмм группы 2, менеджеры по продажам

Установки	Предпочтение сотрудников (кол-вол)	
Мотивация на достижение результата	Ориентация на успех 7	Ориентация на избегание неудач 1
Способы реагирования на ситуацию	Активность 5	Рефлексивность 3
Источник ответственности	Внутренний 5	Внешний 3
Приоритеты в деятельности	Результат 6	Процесс 2

Для менеджеров по продажам в основном характеризуется позиция с установками на ориентацию на успех, активный способ реагирования, внутренний источник ответственности и ориентация на результат.

В ходе исследования был вывален один специалист, демонстрирующий заметный упадок сил и отсутствие мотивации.

### 3. Личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор).

После интервью по метапрограммам у ряда сотрудников была замечена тревожность, в следствии чего было сделано предположение, что у те, кто имеет выраженный уровень избегания неудач, также обладают высоким или средним уровнем тревожности. Для того, чтобы подтвердить данную гипотезу сотрудникам был выдан бланк - Личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор). Был выявлены сотрудники с преобладанием высокого уровня тревожности, что соотносилось с первоначальным предположениям.

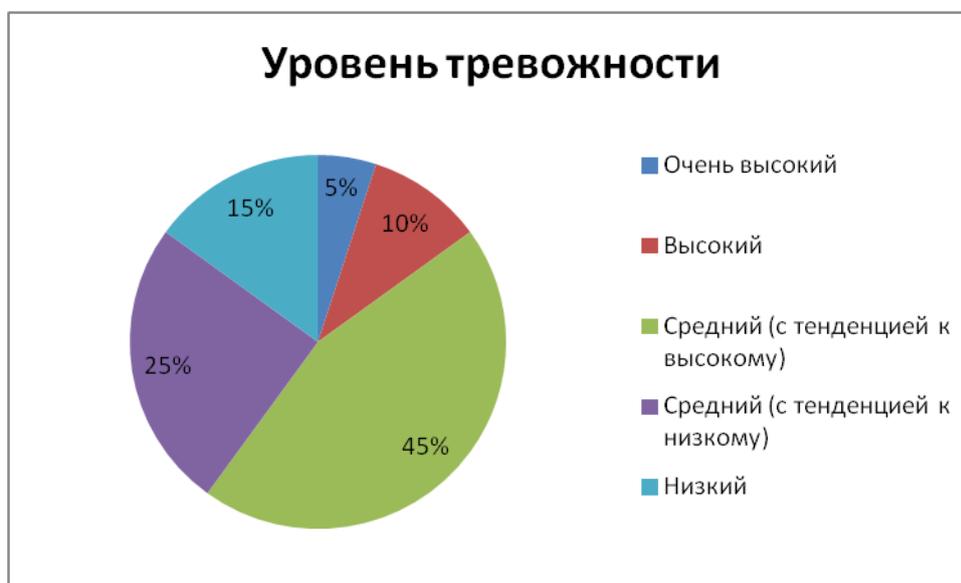


Рисунок 4 - Диаграмма уровня тревожности

Таблица 13 - Уровень тревожности сотрудников

Уровни тревожности	Количество сотрудников
Очень высокий	1
Высокий	2
Средний (с тенденцией к высокому)	9
Средний (с тенденцией к низкому)	5
Низкий	3

Обобщая результаты проведенного эмпирического исследования, мы получили следующие результаты. Сотрудники, чей уровень мотивации достижения был высоким, показали, что обладают такими метапрограммами, как: активность в реагировании на ситуацию, смешанный тип по источнику ответственности, ориентацию на результат и возможности. В свою очередь сотрудники, кто показал преобладания мотивации избегания неудач выдали в большинстве случаев результат по метапрограммам с ориентацией на рефлексивность, внутренний источник ответственности, преобладание процедур и процессов.

Таким образом, на основе проведенного исследования нами были выделены определенные установки, которое характерно для мотивации достижения у сотрудников компании. Полученные критерии можно использовать как ориентир для изменения внутренних мотивов. Заданные установки на достижение высокого результата меняются у сотрудника на протяжении всей его профессиональной деятельности. Любой негативный опыт или даже часто повторяющийся успех, может сформировать в голове такую установку и мысли которые могут повлиять на дальнейшие результаты. Часто сотрудники испытывают психическую напряженность, что ведет за собой неудачу. Сотрудник начинает испытывать разочарование, что приводит к снижению результатов деятельности. Мы можем предположить, что с помощью когнитивно-поведенческой психотерапии сможем изменить

психическое состояние сотрудников, внутренние побудительные мотивы и в дальнейшем повысить результаты профессиональной деятельности.

Для дальнейшего исследования был выделен один сотрудник, который имел низкую мотивацию достижения. Данный сотрудник принадлежит к группе 2, менеджер по продажам, мужчина, возраста двадцати четырех лет, работает в компании около трех лет и имеет средне специальное образование. По результату теста Мехрабиана он показал преобладание мотивации избегания неудач и в оценке по метапрограммам подтвердил, что избегает неудачи, а также имеет высокий уровень рефлексивности, ориентирован на процедуры. Следует подчеркнуть, что данный сотрудник единственный, кто обладает очень высоким уровнем тревожности, согласно личностной шкале проявлений тревоги Д. Тейлора. Однако он обладает внутренним источником ответственности и приоритетом в деятельности ставит результат. В следствии преобладания мотивации неудач достичь результата сотруднику затруднительно, от чего возникает внутренний конфликт. Но следует отметить, что сотрудник готов работать над установками и поэтому вызвался для участия в исследовании.

### **2.3. Определение результативности методов когнитивно-поведенческой психотерапии для мотивации достижения у персонала транспортной компании.**

В начале терапии с сотрудником проводится мотивационной интервью, с целью закрепления намеренья изменить искаженные убеждения. Мотивационное интервью - это техника консультирования, в которой специалист становится помощником в процессе изменений и выражает принятие клиента. Основной целью мотивационного интервью является - зародить в человеке сомнения, что выбранный образ жизни или мышления позволит и дальше удовлетворять все его актуальные потребности.

Представленная техника обычно применялась с клиентами в зависимом

состоянии (наркотики, алкоголь). Мы применили технику с целью усилить направленность клиента на изменения, чтобы не возникало сомнение в процессе всей терапии. Мотивационное интервью заключается в определенных приемах беседы, но не только это необходимо в ходе интервью. В процессе психолог максимально приближает к клиенту мысль о том, что только он эксперт в своей жизни. Получается, что психолог не дает советов и не оценивает принятые решения клиента. В ходе беседы он должен сделать ситуацию решения максимально прозрачной, где показал все ходы событий в том или ином решении. Психолог использует открытые вопросы (на которые клиент не может просто ответить «да» или «нет»), активное (рассуждающее) слушание, обобщения того, что сказал клиент. Важно напоминать и закреплять в клиенте ответственность за свою жизнь, раскрывая все положительные и отрицательные стороны ситуации, в которой клиент находится и какие есть перспективы улучшения. Клиенту были заданы следующие вопросы:

- 1) Каковы преимущества пребывания в данном состоянии;
- 2) Каковы недостатки пребывания в данном состоянии;
- 3) Есть ли недостатки при изменении состояния;
- 4) Есть ли преимущества в перемене состояния [56].

Особое внимание стоит уделить мотивации пациента к переменам. Для этого можно использовать технику "Контракт с собой" когда пациенту задается вопрос: «Что Вы хотите изменить в себе?» (цель терапии) и каковы «стоп» цели (что пациент не хочет изменять). От психотерапевта требуется точно выявить те чувства, мысли и поведенческие паттерны, которые мешают пациенту взять на себя обязательства за изменение своего состояния. Копия мотивационного протокола обязательно отдается клиенту. После заполнения протокола мотивационного интервью пациенту предлагается лист личных целей со следующими вопросами:

- Каковы мои цели в отношении отказа от ограничивающих

убеждений?

- Что я получу, когда обрету мотивацию к достижению?
- Каковы причины следовать этой цели?
- Какие шаги я планирую предпринять, чтобы достичь этой цели?

Далее клиенту нужно прочесть вслух заполненный лист. Это поможет закрепить мотивацию к терапии[32].

После проведения мотивационного интервью переходим к следующему этапу, заключающемуся в применении техники АВС. Данная техника будет использована для идентификации и последующей коррекции автоматических мыслей и для идентификации неадаптивных предположений (убеждений) и исследования их обоснованности.

Для идентификации автоматических мыслей применяется метод под названием заполнение пустоты. Процедура объясняется клиенту с помощью последовательности АВС:

А – это возбуждающее событие;

С – чрезмерная, неадекватная «условная реакция»;

В – это пустота в сознании пациента, которая при заполнении ее самим пациентом служит мостом между А и С [54].

Главное задачей становится заполнение В, через элементы убеждений. Автоматические мысли проверяются с помощью прямого доказательства или логического анализа. Доказательство можно получить из прошлых или настоящих обстоятельств. Доказательства могут быть также получены из результатов поведенческих экспериментов. Такие эксперименты дают возможность клиенту опровергнуть прежнее убеждение. Например, если человек убежден в том, что не может вступать в контакты с другими людьми, то он может попытаться заговорить с малознакомыми ему людьми. Эмпирическая природа поведенческих экспериментов дает возможность клиентам мыслить более объективно. Исследование мыслей может вести к когнитивному изменению. Беседа может открыть логическую

непоследовательность, противоречивость и другие ошибки в мышлении. Идентификация и категоризация когнитивных искажений сами по себе полезны, так как клиенты обнаруживают ошибки, которые они затем могут исправлять. Когнитивные техники, как уже указывалось, используются также для идентификации и исследования неадаптивных предположений (убеждений), которые обычно намного менее доступны пациентам, чем автоматические мысли. Лишь некоторые пациенты способны сформулировать свои убеждения, большинство же испытывает затруднение. Убеждения служат темами для автоматических мыслей. Терапевт может предложить клиенту извлечь правила, лежащие в основе его автоматических мыслей. Терапевт может также сделать предположение на основании этих данных и представить свои предположения клиенту для подтверждения. Клиенты имеют право не соглашаться с терапевтом и находить более точные формулировки своих убеждений.

В нашем исследовании участвует клиент со следующей проблемой: сотрудник отдела продаж, 24-летний мужчина, жаловался на затруднительное взаимодействие с клиентами, на дрожь в теле, чувство нервозности, головокружение и беспокойство. Проблемы со сном становились особенно острыми перед сделкам. Свои речевые проблемы он объяснил тем, что ему трудно подобрать «нужное слово». Клиент рос в семье, в которой ценили конкуренцию. Родители поощряли соперничество у клиента в его сиблингах. Так как он был старшим ребенком, от него ожидали побед во всех соревнованиях. Родители считали, что дети должны превзойти их в достижениях и успехах. Они так сильно отождествлялись с достижениями сына, что он считал: «Мои успехи – это их успех». Родители поощряли конкуренцию и с детьми за пределами семьи. Отец напоминал: «Никому не позволяй быть лучше себя». В результате того, что клиент видел в сверстниках своих соперников, у него не было друзей.

После сбора информации, определяется, какой вклад внесли когниции клиента в его дистресс.

Терапевт. Какие ситуации больше всего расстраивают вас?

Клиент. Когда у меня неудачи в работе. Когда я ошибаюсь в общении с клиентом и когда получаю отказ на предложение.

Терапевт. Какие мысли проносятся в вашей голове, когда вам, скажем, что-то не удастся?

Клиент. Я думаю о том, что коллеги считают меня неудачником.

Терапевт. Как коллеги выражают свое отношение к вам?

Клиент. Никак, они ничего не говорят.

Терапевт. Есть ли вероятность, что коллеги не обращают внимание на наши действия с клиентами т.к. сами заняты работой?

Клиент. Да и получается, что мое настроение зависит от того, что обо мне думают другие люди. Но по-другому не бывает. В конце месяца все видят, что у меня нет результатов в работе.

Терапевт. Что значит для вас иметь результаты в работы?

Клиент. Это значит, что со мной все в порядке, что я не неудачник.

В ходе общения с клиентом был выявлен ряд автоматических мыслей, которые вызывали искажения в мышлении:

- я должен всегда приносить результат (искажение - все или ничего);
- я не сделаю план продаж и меня уволят (ориентация на негативный сценарий);
- я должен всегда достигать максимума (все или ничего, я должен...);
- клиенты отказываются, потому что именно я им звонил (персонализация).

В этом месте возникает гипотеза об убеждениях клиента: его ценность определяется другими, он непривлекателен, потому что ему присуще нечто неполноценное, он неудачник. Нужно найти доказательства того, что эти убеждения являются центральными.

Для того чтобы выявить действительное убеждение клиента применяется техника падающей стрелы.

Техника падающей стрелы - это вариация техники двух колонок (записывать расстраивающие автоматические мысли в левом столбце и заменять их более объективными рациональными ответами). Этот метод помогает улучшить самочувствие, потому что идет перепрограммирование искажения в шаблонах мышления [54].

Сначала клиент нарисовал короткую стрелку вертикально вниз под автоматической мыслью. Эта стрелка означает вопрос: «Если бы эта автоматическая мысль была правдой, что бы это значило для меня? Почему это меня расстраивает?» У него тут же возникла следующая автоматическая мысль, которую он записал под стрелкой: «Если коллега считает, что я плохой специалист, это будет означать, что я действовал как ужасный специалист, потому что коллега - эксперт». Далее клиент снова нарисовал стрелку под этой мыслью и повторил процесс, выявив еще одну автоматическую мысль. Каждый раз, когда у него всплывала новая автоматическая мысль, он тут же рисовал вертикальную стрелку под ней и спрашивал себя: «Если бы это оказалось правдой, почему бы меня это расстроило?» Он проделывал это снова и снова и так смог построить цепочку автоматических мыслей, которая выявила скрытые убеждения, создавшие проблему. Техника падающей стрелы противоположна стратегии, которая используется при записи автоматических мыслей. Обычно идет замена мыслей на рациональные ответы, которые показывают, почему ваша автоматическая мысль искажена и неправдоподобна. Это помогает изменить модель мышления здесь и сейчас, чтобы думать более объективно и чувствовать себя лучше. Однако, применяя технику падающей стрелы, вы представляете, что искаженная автоматическая мысль абсолютно реалистична, и ищите в ней зерно истины. Это позволяет проникнуть в суть проблемы [66].

После применения данной техники были выявлены скрытые убеждения клиента:

- Если кто-то критикует меня, этот человек обязательно прав.
- Моя ценность определяется моими достижениями.
- Одна ошибка — и все разрушится.
- Если я не буду успешным всегда, я полный ноль.
- Другие не потерпят моего несовершенства.

Теперь важно зафиксировать какие выявлены искажения и заменить их другими ответами, рациональными. Используя технику падающей стрелы с помощью вопросов можно обнаружить убеждения, которые причиняют вред. Самое важное, записывать мысли, а не эмоциональные реакции, чтобы шла концентрация на мыслях. Только так можно найти убеждение, которое формирует негативные автоматические мысли.

Далее, после прохождения вопросного ряда необходимо заменить возникший перечень мыслей на рациональные ответы.

При выявлении убеждения следует задать вопросы:

1. Выгодно ли сохранить это убеждение?
2. Оно истинно и оправдано?
3. Что сделать, чтобы его убрать? Какие шаги?

Также, после выявления ограничивающих убеждений была применена техника - "Сократовский диалог", для оспаривания этих убеждений.

1. Что свидетельствует за? Что свидетельствует против?
2. Возможны ли другие объяснения?
3. Что в такой ситуации подумал бы кто-то другой?
4. Какие преимущества и недостатки дает мне такой способ мышления?
5. Основана ли моя мысль на моем самочувствии или на реально произошедших фактах?
6. Какие логические ошибки я допускаю?

7. Не забываю ли я о некоторых важных фактах и не переоцениваю ли значимость мелочей?
8. Не рассуждаю ли я в экстремальных категориях – всё или ничего?
9. Не рассматриваю ли я вопросы, на которые невозможно ответить?
10. Не предъявляю ли я к себе более строгие требования, чем к другим?
11. Не переоцениваю ли я вероятность угрозы определенного события?
12. Если случится то, чего я так боюсь, что в этом было бы ужасного?
13. Не принимаю ли я на себя ответственность за вещи, которые я не могу контролировать? [66]

После прохождения техник была выявлена корневая проблема клиента, которая заключалась в том, что он боялся совершить ошибку и показаться в глазах коллег неудачником, поэтому он был ориентирован отказаться от мотивации достижения и больше склонялся к избеганию неудач, чтобы обезопасить психику от переживаний на счет страха ошибок и неодобрения коллег. Для того чтобы вернуть клиенту мотивацию на достижение результата необходимо сформировать новые убеждения, касательно реакции коллег на него, повысить его самооценку и снизить зависимость от чужого восприятия, а также избавить от страха ошибки.

Для того, чтобы показать иррациональность суждения касающихся восприятия коллег клиенту был предложен поведенческий эксперимент:

1) После разговора с клиентом (по удачной сделке и по неудачной), сотрудник должен посмотреть на коллег и выявить, кто его слушал и оценивал.

После таких действий сотрудник понял, что никто не обращал на него внимание, все были заняты своим делом.

2) Спросить у коллег на счет неудачной сделки с клиентом, которая произошла неделю назад и которой он придал большое значение.

К удивлению сотрудника никто из коллег не помнил по этот случай, все также были акцентированы на себе.

После эксперимента клиент пришел к выводу, что он сам создает себе лишнее волнения придавая большое значение его реакции со стороны коллег.

Для работы со страхом ошибки клиенту предложено пройти катастрофический сценарий на тему - Что ужасного может случиться если я ошибусь с клиентом?

Разыгрываем с клиентом катастрофический сценарий. Мы намеренно усиливаем представление клиента, расписываем самый негативный сценарий, который может повлечь его ошибка в работе. После которого клиент понимает, что одна ошибка не играет существенной роли и из всего можно найти выход. Это позволило ему увидеть, что кроме ошибок у него есть и позитивные результаты работы.

Также для работы с тревогой на счет сделок был проведен следующей диалог, где предстоящая сделка с клиентом была выбрана в качестве ситуации-мишени.

Чтобы уменьшить тревогу, попросили клиента перечислить выгоды от нее.

Клиент. Ну, если я не буду думать о сделке, я могу что-нибудь забыть. Если же я буду постоянно думать, то лучше подготовлюсь.

Терапевт. У вас когда-нибудь была ситуация, когда вы были «хуже подготовлены»?

Клиент. Когда я забыл составить коммерческое предложение.

Терапевт. И как получилось?

Клиент. Прекрасно! Я симпровизировал на встрече, подстроившись под клиента.

Терапевт. Основываясь на этом опыте, не считаете ли вы, что есть основания меньше беспокоиться о своем исполнении?

Клиент. Да, наверное. Мне не повредило то, что я не беспокоился. На самом деле мое беспокойство только расстраивает меня.

Благодаря собственному разумному объяснению пациент сумел отказаться от постоянного перемалывания мыслей об исполнении. Клиенту было также объяснено, что когниции влияют на поведение и настроение.

Далее, для снятия оставшегося напряжения применяем завещающую технику по терапии осознанности. Это психообразовательная методика, целью которой является обучение человека намеренному, целенаправленному, созерцательному обращению внимания на автопилот в своей жизни, т.е. взгляду на себя со стороны. Обучение навыкам воспринимать, чувствовать и осознавать свои мысли и телесные ощущения не только в моменты дискомфорта, но «здесь и сейчас». Это направление учит принимать непрерывный поток мыслей и развивать гибкую позицию по отношению к этим мыслям, эмоциями, ощущениям в теле, своему опыту с целью повышения качества жизни и субъективного благополучия [71].

Исследования показали, что осознанность (барометр стресса) и медитативные техники (трехминутная и минутная медитация, сканирование тела, осознанная минута, осознанные движения) снижают негативные мысли и тенденции реагировать на стресс, неадаптивным поведением. [Свит, 1997]. Данный подход позволяет обучить клиента не реагировать на дискомфортные раздражители, на «автопилоте», а реагировать с осознанием и промедлением, занимая позицию наблюдателя [71]. В следствии того, что клиент работает менеджером по продажам и сталкивается с большим количеством разноплановых людей важно развивать осознанность, что позволяет снижать власть деструктивных привычек у пациента «патологических стереотипов», ослабляя их и контролируемо направлять свои мысли [54].

Стресс является реакцией на требования, предъявляемые к телу и разуму. MBSR-подход, по существу, не практикует разработку какого-либо конкретного или особого состояния ума или тела, но добивается, чтобы человек проснулся и осознал, что с ним происходит, что присутствует в нем - как можно более полно, в каждый момент времени. Честно обращая

внимание, не обращаясь непосредственно к опыту независимо от того, как бы это не было бы неприятно, он узнает, что можно по-разному относиться к стрессу в любой ситуации [68].

Первый основополагающий принцип MBSR - это убеждение, что "независимо от того, каково ваше состояние с вами все в порядке". Это заявление означает, что каждый человек несет в себе огромный потенциал для сострадания и принимающего сознания, и что применение этого понимания может привести к глубокому обучению, исцелению и трансформации. Второй основной принцип - это "быть, а не делать". Клиент учится распознавать и прекращать идентифицировать себя с привычками бизнеса и карьеры, которые занимают так много места в жизни, а вместо этого, учатся просто "быть". Это означает, что он останавливается просто обращает внимание, не пытаясь что-либо изменить, как опыт разворачивается в каждый момент времени - изнутри и за пределами тела. Третий принцип – основной, предложенный после ввода MBSR-методики - принятие "незнания пути". Это означает - отбросить все идеи, суждения и мысли об опыте, и быть готовым обратить внимание направить феноменальный опыт, как это происходит в настоящее время [21].

Методика разработана так, чтобы обращая внимание на цели, не пытаться изменить или оценить объект внимания (например, дыхание). Решающим значением для подхода MBSR является принцип внимания к способу жизни или приближения жизни, а не рассмотрение его в качестве метода. Для этого, клиент осваивает различные методы, помогающие развивать осознанность. Как правило, это внимание к своему дыханию, сканированию тела, переключая внимания с мыслей о времени, чувственном опыте, повседневной жизни или других событий. В данном подходе мы предлагаем клиенту неформальную практику, которая относится к привнесению внимательности к различным ситуациям повседневной жизни. Основываясь на опыте формальной практики медитации с полноценным погружением, клиент учится остановиться и не субъективно и искренне

обратить внимание, где бы он не был на себя в повседневной жизни. Например, это может означать, применение внимания на дыхание в ожидании в пробке или после общения по сложной сделке. Или обращение особого внимания на обстановку, складывающуюся вокруг еды, или перекуса.

Клиенту необходимо выполнить ряд упражнения после работы для снятия стресса:

- Выберите удобное место (вы можете лежать, если физически не в состоянии сидеть удобно любой отрезок времени). Подберите положение и тело так, что вы сможете расслабиться и сохранять бдительность. Пусть ваша поза воплотит легкость и достоинство, которое подобает любой деятельности, направленной на исцеление и пробуждение. Пусть ваши глаза будут закрыты. Пусть вашим рукам будет удобно. Возможно, позиция рука в руке может отражать ощущение легкости, отдыха и безопасности. Организуйте именно то, что вам нужно сейчас, в этот момент [67].

- Обратите внимание на ощущения тела, то как соприкасаетесь со стулом и т.д. Постарайтесь, чтобы все тело было расслаблено, находилось в комфортном положении. Затем перенесите внимание к ощущению своего дыхания. Не контролируйте дыхание в любом случае, а просто позволяйте ему течь внутрь и из тела. Обратите внимание на то, где фокусируется воздух, где его проще контролировать.

- Следите за положением тела, головы, рук и ног. Замечайте вдохи и выдохи. Заметьте уникальные качества каждого вдоха. Расслабьтесь, позвольте себе плыть по течению дыхания.

- Если вас что-то отвлекает, не переживайте. Мягко возвращайтесь в медитацию. Обращайте внимание на дыхание, вдыхайте и выдыхайте медленно. Чувствуйте, как дыхание проходит через ваше тело. Продолжайте медитацию так долго, как вам нравится.

- Откройте глаза, когда почувствуете что хотите закончить медитацию. Постарайтесь не критиковать и не оценивать себя, прислушайтесь к чувствам[67].

### **Выводы по второй главе.**

В результате проведенного эмпирического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Среди 20 сотрудников выделены 3 специалиста с преобладанием мотивации к избеганию неудач, согласно тесту Мехрабиана. Далее была проведена оценка методом интервью для выявления преобладающих метапрограмм, где особое внимание уделялось сотрудникам с тенденцией избеганию неудач. В ходе интервью был сформирован портрет метапрограмм среди операторов информационной базы и менеджеров по продажам. Выявлено, что для операторов информационной базы в большинстве случаев характеризуется позиция с установками на избегание неудач, с рефлексивным способом реагирования, внешним источником ответственности и с ориентацией на процесс деятельности. Для менеджеров по продажам в основном характеризуется позиция с установками на ориентацию на успех, активный способ реагирования, внутренний источник ответственности и ориентация на результат.

После был оценен уровень тревожности, где был выявлен сотрудник с очень высоким уровнем. Данный сотрудник принадлежит к группе менеджеров по продажам, мужчина, возраста двадцати четырех лет, работает в компании около трех лет и имеет средне специальное образование. По результату теста Мехрабиана он показал преобладание мотивации избегания неудач и в оценке по метапрограммам подтвердил, что избегает неудачи, а также имеет высокий уровень рефлексивности, ориентирован на процедуры. На основании этого, сотруднику было предложена когнитивно-поведенческая терапия (10 сессий по 45 минут), в ходе которой были применены методы когнитивно-поведенческой психотерапии.

2. Было выявлено, что негативные установки влияли на формирование мотивации избегания неудач, снижения мотивации к достижению и передоложено, что после прохождения терапии, изменятся установки, а значит понизится уровень мотивации к избеганию неудач.

Все полученные результаты нашего исследования позволяют нам утверждать, что часть гипотезы, выдвинутая нами в начале работы, подтвердилась. Для дальнейшего исследования необходимо предоставить результаты работы с сотрудником.

### **Глава 3. Экспериментальное исследование эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии, как метода повышения мотивации достижения у персонала транспортной компании.**

#### **3.1. Научно-методические основы организации процессов развития мотивации достижения.**

В качестве профилактики и повышения мотивации достижения у сотрудников организации мы предлагаем использовать когнитивно-поведенческую терапию.

В предыдущих главах диссертационного исследования были рассмотрены особенности, критерии и методы исследования мотивации достижения у сотрудников транспортно-логистической компании, а так же установки, которые есть у персонала и которые влияют на мотивацию достижения. Также были рассмотрены особенности когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения и теоретически обоснована эффективность такого воздействия.

Целью данной главы является описание замысла проведения экспериментального исследования и его результатов, подтверждающих или опровергающих эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения сотрудников транспортно-логистической компании.

С целью исследования эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии как метода повышения мотивации достижения у сотрудников отдела продаж было проведено экспериментальное исследование.

Сразу хотелось бы отметить, ссылаясь на [25], что наш эксперимент носит характер квазиэксперимента формирующего типа (далее – эксперимент). Такое утверждение становится возможным потому, что, как указывает, во-первых, сложность изучаемых процессов, неполнота контроля независимой переменной позволяют нам говорить о квазиэкспериментальном характере нашего исследования. Действительно, несмотря на наличие в исследовании каузальной гипотезы, оно ограничено в управлении независимой переменной как причинно-действующим фактором. С одной стороны, мы организуем воздействия, но, с другой стороны, они ограничены тем, что процессы, происходящие в личности участника терапии, гораздо богаче, чем мы можем предположить изначально. В результате чего мы не можем говорить о полном экспериментальном контроле переменных [39]. Во-вторых, направленность экспериментальных воздействий (посредством когнитивно-поведенческой терапии) на модификацию поведения в процессе консультирования, позволяет говорить о формирующем характере нашего исследования.

Схема эксперимента, где О – замер, Х – воздействие: О1 Х О2

Основной гипотезой эксперимента является предположение, что когнитивно-поведенческая психотерапия является эффективным методом повышения мотивации достижения у сотрудников отдела продаж.

Исходя из основной гипотезы и на основе анализа литературы, посвященной мотивации достижения, были сформулированы частные гипотезы, позволяющие утверждать, что в результате когнитивно-поведенческой психотерапии произойдут следующие изменения:

- изменится уровень мотивации достижения успеха;
- изменится личностная установка на процесс работы и саму потребность в достижении.

В качестве независимой переменной в эксперименте бралось наличие воздействия посредством когнитивно-поведенческой психотерапии .

Исходя из рассмотренной гипотезы, выделенных критериев мотивации достижения в 1 главе, а также с учетом поставленных целей и решаемых задач когнитивно-поведенческой психотерапии, зависимыми переменными выступили параметры мотивации достижения.

Выборка для экспериментального исследования. С целью проверки гипотез об эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии и выдвинутых предположений, эксперимент проводился на выборке, состоящей из одного человека.

В своем исследовании за основу мы взяли анализ единичного случая с сотрудником отдел продаж, у которой из всей группы исследуемых был выявлен низкий показатель мотивации достижения. В основе воздействия лежало когнитивно-поведенческое психологическое консультирование.

Клиент (сотрудник), 24 года, менеджер по продажам, работает в компании около трех лет и имеет средне специальное образование.

После участия в эмпирическом исследовании и получив низкие показатели мотивации достижения из всей выборки испытуемых, с сотрудником была проведена беседа, из которой было выяснено, что он испытывает психологические проблемы: после ряда неудач по крупным сделкам он имеет затруднительное взаимодействие с клиентами, тревогу при общении с клиентами, на дрожь в теле, чувство нервозности, головокружение и беспокойство. Проблемы со сном перед сделкам. Свои речевые проблемы он объяснил тем, что ему трудно подобрать «нужное слово».

Обобщая сказанное, можно констатировать: из-за негативного опыта сложилась установка на избегание неудач. Ввиду осознания своей проблемы, сотрудник попросил помощи в изменении мотивации достижения, чтобы избавиться от негативных установок и почувствовать себя уверенно в любом раскладе в ходе работы. В нашем исследовании были выделены

субъективные и объективные критерии эффективности применения когнитивно-поведенческой психотерапии на профессиональных спортсменах. Субъективные - это оценки достижения целей консультирования самим клиентом-испытуемым. К объективным критериям - относится оценивание результативности консультирования посредством тестовых методик.

В экспериментальном исследовании применялись следующие методы и методики:

1. Объективные: Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан) и интервью по оценке установок (метапрограмм).

2. Субъективные: анализ единичного случая, АВС-анализ автоматических мыслей.

Обоснование использования методик и методов.

При диагностике мотивации достижения А. Мехрабиана (шкала оценки потребности в достижении) и на основе подсчета суммарного балла определяется, какая мотивационная тенденция доминирует – стремление к успеху или избегания неудач. Здесь мотивация достижения выражается в потребности достигать результата и высоких показателей в работе, самосовершенствоваться, реализовать таланты и тем самым повышать план продаж. .

Шкала оценки потребности в достижении направлена на исследование особенностей мотивации достижений, а именно на определение степени выраженности потребности человека в достижении успеха в любой деятельности (т. е. степени “заряженности” на успех). По сути, это потребность, превратившаяся в личностное свойство, установку. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Оценка установок проводилось методом индивидуального интервью. Под установками понимают сформированные модели мышления человека, которые отражают его потребности, мотивы или тенденции, проявляющиеся

в степени трудностей целей, которые он ставит перед собой. Данные установки могут не отражать действительность и влиять на деятельность человека, так как они были сформированы под влиянием внешних условий, когда человек не поставил под сомнение неадаптивные мысли, поверил в них и тем самым превратил в установку.

Интервью на определение установок позволят выявить некоторые особенности внутреннего мира субъекта, которые обычно остаются неизвестными при использовании экспериментальных показателей. К ним относятся мотивы, на основе которых происходит вовлечение в деятельность.

Анализ единичного случая. Исследование случая представляет собой детализированный анализ человека, группы, организации, события и т. п. в рамках того реального, жизненного контекста, в котором они существуют. Исследования случая распространены в психотерапии и консультативной психологии, т. е. в практикоориентированных областях.

Исследования отдельных случаев не дают возможности делать статистические обобщения, однако они позволяют работать с иными типами обобщений. Анализируя виды обобщений на материале исследования случаев, так называемые «естественные обобщения», которые основаны на личном опыте человека, выводятся из имплицитных знаний человека о мире и приводят к формированию тех или иных ожиданий. Как правило, детальное описание случая дает читателю информацию для подобного типа естественных ожиданий, которые он формирует, задействуя мышление по аналогии [42]. Исследования отдельных случаев позволяют по-новому оценить саму ориентацию науки на универсальные обобщения. Преимущество исследования случая в том, что оно очень близко реальным жизненным ситуациям и дает возможность проверять предположения, практически взаимодействуя с феноменами.

В методологии исследования случаев, весьма полезно совместное использование феноменологического и интерпретативного модусов

понимания: на первом этапе анализа данных исследователь представляет сжатое изложение наиболее очевидных смыслов, ориентируясь на самопонимание исследуемого (феноменологический модус), и затем приступает к концептуальной интерпретации текста (интерпретативный модус) [42]. В исследованиях случаев чаще всего применяют стратегии формирования целевой выборки: отбираются те случаи, от которых исследователь ожидает большей содержательной информативности.

В нашем исследовании как раз такая ситуация и предполагается. Из 20 испытуемых в эмпирическом исследовании особенностей мотивации достижения у сотрудников транспортно-логистической компании был выбран один сотрудник, который показал низкий уровень мотивации достижения. Следовательно, на его примере мы ожидаем получить веские доказательства возможности изменения мотивации достижения посредством воздействия методом когнитивно-поведенческой терапии.

Исследования случаев, как считает, вполне соотносимы с различными эпистемологическими перспективами и могут быть весьма полезны как для исследователя, заинтересованного в развитии «понимающей» психологии, так и для исследователя, направленного на построение психологии по образцу «объясняющих» естественнонаучных дисциплин.

Теоретические основания, на которые опирается в своей работе психотерапевт, должны быть обозначены как отдельный параметр, который вносит особый вклад в формирование психотерапевтического дискурса. Теория задает своеобразную “рамку”, в которой рассматриваются и отреагируются вербальные и невербальные проявления клиента [13].

Однако следует указать, что в принципе описания единичного терапевтического случая заложены серьезные недостатки, прежде всего – субъективный характер описания. Для того чтобы терапевтический случай можно было подвергнуть повторному изучению и верификации результатов, описание должно быть максимально подробным, зафиксированным с помощью технических средств. Разработка различных подходов к анализу

психотерапевтической ситуации представляет интерес, как в плане изучаемой психологической реальности, так и в плане используемых методических приемов [14].

АВС-анализ автоматических мыслей. Первый шаг в любой когнитивной терапии по мнению Р. МакМаллина — доказать клиенту важность образа мыслей. Психолог должен показать, что убеждения, философия и схемы могут вызывать сильнейшие эмоции и обуславливать поступки, и чтобы устранить или ослабить негативные эмоции, клиент должен изменить свои мысли. Это необычный процесс, и для того чтобы объяснить эти принципы, психологу необходимо использовать систематический метод. Схема АВС была создана психологом А. Эллисом. Многие пытались ее усовершенствовать, в нашем исследовании данная формула представлена в понимании Р. МакМаллина [32].

Формула: А \_\_\_\_\_ В \_\_\_\_\_ С рисуется клиенту. А дальше ему разъясняется, что буквы обозначают разные явления:

- А - активизирующее событие (activating event), ситуацию, в которой человек оказался, толчок из внешнего мира, стимул — все, что обуславливает процесс реагирования в целом;

- В - наши представления о ситуации, мысли, образы, восприятие, воображение, интерпретации и выводы (beliefs), которые мы делаем относительно А;

- С - последствия (consequences) А. Это могут быть чувства или действия (поведение).

Когнитивно-поведенческая терапия как исследовательский метод и метод воздействия. Особый интерес в планируемом нами исследовании представляет то, что главным исследовательским методом нашей работы является когнитивно-поведенческая терапия. И следует указать, что предметом теории когнитивно-поведенческой терапия является не объект (психика, сознание, личность и пр.), а сама чувственная психологическая работа-с-объектом, как личная практика психолога, которая

приводит к изменению объекта, а сам метод когнитивно-поведенческой терапия объединяет участников психотехнической ситуации, и сам же становится предметом исследования. Главным в идее метода является то, что исследование органически включается в практическое действие и ориентируется на получение такого знания об объекте изучения, которое позволяло бы строить форму практики, с необходимостью предполагающую непрерывное получение знания о ней, ее исследование в качестве необходимого условия самого ее существования. [47].

В рамках когнитивно-поведенческой терапии, как метода воздействия, осуществлялись следующие основные действия:

1) объяснение механизмов действия когнитивной терапии, обучение формуле ABC, распознавание, отслеживание и запись своих негативных мыслей;

2) идентификация, осознание, вербализация неадаптивных когниций, искажающих восприятие реальности;

3) когнитивное переструктурирование - обучение отслеживать собственные дисфункциональные когнитивные процессы, взвешивать факты "за" и "против" них, вырабатывать взгляд, который сопряжен с более реалистичными эмоциональными переживаниями;

4) проведение нервно-мышечной релаксации.

Процесс терапии в основном состоял из работы с автоматическими мыслями сотрудника, связанные с реакцией на происходящее. Часть терапевтических усилий была посвящена коррекции неадаптивных установок.

В процессе консультирования у сотрудника было выявлено фиксированность на неуспехе в достижении значимой цели и в крушении надежд (в ходе предыдущего опыта). Применяя по отношению к клиенту технику падающей стрелы клиент идентифицировал свои мысли, оценил последствия неадаптивных мыслей и посмотрел на них объективно.

Осознание происходило за счет изменения установки боязни допустить ошибку с желанием совершить сделку. Из-за готовности сотрудника сотрудничать, процесс изменения дисфункциональных мыслей происходил достаточно быстро. Так же быстро происходил поиск альтернативных установок, так что замена установок происходила быстро.

Данные установки были закреплены. Акцентируя наше внимание на изменение мотивации достижения и изменения мотивов уровня притязания у сотрудников отдела продаж мы моделируем необходимую схему, которая дает новое видение механизмов и ситуаций процесса в целом. Для нас в данном случае важны реальные изменения в поведении и мышлении сотрудника.

### **3.2. Результаты экспериментального исследования эффективности когнитивно-поведенческой психотерапии, как метода повышения мотивации достижения у персонала транспортной компании.**

Анализ результатов единичного случая. Клиент - 24 года, мужчина, менеджер по продажам, работает в компании около трех лет и имеет специальное образование.

Сотрудник обратился со следующими проблемами: после ряда неудач по крупным сделкам он имеет затруднительное взаимодействие с клиентами, тревогу при общении с клиентами, на дрожь в теле, чувство нервозности, головокружение и беспокойство. Проблемы со сном перед сделкам. Свои речевые проблемы он объяснил тем, что ему трудно подобрать «нужное слово».

Запрос: избавиться от негативных установок и почувствовать себя уверенно в ходе рабочего процесса.

Психологическое консультирование проводилось в выходные дни, чтобы не смешивать рабочий процесс. Всего было проведено 10 сессий, по 45 минут, приблизительно раз в неделю.

Перед началом консультирования в рамках когнитивно-поведенческой психотерапии сотрудник прошел тестирование на выявление мотивации достижения и был ранее оценен по интервью на преобладающие установки (метапрограммы).

В начале проведения консультирования сотруднику было разъяснена сущность когнитивно-поведенческой психотерапии, обосновано ее применение, обсужден план терапии.

Сотруднику было объяснено, как события и наши реакции на эти события связаны, как мысли связаны с чувствами и что убеждения могут вызывать сильнейшие эмоции и обуславливать поступки. Из чего, сотрудником было проговорено и сделан вывод: “Предыдущая неудачная сделка приводит к боязни следующей, устанавливается негативная установка, что больше не будет хорошего результата от сделок, а также появляется страх, что компания уволит меня, а коллеги осуждают, это придает неуверенности”. На основе сделанных выводов, было предложено заполнить ABC-схему автоматических мыслей, какие он испытывает в процессе работы.

Первая сессия началась с мотивационного интервью, где сотрудника подготовили к предстоящей работе и выявили его ожидания от терапии, а также цели. Далее, первые сессии когнитивно-поведенческой психотерапии состояли из исследования, распознавания и осознания негативных мыслей сотрудника, посещаемые его во время работы.

Применяя по отношению к сотруднику стратегию “Сократовский диалог” были составлены вопросы, цели которых состояли в следующем: 1) определение проблемы; 2) помочь сотруднику идентифицировать мысли, образы, предположения; 3) изучение значений событий для сотрудника; 4) оценка последствий поддержания неадаптивных мыслей и поведения.

Также были применены такие техники когнитивно-поведенческой терапии, как - техника падающей стрелы и катастрофический сценарий.

В процессе консультаций сотрудник идентифицировал свои мысли, оценил последствия неадаптивных мыслей и посмотрела на них объективно.

Из вывода сотрудника : “А ведь и правда, как я могу успешно совершать сделки и никто не осуждает меня за ошибки, от ошибок я не становлюсь плохим, менее ценным человеком. И клиенты не относятся ко мне негативно”.

Дальнейший ход терапий состоял из исследования и коррекции неадаптивных установок. Совместный поиск альтернативных установок, приведение доводов “за” и “против” данных установок и принятие их сотрудником.

В результате произошла замена негативных установок у сотрудника на желание достигать результатов: “Все хотят совершать сделки, а я этого хочу сильнее, я все сделаю, чтобы достичь своей цели”. Данные установки были закреплены.

Также была использована методика осознанной медитации, которая позволила снизить стресс и научила адаптироваться под условия многозадачности на работу. Сотрудник отметил, что после недели медитаций заметил существенные изменения в состоянии в сторону спокойствия.

Динамика результатов изменения мотивации достижения. Для диагностики и исследования изменения мотивации достижения, обратим внимание на результаты объективных методик.

В ходе проведения психологического консультирования в рамках когнитивно-поведенческой психотерапии, нами был проведен замер уровня мотивации достижения по тестовым методикам до и после психологического воздействия и был проведен сравнительный анализ данных замеров.

Показателями успешности консультирования было изменение в уровне мотивации достижения и изменения в мотиве избегания.

В показателях мотивации достижения успеха и избегании неудач (Рис.2) произошли следующие изменения: по балльной шкале до психотерапевтического воздействия у сотрудника явно выражен мотив избегания неудач (87 баллов). Из всей выборки менеджеров по продажам, участвующие в первоначальном исследовании, это самый маленький показатель, средний показатель у всей выборки был 131. После проведения когнитивно-поведенческой психотерапии у консультируемого балл мотивации достижения повысился до 115. Этого конечно недостаточно (т. к. сама терапия являлась краткосрочной), но есть сдвиги в положительную сторону, что доказывает эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии.

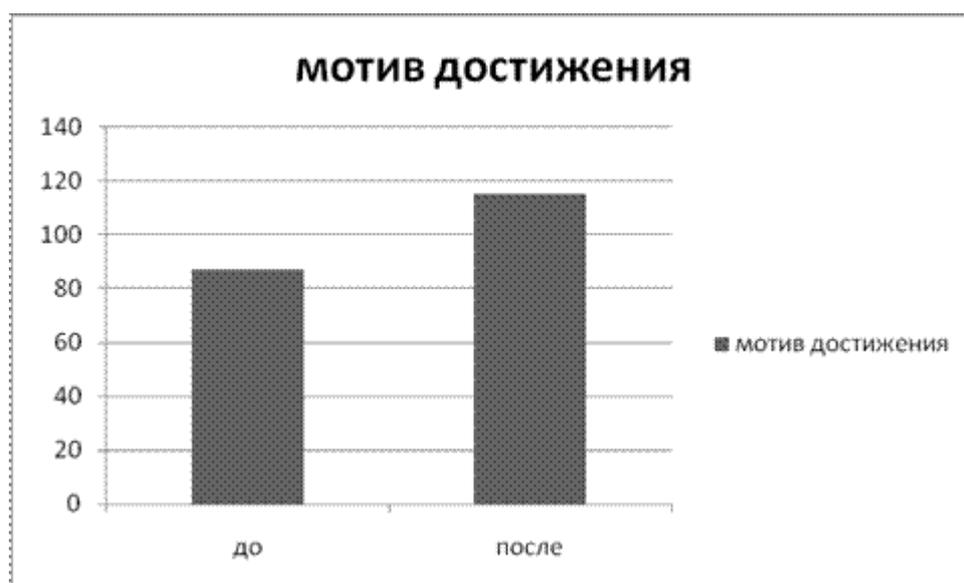


Рисунок 5 - Уровень изменения мотивации достижения до и после психотерапевтического воздействия

По объективным показателям тестовых методик мы усмотрели динамику изменения мотивационной структуры сотрудника к достижению высокого результата. Дальнейший анализ будет состоять из изменения автоматических мыслей до и после проведения когнитивно-поведенческой психотерапии.

Показателем успешности консультирования было выбрано изменение автоматических мыслей и реакций на более адаптивное поведение к взаимодействию с клиентами, где страх ошибки заменяется желанием получить удовольствие от процесса общения и желанием совершить сделку, т. е., с нашей точки зрения, произойдет изменение в мотивации достижения (так как критерии мотивации достижения - боязнь ошибиться и не совершить сделку, или желание совершить сделку и есть показатели мотивации достижения).

В таблицу 14 и 15 были занесены автоматические мысли сотрудника и эмоции, которые он испытывает на определенные ситуации во время взаимодействия с клиентом. В Таблице 14 представлен анализ автоматических мыслей в начале когнитивно-поведенческой психотерапии.

Таблица 14 - ABC-анализ автоматических мыслей в начале терапии

А Событие и ситуации	В Автоматическая мысль	С Реакция, эмоции, поведение
Ко мне в офис пришел клиент	Ему некомфортно, он не рад что его проводили именно ко мне	Волнение
Общаюсь с клиентом	Коллеги сейчас оценивают меня и недовольны	Переживание и волнение
Веду ход встречи	Я не достаточно хорошо снимаю потребность и общаюсь с клиентом	Страх проигрыша
Клиент отказался подписывать контракт	Все потому что я ошибся, значит меня скоро уволят	Страх и тревога
Клиент согласился подписать контракт	Это случайность, ему просто нужна услуга	Страх, что со следующим клиентом ведения не будет

Анализ автоматических мыслей сотрудника показал, что он испытывает страх допустить ошибку и не совершить сделку. Он боится показаться перед коллегами неудачником, присутствует страх потерять работу. Как уже было отмечено, сотрудник имеет тенденцию к избеганию неудач.

В Таблице 15 представлен анализ автоматических мыслей на завершающем этапе когнитивно-поведенческой психотерапии.

Анализ автоматических мыслей показывает изменение дезадаптивных мыслей на адаптированные: боязнь ошибки сменилась на радость от процесса взаимодействия с клиентом, пропал страх перед коллегами, появилось желание раскрыть свой потенциал в работе и совершить сделку.

Таблица 15 - ABC-анализ автоматических мыслей в завершении когнитивно-поведенческой психотерапии

А Событие и ситуации	В Автоматическая мысль	С Реакция, эмоции, поведение
Ко мне в офис пришел клиент	Отлично, это шанс показать себя и удовлетворить потребность клиента	Радостное предвкушение общения
Общаюсь с клиентом	Коллеги заняты собой и не смотрят на меня. Единственный кто слушает меня - клиент	Собранность
Веду ход встречи	Потребности выявить сложно, но я стараюсь в меру возможностей и стараюсь расположить к себе клиента	Мобилизация сил
Клиент отказался подписывать контракт	Услуга ему не подошла, но я отдал ему визитку и в следующей раз он может вспомнить про нас	Надежда еще раз встретиться с клиентом
Клиент согласился подписать контракт	Это прекрасно. У меня получилось добиться желаемого и помочь клиенту	Воодушевление

Таким образом, анализ единичного случая, показатели тестовых методик и анализ автоматических мыслей сотрудника и доказывает эффективность когнитивно-поведенческой психотерапии, как метода повышения мотивации достижения и изменения дезадаптивных мыслей у менеджеров отдела продаж.

Следует также отметить, что данный сотрудник показал очень высокий уровень тревожности на этапе диагностики (45 баллов). После изменения дезадаптивных мыслей, уровень тревожности снизился до среднего показателя (25 баллов), что также говорит нам об эффективности примененного метода.

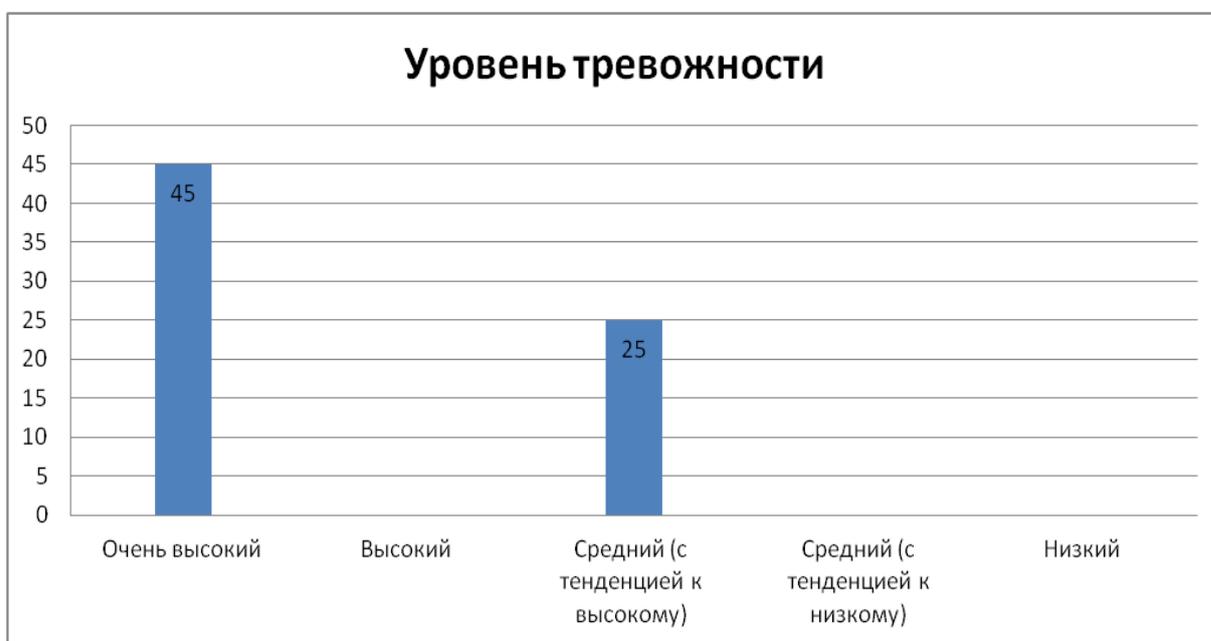


Рисунок 6 - Уровень тревожности сотрудника

### **Вывод по третьей главе.**

Таким образом, гипотеза выдвинутая в начале исследования - подтвердилась. Техники когнитивно-поведенческой психотерапии повлияли на изменение негативных установок и неадаптивных мыслей у сотрудника, что способствовало снижению уровня тревожности, а также повышению мотивации к достижению. По результатам, полученным в ходе работы с сотрудником, на основании анализа единичного случая, мы видим, что у

сотрудника изменились мысли и восприятие ситуации, мотив избегания неудач сменился на мотивацию достижения. клиентом о избеганию неудач мы видим изменения благодаря методам КПТ. Были найден и опровергнуты негативные установки сотрудника, показана их нерациональность методом сократовского диалога, техникой падающей стрелы и другими методами, применяемыми в когнитивно-поведенческой психотерапии. Остальным сотрудником, находящимся в зоне риска со средней степенью тревожности, с преобладанием мотива избегания неудач и выявленными негативными установками, было рекомендовано пойти на консультацию к психологу. Деятельность психолога направлена на улучшение психологического состояния сотрудников, что несомненно сказывается на результатах работы.

Общие рекомендации по организации работы в целом, можно разделить на несколько пунктов:

1. Запрашивать обратную связь от сотрудников в процессе работы.
2. Настроить и придерживаться правил прозрачной материальной мотивации (материальной)
3. Мотивация сотрудника исходит от результата (материальная и нематериальная).
4. Каждый год проводить профилактические мероприятия по измерению психологического климата в коллективе и состояния сотрудников.

### **Заключение**

Разработка данной проблематики представляется весьма актуальной в связи со связью мотивации достижения и результатами работы, особенно касающиеся таких специалистов, как менеджеры по продажам. Мотивация на избегание неудач влияет на эмоциональный настрой сотрудника, его поведение и результаты работы. Под мотивацией достижения в работе понимается - устойчивое состояние личности, обычно свойственное этапу реализации индивидуальных возможностей. Его характеризует наиболее

полное совпадение потребностей и способностей достичь самых высоких результатов.

Деятельность сотрудника организации, в частности сотрудника отдела характеризуется позиция с установками на ориентацию на успех, активный способ реагирования, внутренний источник ответственности и ориентация на результат.

Наибольшее число предпосылок связанных с низкой мотивацией достижения связано с тем, что когда человека подстерегает серия неудач, у него возникают мотивы опасения и сомнения. При частом повторении таких ситуаций формируется мотивация избегания неудач, которая проявляется в неуверенности. Уровень притязаний формируется посредством различных источников, в том числе личных достижений и неудач, наблюдения за успехами и провалами тех, кого считают равными себе, а также вербальных установок.

В соответствии с целями и задачами дипломной работы была выдвинута гипотеза, подтвердившаяся в ходе исследования то, что когнитивно-поведенческая психотерапия является эффективным методом снятия негативных установок для повышения мотивации достижения.

В исследовании использовались следующие методы сбора информации:

1. Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан).
2. Оценка метапрограмм сотрудников методом интервью.
3. Личностная шкала проявлений тревоги (Д. Тейлор).

В результате исследования выявлены следующие личностные особенности, являющиеся предрасполагающими факторами влияющими на низкую мотивацию достижения и превалирующую мотивацию по избеганию неудач: очень высокий или высокий уровень тревожности, установки по метапрограммам с рефлексивным способом реагирования, внешним источником ответственности и с ориентацией на процесс деятельности. Также для подтверждения связи данных особенностей с низкой

мотивацией достижения был проведен тест измерение мотивации достижения, А. Мехрабиана, который также показал низкие показатели.

В этой связи в целях повышения мотивации достижения и снижения мотивации по избеганию неудач особую актуальность приобретает когнитивно-поведенческая психотерапия, которая показана в исследовании на анализе единичного случая с сотрудником отдела продаж. Данный сотрудник изменил негативные установки, снизил тревожность и тем самым повысил мотивацию достижения. Решение психологических проблем сотрудников в организации, в рамках их запросов и добровольного характера может служить одним из важных аспектов стратегии повышения производительности труда, улучшению психологического климата в коллективе и способствовать личностному развитию специалистов.

### **Список литературы**

1. Александров А.А. Интегративная психотерапия. – СПб.: Питер, 2009. – 347 с.
2. Бек А. Когнитивные профили // Когнитивная психотерапия расстройств личности / Под ред. А. Бека и А. Фримена.—СПб.: Питер.—2002.—С.71-92.
3. Бек Дж. Когнитивная терапия: полное руководство.—М.: Вильямс.—2006.—400 с.
4. Бек А., Раш А., Шо Б., Эмери Г. Когнитивная терапия депрессии, СПб.: Питер, 2003.
5. Буизман В. Когнитивно-поведенческие вмешательства в терапии зависимости от психоактивных веществ / Руководство по проведению тренингов. М.: УНП ООН, 2007. 57 с. Дж.
6. Бодалев А.А., Столин В.В. Общая психодиагностика СПб., 2000;
7. Бурлачук Л.Ф., Кочарян А.С., Жидко М.Е., «Психотерапия», Изд-во «Питер», 2007 г.
8. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. - СПб.: Питер, 2001;

9. Бусыгина статус методологии исследования случаев // Московский психотерапевтический журнал. – 2009. – №1. – С. 9-34.
10. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990;
11. Гаранян Н.Г. Практические когнитивной психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. – 1996. – №3. – С. 29-47.
12. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию: Курс лекций: Учебное пособие для вузов. - М.: ЧеРо, 1997.
13. Гулина М.А. Терапевтическая и консультативная психология. – СПб.: Речь, 2001.
14. Гордиенко В.А. Подходы к дискурсивному анализу психотерапевтической ситуации/ Ситуационная и личностная детерминация дискурса / Под ред. , . – М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2007. – С. 339-352.
15. Зобнина Людмила Яковлевна Исследование мотивации достижения// Вестник СПбГУ. Серия 12. Социология. 2009. №2-1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-dostizheniya> (дата обращения: 06.05.2018).
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2003;
17. ИНТУИТ – национальный открытый университет [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/701/557/lecture/12483> (дата обращения: 19.05.2018).
18. Кабат-Зинн Д. Куда бы ты ни шел - ты уже там: Медитация полноты осознания в повседневной жизни, М.: Независимая фирма «Класс», 1999 г.
19. Калина Н.Ф., «Основы психотерапии», Москва: Изд-во «Рефл-бук», 1997 г.

20. Карвасарский Б.Д., «Психотерапия.», Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2007 г.
21. Когнитивно-поведенческая терапия основанная на осознанности при хроническом стрессе//Интернет ресурс: <https://nlpt.livejournal.com/446157.html>
22. Когнитивная терапия депрессий // Московский психотерапевтический журнал. – 1996. – №3. – С. 69-92.
23. Кораблина Е.П. Профессиональная психологическая помощь и консультирование. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2011. – 63 с.
24. Когнитивно-бихевиоральный подход в психотерапии и консультировании: Хрестоматия/.- Владивосток: ГИ МГУ, 2002.
25. Кондаков И.М. Психология. Иллюстрированный словарь. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2007.
26. Лазарус А. Краткосрочная мультимодальная психотерапия.– СПб.: Речь, 2001 г.
27. Ларина Е. А. Исследование структуры и динамики мотивационной сферы личности студента // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2009 – №4 (5). – С. 1218–1226.
28. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции – М.: МГУ, 1971 г.
29. Маклаков А. Г. Общая психология. — СПб.: Питер, 2001.-592 с.: ил.- (Серия «Учебник нового века»)
30. Маклаков А. Г. Общая психология: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008
31. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Маслоу Абрахам Гарольд; Maslow Abraham Harold; Пер.с англ. А. М. Татлыбаевой; Науч. ред., вступ. ст. Н. Н. Акулиной. – СПб.: Евразия, 1999. – 480с.
32. МакМаллин Р. Практикум по когнитивной терапии: Пер. с англ. — СПб.: Речь, 2001. — 560 с.

33. Метапрограммы. Интернет ресурс: <http://geum.ru/next/art-171844.php>
34. Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Большой психологический словарь, Спб: Питер, 2002 г.
35. Мотивация и деятельность. - СПб.: Питер, 2003.
36. Мотивация: теория и практика: расшир. курс. – М.: ГроссМедиа, 2007.
37. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007.
38. Мясищев В. Н. Психология отношений – Воронеж: Институт практической психологии, 1995.
39. Наследов А.Д. Математические методы в психологическом исследовании. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2006.
40. Немов : Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: Кн. 1: Общие основы психологии. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003.
41. Никитенко А. В. Психология урбанизации и рурализации. Опыт научного исследования причин, проблем и мотивации – М.: Издательские решения, 2017 – 29 с.
42. От психологической практики к психотехнической теории / В кн. Методологический анализ в психологии. – М.: МГППУ; Смысл, 2003.
43. Пахомов : игры и упражнения. – М.: Независимая фирма “Класс”, 2006.
44. Прохазка Дж. Системы психотерапии. Для консультантов, психотерапевтов и психологов. – СПб.: Прайм – ЕВРО – ЗНАК, 2007.
45. «Психотерапевтическая энциклопедия», под ред. Карвасарского Б.Д., Изд-во «Питер», 2000 г.
46. ПСИХОЛОГОС – энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.psychologos.ru/articles/view/piramida-potrebnostey-maslou> (дата обращения: 19.05.2018).

47. Пузырей А.А. Культурно-историческая теория и современная психология / В кн. Психология. Психотехника. Психогогика. - М.: Смысл, 2005.
48. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика Самара, 2001.
49. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия: руководство для психотерапевтов / А. Эллис, К. Макларен; пер. с англ. яз. . – Ростов н/Д: Феникс, 2008.
50. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002.
51. Соловьева С.Л. Новейший справочник практического психолога /. – М.: АСТ;СПб.: Сова, 2009.
52. Соловьева С.Л. Психологическое консультирование. – СПб.: Сова, 2010. – 640 с.
53. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2009.
54. Техники когнитивной психотерапии // Московский психотерапевтический журнал. – 1996. №3. – С. 49-67.
55. Тукаев Р.Д, Кузнецов В.Е. Универсальная гипнотерапия и психотерапия на основе полноты осознания: сходства, различия, терапевтические перспективы. Часть 2. // Ж.Социальная и клиническая психиатрия 2013, т.23, №2
56. Харитонов С.В. Руководство по когнитивно-поведенческой психотерапии. – М.: Психотерапия, 2009.
57. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: М.: Смысл, 2003 - 860 с.
58. Холмогорова А.Б. Когнитивная психотерапия и отечественная психология мышления // Московский психотерапевтический журнал.— 2001.—№ 4.—С. 165-181.

59. Холмогорова, А.Б., Гаранян, Н.Г. Многофакторная модель депрессивных, тревожных и соматоформных расстройств // Социальная и клиническая психиатрия.—1998.—№ 1.— С. 94-102.
60. Холмогорова А.Б., Гаранян Н.Г. Когнитивно-бихевиоральная психотерапия. В сб.: "Основные направления современной психотерапии". М.: Когито, 2000.
61. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб., 1999.
62. Цветкова Р. И. Мотивационная сфера личности современного студента: факторы, условия и средства ее формирования в процессе профессионального становления: автореф. дис. д-р. псих. наук: 19.00.07. – Хабаровск, 2007.
63. Шкуратова Александра Петровна Исследование мотивации достижения в учебном процессе // Вестник ЗабГУ. 2014. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsiidostizheniya-v-uchebnom-protssesse> (дата обращения: 05.05.2018).
64. Эллис А., Драйден У., «Практика рационально-эмоциональной поведенческой терапии», Санкт-Петербург, Изд-во: «Речь», 2002 г.
65. HR-медиа – тренинг центр Компетенции [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://hr-media.ru/3-luchshih-instrumenta-issledovaniya-motivatsii-sotrudnika-test-mbti-metod-diss-i-motivatsiya-po-bonnstetteru/>(дата обращения: 20.11.2019).
66. Beck A.T., Rush A.J., Shaw B.F., Emery G. Cognitive Therapy of Depression.—New York: Guilford Press.—1979.—425 p.
67. Garnefski N., Kraaij V., Spinhoven P. Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. // Personality and Individual Differences.—2001.—30.—P. 1311-1327.
68. Gross J. (Ed.) Handbook of emotion regulation.—New York: Guilford Press.—2007.—669p. 8. Leahy R.L. A model of emotional schemas. Cognitive and Behavioral Practice.—2002.—9(3). —P. 177-190.

69. Murray H.A., Explorations in Personality. New York: Oxford Univer. Press, 1938, p. 152.
70. Kadden R.M. Cognitive-behavior therapy for substance dependence: coping skills training / University of Connecticut. 2001. 28 p.
71. Zgierska A., Rabago D. Mindfulness Meditation for Substance Use Disorders: A Systematic Review // Subst Abus. 2009. Vol. 30.
72. Zgierska A., Marcus M., Mindfulness-Based Therapies for Substance Use Disorders: Part 1 (Editorial) // Subst Abus. 2009. Vol. 30. № 4. P. 263.
73. Switzer A., Vinchur A.J., Schippmann J.S, F.S., Roth P.L. A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople, In: Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 83, №4, pp. 586-597

## **ТЕСТ-ОПРОСНИК ИЗМЕРЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ**

### **Модификация тест-опросника А. Мехрабиана**

**(адаптация М.Ш.Магомед-Эминов)**

#### **Описание**

Модификация теста-опросника А. Мехрабиана для измерения мотивации достижения, предложенная М.Ш. Магомед-Эминовым.

Тест-опросник для измерения мотивации достижения предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Мотивация достижения, по мнению Г.Меррея, выражается в потребности преодолеть препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение. Мотивация достижения — одна из разновидностей мотивации деятельности, связанная с потребностью индивида добиваться успеха и избегать неудачи. Формирование мотивации к успеху или к избеганию неудачи зависит от условий воспитания и среды, а также:

- 1) личностных стандартов (оценок субъективной вероятности успеха, субъективной трудности задачи);
- 2) привлекательности самооценки (привлекательности для индивида личного успеха или неудачи в данной деятельности);
- 3) индивидуальных предпочтений типа атрибуции (приписывание ответственности за успех или за неудачу себе или окружающим обстоятельствам).

Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов.

Тест представляет собой опросник, имеющий две формы: мужскую (форма А) и женскую (форма Б).

#### **Обработка**

По каждой из шкал подсчитывается суммарный балл. Используется следующая процедура. Ответам испытуемого на прямые (отмечены знаком «+» в ключе) обратные (отмечены знаком «-» в ключе) пункты опросника приписываются баллы на основе следующих соотношений:

	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>+</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>-</b>	7	6	5	4	3	2	1

**Ключ к мужской форме:** + 1, -2, + 3, -4, + 5, -6,+ 7,+ 8, -9,+ 10, -11, -12,+ 13,+ 14, -15, -16,+ 17, -18,+ 19, -20,+ 21, -22, -23, + 24, -25, -26, -27,+ 28, -29, -30,+ 31, -32.

**Ключ к женской форме:** + 1, + 2, -3, + 4, -5, -6,+ 7,+ 8, -9,+ 10, -11, -12, -13,+ 14, -15, -16,+ 17, -18,+ 19, -20,+ 21, -22,+ 23, -24, -25,+ 26, -27,+ 28, -29, -30.

Далее определяется сумма баллов, набранных испытуемым по всему опроснику.

Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотив стремления к успеху, а нижние 27% - мотивом избегания неудачи.

### **Интерпретация**

На основе подсчета суммарного балла определяют, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого.

Если эта сумма оказалась в интервале от 165 до 210, то делают вывод о том, что в мотивации достижения успехов у данного испытуемого доминирует стремление к успеху.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 76 до 164, то делают вывод о доминировании стремления избегать неудачи.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 30 до 75, то никакого определенного вывода о доминировании друг над другом мотивации достижения успехов или избегания неудач сделать нельзя.

### **Инструкция**

Тест состоит из ряда утверждений, касающихся дельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуация. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую:

- + 3 полностью согласен
- + 2 согласен
- + 1 скорее согласен, чем не согласен
- 0 нейтрален
- 1 скорее не согласен, чем согласен
- 2 не согласен
- 3 полностью не согласен

Прочтите утверждение теста и оцените степень своего согласия (или несогласия). При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени Вашего согласия (+3,+2,+1, 0, -1, -2, -3). Давайте тот ответ, который первым приходит Вам в голову. Не тратьте времени на его обдумывание.

При обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не анализ содержания отдельных ответов. Результаты теста будут использоваться только для научных целей и дается полная гарантия о неразглашении полученных данных.

Если у Вас возникли какие-то вопросы, задайте их прежде, чем выполнять тест. Теперь приступайте к работе!

### **Текст опросника. Форма А (мужская).**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.

2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.

3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что у меня может хорошо получиться.

6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен, сам определять свою роль.

7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.

8. Я предпочел бы важное трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, чем где все участники приблизительно равны по силам.

13. В свободное от работы время я овладею какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как я считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 100 руб. и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 80 руб. есть гарантия, что не позднее, чем через 5 лет я буду получать более 180 руб.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один на один.

17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, чем стремлюсь закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу, вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего такого, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.

20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке.

21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.

23. ЕСЛИ у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-либо помощи, чем стану сам продолжать искать выход.

24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.

25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чей задание знакомое, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.

31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

32. Пожалуй я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

### **Форма Б (женская)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получаться.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.

6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудач равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.

12. Если бы я собралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.

14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успеха.

16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо которое обычно хорошо выходило.

18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.

19. Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать поработать.
21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате, и мы решили устроить вечеринку, я предпочла бы сама организовать ее, чем чтобы это сделала какая-нибудь другая.
22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверена.
27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.
29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.
30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

**Опросник предложен J.Тейлор и предназначен для измерения уровня тревожности.**

Адаптирован Немчиным Т.А.

Опросник состоит из 50 утверждений, на которые следует дать ответ "да" или "нет".

Оценка результатов исследования по опроснику производится путем подсчета количества ответов обследуемого, свидетельствующих о тревожности.

*Каждый ответ "да" на высказывания*

14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50

*и ответ "нет" на высказывания*

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13

оценивается в 1 балл.

**Суммарная оценка:**

40-50 баллов рассматривается как показатель очень высокого уровня тревоги;

20-40 баллов свидетельствуют о высоком уровне тревоги;

15-25 баллов - о среднем (с тенденцией к высокому) уровне;

5-15 баллов - о среднем (с тенденцией к низкому) уровне;

0-5 баллов - о низком уровне тревоги.

*Инструкция: на вопросы следует дать ответ "да" или "нет".*

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.

2. Мои нервы расстроены не более, чем у других людей.

3. У меня редко бывают запоры.

4. У меня редко бывают головные боли.

5. Я редко устаю.

6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.

7. Я уверен в себе.

8. Практически я никогда не краснею.

9. По сравнению со своими друзьями я считаю себя вполне смелым человеком.

10. Я краснею не чаще, чем другие.
11. У меня редко бывает сердцебиение.
12. Обычно мои руки достаточно теплые.
13. Я застенчив не более чем другие.
14. Мне не хватает уверенности в себе.
15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.
17. Мой желудок сильно беспокоит меня.
18. У меня хватает духа вынести все предстоящие трудности.
19. Я хотел бы быть таким же счастливым, как другие.
20. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.
21. Мне нередко снятся кошмарные сны.
22. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда я пытаюсь что-либо сделать.
23. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.
24. Меня весьма тревожат возможные неудачи.
25. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничто не угрожает.
26. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-либо задании.
27. Я работаю с большим напряжением.
28. Я легко прихожу в замешательство.
29. Почти все время испытываю тревогу из-за кого-либо или из-за чего-либо.
30. Я склонен принимать все слишком всерьез.
31. Я часто плачу.
32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.
33. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.
34. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
35. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-либо.
36. Мое материальное положение весьма беспокоят меня.

37.Нередко я думаю о таких вещах, о которых ни с кем не хотелось бы говорить.

38.У меня бывали периоды, когда тревога лишала меня сна.

39.Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость, что очень смущает меня.

40.Даже в холодные дни я легко потею.

41.Временами я становлюсь таким возбужденным, что мне трудно заснуть.

42.Я - человек легко возбудимый.

43.Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.

44.Порой мне кажется, что мои нервы сильно расшатаны, и я вот - вот выйду из себя.

45.Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.

46.Я гораздо чувствительнее, чем большинство других людей.

47.Я почти все время испытываю чувство голода.

48.Ожидание меня нервирует.

49.Жизнь для меня связана с необычным напряжением.

50.Ожидание всегда нервирует меня.