

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Факультет Начальных классов
Выпускающая кафедра Педагогики и психологии начального образования

Горячевская Евгения Владимировна

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема: Групповое консультирование как средство повышения мотивации персонала

Направление: 44.04.02. «Психолого-педагогическое образование»

Магистерская программа: «Мастерство психологического консультирования»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующая кафедрой

к.п.с.н., доцент Мосина Н.А.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

к.п.с.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Научный руководитель

к.п.с.н., доцент Сафонова М.В.

(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Студент

Горячевская Е.В.

(фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Красноярск, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат	3
Введение	11
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	19
1.1. Мотивация как предмет научного исследования. Основные подходы к проблеме мотивации персонала в зарубежной и отечественной науке	19
1.2. Роль и значение мотивации персонала в работе предприятия. Управление мотивацией персонала	27
1.3. Возможности группового консультирования как средства повышения мотивации персонала	31
Выводы по Главе 1	43
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ГРУППОВОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	45
2.1. Методическая организация исследования. Результаты констатирующего эксперимента и их обсуждение.	45
2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента	75
2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение	92
Выводы по Главе 2	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	113
ПРИЛОЖЕНИЯ	127

Реферат

Диссертация на соискание степени магистра по направлению подготовки Психолого-педагогического образования «Групповое консультирование как средство повышения мотивации персонала».

Текст диссертации расположен на 171 странице, включая 15 рисунков, 18 таблиц, 4 приложения. В диссертации использовано 146 источников.

Цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить результативность группового консультирования как средства повышения мотивации у персонала.

Объект исследования: процесс повышения мотивации у персонала организации.

Предмет исследования: групповое консультирование персонала как средство повышения мотивации.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что повышение мотивации персонала в процессе группового консультирования будет результативным, если:

1) психологическое воздействие будет направлено на развитие интереса к содержанию работы, осознание своих сильных сторон выработку на их основе индивидуального стиля профессиональной деятельности, обучение умению видеть личные достижения, отождествлять свои успехи с успехами компании;

2) в содержание группового консультирования будут включены дискуссии, информирование, техники и упражнения разных подходов, позволяющие в совокупности решать задачу повышения мотивации персонала;

3) используемые техники будут применяться с учетом возраста, должностных обязанностей и других особенностей персонала.

Теоретико-методологическое основание исследования составили труды таких ученых, как В.К. Вилюнас, Ф. Герцберг, В.И. Герчиков,

Е.П. Ильин, О.Ф. Потемкина, Д. Макклелланд, А. Маслоу, П. Мартин, Ш. Ричи, Э. Шейн, и др.

Рассматривались подходы к мотивации персонала и формированию мотивации к труду Т.Н. Патрахиной, Е.В. Сидоренко, О.С. Виханского, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.А. Когдина и др.

Методы исследования:

- теоретические: анализ, сравнение, обобщение, систематизация психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;
- эмпирические: констатирующий эксперимент, тестирование, опрос, беседа, формирующий эксперимент (психологическое консультирование);
- статистические: ранжирование, качественный и количественный анализ результатов исследования.

В опытно-экспериментальной работе нами использовались следующие диагностические методики:

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- тест О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»;
- методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);
- тест «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Экспериментальная база исследования: исследование было проведено на базе организации, занимающейся розничной торговлей часов и сопутствующих аксессуаров, региональной компании гор. Красноярска, в которой в связи с санкциями 2022 года и прекращением ввоза товара резко снизились продажи, а вместе с ними и мотивация персонала. Для констатирующего эксперимента были привлечены 30 сотрудников в возрасте от 20 до 43 лет, в среднем стаж работы которых составляет от 1,5 месяцев до 15 лет. Из них 17 женщин и 13 мужчин.

Апробация результатов исследования проводилась в ходе организации и проведения групповых консультаций на базе кабинета

психолога данной организации. Всего проводилось 8 групповых консультаций с группой из 11 человек. По теме исследования имеются 2 публикации.

В процессе теоретической и опытно-экспериментальной работы получены следующие результаты:

1. Подтверждена актуальность проблемы повышения мотивации персонала.

2. Анализ теоретических источников позволил определить содержание и структуру мотивации персонала, выделить основные компоненты, а также критерии и уровни развития.

3. По результатам констатирующего эксперимента выявлен общий уровень мотивации персонала, определены мишени психологической работы.

4. Разработана и апробирована программа группового психологического консультирования персонала, способствующая повышению уровня мотивации.

Научная новизна исследования заключается во введении в научный оборот данных об особенностях мотивации персонала в сфере розничной торговли. Элемент новизны заключается в обосновании и экспериментальном подтверждении возможности интеграции различных психологических техник в групповое консультирование, направленное на повышение мотивации персонала.

Теоретическая значимость: в диссертационной работе показана возможность интеграции техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы в целях повышения мотивации персонала, что расширяет возможности применения указанных подходов в консультативной деятельности.

Практическая значимость апробированная программа групповых консультаций для повышения мотивации персонала может быть использована:

1. В работе штатных психологов организации.

2. Психологами консультативных центров.
3. Специалистами в области профессионального консультирования.

Структура диссертации: работа включает в себя реферат, введение, две главы с выводами, заключение, список литературы и приложения.

Во **Введении** обоснована актуальность данной темы работы, обозначены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, выдвинута гипотеза, предположена научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В **Главе 1** приведены теоретические основы исследования мотивации персонала, рассмотрены научные позиции по проблеме низкой мотивации сотрудников в разных областях, и раскрыты возможности для использования психологического группового консультирования в процессе повышения мотивации у сотрудников организаций.

В **Главе 2** рассмотрены особенности организации и реализации опытно-экспериментальной работы по теме исследования, описана методическая организация исследования, приведены результаты констатирующего этапа исследования, суть и характеристики формирующего этапа исследования, сведения, полученные в ходе контрольного этапа исследования, а также сформулированы выводы.

В **Заключении** обобщены основные выводы, полученные в ходе написания диссертации, а также предложены перспективы разработки подобного рода задач на базе теоретических предпосылок психологической теории и практики.

В **Приложениях** приведены первичные результаты диагностики на констатирующем и контрольном этапе исследования, упражнения, техники и игры, используемые в ходе группового консультирования экспериментальной группы.

Таким образом, итогом данного исследования является подтверждение высказанной гипотезы: групповое психологическое консультирование сотрудников как средство повышения мотивации к работе будет

результативным.

Abstract

Dissertation for a master's degree in the field of Psychological and pedagogical education "Group counseling as a means of increasing staff motivation".

The text of the dissertation is located on 170 pages, including 15 figures, 18 tables, 4 appendices. 146 sources were used in the dissertation.

The purpose of the study: to theoretically substantiate and experimentally test the effectiveness of group counseling as a means of increasing motivation among staff.

The object of the study: the process of increasing the motivation of the organization's staff.

Subject of research: group counseling of staff as a means of increasing motivation.

The hypothesis of the study is the assumption that increasing the motivation of staff in the process of group counseling will be effective if:

1) the psychological impact will be aimed at developing interest in the content of the work, awareness of their strengths, development of an individual style of professional activity based on them, training in the ability to see personal achievements, identify their successes with the successes of the company;

2) the content of group counseling will include discussions, information, techniques and exercises of different approaches, which together allow solving the task of increasing staff motivation;

3) the techniques used will be applied taking into account the age, job responsibilities and other characteristics of the staff.

The theoretical and methodological basis of the research was the works of such scientists as V.K. Vilyunas, F. Hertzberg, V.I. Gerchikov, E.P. Ilyin, O.F. Potemkin, D. McClelland, A. Maslow, P. Martin, S. Ritchie, E. Shane, and others.

The approaches to staff motivation and the formation of motivation for work were considered by T.N. Patrakhina, E.V. Sidorenko, O.S. Vihansky, A.P. Egorshin, A.Ya. Kibanova, A.A. Kogdin, etc.

Research methods:

- theoretical: analysis, comparison, generalization, systematization of psychological and pedagogical literature on the research problem;
- empirical: ascertaining experiment, testing; survey; conversation; formative experiment (psychological counseling);
- statistical: ranking; qualitative and quantitative analysis of research results.

In the experimental work, we used the following diagnostic methods:

- the method of diagnosing labor motives of V.I. Gerchikov;
- O.F. Potemkina's test. Diagnostics of socio-psychological attitudes of the individual in the motivational and need sphere;
- the methodology of the motivational profile of the individual (Sh. Ritchie and P. Martin);
- E. Shane's "Career Anchor" test.

Experimental base of the study: the study was conducted on the basis of an organization engaged in the retail trade of watches and related accessories, a regional company of mountains. Krasnoyarsk, in which, due to the sanctions of 2022 and the termination of the import of goods, sales have sharply decreased, and with them the motivation of staff. For the ascertaining experiment, 30 employees aged 20 to 43 years were involved, whose average work experience ranges from 1.5 months to 15 years. Of these, 17 are women and 13 are men.

Approbation of the results of the study was carried out during the organization and conduct of group consultations on the basis of the office of the psychologist of the organization. In total, 8 group consultations were held with a group of 11 people. There are 2 publications on the research topic.

As a result of the research conducted on the basis of this organization, the following results were achieved:

In the process of theoretical and experimental work, the following results were obtained:

1. The urgency of the problem of increasing staff motivation has been confirmed.

2. The analysis of theoretical sources made it possible to determine the content and structure of staff motivation, identify the main components, as well as criteria and levels of development.

3. According to the results of the ascertaining experiment, the general level of motivation of the staff was revealed, the targets of psychological work were determined.

4. A program of group psychological counseling of staff has been developed and tested, which helps to increase the level of motivation.

The scientific novelty of the study lies in the introduction into scientific circulation of data on the peculiarities of staff motivation in the retail trade. The novelty element consists in substantiating and experimentally confirming the possibility of integrating various psychological techniques into group counseling aimed at increasing staff motivation.

Theoretical significance: the thesis shows the possibility of integrating techniques from the existential, psychoanalytic approach and psychodrama in order to increase staff motivation, which expands the possibilities of using these approaches in advisory activities.

Practical significance a proven program of group consultations to increase staff motivation can be used:

1. In the work of full-time psychologists of the organization.
2. Psychologists of counseling centers.
3. Specialists in the field of professional consulting.

The structure of the dissertation: the work includes an abstract, an introduction, two chapters with conclusions, a conclusion, a list of references and appendices.

In the Introduction, the relevance of this topic of work is substantiated, the

object and subject of research are designated, the purpose and objectives are formulated, a hypothesis is put forward, scientific novelty, theoretical and practical significance of the study is assumed.

Chapter 1 presents the theoretical foundations of staff motivation research, discusses scientific positions on the problem of low employee motivation in various fields, and reveals the possibilities for using psychological group counseling in the process of increasing motivation among employees of organizations.

In **Chapter 2**, the features of the organization and implementation of experimental work on the research topic are considered, the methodological organization of the study is described, the results of the ascertaining stage of the study, the essence and characteristics of the formative stage of the study, the information obtained during the control stage of the study are presented, and conclusions are formulated.

In conclusion, the main conclusions obtained during the writing of the dissertation are summarized, as well as prospects for the development of such tasks based on the theoretical prerequisites of psychological theory and practice are proposed.

The Appendices present the primary results of diagnostics at the ascertaining and control stage of the study, exercises, techniques and games used during the group consultation of the experimental group.

Thus, the result of this study is the confirmation of the hypothesis expressed: group psychological counseling of employees as a means of increasing motivation to work will be effective.

Введение

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день рынок труда изобилует вакансиями, потребность работодателей в работниках на 20% выше, чем в докризисный период, говорится в исследовании РАНХиГС на основе данных Росстата. В нем также отмечается, что в октябре 2021 года число вакансий на одном из крупнейших сервисов по поиску работы – hh.ru – примерно в полтора раза превысило количество предложений, размещенных в 2019 году, пишет Российская Газета. Согласно прогнозам экспертов, предложение не догонит спрос даже в ближайшие 5-10 лет [35]. По мнению исследователей, таким образом российский бизнес адаптируется к новым реалиям. На рынке услуг появилось множество предложений для конечного потребителя, не распространенных ранее, таких, как IT-сфера, доставка, каршеринг, получила широкое распространение удаленная работа с документами. Количество услуг растет, соответственно требуется увеличение персонала, и от своевременности набора и мотивации кадров будет зависеть жизнеспособность организаций. Результаты деятельности любого предприятия зависят не только от качества продукции, сырья, или других технических аспектов, но и от уровня обучения и мотивации трудовых ресурсов и эффективности их использования, которая определяется отношением людей к труду, заинтересованности в коллективном результате. В уже сложившихся предприятиях с многолетним опытом задача несколько иная – им предстоит повысить мотивацию своих трудовых резервов с целью удержания ценных сотрудников на своих рабочих местах. Однако далеко не все организации могут предложить современному избирательному соискателю по-настоящему достойные, интересные условия труда, удовлетворяющие специалиста и удерживающие его в этой организации на долгие годы. Таким образом, можно проследить естественную заинтересованность предприятия в мотивации персонала, который можно также рассматривать как процесс побуждения сотрудников к достижению

личных целей посредством удовлетворения собственных потребностей с помощью трудовой деятельности. Поэтому можно сказать, что мотивация персонала имеет двойственный эффект и связана с увеличением удовлетворенности жизнью сотрудников. Наиболее эффективную отдачу работника можно ожидать лишь тогда, когда созданы условия для реализации его потенциала, а также есть желание использовать его на благо организации. Признание личных особенностей и интересов работника важнейшими, признание значимости и важности проблем мотивации трудовой деятельности, а также необходимости повышения статуса работника в системе социально-трудовых отношений – такое решение данной задачи предлагают отечественные и зарубежные ведущие психологи.

Вопросы, связанные с мотивацией, особенно активно начали изучаться в середине прошлого столетия. Свои теории в этом направлении представили такие ученые как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д.Макгрегор, В. Врум, Д. Макклелланд, Дж.С. Адамс, У. Оучи. Исследованиями мотивационных процессов непосредственно в сфере труда занимались такие ученые как Л. Портер и Э. Лоулер, Ф.У. Тейор, Г. Гант, Г.Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо, Э. Шейн, и др. Значительный вклад в изучении этого вопроса внесли наши соотечественники Е.П. Ильин, В.А. Ядов, А.Я.Кибанов, В.Г. Асеев, А.Н. Леонтьев, А.П.Егоршин, П.М. Якобсон, Н.С. Пряжников, Ю.Г. Одегов, С.А. Шапиро, С.В Шекшня, А.А. Когдин и другие. Среди зарубежных ученых можно выделить У. Петти, А. Смита, Д.Рикардо.

С каждым годом растет количество исследований в области изучения мотивации персонала, и все большее количество организаций и предприятий используют современные способы мотивации персонала и качественного управления. Одной из важных целей процесса мотивации является получение максимальной отдачи от имеющихся трудовых ресурсов — это позволяет повысить общую результативность и доходность предприятия. Любой руководитель способен значительно расширить свои возможности в привлечении сотрудников к выполнению задач организации и направить их

на достижение целей компании, освоив современные принципы грамотного управления персоналом с помощью приемов и техник, направленных на повышение мотивации. Методы, побуждающие коллектив к качественной работе и достижению общих задач, а также одновременного удовлетворения собственных потребностей, каждый работодатель выбирает сам. Только мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы [88]. Такой непростой процесс, как поощрение сотрудников и признание их достижений, требует большого внимания со стороны руководителя, тщательного учета количества и качества трудового вклада, наблюдения за обстоятельствами возникновения и развития мотивов поведения трудовой деятельности каждого сотрудника, поэтому для руководителя очень важно выбрать верный подход и систему мотивации. Также необходимо учитывать, что любая система ценностей уникальна, а значит, к каждому сотруднику требуется свой, особый подход.

Точного и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Впервые термин «мотивация» употребил в своей статье А.Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910). Разные авторы, исследующие эту тему, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Согласно Толковому словарю В. Даля, мотив с французского означает побудительную причину, повод. Мотивировать значит привести доводы, которые оправдывают действие или доказывают необходимость какого-либо поступка. Мотивация – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться, а также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня и повышению общей эффективности предприятия [86, с. 11].

Квалифицированное планирование и внедрение системы мотивации труда является одним из ключевых факторов повышения эффективности

работы организации. Данная тема будет всегда являться актуальной, так как обусловлена тем, что связана с постоянно изменяющимися ценностями новых поколений, что влечет за собою бесконечное множество видоизменений мотивации персонала, поэтому, несмотря на большое количество исследований на данную тему, эта проблема остается не до конца изученной, требует доработки и адаптации под современное российское общество и отечественный рынок труда.

Цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить результативность группового консультирования как средства повышения мотивации у персонала.

Объект исследования: процесс повышения мотивации у персонала организации.

Предмет исследования: групповое консультирование персонала как средство повышения мотивации.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что повышение мотивации персонала в процессе группового консультирования будет результативным, если:

1) психологическое воздействие будет направлено на развитие интереса к содержанию работы, осознание своих сильных сторон выработку на их основе индивидуального стиля профессиональной деятельности, обучение умению видеть личные достижения, отождествлять свои успехи с успехами компании;

2) в содержание группового консультирования будут включены дискуссии, информирование, техники и упражнения разных подходов, позволяющие в совокупности решать задачу повышения мотивации персонала;

3) используемые техники будут применяться с учетом возраста, должностных обязанностей и других особенностей персонала.

Исходя из цели, объекта, предмета и гипотезы были сформулированы **задачи исследования:**

1. Осуществить анализ отечественных и зарубежных научных исследований, направленных на изучение мотивации у персонала организаций.

2. Подобрать комплекс диагностических методик, которые позволили бы описать актуальные особенности мотивации у персонала организации.

3. Провести эмпирическое исследование, проанализировать результаты и описать особенности актуального уровня мотивации у персонала организации.

4. Разработать и апробировать программу группового психологического консультирования с целью повышения мотивации персонала организации.

5. Проследить динамику изменения уровня мотивации у персонала до и после формирующего эксперимента.

6. Проверить гипотезу исследования с помощью методов математической статистики.

Методы исследования:

– теоретические: анализ, сравнение, обобщение, систематизация психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;

– эмпирические: констатирующий эксперимент, тестирование, опрос, беседа, формирующий эксперимент (психологическое консультирование);

– статистические: ранжирование, качественный и количественный анализ результатов исследования.

С целью исследования мотивации сотрудников было принято решение исследовать такие критерии мотивации, как:

- 1) развитие;
- 2) признание;
- 3) удовольствие от работы;
- 4) личные результаты.

В опытно-экспериментальной работе нами использовались следующие диагностические **методики:**

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- тест О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»;
- методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);
- тест «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Экспериментальная база исследования: Одна из организаций г. Красноярска, занимающаяся розничной торговлей часов. В эксперименте приняли участие продавцы-консультанты 10 торговых точек, в количестве 30 человек, из них 13 мужчин в возрасте 20-38 года, и 17 женщин в возрасте 23-43 года.

Апробация результатов исследования происходила в ходе организации и проведения групповых консультаций на базе кабинета психолога. Всего было проведено 8 групповых консультаций (16 часов).

По теме исследования имеются 2 публикации в сборнике научных статей.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды таких ученых, как В.К. Вилюнас, Ф. Герцберг, В.И. Герчиков, Е.П. Ильин, О.Ф. Потемкина, Д. Макклелланд, А. Маслоу, П. Мартин, Ш. Ричи, Э. Шейн, и др.

Рассматривались подходы к мотивации персонала и формированию мотивации к труду Т.Н. Патрахиной, Е.В. Сидоренко, О.С. Виханского, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.А. Когдина и др.

Научная новизна исследования заключается во введении в научный оборот данных об особенностях мотивации персонала в сфере розничной торговли. Элемент новизны заключается в обосновании и экспериментальном подтверждении возможности интеграции различных психологических техник в групповое консультирование, направленное на повышение мотивации персонала.

Теоретическая значимость: в диссертационной работе показана

возможность интеграции техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы в целях повышения мотивации персонала, что расширяет возможности применения указанных подходов в консультативной деятельности.

Практическая значимость: апробированная программа групповых консультаций для повышения мотивации персонала может быть использована:

1. В работе штатных психологов организации.
2. Психологами консультативных центров.
3. Специалистами в области профессионального консультирования.

Структура диссертации: описание представляемого исследования включает введение, две главы, заключение, список источников литературы и приложения. В работе содержится 18 таблиц и 15 рисунков. Объем работы составляет 170 страниц.

Во Введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная новизна, научная и практическая значимость диссертации, формулируются положения, выносимые на защиту, а также приводится список работ, в которых опубликованы результаты данного исследования. Кратко представлено содержание диссертации.

В **Главе 1** приведены теоретические основы исследования мотивации персонала, рассмотрены научные позиции по проблеме низкой мотивации сотрудников в разных областях, и раскрыты возможности для использования психологического группового консультирования в процессе повышения мотивации у сотрудников организаций.

В **Главе 2** рассмотрены особенности организации и реализации опытно-экспериментальной работы по теме исследования, описана методическая организация исследования, приведены результаты констатирующего этапа исследования, суть и характеристики формирующего этапа исследования, сведения, полученные в ходе контрольного этапа исследования, а также сформулированы выводы на основе полученной информации.

ВЗаключении обобщены основные выводы, полученные в ходе написания диссертации, а также предложены перспективы разработки подобного рода задач на базе теоретических предпосылок психологической теории и практики.

ВПриложениях приведены первичные результаты диагностики на констатирующем и контрольном этапе исследования, упражнения, техники и игры, используемые в ходе группового консультирования экспериментальной группы.

Таким образом, итогом данного исследования является подтверждение высказанной гипотезы: групповое психологическое консультирование сотрудников как средство повышения мотивации к работе будет результативным.

Глава 1. Теоретические основы исследования мотивации персонала

1.1. Мотивация как предмет научного исследования. Основные подходы к проблеме мотивации персонала в зарубежной и отечественной науке

Потребность человека можно охарактеризовать как требующую удовлетворения нужду. Потребности каждого человека совершенно уникальны, так как являются конечным результатом большого количества условий и социальной ситуации развития человека. Подвижность потребностей обусловлена тем, что постоянно меняется ситуация в стране и регионах, тенденции моды и суждений в обществе, и, как следствие — жизненные обстоятельства и потребности. Таким образом потребности человека время от времени трансформируются, то есть переходят в иную плоскость условий. Согласно пирамиде А. Маслоу, все потребности делятся на биологические, социальные, потребность в безопасности, потребности в признании обществом и духовные [144]. Для каждого отдельного человека приоритетной является какая-то определенная, главная потребность. Данная потребность мотивирована, т.е. обладает лучшими средствами для своего удовлетворения [103, с. 154].

Переход из внутренней потребности во внешнюю называется формированием мотива и является первым шагом к ее удовлетворению, так как вслед за формированием мотива возникает определенная деятельность, способная привести к удовлетворению потребности. Соответственно, мотив представляет собой инструмент, при помощи которого реализуется деятельность по удовлетворению конкретной потребности [60, с. 99]. Однако, не каждая деятельность может удовлетворить конкретный мотив [13, с. 231].

К мотивам относятся разные психологические явления, такие как чувства, желания, мысли, потребности и влечения. Соотнеся эти внутренние побуждения с целями, которых хотелось бы достичь в результате, и организовав деятельность в этом направлении, человек способен

удовлетворить свою потребность.

Совокупность потребностей и ведущих мотивов человека называется мотивационно-потребностной сферой. Несмотря на то, что мотивационно-потребностная сфера личности человека находится в бесконечной трансформации и движении, некоторые мотивы могут быть устойчивыми. Именно такие устойчивые, постоянные мотивы являются неким фундаментом для всей мотивационно-потребностной сферы конкретного человека. Исходя из этого, можно сказать, что мотивационно-потребностная сфера любого человека уникальна подобно отпечатку пальца.

Основные понятия мотивационно-потребностной сферы личности человека:

Мотивационная система – совокупность таких компонентов как потребности, мотивы, влечения, интересы и убеждения.

Мотивация достижения – удовлетворение потребностей подостижению высоких и значимых результатов.

Мотивация самоактуализации – высший уровень в иерархии мотивов, который состоит в максимальной реализации своего потенциала [115, с. 84].

Мотивация представляет собой сложное явление, совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые направляют человека и побуждают его к деятельности определенным образом; побуждение к деятельности по достижению целей [49, с. 145].

Некоторыми научными деятелями термин мотивация рассматривается как система факторов, влияющих на поведение человека, другими — как процесс, который обуславливает поведенческую активность на некотором уровне. Мотивирование представляет собой важный и сложный процесс побуждения человека к определенным действиям посредством активизации основных мотивов [22, с. 31].

Из большого количества трактований мы сделали следующий общий вывод: мотивация как феномен является основным звеном деятельности, и поэтому отсутствие ее невозможно чем-либо компенсировать, ведь успех в

любой деятельности зависит не только от опыта и умений, но и от того, существует ли в мотивационно-потребностной сфере данного человека потребности, которые возможно удовлетворить с помощью данной деятельности.

Различают следующие типы мотивирования:

1. Целенаправленное намеренное воздействие на человека извне, с целью выполнения им действий, необходимых для получения нужного результата (стимулирование).

2. Глубокий воспитательный, образовательный, развивающий процесс, в результате которого формируется мотивационно-потребностная сфера (мотивирование).

Существует большое количество мотивов: интерес к деятельности, самоутверждение, стремления, денежное вознаграждение и т.д. В целом, это желание с помощью достижения цели осуществить свою потребность. Мотивировать человека – это значит затронуть его интересы, создать условия для реализации его потенциала [84, с. 213].

Для возникновения мотивации есть важное условие: человек должен быть знакомым с ощущением успеха и знать себя в состоянии победителя. Даже если это чувство связано с относительно небольшим успехом человека, но успело зафиксироваться его психикой, мотивация непременно сформируется при благоприятных для этого условиях.

Большое значение имеет также мотивационная установка человека, именно она определяет устойчивость интереса человека к определенной деятельности. Благодаря мотивационной установке мотивация способна оставаться на прежнем высоком уровне, даже в случае изменений нюансов и особенностей потребности.

Социальная группа, к которой человек считает себя принадлежащим, является одним из самых значимых факторов в формировании мотивационно-потребностной сферы. Именно референтная группа закладывает основу к формированию определенного типа мотивационно-

потребностной сферы [45]. Самое большое влияние на мотивационно-потребностную сферу человека имеют родители, друзья, коллектив и ближайшее окружение, однако зачастую это могут быть и общемировые тенденции целого поколения.

Выделяют две основные группы мотивов:

1. Генерализованные, в основе которых лежит потребность, и, как следствие, отражающие направленность стремлений и желаний.
2. Инструментальные, отвечающие за выбор средств и способов реализации потребностей.

Одна из теорий мотивации труда принадлежит Д. Мак-Клелланду. В своих трудах он делал упор на потребности высших уровней – власть, успех и причастность [145]. Согласно его теории, индивид будет прилагать усилия, если у него есть потребности во власти, причастности и успехе, требующие удовлетворения. Эта группа потребностей, как и все другие потребности, развивается под воздействием жизненного опыта и обстоятельств. Такие люди заинтересованы в большом круге знакомых, в оказании помощи другим; сотрудников с потребностью в причастности легко заинтересовать социальной работой в организации. Говоря о потребности в успехе, нужно уточнить, что имеется в виду не провозглашение успеха, а способность довести работу до успешного завершения. Эти работники отличаются интересом к рискованным предприятиям и умением брать на себя ответственность за принятие решений. С целью мотивирования такого работника управленцу необходимо поручать ему задачи с умеренным уровнем риска, предоставлять полномочия для развития инициативы и регулярно поощрять за достигнутые результаты [46, с. 251].

В западной психологии большой популярностью пользуется «мотивационно-гигиеническая», двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга [143]. Удовлетворенность трудом оценивается с точки зрения содержания трудовой деятельности; успешности и достижений сотрудника; возможности перспектив профессионального роста; признания клиентами,

сослуживцами или руководителем; престижности работы и имиджа должности.

Согласно Ф. Герцбергу, гигиеническими критериями удовлетворенности трудом являются: условия труда, материальное вознаграждение, стиль руководства организацией, характер межличностного взаимодействия в трудовом коллективе [20, с. 144]. Гигиенические факторы, с точки зрения Ф. Герцберга, связаны с окружающей средой рабочего пространства, а мотиваторы связаны со смыслом (сущностью) выполняемой работы. Ф. Герцберг утверждал, что отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов у сотрудника непременно повлечет формирование неудовлетворенности трудовой деятельностью, тогда как достаточный уровень присутствия гигиенических факторов сам по себе не вызовет внутреннего удовлетворения сотрудника трудовой деятельностью, и не может мотивировать сотрудника на стремление к качественной работе [20].

Теория, созданная американским психологом Дж. Аткинсоном рассматривает трудовую активность как следствие взаимодействия индивидуальных качеств человека и ситуации ее восприятия. В своей теории Дж. Аткинсон предлагал учитывать взаимосвязь таких феноменов как стремление к успеху и его вероятность, привлекательность, стремление к благосостоянию и избегания неудач. Согласно Дж. Аткинсону, «индивид чаще всего ориентирован на положительный результат, если на подсознательном уровне стремится выполнять несложные задачи. Людям, которые стремятся к успеху, самореализации, свойственно стремление выполнять более сложные функции» [5, с. 47].

Теория ожиданий, представленная В. Врумом, основана на делении переменных на четыре группы [146]. Данные переменные взаимосвязаны и в совокупности определяют:

— ожидания работника в зависимости от того, сколько усилий он приложил;

- уровень его трудовой активности (инструментальность);
- ожидание результатов своей деятельности;
- уровень удовлетворенности от труда, т.е. ценность [17, с. 72].

Американский ученый Л. Портер и его ученик Э. Лоулер при разработке комплексной процессуальной теории мотивации, опирались на теорию справедливости и теорию ожидания, и вычленили пять переменных условий: затраченные человеком усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Ученые подчеркивали, что результаты будут зависеть от трех переменных – усилий, способностей и личных черт характера, а также от восприятия человеком своей роли в данной деятельности. Усилия, в свою очередь, зависят от ожиданий и ценности вознаграждения. Согласно данной теории, «мотивация выступает функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения» [85, с. 155]. Л. Портер и Э. Лоулер, благодаря выявлению причинно-следственных связей в цепочке «удовлетворение от работы — улучшение результатов», внесли большой вклад в понимание профессиональной мотивации.

Теория справедливости С. Адамса основана на том, что люди субъективно соотносят свое полученное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу [142]. Согласно С. Адамсу, «каждый специалист всегда мысленно оценивает индивидуальное вознаграждение, индивидуальные затраты и сравнивает их с вознаграждением и затратами других работников. При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и другое» [3, с. 210].

Профессор П. Спектор, в своих изысканиях в направлении промышленной психологии, определил мотивацию как внутреннее состояние психики человека, которое влияет на его поведение определенным образом [116]. Согласно П. Спектору, «существует два типа мотивации: один

вид мотивирует человека в направлении определенного типа поведения среди всех других видов поведения, второй тип связан с желанием достичь определенной цели. Именно второй тип является производным от индивидуальных потребностей человека» [94, с. 187].

Наш современник А.А. Когдин рассматривает трудовую мотивацию как «процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности с целью удовлетворения их собственных потребностей и интересов в сочетании с достижением целей организации» [24, с. 29]. По мнению Д.В. Зубайдуллиной и А.Л. Афановой, «трудовая мотивация – это побуждение индивида к труду, которое выступает как результирующая система внутренних побудительных аспектов (потребности, интересы, ценностные ориентации) с одной стороны, а с другой – как отраженные в сознании индивида факторы внешней среды (внешние стимулы), побуждающие его к трудовой деятельности» [4, с. 93].

По определению А.Г. Шмакова и А.В. Топорковой, «мотивация трудовой деятельности представляет собой стремление работника удовлетворить свои потребности в конкретных благах с помощью труда, направленного на достижение целей организации» [95, с. 358].

По мнению Э. Кирхлера, потребности, входящие в трудовую мотивацию работника, можно условно разделить на:

а) потребности производства, обусловленные необходимостью обеспечения производства и получения прибыли;

б) потребности сотрудников, связанные с интересами и мотивами трудового коллектива, а также их личные потребности, подразделяющиеся на материальные, духовные и интеллектуальные [52, с. 104].

Трудовая мотивация в контексте возможностей и идей управления персоналом рассматривается Т.А. Бердиёровым как процесс трудовой деятельности. В связи с этим, мотивация, считает автор, дает возможность решать такие задачи:

- удовлетворение потребностей сотрудников посредством труда;
- оценка результатов их деятельности;

— установление уровня удовлетворенности вознаграждением.

При этом система мотивации выполняет следующие управленческие задачи:

— планирование мероприятий, направленных на повышение мотивации (выявление потребностей сотрудников, установление взаимосвязи между потребностями и стимуляцией труда);

— осуществление мотивации (создание лучших условий для удовлетворения потребностей сотрудников, а также их вознаграждение);

— управление мотивационными процессами (контроль и корректировка мотивации) [11, с. 188].

Как отмечает Ш. Ричи, «формирование трудовой мотивации осуществляется в ходе социализации индивида под влиянием социокультурной среды. На формирование мотивационных механизмов влияют задатки и характер человека, национальный образ труда, образ и уровень жизни ближайшего окружения, возможность профессиональной подготовки к определенному роду труда» [108, с. 1784].

Среди прочих классификаций, мотивирующие факторы сотрудников разделяют на внутренние и внешние. К внутренним факторам мотивации сотрудника можно отнести: творчество, интерес к самореализации и самоутверждению, чувство удовлетворения и радости от выполненной работы. Внешними факторами принято считать: стремление к увеличению дохода и благосостояния, повышение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе. Из этого можно сделать вывод, что внутренние факторы направлены на получение удовлетворения от существующих условий и объектов, а внешние факторы служат приобретению отсутствующих объектов и обеспечению отсутствующих внешних условий [42, с. 42].

Проведя анализ вышеперечисленных фактов, мы делаем вывод, что фундаментом для любой деятельности человека служат потребности, и, как следствие, мотивация. Феномен мотивации — весьма сложное явление,

основными составляющими которого являются: потребности, мотивы, интересы, желания, цели и удовлетворенность. Именно совокупность этих составляющих является базовой побуждающей силой, подталкивающей сотрудника к деятельности, направленной на удовлетворение личной потребности в сочетании с достижением целей организации.

1.2. Роль и значение мотивации персонала в работе предприятия. Управление мотивацией персонала

Мотивация с точки зрения управления — это инструмент, который, при умелом использовании, способен направить всю энергию, знания и опыт сотрудников предприятия на достижение успеха организации.

Управление мотивацией — это создание мотивации, поддержание мотивации и поддержание ее на правильном, оптимальном уровне [18, с. 165].

Основные цели использования системы мотивации:

- достижение поставленных руководством планов и показателей;
- привлечение лучших квалифицированных работников;
- повышение стремления работников к профессиональному и карьерному росту;
- предотвращение нарушения установленных правил поведения;
- привлечение работников в инновационные и креативные проекты;
- компенсирование отклонений от графика труда и отдыха;
- социальная защита и поддержка работников [125, с. 267].

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания его личного вклада в рабочие процессы;
- обучение руководящего состава основам мотивации персонала;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации [133, с. 217].

Методы, приемы и способы управления, вытекают из характера внешней деятельности конкретной организации.

Как отмечает М.Н. Базылева, совокупность методов мотивации довольно обширна [51, с. 126]. К таким методам можно отнести:

— методы, относящиеся к экономической мотивации (заработная плата и премии);

— методы социальной мотивации (например, признание и восхищение);

— методы психологической, внутренней, мотивации (ощущение причастности к общему делу и значимости);

— методы властной мотивации (дополнительные права и полномочия);

— методы социально-психологической направленности (обмен опытом, профессиональная этика, коллективный договор, наставничество, внушение, личный пример руководителя);

— методы моральной мотивации (публичное признание и похвала);

— метод информирования об экономическом положении в организации;

— метод создания желательных ситуаций;

— метод установления дистанции с подчиненными.

Чаще всего в организациях придерживаются целого комплекса различных методов и их комбинаций. Это обусловлено тем, что не существует таких методов мотивации персонала, которые могли бы удовлетворить целям любой организации, т.к., подобно сотрудникам, мотивационно-потребностная сфера любой организации уникальна, неповторима, и представляет собой сложную систему прикладных инструментов. По этой причине выбор конкретных методов мотивации определяется в соответствии с общей стратегией и политикой организации.

Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, влияющие на организацию внутри и снаружи, а также традиции и исторический опыт

фирмы [136, с. 113].

Управление мотивацией может быть эффективным только при наличии полной и достоверной информации о процессах, происходящих в команде. Важно знать состав команды, интересы, склонности и действия сотрудников, причину многих явлений, мотивы поведения, позитивные и негативные тенденции в развитии коллектива [71, с. 129].

Эффективность мотивации традиционно определяется уровнем достижения экономических и социальных целей.

Экономические цели связаны с производственной деятельностью организации и находят отражение в экономических показателях эффективности данной организации.

Социальные цели определяют направление деятельности и реализуются в виде удовлетворения потребностей сотрудников.

Наиболее эффективным считается комплексный подход к управлению мотивацией. Такая тактика содержит элементы методов административного управления, экономические методы, такие как денежное стимулирование или участие в принятии решений и управлении на разных уровнях, а также социально-психологические методы (именно они формируют социокультурные ценности, имеют влияние на уровень и качество корпоративной культуры организации и способствуют созданию устойчивого психологического климата в команде).

Эффективность мотивации организации целесообразно оценивать с нескольких позиций.



Рисунок 1. —Подходы к оценке эффективности систем мотивации организаций

Оценка системы мотивации труда организации с позиции руководителя должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения подразделениями поставленных планов и целей: рентабельности подразделений и предприятия в целом, прибыли за разные временные отрезки, возможность устойчивого развития, соответствие заданной структурированности.

Общие возможности повышения эффективности системы мотивации труда можно выразить следующим образом:

— показатели должны соответствовать функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом;

— показатели должны быть измеримы и сопоставимы;

— показатели должны позволять отделить эффекты системы мотивации от эффектов, связанных с другими факторами, влияющими на результативность труда;

— показатели должны позволять оценить все элементы действующей системы стимулирования;

— сбор сведений и расчет показателей не должен быть излишне затратным [29, с. 131].

По мнению Ю.Г. Одегова, систематизация этих показателей может быть разрешена одним из следующих способов, исходя из принятия показателей оценки мотивации:

— качественные, направленные на выявление проблем мотивации персонала, например уровень доброжелательного отношения в коллективе, сформированность общей корпоративной культуры, удовлетворенность работников условиями труда;

— количественные показатели, создающие основу для количественной оценки достижений функционирования системы мотивации и уровня ее эффективности.

По уровню объективности:

- объективные (легко наблюдаемы и измеримы, и количественные);
- субъективные (опираются на мнение субъекта оценки – лица, которое проводит оценку).

По целям оценки:

- трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения технологий).

Квалификация работника:

- уровень устремлений, целевые функции работника (анализ личных издержек);

- личные качества работника;

- морально-психологическое состояние персонала[92].

Таким образом, сила мотивации заключается в возможности и реализации путей личных интересов сотрудников, предоставляя им возможность проявить свои лучшие качества и одновременно реализоваться, самоактуализироваться в процессе достижения целей организации. Система управления мотивацией персонала – важный элемент в любой компании. Существуют различные виды и методы мотивации. В зависимости от применяемых инструментов, мотивация может быть прямой, косвенной и побудительной. Также, в зависимости от определенного признака мотивация может быть внутренняя или внешняя, положительная или отрицательная, материальная, трудовая либо статусная, а также нормативная, принудительная или стимулирующая. Все эти виды и формы мотивации, как правило, используются в комплексе.

1.3. Возможности группового консультирования как средства повышения мотивации персонала

В работе Б.Д. Карвасарского групповое консультирование рассматривается как психотерапевтический метод, предполагающий целенаправленное использование групповой динамики, то есть совокупности

взаимоотношений, которые возникают между участниками группы, в том числе и группового психотерапевта, в лечебных целях [71, с. 45]. Под групповой динамикой понимается определенное направление исследования малых групп в социальной психологии [23, с. 76].

По определению С. Шейдлингера, групповое консультирование представляет собой психологический процесс, в ходе которого профессионально подготовленный консультант применяет эмоциональные интеракции в специально созданных малых группах для коррекции деформаций у отобранных специальным образом индивидов [131, с. 47].

Под групповым консультированием понимается специфический метод, где в качестве основного объекта психотерапевтического воздействия выступает группа клиентов. «Под группой понимается общность людей, которые участвуют в групповом процессе, основными характеристиками которой являются: непосредственные контакты, распределение ролей и позиций, взаимозависимость участников, общие нормы и цели, более или менее постоянный состав.

Основными признаками группы являются:

1. Участники осознают свою принадлежность к группе.
2. Между участниками группы устанавливаются особые отношения.
3. Группа характеризуется внутренней организацией, которая включает в себя распределение обязанностей, иерархию статусов, а также лидерство.
4. В группе имеет место феномен «группового давления», который побуждает участников вести себя согласно принятым в группе нормам.
5. Наличие определенных изменений во взглядах отдельных участников, обусловленных принадлежностью к группе [81, с. 135].

Главная роль группового консультирования принадлежит групповой динамике – совокупности внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих цикл жизнедеятельности группы и его этапы» [81, с. 135].

Прежде чем приступить к групповым консультациям,

профессиональные консультанты встречаются с клиентами индивидуально, чтобы провести первичную оценку группы и собрать информацию о проблемах, которые они испытывают. Как только обе стороны согласятся с тем, что групповое консультирование подходит друг другу, консультант должен предоставить информацию о времени, дате и месте проведения групповых консультаций.

Продолжительность сеанса группового консультирования может варьироваться в зависимости от вида групповой работы, но обычно участники собираются в отдельной комнате, сидя в кругу с другими единомышленниками, которые хотят поделиться друг с другом конкретными вопросами, связанными с их трудовой деятельностью, карьерной мотивацией и т.д. Важно понимать, как проходит каждая консультация.

Групповое терапевтическое консультирование в атмосфере доверия означает, что участники свободно говорят о своих чувствах и напрямую обсуждают любые личные проблемы [30].

Хотя никого никогда не заставляют раскрывать свои сокровенные тайны, консультанты ожидают, что члены группы будут чувствовать себя свободно, открыто говорить и быть честными с другими, чтобы снять накопившееся эмоциональное напряжение и понять, что они не одиноки в своих проблемах.

Помимо того, что консультанты позволяют другим участникам наблюдать за растущим эмоциональным здоровьем друг друга, они также моделируют поведение и аспекты профессиональной работы, тщательно прорабатывая вопросы на более глубоком уровне. Большинство групп встречаются еженедельно или раз в две недели в течение заранее определенного количества недель для обеспечения оптимальной последовательности.

Другими словами, групповое консультирование – это инструмент для людей, сталкивающихся с трудностями, связанными с их профессиональной и трудовой деятельностью.

Большинство, если не все, люди не решаются пойти на терапию, потому что некоторые считают, что это будет похоже на прошлое: остаться одному в комнате и бесконечно говорить, не зная, к каким результатам это приведет. Групповое консультирование разрушает эти барьеры страха, создавая более ориентированную на сообщество среду, основанную на сотрудничестве, а не на конкуренции и индивидуальном доминировании. Как и все группы, они меняются и развиваются с течением времени. Знания о развитии группы могут помочь групповому консультанту определить, отражают ли члены группы личные и индивидуальные или групповые проблемы развития [30].

Для повышения мотивации сотрудников используются следующие методы и приемы группового консультирования:

Техника убеждения крайне важна для установления контакта во время консультации, т.к. клиента можно успокоить высказыванием, подразумевающим согласие или понимание. Такие высказывания способны побуждать клиента продолжить разговор, способствуют самораскрытию, нормализуют ситуацию и демонстрируют поддержку консультанта. Убеждения в виде утверждения позволяет клиенту поверить в себя, почувствовать опору в лице консультанта и пойти на риск, изменив некоторые аспекты своего мышления либо попробовав новые способы поведения.

Отражая содержание признаний клиента, необходимо перефразировать его высказывание или обобщить несколько высказываний. Отражение содержания показывает клиенту, что его активно выслушивают и что он понят. Это также помогает и самому клиенту лучше понять себя, разобраться в своих мыслях, идеях, установках, как-бы услышав о себе со стороны.

Одной из самых важных техник группового консультирования считается познание и отражение чувств клиента. Отражение чувств тесно связано с перефразированием высказанных клиентом чувств – разница лишь

в том, что в последнем случае внимание сосредоточивается на содержании, а при отражении чувств – на том, что скрыто за содержанием. Желая отражать чувства клиента, консультант внимательно выслушивает его признания, перефразирует отдельные утверждения, тем самым ориентируясь и на чувства, высказанные клиентом в признании.

Цели группового консультирования достигаются посредством предоставления клиенту информации: консультант высказывает свое мнение, отвечает на вопросы клиента и информирует его о разных аспектах обсуждаемых проблем [30].

Таким образом, групповое консультирование – это психотерапевтический метод, целенаправленно использующий групповую динамику для достижения лечебных целей. С целью повышения мотивации персонала используются следующие методы и приемы группового консультирования: одобрение, успокоение, отражение содержания, познание, умение молчать и использовать тишину, и т.д.

Групповое консультирование содержит в себе ряд преимуществ перед индивидуальной консультацией.

— Практичность (групповая консультация позволяет работать с достаточно большим количеством клиентов за определенный период времени).

— Реалистичность (группа представляет собой модель социума, которая отражает весь окружающий мир и придает правдивость искусственно создаваемым отношениям). В семье, на работе, а также в группах по интересам, на человека ежедневно действуют многочисленные факторы, среди которых давление других людей, социальные влияния, конформизм, влияние меньшинства и др. Данные факторы выявляются в группах, что оказывает значительное соответствующее влияние на установки и поведение личности. Опыт, который приобретается в специально созданной среде (группе), переносится во внешний мир [18, с. 101].

— Возможность получить обратную связь и поддержку от ее членов,

которые имеют схожие проблемы, способные благодаря этому оказать значительную помощь. Обратная связь является специфическим фактором групповой консультации, она, «в отличие от личной интерпретации субъекта, уже сама по себе является «правильной», так как она является информацией о том, как реагируют другие люди на поведение индивида» [112, с. 59]. Дифференцированная обратная связь предоставляет участникам различного рода информацию для его самопонимания, самоисследования, самораскрытия, и дальнейшего анализа, а также совершенствования.

— Осознание ценности других людей и потребность в контактах с ними. В группе каждая личность чувствует, что ее принимают другие, доверяют ей, заботятся и оказывают помощь. Ряд психологических проблем у людей имеет межличностный характер, а групповое консультирование позволяет создать условия для проработки этих межличностных проблем в социальном окружении [13, с. 110].

— Дружественная и контролируемая обстановка помогает усваивать новые навыки, экспериментировать с новыми моделями поведения и получать жизненный опыт в группе равноправных участников. Недостаточно уверенные в себе клиенты могут начать чувствовать себя увереннее, спокойнее, не ощущая группового давления, получая при этом поддержку от людей, которые имеют схожие проблемы. Особая психологическая атмосфера в группе играет конструктивную роль, подпитывает энергетику групповой динамики.

— Возможность получить помощь и поддержку со стороны консультанта.

— Экономия времени консультанта. Он получает и экономическую, и временную выгоду. Участникам группы также дешевле обходится работа в группе, чем индивидуальная консультация.

У клиента с помощью группы проще сформировать положительную самооценку, так как важным аспектом этого процесса является подкрепление поведения клиента другими участниками группы [45, с. 65].

Гибкость групповой консультации предоставляет возможность создавать модели различных форм межличностного взаимодействия, использовать различные терапевтические программы с разным контингентом участников [86, с. 10].

Таким образом, групповое консультирование направлено на: анализ проблем каждого участника; оказание помощи каждому участнику группы в понимании себя и изменении собственного отношения в предмету консультации; постепенное изменение своего мышления и поведения через достижение социальной адаптации; возможность получения качественной информации о закономерностях и особенностях персональных и групповых процессов; поддержание процесса развития личности, роста личностного и духовного потенциала у участников группы. Основными преимуществами группового консультирования являются: эффективность; группа выступает в качестве модели социума, полученный опыт в которой можно перенести во внешний мир; представляет возможность получить обратную связь и поддержку от ее членов, которые имеют схожие проблемы; наблюдение со стороны за процессом групповых взаимодействий позволяет участникам применять выводы этих наблюдений для оценки собственных эмоций, поведения; поддержку консультанта и т.д.

Существуют несколько теоретических подходов, в которых предлагаются разнообразные стратегии и техники воздействия, подходящие для мотивации персонала в групповом консультировании. Рассмотрим их.

В психоаналитическом подходе:

Цель: помощь в развитии личности человека и изменения его поведения.

—Инсайт и проработка. Инсайтом считается осознание консультируемым внутренних причин тех трудностей, с которыми он сталкивается не только на работе, но и в повседневной жизни. Способность осознавать различные способы, посредством которых проявляется суть вопроса, формируется по мере осознания и проживания инсайта участником

группы. Научение критически мыслить в той или иной степени способно формироваться в любом возрасте, поэтому предполагается, что впоследствии человек будет способен к осознанию инсайтов не только в группе, но и в повседневной жизни. Таким образом формируются новые связи и умозаключения, например, если в процессе групповой работы участник группы открывает, что имеет потребность во власти, он приходит к пониманию того, как эта потребность влияет на его жизнь в целом, или, осознав, что его влечет потребность в творчестве, участник способен тут же понять, через какое конкретное творчество он может ее реализовать.

В группах психодрамы:

Цель: участник разыгрывает свое прошлое и настоящее в действии для развития стратегий на будущее, для более глубокого понимания себя и своих желаний.

—«Волшебный магазин». Техника «Волшебный магазин» весьма популярна и традиционно используется в качестве разогрева, либо применяется в качестве упражнения для людей, не вполне уверенных в своих ценностях, либо испытывающих сложности в определении своих жизненных приоритетов. Суть техники заключается в том, что участникам группы предлагается выбрать те личностные качества, которые они смогут использовать как ресурс для повышения своей мотивации. Эта техника с интересом воспринимается участниками, и чаще всего способствует длительной рефлексии.

—Проекция будущего, где участникам группы предлагается переместиться в будущее и воплотить в нем свои желания и цели, придающие жизни смысл. При этом предлагается посмотреть, какие их личностные качества и конкретные действия привели к этому? Как при этом себя чувствует человек? Таким образом члены группы получают новое видение путей к своей цели и понимание возможностей самомотивирования.

В экзистенциальном подходе в группе:

—Беседа, цель которой — расширение самосознания участников

группы посредством ключевых вопросов, таких как «кто я есть?», «куда я иду?», «в чем смысл?» и т.д. Вторая цель экзистенциальной группы заключается во встрече участника группы со своей тревогой и ее проработке с помощью консультанта. Иногда участники группы выступают в роли жертв, характеризуя свои чувства как бессилие и беспомощность, и обвиняя в своих переживаниях какие-либо обстоятельства, перекладывая ответственность на других людей. В экзистенциальном подходе для группы ценным является исследование проблемы смысла и ценностей.

В гештальттерапии:

Цель: поиск своей уникальной системы мотивации.

—Языковые упражнения. Участники группы в сопровождении консультантом смогут узнать и оценить влияние, оказываемое на них стилем их речи, и, вероятно, придут к пониманию того, как изменение безличностной формы высказывания способно позволить человеку принять ответственность за то, что он говорит, (например, изменить «я должен» на «я выбираю», «я решил»).

—Фантазирование. Этот прием может быть использован в случае высокого уровня тревоги участниками группы при попытке исследовать проблему отсутствия мотивации или другую, сопутствующую проблему. Фантазирование признано консультирующими психологами как полезный и безопасный способ диагностики. При всей кажущейся несерьезности данный прием, примененный в группе, может привести к серьезному росту всех участников.

—Репетиция. Повторение предполагает осознание процессов, которые находятся вне сферы осознания человека, поэтому это упражнение помогает достигнуть желаемого эффекта, когда участники группы выстраивают блоки и осуществляют цензуру, тщательно отмеривая свои слова и действия.

В транзактном анализе:

Цель: помочь участникам группы избавиться от «сценариев» и «игр» в своих отношениях (в том числе отношениях с работой), заново оценить свои

прежние цели, желания и решения и более сознательно принять новые.

—Анализ «сценариев». Каждый из нас обладает любимой жизненной позицией, в той или иной мере мы используем ее ежедневно. Личный жизненный сценарий — это некий бессознательный жизненный план, который был сформирован в детстве, развивался на ранних этапах жизни как результат родительских уроков, таких как запреты и контрзапреты, и ранних решений, закреплён родителями и «утвержден» жизненными обстоятельствами. Исходя из этих решений человеком выбирается базовая психологическая позиция или драматическая роль, которая и определяет наши ценностные ориентиры, цели и стремления. По сути, жизненный сценарий — это что-то вроде проекта, который говорит людям, куда они идут по жизни, чего хотят, какие задачи перед собою ставят и что будут делать, когда достигнут цели. Благодаря этому приему, консультант помогает участникам более ясно осознать роль своей деятельности в жизненном сценарии.

В группах терапии поведения:

Цель: помочь людям управлять своим поведением для достижения целей.

—Моделирование. Это техника особенно хороша в группах отработки социальных навыков и тренингах уверенности в себе. Модель, которая соотносится с наблюдателем по полу, возрасту, и базовым жизненным позициям, обладает некоторой степенью престижа и статуса, предполагает компетентность и демонстрирует свою ценность и значимость, будет имитироваться с большей вероятностью и успешностью.

—Тренировка поведения. Целью тренировки поведения является подготовка членов группы к вынесению желаемого поведения за пределы группы в реальный мир. Это полезная техника для обучения социальным навыкам, таким как постановка голоса, качество речи, жесты, позы тела, контакт глазами и другие поведенческие проявления.

В группах рационально-эмотивной терапии:

Цель: помочь участникам группы оценить свои прежние иррациональные установки, мешающие в достижении целей и научить их реалистичному и ответственному поведению.

Когнитивное домашнее задание. Участникам группы даются домашние задания, например, «Бланк самопомощи». В смежных колонках пишутся иррациональные убеждения, эффективные рациональные убеждения, которыми можно заменить иррациональные, и, наконец, чувства или поступки, которые они испытывают после использования рациональных убеждений.

Приемы создания ситуации успеха:

—Прием «Эврика» заключается в том, чтобы создать условия, при которых сотрудник, выполняя упражнение, неожиданно для себя пришел бы к выводу, раскрывающему неизвестные для него ранее возможности. При этом важно, чтобы сотрудник был убежден, что успехом он обязан, прежде всего, себе самому.

—Прием «Линия горизонта» состоит в том, чтобы научить сотрудника поиску своей мотивации, погружению в свой собственный мир, тогда у него будет формироваться уважительное отношение к возможностям человеческого разума, и, вероятно, он начнет постоянно стремиться к самоисследованию и самомотивации.

Притчи, сказки. Притча, в силу многослойности заложенных в ней смыслов, всегда будет привлекать внимание педагогической мысли, находящейся в творческом поиске образовательных и воспитательных ресурсов[82].

Также в качестве приема для усиления мотивации подходят тематические мотивационные игры, упражнения.

Для консультанта весьма важно уметь четко обосновывать адекватность каждого приема, который он использует в групповой работе.

Приемы должны поощрять самоисследование и самопонимание клиента. В идеальном варианте они должны подходить к уникальной

ситуации клиента и помогать ему в эксперименте с новыми формами поведения. Важно, чтобы приемы вводились в процесс вовремя и с уважением к клиенту[57].

Выводы по главе 1

1. На данный момент существует большое количество способов и возможностей воздействия на мотивацию человека в целом, и работника в частности, при этом их количество неустанно растет. На сегодняшний день в точности не определено, как действует механизм мотивации, также как не существует общепризнанно единого способа повышения мотивации, для каждого отдельного коллектива это свой особый комплекс мероприятий.

2. Мотивация представляет собой весьма сложное явление, основными компонентами которого представлены: потребности, мотивы, интересы, цели и т.д. Совокупность данных феноменов называется мотивационно-потребностной сферой и считается основной побуждающей силой, отвечающей за формирование и реализацию деятельности, направленной на удовлетворение возникшей потребности.

3. Понятие мотивации персонала в психологической науке определяют большим количеством способов. В нашем исследовании мы предлагаем придерживаться определения мотивации А.А. Когдина, который рассматривает мотивацию персонала как процесс побуждения работника к активной трудовой деятельности с целью удовлетворения его собственных потребностей в сочетании с достижением целей организации.

4. Проведя анализ литературы в направлении мотивации персонала, мы выяснили, что на мотивацию сотрудников оказывают влияние различные факторы мотивации. Данные факторы делят на внутренние и внешние. К внутренним факторам трудовой мотивации относятся потребности личности сотрудника, которые он стремится удовлетворить, например, самореализация, самоутверждение, творчество и чувство удовлетворения от выполненной работы. К внешним факторам трудовой мотивации относят заработную плату и другие денежные выплаты, материальные стимуляции, а также продвижение по карьерной лестнице, признание сотрудника лучшим, положение в обществе, похвала или положительный отзыв руководителя.

5. Система управления мотивацией персонала – важный элемент в любой компании. Существуют различные виды и методы мотивации. В зависимости от применяемых инструментов мотивация может быть прямой, косвенной и побудительной. Все эти виды и формы мотивации как правило используются в комплексе.

6. Групповое консультирование — это психотерапевтический метод, целенаправленно использующий групповую динамику для достижения лечебных целей. С целью повышения мотивации персонала используются следующие методы и приемы группового консультирования: одобрение, успокоение, отражение содержания, познание, умение молчать и использовать тишину и т.д. Существуют несколько теоретических подходов, в которых предлагаются разнообразные стратегии и техники воздействия, подходящие для мотивации персонала в групповом консультировании. Суть работы консультанта сводится к тонкому незаметному давлению на определенные точки человека, которые срабатывают как триггер и провоцируют определенные действия с его стороны.

Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по изучению возможностей группового психологического консультирования как средства повышения мотивации персонала

2.1. Методическая организация исследования. Результаты констатирующего эксперимента и их обсуждение

С целью изучения возможностей группового психологического консультирования как средства повышения мотивации персонала был осуществлен первичный подбор информации о мотивации персонала организации, занимающейся розничной торговлей часов и сопутствующих аксессуаров, осуществляющей свою деятельность в городе Красноярске. Компания существует на рынке России более 25 лет.

В ходе первичной беседы с директором компании было выяснено, что тема мотивации персонала актуальна в компании, как никогда. Это обусловлено тем, что в связи с санкциями 2022 года и закрытием внешних границ России для ввоза импортных товаров, был приостановлен поток поступлений товара, в том числе и новинок поставщиков со всех стран-компаньонов. В основном товар поставлялся с Японии и Швейцарии. Организация является одним из лидеров России в области продажи часов оригиналов, аналогов компании нет даже в столице страны, ее имидж и позиции на рынке весьма стабильны, и, без сомнения, экономический кризис 2022 года будет преодолен, как и другие значимые кризисы ранее, однако на сегодняшний день нужно принимать ряд мер по устранению осложнений. Продажа уже имеющегося товара разрешена, но полки начали пустеть, пришлось закрывать некоторые торговые точки и сосредотачивать оставшийся товар в салонах-флагманах. На данный момент компанией ведутся переговоры со странами, готовыми сотрудничать с Россией, однако нестабильность всего рынка торговли в стране в целом, ослабляет мотивацию персонала организации.

Поскольку это сервисная компания с высоким рейтингом и постоянными клиентами, наработанными в течении двух с половиной десятилетий, этого допустить нельзя, нужно чтобы работники всегда поддерживали активность. Данная проблема может повлиять на прибыль компании, если она не будет решена в ближайшее время. Кроме того, после стабилизации на рынке торговли России организация планирует снова расширяться и нужны активные сотрудники, чтобы обучить новые кадры и передать им ценностные ориентиры организации и свой опыт, а значит, лучших сотрудников необходимо удерживать в компании.

Большинство из сотрудников работают в организации более 5 лет, более того, есть продавцы-консультанты, работающие более 20 лет, почти с основания компании. Также было выяснено, что отдел по персоналу стабильно работает над решением этой задачи: были проведены внутренние тренинги по продажам, организовано обучение и повышение квалификации, ситуация улучшилась, однако не стабилизировалась.

В данной организации есть положение о мотивации персонала, где мотивация персонала возложена на управляющих торговыми точками (менеджеров торгового зала), контролируется управляющими сетью, и курируется отделом по персоналу. Кадрового психолога в штате нет. Организация придерживается основных идеологических ценностей: альтруизм, служение, польза для общества, творческий подход. Для решения проблемы мотивации было предложено сначала провести психологические тесты, чтобы знать потребности сотрудников и с помощью полученных результатов разработать программу мотивации и адаптировать ее в положение о мотивации персонала.

На основании имеющейся о компании и ее персонале информации был спланирован наиболее оптимальный для реализации цели и задач диссертации констатирующий эксперимент.

Цель эксперимента: определение уровня профессиональной мотивации персонала данной организации.

Для исследования мотивации специалистов с разным опытом работы в компании, привлечены 30 сотрудников в возрасте от 20 до 43 лет, в среднем стаж работы которых составляет от 2 месяцев до 20 лет. Из них 17 женщин и 13 мужчин.

С целью исследования мотивации данных специалистов необходимо было решить следующие задачи:

- 1) исследовать у испытуемых уровень критерия мотивации «развитие»;
- 2) определить уровень критерия мотивации «признание»;
- 3) выявить уровень критерия мотивации «удовольствие от работы»;
- 4) определить уровень критерия мотивации «личные результаты».

На основе цели, задач эксперимента и анализа научной литературы по проблеме исследования была составлена таблица критериев и уровней оценки мотивации персонала (таблица1).

Таблица 1.–Критерии и уровни оценки мотивации персонала

Критерии	Уровни			Методики
	Высокий	Средний	Низкий	
Развитие	<p>Такой сотрудник имеет большой опыт работы и высокую степень квалификации. Наличие необходимых знаний и навыков на высоком уровне. В процессе работы старается овладеть новыми знаниями. Повышенные требования принимаются с большой охотой, воспринимаются как вызов. Человек способен быть наставником, передает опыт, с желанием делится своими знаниями с молодыми сотрудниками. Интересуют только ответственные и трудные задания. Как правило, для него важна некоторая свобода при принятии решений.</p>	<p>Имеется небольшой опыт работы, степень квалификации невысокая, однако есть желание движения по карьерной лестнице. Обладает самыми необходимыми знаниями и навыками для работы, иногда есть желание развиваться и получать недостающие знания. Новые требования и внедрение инноваций принимаются с неохотой. Больше интересуется размером оплаты труда, нежели его содержанием. Соглашается на новые задания только в рамках старых проектов. Не нуждается в полной свободе действий. Важно иметь опору в виде наставника.</p>	<p>Характерен для новичков или сотрудников с низким уровнем мотивации. Обусловлен отсутствием опыта работы, низкой степенью квалификации, отсутствием стремления к профессиональному росту. У такого сотрудника ощутимо недостает навыков и знаний, необходимых для результативной работы. Повышенные требования воспринимаются крайне негативно. Не проявляет интереса к содержанию и результатам работы, за исключением материальной выгоды. Согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше. Возможны такие отрицательные черты, как неорганизованность, безответственность, импульсивность, отсутствие согласия с общепринятыми моральными правилами и стандартами, иногда склонность к асоциальному поведению. Целью такого сотрудника являются только деньги.</p>	<p>– методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова; – тест О.Ф. Потемкиной. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере; – тест «Якоря Карьеры» Э Шейна; – методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).</p>

<p>Признание</p>	<p>Сотрудник считает себя признанным руководством или клиентами, чувствует свою высокую значимость, предполагает, что его труд имеет отношение к высшей цели предприятия, ощущает себя носителем ценностей организации. Осознает свой вклад в работу организации, чувствует поддержку руководства. Считает, что заслуженно получает похвалу, в соотношении уровень оплаты/личный вклад видит баланс.</p>	<p>Сотрудник перманентно считает себя признанным руководством, иногда чувствует, что его значимость растет по мере его успехов. Стремится к большему признанию зачастую через командную работу. Испытывает недостаток поддержки и одобрения руководства, ощущает нехватку похвалы и признания заслуг. Считает, что уровень материального поощрения его труда должен быть несколько выше существующего.</p>	<p>Характеризуется чувством отсутствия признания, коллегами, руководителем или клиентами. Считает себя недооцененным. Испытывает высокий уровень фрустрации от отсутствия похвалы, поощрения, но не старается или не умеет изменить положение дел. Считает, что уровень материального поощрения его труда должен быть значительно выше существующего.</p>	
<p>Удовольствие от работы</p>	<p>Сотрудник доволен своей работой, стилем управления, графиком, условиями труда, занимаемой должностью, своими обязанностями. Работа у сотрудника вызывает ощущение счастья. Чаще всего такой сотрудник не проводит четкой границы между отдыхом и работой, и легко соглашается на дополнительную нагрузку в выходные дни или согласен задержаться после работы. На такого сотрудника можно опереться в сложные для предприятия времена, или в периоды других особенных обстоятельств.</p>	<p>Сотрудник умеренно доволен своей работой в целом (например, доволен графиком и условиями труда, однако не устраивает должность или руководитель). Работу рассматривает как обязанность, проводит четкую грань между работой и отдыхом, всегда рад выходным, от дополнительной работы отказывается. Приход кризиса в организацию считает поводом для увольнения.</p>	<p>Сотрудник совершенно недоволен своей работой и рассматривает ее как тяжелое бремя. Характерно стремление к минимизации усилий, низкая активность и выступление против активности других, отсутствие альтруизма, систематические опоздания, пропуски, частые уходы на больничный. Влияние такого сотрудника на весь коллектив сугубо отрицательно и оценивается коллегами и руководителем как деморализующее.</p>	

Личные результаты	Сотрудник имеет личные достижения, гордится ими, умеет презентовать себя как профессионала. Способен поделиться личным опытом, рассказать о своем пути самосовершенствования. Как правило, имеет много поощрительных наград, регулярно получает подтверждения своего особого вклада в работу в виде благодарственных писем и грамот. Чаще всего у такого сотрудника имеется свой собственный стиль работы для получения личных результатов, свои техники и инструменты. Способен адаптировать под себя общие рекомендации от администрации организации, умело дорабатывает и совершенствует уже известные методы.	Имеет незначительные личные достижения, однако профессионалом пока себя не считает. Личный опыт стремится использовать только для улучшения своих компетенций и материального благополучия, не отождествляя свои успехи с успехами компании в целом. Иногда делает попытки выработать свой собственный стиль работы, однако часто получает при этом неудовлетворительный для себя результат из-за отказа от риска, излишнего избегания неудач и нежелания терять чувство безопасности, стабильности. Использует, в основном, уже проверенные методы, оставаясь сотрудником со средним результатом.	Сотрудник объективно не имеет личных достижений и предмета для гордости. Принимаясь за дело, человек не стремится к личному опыту, достижению цели, созиданию, не надеется получить позитивные результаты, его отличает отсутствие целеустремленности и настойчивости в достижении поставленных задач.	
-------------------	---	--	--	--

Обзор методик, выбранных для исследования мотивации персонала.

1. **Методика В.И. Герчикова**, в которой он разделяет людей по трудовому поведению на мотивированных к достижению или избеганию, и активному или пассивному трудовому поведению.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в разных пропорциях пяти мотивационных типов [121]. Тест оценки мотивации Герчикова позволяет понять, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому сотруднику.

Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации сотрудника. Анкета состоит из 23 вопросов закрытого типа, ключа, в котором каждый ответ относится к определенному мотивационному типу, на основе результатов которой, выводится доминирующий тип мотивации (колонка с максимальным количеством баллов).

В методике выделяются пять базовых мотивационных типов:

ИН — Инструментальный тип мотивации;

ПР — Профессиональный тип мотивации;

ПА — Патриотический тип мотивации;

ХО — Хозяйский тип мотивации;

ЛЮ — Люмпенизированный тип мотивации.

Высокое значение мотивации **инструментального** типа говорит о наличии у испытуемых следующих особенностей:

1. Проще всего на человека инструментального типа воздействовать деньгами. Весьма эффективны такие инструменты, как премии и доплаты, а также действуют угрозы штрафа.

2. Так как базовая ценность (деньги) измерима, с человеком, имеющим в преобладании этот тип мотивации, всегда легко договориться, они хорошо управляемы и берутся за любую оплачиваемую работу.

3. Постоянно тщательно исследуют свою рыночную стоимость,

деятельность направлена на максимальный доход.

Высокое значение мотивации **профессионального** типа означает наличие следующих особенностей:

1. Интересуются содержанием работы.
2. Для человека с доминирующим профессиональным типом мотивации крайне важна возможность самовыражения и свобода в действиях, в том числе в выполнении заданий повышенной трудности.
3. Для данных сотрудников важно быть признанным лучшим в профессии.

Высокое значение мотивации **патриотического** типа говорит о том, что человеку:

1. Необходима идея, которая будет им двигать.
2. Важно общественное признание участия в коллективном успехе (лучшая награда для сотрудника с доминирующим патриотическим типом мотивации — это всеобщее признание незаменимости в организации).

Высокое значение мотивации **хозяйского** типа может сказать о том, что сотрудник:

1. Способен добровольно принять на себя ответственность.
2. Плохо терпит ограничения в работе, требует большой свободы действий. Такой тип воспримет как награду повышенное доверие и снижение контроля.

Высокое значение мотивации **люмпенизированного** типа означает, что:

1. Работнику совершенно не важно, какую работу выполнять, у него нет предпочтений.
2. Сотрудник с преобладающим люмпенизированным типом обычно согласен даже на низкую оплату, с условием, чтобы другие не получали больше него.
3. Как правило, у такого сотрудника низкая квалификация, отсутствует стремление повысить ее, более того, даже противодействует этому всеми

возможными способами.

4. Свойственна низкая активность и выступление против активности коллег.

5. Низкая ответственность, все силы уходят на переключивание ответственности на коллег и руководителя.

6. Большое стремление к минимизации усилий.

К сожалению, мотивация для такого типа пока не найдена, однако стоит заметить, что в случае с люмпенизированным типом, лучше, чем с другими типами, работает материальная стимуляция, например, угрозы штрафа, или, напротив, обещание премии.

2. **Методика О.Ф. Потемкиной** «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», который помогает выявить ориентации личности, направленные на альтруизм—эгоизм, процесс—результат, значимость свободы или власти, содержания работы или денег.

В инструкции испытуемому предлагается ответить «да» или «нет» на 80 вопросов. На основании ответов с помощью ключа консультант начисляет по 1 баллу за вопрос. Результаты, полученные с помощью данных методик, целесообразно представить графически, в виде лепестковой диаграммы.

При больших значениях **ориентации на процесс**, сотрудник имеет установку на процесс, т.е. в работе для него важно, чтобы занятие было интересным, человеку с такой установкой легче справиться с задачей, работая, он, как бы, играет. При этом над достижением цели он не задумывается, если процесс станет ему неинтересен, он может даже забросить задание, не задумываясь о последствиях, или может опоздать со сдачей работы, ведь для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой сотрудник не в силах преодолеть.

Большие значения по шкале **ориентации на результат** обозначают установку человека на результат, т.е. стремление достигать результата вопреки всем помехам. Это одни из самых надежных сотрудников. Однако за

стремлением к достижению результата он может забыть обо всем остальном, например, сделать дело быстро, но некрасиво, грубо.

При больших значениях по шкале **ориентации на альтруизм** сотрудник имеет установку на альтруизм, т.е. действует прежде всего на пользу другим и часто в ущерб себе, либо делу. Такое качество говорит о внутренней зрелости человека, который может быть очень полезен окружающим, при этом ощущая удовлетворенность от своей работы вне зависимости от остальных аспектов деятельности, что, несомненно заслуживает всяческого уважения. Однако это люди, о которых стоит позаботиться, так как альтруист может быть весьма опасен для окружающих, общего дела и даже для себя, когда, например, получает доступ к финансовому управлению коммерческой организацией. Одна из интересных закономерностей, обсуждаемых Н. Н. Даниловой, это эффект альтруизма. Исследователи психофизиологической природы альтруизма отмечают, что развитые альтруистические чувства и готовность сопереживать и помогать другому, стимулируют собственное развитие, защитные силы, внутренние ресурсы индивида. Происходит своеобразная компенсаторная активация процессов внутреннего саморазвития. Такие индивиды, готовые принимать участие в жизни других, чаще становятся успешными в жизни [33].

Когда имеется большое значение по шкале **ориентация на эгоизм**, работник сосредоточен на своих личных интересах. Это не значит, что его интересы сводятся к материальной выгоде – однако при принятии решений он будет учитывать то, как последствия этих решений на нем отразятся. Обладать такой установкой может и вполне моральный и добрый человек, придерживающийся разумного эгоизма, ведь доля разумного эгоизма не навредит никому, скорее, более вредит его отсутствие. Люди с ярко выраженным эгоизмом встречаются довольно редко.

Большое значение по шкале **ориентация на труд** говорит об установке на труд, когда труд сам по себе приносит человеку больше радости и удовольствия, чем другие занятия, при этом почти не имеет значения,

насколько этот труд результативен, но важно, насколько он одобряем руководством. Такая установка — одна из причин продолжения работы во время кризиса, когда зарплату не платят или задерживают, либо если для достижения показателей нужно отказаться от выходных дней или отпуска.

При больших значениях по шкале **ориентация на деньги** человек имеет установку на деньги. Основной ценностью для людей с ориентацией на деньги является стремление к увеличению личного благосостояния, деньги для них имеют ценность сами по себе, а не только как средство достижения чего-либо или возможность приобретений. Это значит, что при выборе работы человек обратит внимание в первую очередь на зарплату.

При больших значениях по шкале **ориентация на свободу** человек имеет установку на свободу, именно это и является главной ценностью. Такой работник не терпит никаких ограничений от руководства, очень важна самостоятельность при принятии решений, важен гибкий график. Сотрудник готов идти на все ради отстаивания своей независимости. Чаще всего встречается сочетание ориентации на свободу с ориентацией на труд.

Большое значение по шкале **ориентация на власть** означает, что сотрудник имеет установку на власть, хочет чувствовать контроль над другими людьми и иметь влияние на коллег. При благоприятном исходе дел такой человек может стать хорошим руководителем.

3. **Диагностический тест «Якоря Карьеры» Э. Шейна.** Это тестирование помогло диагностировать у сотрудников карьерные ориентации, которые возникают в начальные годы развития карьеры. Они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно [110]. Тест позволяет выявить ведущую карьерную ориентацию из следующих: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство.

В инструкции предлагается ответить на 41 вопрос и требуется

определить степень важности ответа по десятибалльной шкале, где 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно. Далее консультантом по каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов, для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Ориентация считается ярко выраженной, если показатель превышает 6 баллов. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни человека [40].

Интерпретация результатов описана ниже:

1. **Профессиональная компетентность.** Люди с такой ориентацией являются мастерами своего дела, стремятся к успеху в работе, особому статусу, развитию своих способностей, признанию другими своих талантов. Теряют интерес к работе, если нет возможности развиваться. Готовы управлять другими, только если это необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. **Менеджмент.** Управление людьми, проектами, бизнес-процессами — вот первостепенное значение для таких сотрудников. Центральное понятие их профессионального развития – власть, принятие ключевых решений, повышенный уровень ответственности за конечный результат, лидерство, высокий доход, высокая управленческая должность. Такие люди ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте с большими полномочиями. С опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее.

3. **Независимость.** Главное в работе – это независимость, самостоятельность, некоторая автономия и свобода от организационных правил и предписаний, возможность выполнять работу своим способом, темпом. Карьера для них – это один из вариантов реализации их свободы, поэтому они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, либо

предусматривает следование четкому графику и форме одежды.

4. **Стабильность работы.** Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите, стабильности, социальных гарантиях, поэтому выбирают надежную работу на длительное время с минимальной вероятностью увольнения. Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. **Стабильность места жительства.** Для такого сотрудника неприемлемы переезды и командировки. Важнее оставаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую, лучшую, работу.

6. **Служение.** Данная ценностная ориентация характерна для людей, работающих из желания реализовать в работе свои главные идеалы и ценности, приносить пользу людям, следовать общественно важной цели, для них важно видеть конкретные плоды своей работы. Такие люди общительны, консервативны и не станут работать в организации, которая противоречит их ценностям.

7. **Вызов.** Сделать невозможное, решить уникальную задачу, успешно преодолеть невероятное препятствие и разрешить неразрешимое, победить всех конкурентов и выиграть соревнование — вот успех по мнению сотрудника с этой ценностной ориентацией. Процесс борьбы и победа для них важнее, чем сама деятельность или квалификация. Ценность имеют новизна, разнообразие и вызов, а если все дается просто, им становится скучно.

8. **Интеграция стилей жизни.** Развитие карьеры и успех на работе привлекает такого человека только в том случае, если она не нарушает привычный им образ жизни, хобби, личные интересы и окружение, учитываются их семейные проблемы. Жертвовать чем-то одним ради другого таким людям не свойственно, поэтому, проявляя максимальную конформность, они стремятся к балансу этих двух сфер.

9. **Предпринимательство.** Сотруднику нравится создавать новые организации, товары или услуги, и цель их карьеры — предпринимательство

и организация своего дела, воплощения в жизнь идеи, принадлежащей только им. Идеал карьеры для такого человека — это собственный бизнес.

4. Методика мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин, которая позволяет оценить количественно значимость потребностей для каждого конкретного сотрудника, что, в свою очередь, позволяет сделать выводы об относительной ценности мотивации труда. В методике рассматривается 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов:

1. Материальное вознаграждение (достойная зарплата и прочие бонусы);
2. Комфортные условия труда (чистота и удобство);
3. Определенность и четкость полномочий и обязанностей;
4. Потребность в социуме, ощущение себя частью коллектива
5. Потребность в тесных контактах, доверии, дружбе;
6. Стремление к признанию, статусу, успеху и социальной значимости;
7. Потребность самореализации и осознание своей состоятельности;
8. Стремление к власти, развитию, эксклюзивным преимуществам;
9. Поиск жизненных перемен, развития, улучшения;
10. Необходимость самовыражения, творчества, креативных идей;
11. Стремление к независимости, самостоятельности;
12. Необходимость понимания смысла своей работы, высшей цели.

Во время тестирования сотрудник отвечает на 33 вопроса, распределяя 11 баллов между 4 ответами в каждом вопросе, в результате чего определяется мотивационный профиль. Когда профиль сформирован и выявлены 12 базовых потребностей, по каждой шкале указывается удовлетворенность. Анализ каждого из мотивационных факторов, их сочетаемости и взаимного влияния дает реальную картину потребностей человека [110].

Мотивационный профиль, составленный Ш. Ричи и П. Мартином

подчеркивает «индивидуальные различия между людьми, независимо от того, какую местность или сферу деятельности они представляют, могут быть гораздо больше в пределах одной национальности, или местожительства, или рабочей группы, нежели различия межгрупповые или межнациональные» [Цит. по: 31, с. 81].

Анализ результатов проведенного констатирующего эксперимента:

Результаты констатирующего эксперимента по методике В.И. Герчикова представлены в таблице 1, Приложение А.

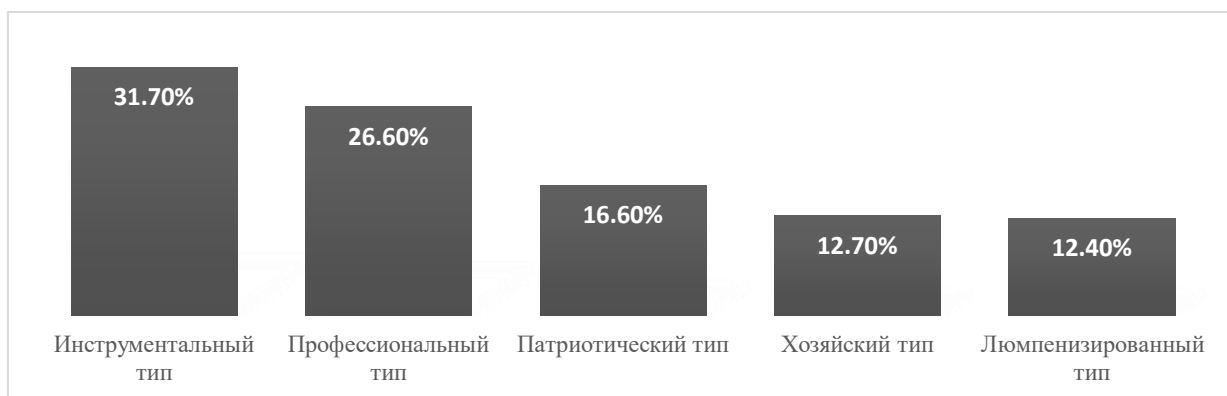


Рисунок 2. —Выраженность пропорций типов мотивов коллектива, выявленное в результате диагностики тестированием В.И. Герчикова, %

Таким образом, у испытуемых на первом месте выявлен инструментальный тип мотивации (31,7%). На втором месте — профессиональный тип мотивации (26,6%), далее, на третьем месте патриотический тип мотивации (16,6%), на четвертом хозяйский тип мотивации (12,7%), и, на последнем, пятом, люмпенизированный тип мотивации (12,4%). При этом стоит отметить, что хозяйский и люмпенизированный тип не доминирует ни у одного человека.

Обобщая выявленные особенности, можно отметить, что испытуемых мотивирует оплата труда и содержание работы, свобода в самовыражении.

Так как признание и развитие как критерии входят в понятие профессионального типа, можно сделать заключение, что такие феномены, как признание и развитие у коллектива в целом удовлетворены на 26,6%.

В результате диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной удалось установить особенности испытуемых.

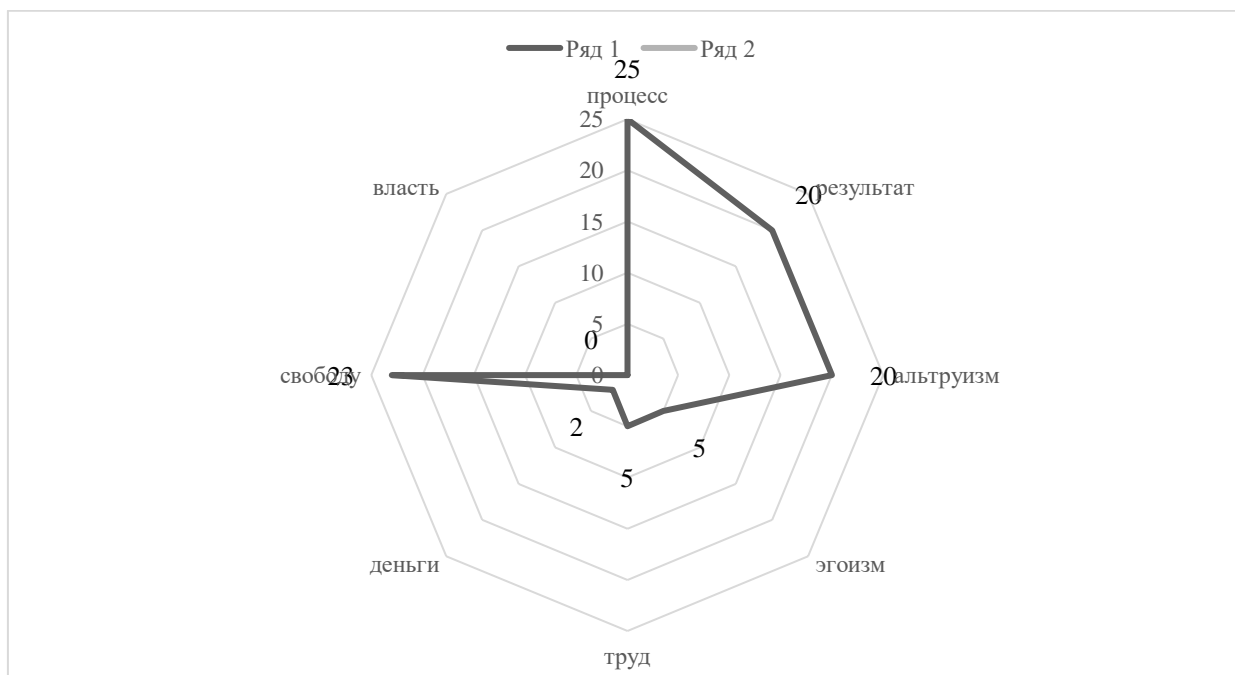


Рисунок 3. — Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у сотрудников организации, %

У испытуемых на первом месте выражена социально-психологическая установка ориентация на процесс — 25%; на втором месте ориентация на свободу — 23%; третье место разделили ориентации на результат и альтруизм — по 20%; на четвертом месте ориентация на эгоизм и труд — по 5%. На крайне низком уровне выражена ориентация на деньги — 2%. Ориентация на власть не доминирует ни у одного человека(0%).

Обобщая выявленные особенности, можно сделать следующий вывод: у коллектива данной организации установки развиты неравномерно. Лучше всего развиты установки на процесс, свободу, результат и альтруизм, тогда как остальные не развиты вовсе и нуждаются в развитии. Так как установка

на результат включает в том числе и критерий «личные результаты», можно сказать, что в целом коллектив удовлетворен своими личными результатами, а у 20% коллектива удовлетворенность результатами ярко выражена.

В результате диагностики «Якоря карьеры» Э. Шейна ценностные ориентации сотрудников организации (таблица 3) расположились следующим образом:

- 1 место — стабильность работы, ярко выражена у 21%;
- 2 место — служение (17%) и интеграция стилей жизни (17%);
- 3 место — предпринимательство, ярко выражена у 11%;
- 4 место — автономия(8%) и вызов (8%);
- 5 место — профессиональная компетентность (6%); менеджмент (6%); стабильность места жительства (6%).

На рисунке 4 представлены расчеты по методике «Якоря карьеры» Э. Шейна.

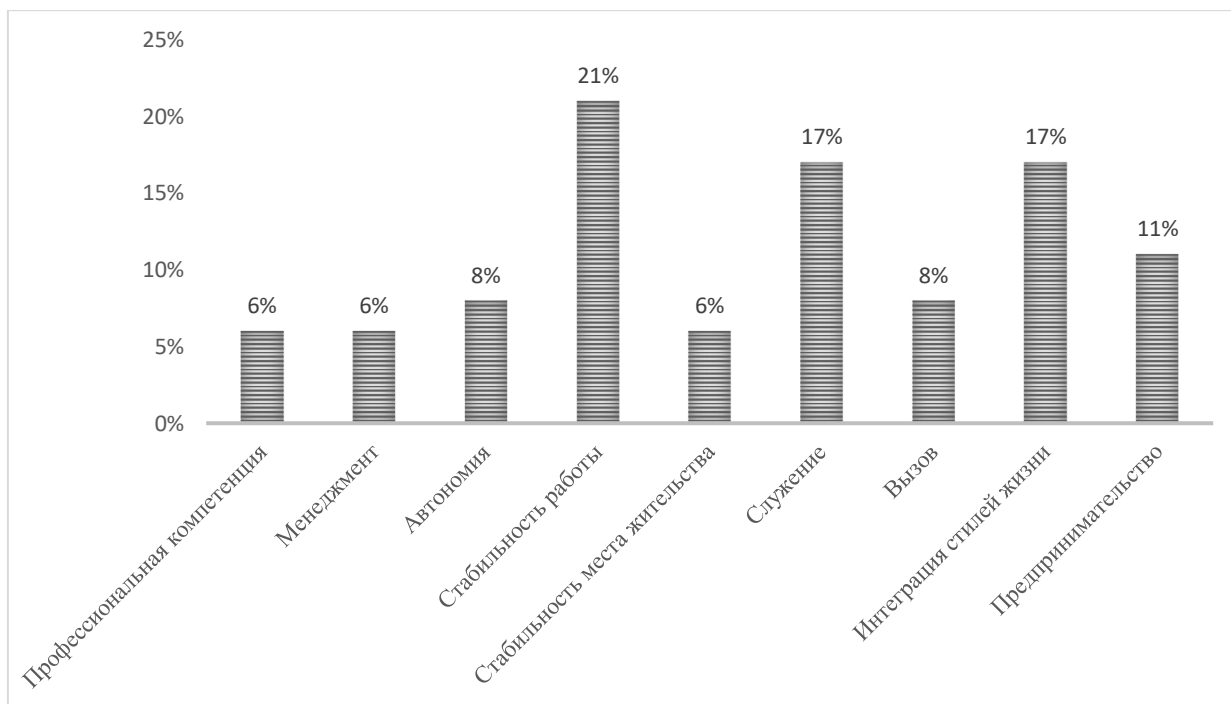


Рисунок 4. —Ярко выраженные ценностные ориентации сотрудников, выявленные в результате диагностики методикой «Якоря карьеры» Э. Шейна, %

Тестирование по методике Э. Шейна показало нам, что большинство

сотрудников организации ориентированы на стабильность работы (21%), также смежную с предыдущей ориентацией стабильность места жительства представляется важной для 6% сотрудников. Эти представители организации испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования, и будут дорожить работой в компании, пока риск увольнения минимален и выплаты производятся без задержек. Отличаются невысоким уровнем притязаний.

Интеграция стилей жизни ведущей карьерной ориентацией является у 17%, для этой категории выбирать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере. Для них важно, чтобы все было уравновешено - карьера, семья и личные интересы.

Для нормализации ценностной сферы сотрудников, по нашему мнению, уровень значимости трех вышеперечисленных ориентаций необходимо снизить.

Служение является ведущей ценностной ориентацией для 17% сотрудников. Данная категория описывает людей, работающих в компании по причине желания реализовать в своей работе свои главные ценности и стремящихся приносить пользу компании, обществу, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Ориентация служение является идеологически направляющей ценностью организации, поэтому, на наш взгляд, уровень ориентации служение желательно повысить.

Ориентация предпринимательство имеет средний показатель 11%. В наши задачи не входит развивать эту ориентацию, поэтому при написании программы консультаций мы не будем уделять этому внимание.

Ориентации менеджмент, автономия и вызов, на наш взгляд, имеют прямое отношение к развитию ценностной сферы сотрудников, поэтому в программу консультаций будут включены упражнения и приемы, формирующие интерес к этим трем ориентациям.

Самое пристальное внимание при работе с сотрудниками мы планируем уделить повышению уровня ориентации профессиональная

компетентность, так как именно эта ориентация является ключевой в формировании внутренней мотивации к работе.

Так же стоит отметить, что у 72% сотрудников доминирует ориентация стабильность работы, ориентация служение доминирует у 13% сотрудников, а, некоторые ориентации, например, профессиональная компетентность, менеджмент, вызов и предпринимательство, не доминируют ни у одного человека.

Отсюда можно сделать вывод, что ценностные ориентации в исследуемой организации развиты весьма неравномерно.

В таблице 4 и таблице 5 Приложения А представлены результаты исследования по тестированию методики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин.



Рисунок 5. – Ярко выраженные потребности персонала организации, выявленные в результате диагностики по методике Ш. Ричи и П. Мартин, %

Анализ результатов исследования по тестированию методики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин, позволяет проследить следующую тенденцию:

Потребностью, которая чаще других доминирует у сотрудников организации, является потребность в определенности полномочий и

обязанностей (15,3%). Реже встречаются, однако имеют значение для 11,7% сотрудников организации потребности в материальном вознаграждении и в комфортных условиях труда (8%). Т.к. эти три потребности относятся к гигиеническим факторам (по Ф. Герцбергу), мы можем предположить, что данные сотрудники не могут иметь потребности из высших мотивационных факторов, а значит, профессиональная мотивация у таких сотрудников может находиться на низком уровне, ведь потребность в материальных благах, высоком заработке, отличает стремление иметь работу с обширным набором льгот и надбавок, и, как правило, проявляясь в сочетании с другими потребностями, способно иметь решающее воздействие на личность при расставлении приоритетов.

С другой стороны, на втором месте находится потребность в признании, статусе и успехе (14,6%), что говорит о том, что собственные достижения и успехи являются одной из основополагающих потребностей для некоторых сотрудников. Высокие показатели, свойственные для данной потребности, говорят и о стремлении к установлению хороших социальных взаимоотношений, потребности личности во внимании со стороны других людей, желании чувствовать собственную значимость.

Также весьма высокие показатели у потребности в высшей цели, смысла и пользы для общества (13,9%), что говорит о том, что также в коллективе есть, наоборот, очень высоко мотивированные сотрудники, т.к. эта установка может быть присуща только настоящим профессионалам своего дела. Достаточно высокое значение (11%), мы видим у потребности в поиске независимости, самостоятельности и роста. Потребность в самореализации имеется у 8% сотрудников, в творчестве и креативе 2,2%, а в поиске перемен, развития, избегание рутины 5,8%.

Такие противоречивые данные говорят о том, что в коллективе есть как явные лидеры, так и отстающие сотрудники с невысоким уровнем ответственности и желанием опереться на регламент или на более уверенных в себе коллег.

Сотрудников с хорошо проявленными потребностями в тесных контактах, дружбе и в социуме оказалось не так много — по 4,4%. На наш взгляд к уровню профессиональной мотивации эти две потребности не имеют прямого отношения, поэтому пока предлагается не анализировать эти две потребности, а лишь отметить это как факт и понаблюдать за динамикой этих потребностей до и после консультативных встреч.

Потребность во влиятельности и власти является ведущей лишь у 0,7% сотрудников, более того, эта потребность оказалась самой слабовыраженной даже по общим баллам коллектива, это говорит о том, что желание руководить другими людьми чуждо для сотрудников организации, а значит, можно отметить отсутствие резервов для управленческого состава. В случае увольнения руководителей подразделений, владельцу компании придется нанимать специалистов, которым нужно дополнительное время для изучения информации о продукте и уставе компании. Вероятно, целесообразно учитывать при разработке программы консультаций неравномерность потребностей и развивать потребности, относящиеся к внутренней мотивации.

При обобщении результатов, полученных при проведении комплекса методик, а также на основании критериев и уровней мотивации персонала исследуемой организации, был получен следующий качественный результат (таблица 6 и таблица 7 Приложения А).

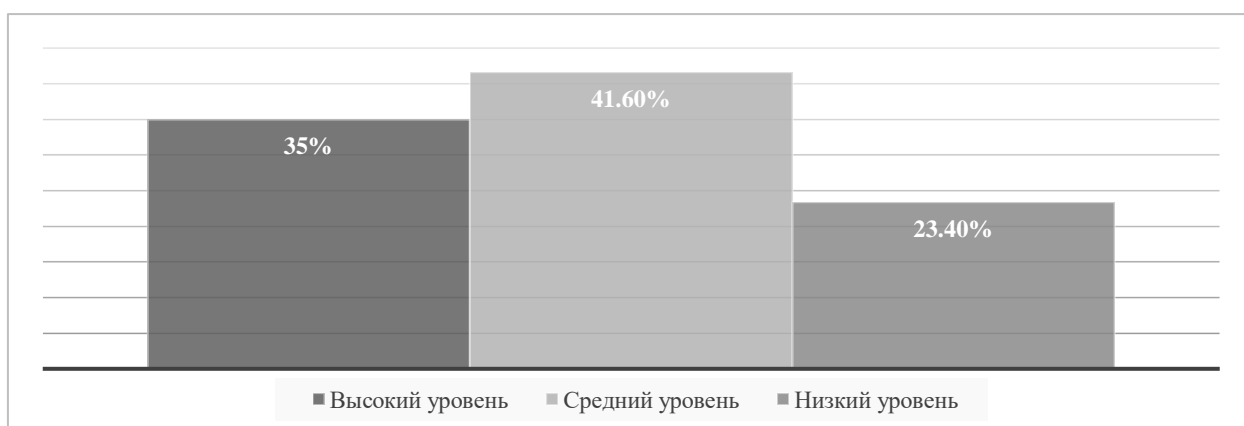


Рисунок 6. — Итоговый уровень развития профессиональной мотивации сотрудников организации, %

Высоким уровнем профессиональной мотивации обладают 35% сотрудников, средний уровень прослеживается у 41,6% участников эксперимента и 23,4% имеют низкий уровень мотивации.

Психологический портрет сотрудника с **высоким уровнем** профессиональной мотивации. Такой сотрудник имеет большой опыт работы и высокую степень квалификации. Необходимые знания и навыки находятся на высоком уровне, в процессе работы человек старается овладеть новыми знаниями, способен быть наставником, передает опыт, с желанием делится своими знаниями с молодыми сотрудниками. Повышенные требования принимаются с большой охотой, воспринимаются как вызов, интересуют только ответственные и трудные задания. Как правило, для него важна некоторая свобода при принятии решений. Сотрудник считает себя признанным руководством или клиентами, чувствует свою высокую значимость, предполагает, что его труд имеет отношение к высшей цели предприятия, ощущает себя носителем ценностей организации. Такой сотрудник осознает свой вклад в работу организации, чувствует поддержку руководства. Считает, что заслуженно получает похвалу, в соотношении уровень оплаты/ личный вклад видит баланс. Сотрудник доволен своей работой, стилем управления, графиком, условиями труда, занимаемой должностью, своими обязанностями. Работа у сотрудника вызывает ощущение счастья. Чаще всего такой сотрудник не проводит четкой границы между отдыхом и работой, и легко соглашается на дополнительную нагрузку в выходные дни или согласен задержаться после работы. На такого работника можно опереться в сложные для предприятия времена, или в периоды других особенных обстоятельств. Сотрудник имеет личные достижения, гордится ими, умеет презентовать себя как профессионала. Способен поделиться личным опытом, рассказать о своем пути самосовершенствования. Как правило, имеет много поощрительных наград, регулярно получает подтверждения своего особого вклада в работу в виде

благодарственных писем и грамот. Способен адаптировать под себя общие рекомендации от администрации организации, умело дорабатывает и совершенствует уже известные методы.

Психологический портрет сотрудника со **средним уровнем** профессиональной мотивации обусловлен небольшим опытом работы человека, степень квалификации невысокая, однако есть желание движения по карьерной лестнице. Обладает самыми необходимыми знаниями и навыками для работы, иногда есть желание развиваться и получать недостающие знания. Новые требования и внедрение инноваций принимаются с неохотой. Больше интересует размер оплаты труда, нежели его содержание. Соглашается на новые задания только в рамках старых проектов и не нуждается в полной свободе действий. Такому человеку важно иметь опору в виде наставника. Сотрудник перманентно считает себя признанным руководством, иногда чувствует, что его значимость растет по мере его успехов. Работник со средним уровнем мотивации стремится к большему признанию зачастую через командную работу. Он испытывает недостаток поддержки и одобрения руководства, ощущает нехватку похвалы и признания заслуг, считает, что уровень материального поощрения его труда должен быть несколько выше существующего. Сотрудник умеренно доволен своей работой в целом (например, доволен графиком и условиями труда, однако не устраивает должность или руководитель), и, в целом, работу рассматривает как обязанность, проводит четкую грань между работой и отдыхом, всегда рад выходным, от дополнительной работы отказывается, а приход кризиса в организацию считает поводом для увольнения. Имеет незначительные личные достижения, однако профессионалом пока себя не считает. Личный опыт стремится использовать только для улучшения своих компетенций и материального благополучия, не отождествляя свои успехи с успехами компании в целом. Иногда такой сотрудник делает попытки выработать свой собственный стиль работы, однако часто получает при этом неудовлетворительный для себя результат из-за отказа от риска, излишнего

избегания неудач и нежелания терять чувство безопасности, стабильности. Использует, в основном, уже проверенные методы, оставаясь сотрудником со средним результатом.

Низкий уровень профессиональной мотивации характерен для новичков или сотрудников с отсутствием опыта работы, низкой степенью квалификации, отсутствием стремления к профессиональному росту. У такого сотрудника ощутимо недостает навыков и знаний, необходимых для результативной работы, повышенные требования воспринимаются крайне негативно. Он не проявляет интереса к содержанию и результатам работы, за исключением материальной выгоды и согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше. Возможны такие отрицательные черты, как неорганизованность, безответственность, импульсивность, отсутствие согласия с общепринятыми моральными правилами и стандартами, иногда склонность к асоциальному поведению. Целью такого сотрудника являются только деньги. Человек характеризуется высоким уровнем фрустрации из-за отсутствия признания коллегами, руководителем и клиентами, в следствие чего считает себя недооцененным и испытывает недостаток похвалы, поощрения, но не старается или не умеет изменить положение дел. Считает, что уровень материального поощрения его труда должен быть значительно выше существующего. Сотрудник совершенно недоволен своей работой и рассматривает ее как тяжелое бремя, поэтому характерно стремление к минимизации усилий, низкая активность и выступление против активности других, отсутствие альтруизма, систематические опоздания, пропуски, частые уходы на больничный.

Влияние такого сотрудника на весь коллектив сугубо отрицательно и оценивается коллегами и руководителем как деморализующее. Сотрудник объективно не имеет личных достижений и предмета для гордости, принимаясь за дело, человек не стремится к личному опыту, достижению цели, созиданию, не надеется получить позитивные результаты, его отличает отсутствие целеустремленности и настойчивости в достижении

поставленных задач.

В ходе опытно-экспериментальной диагностики и анализа результатов были выявлены 13 сотрудников со слабовыраженными или завышенными потребностями, ценностями и ориентациями (таблица 2).

Таблица 2. – Сотрудники со слабовыраженными или завышенными потребностями, ценностями и ориентациями, влияющими на профессиональную мотивацию, в баллах

Сотрудник	Методика, заниженная или завышенная потребность, ценность, ориентация	Критерий, нуждающийся в доработке	Личный балл	Средний балл *
1. Анастасия О.	В.И. Герчикова, люмпенизированный тип, высокое значение	Развитие; признание.	7	4,16
	Э. Шейн, высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ориентаций	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	9,7	8,41
2. Анастасия Ф.	В.И. Герчикова, люмпенизированный тип, высокое значение	Развитие; признание.	7	4,16
3. Павел А.	В.И. Герчикова, люмпенизированный тип, высокое значение	Развитие; признание.	8	4,16
	Э. Шейн, высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ценностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	10	8,41
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Определенность и четкость» при низких значениях других потребностей	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	99	40,12
4. Сергей К.	В.И. Герчикова, люмпенизированный тип, высокое значение	Развитие; признание.	7	4,16

Продолжение Таблицы 2

5. Григорий Н.	В.И. Герчикова, профессиональный тип, низкое значение	Развитие; признание; личные результаты.	5	8,93
	Э. Шейн, высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ценностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	9	8,41
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Определенность и четкость» при низких значениях других потребностей	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	53,1	40,12
6. Александр Л.	В.И. Герчикова, профессиональный тип, низкое значение	Развитие; признание; личные результаты.	5	8,93
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Определенность и четкость» при низких значениях других потребностей	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	58,6	40,12
7. Максим С.	В.И. Герчикова, профессиональный тип, низкое значение	Развитие; признание; личные результаты.	4	8,93
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Материальное вознаграждение» при низких значениях других потребностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	66	43,48
8. Анна С.	О.Ф. Потемкиной, все показатели социально-психологической установки личности снижены	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	2,12	4,46
	Э. Шейн, высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ценностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	10	8,41

Окончание Таблицы 2

9. Никита Ш.	О.Ф. Потемкиной, все показатели социально-психологических установок личности снижены	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	3	4,46
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Материальное вознаграждение» при низких значениях других потребностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	99	43,48
	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Определенность и четкость» при низких значениях других потребностей	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	99	40,12
10. Ирина Н.	О.Ф. Потемкиной, высокое значение социально-психологической установки личности «Эгоизм»	Развитие, удовольствие от работы.	7	3,33
11. Валентин Ж.	Э. Шейн, высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ценностей	Развитие; удовольствие от работы; личные результаты.	8,3	8,41
12. Александра Р.	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Определенность и четкость» при низких значениях других потребностей	Развитие; признание; удовольствие от работы; личные результаты.	55	40,12
13. Артем К.	Ш. Ричи и П. Мартин. Высокое значение потребности «Материальное вознаграждение» при низких значениях других потребностей	Развитие; удовольствие от работы.	90,7	43,48

*Примечание: средний балл в референтной группе.

У данных сотрудников наблюдается отклонение от средних норм исследуемой группы.

Отклонения результатов группы выбранных респондентов от средних показателей общей группы иллюстрирована в рисунках:

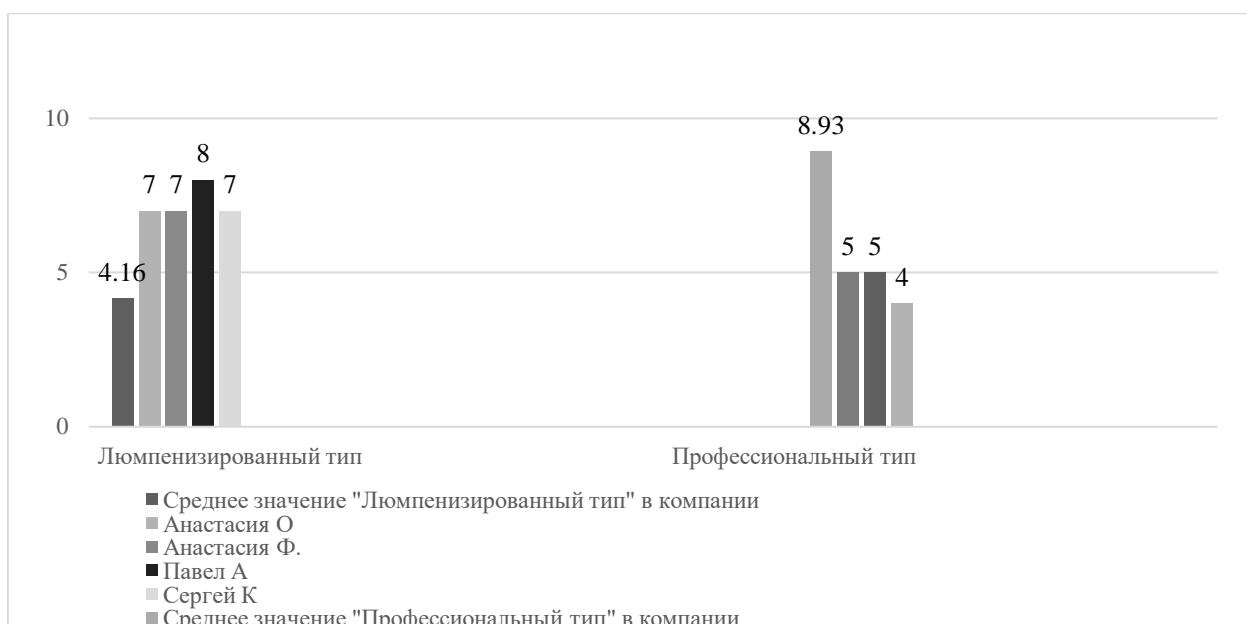


Рисунок 7. — Отклонения результатов группы выбранных респондентов от средних показателей общей группы по методике В.И. Герчикова, в баллах

Преобладающий люмпенизированный тип, по методике В.И. Герчикова говорит о том, что такие критерии оценки мотивации как развитие и признание не развиты.

Слабовыраженный профессиональный тип, по методике В.И. Герчикова указывает на то, что такие потребности как развитие, признание, личные результаты также не развиты.

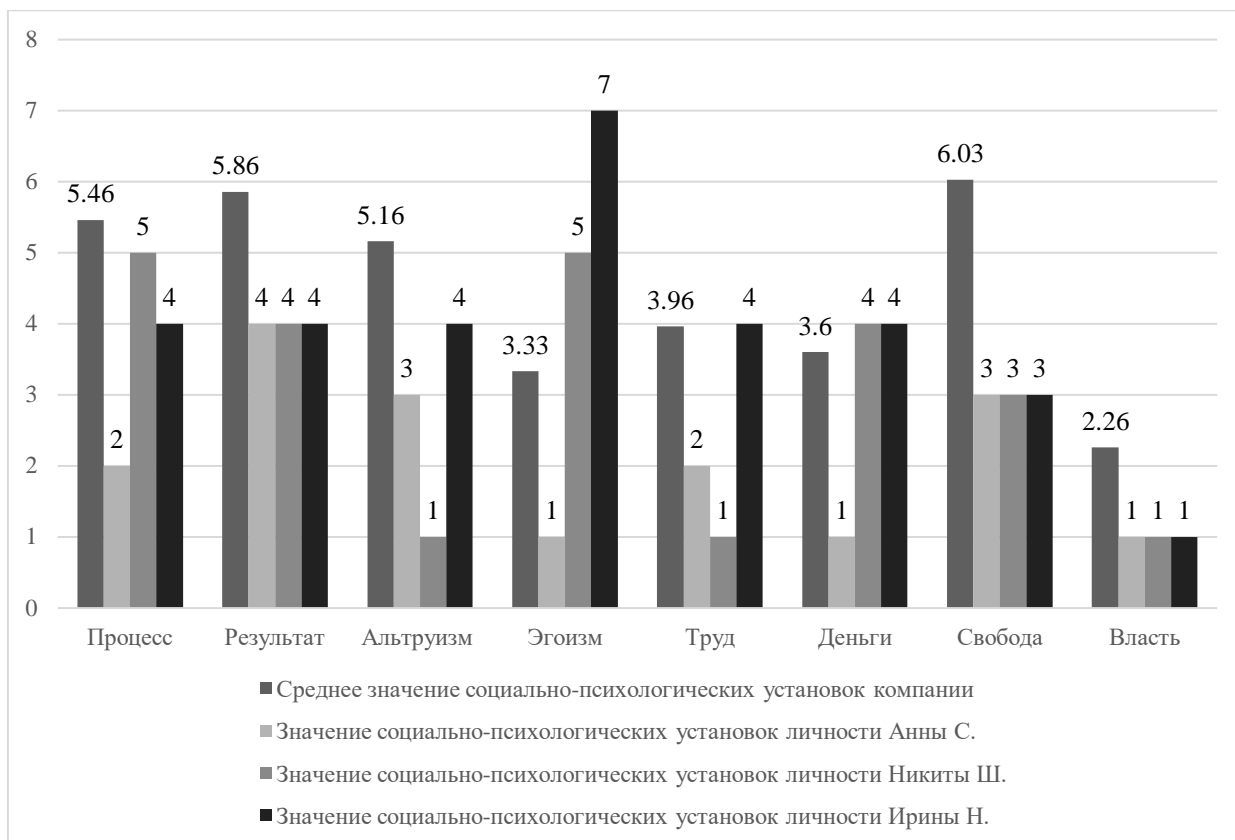


Рисунок 8. — Отклонения результатов группы выбранных респондентов от средних показателей общей группы по методике О.Ф. Потемкиной, в баллах

По методике О.Ф. Потемкиной все показатели снижены, что может говорить о том, что все критерии оценки (развитие, признание, удовольствие от работы, личные результаты) слабо выражены.

По методике О.Ф. Потемкиной социально-психологическая установка «эгоизм» является доминирующей при максимально низком значении «альтруизм». При таком значении можно предполагать, что у сотрудника критерии развитие и удовольствие от работы снижены.



Рисунок 9. — Отклонения результатов группы выбранных респондентов от средних показателей общей группы по методике Э. Шейна, в баллах

Высокое значение «Стабильность работы», при низких значениях других ценностных ориентаций по методике Э. Шейна показывает, что значимость критериев развитие, удовольствие от работы, личные результаты снижена.

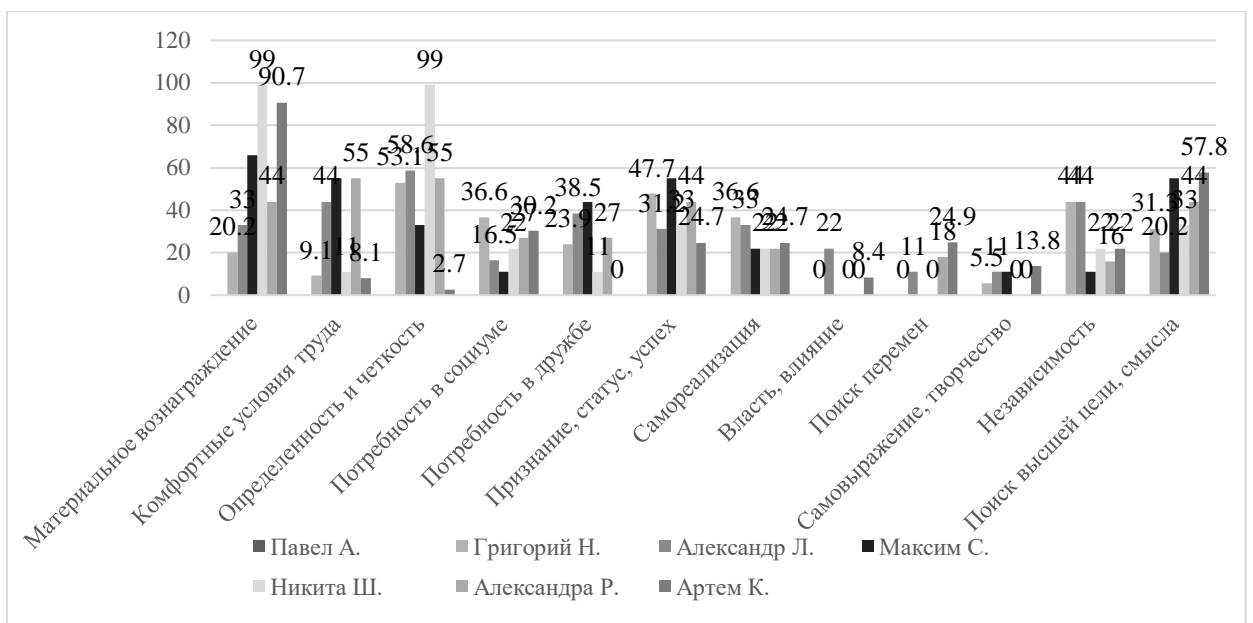


Рисунок 10. — Отклонения результатов группы выбранных респондентов от средних показателей общей группы по методике Ш. Ричи и П. Мартин, в баллах

Высокое значение таких мотивационных потребностей как «Определенность и четкость» и «Материальное вознаграждение» по методике Ш. Ричи и П. Мартин при низких значениях других потребностей говорит о том, что критерии развитие, признание, удовольствие от работы, личные результаты не развиты.

Таким образом, мы делаем вывод о том, что сотрудники с отклонениями результатов исследования от средних показателей общей группы нуждаются в повышении профессиональной мотивации.

В процессе подготовки программы консультаций стало известно, что два работника из списка сотрудников с низкой мотивацией, Александра Р. и Александр Л., написали заявление на увольнение, и не будут принимать участие в эксперименте. Остальные 11 человек изъявили желание работать в направлении повышения мотивации. С данными сотрудниками были проведены консультативные беседы.

2.2. Организация и проведение формирующего эксперимента

В результате констатирующего эксперимента, проведенного на базе исследуемой нами организации, были достигнуты следующие результаты:

1. С помощью тестирования изучен уровень мотивации к труду сотрудников организации.
2. Обработаны результаты диагностики.
3. По результатам констатирующего эксперимента для проведения консультативных бесед была сформирована экспериментальная группа сотрудников (11 респондентов), имеющих низкую профессиональную мотивацию.

В качестве наиболее эффективной формы работы для повышения профессиональной мотивации было выбрано групповое консультирование, так как оно позволяет участникам группы найти поддержку и понимание среди коллег с такой же проблемой, что увеличивает готовность членов

группы исследовать и разрешать сложности, с которыми они пришли в группу. Также коллективный опыт позволяет в более широком контексте взглянуть на собственные проблемы, а группа представляет собой защищенное, но вполне реальное поле деятельности для оттачивания новых навыков и умений.

Таким образом, была создана программа групповых консультаций.

Для работы с группой были выбраны несколько подходов и основных техник:

Экзистенциальный подход:

— Беседа.

Психоаналитический подход:

— Инсайт и проработка.

Психодрама:

— Упражнение «Волшебный магазин».

— Техника «Проекция будущего».

— Проективная методика «Моя идеальная работа».

— Проективная методика «Колесо баланса».

Приемы создания ситуации успеха:

— Прием «Эврика»

— Прием «Линия горизонта».

А также притчи, сказки, тематические мотивационные игры и упражнения.

Таблица 3. — План программы группового психологического консультирования

№	Название/ цель консультации	Содержание консультации
Этап 1. Знакомство		
1	Знакомство. Вводная консультация.	Самопрезентация консультанта. Знакомство участников с консультантом и друг с другом. Принятие правил в группе. Знакомство участников с теоретическими аспектами и терминами мотивации. Рефлексия участников по поводу своих ожиданий от консультативных встреч.
Этап 2. Переходный этап		
2	Поиск сильных черт натуры. Целеполагание и поиск ресурсов в виде сильных черт натуры.	Обсуждение личных целей на консультацию. Закладывание основ самораскрытия посредством применения техник слушания. Ознакомление участников с личными профилями. Развитие оптимистического взгляда на свои личностные черты. Развитие понимания своих сильных черт натуры. Притча, формирующая принятие себя как личности.
Этап 3. Этап работы		
3	Переоценка. Поиск выгод в тех качествах, что кажутся участникам негативными.	Обсуждение негативных черт натуры, мешающих движению вперед, переоценка тех качеств, что кажутся негативными. Поиск нестыковок и противоречий, когнитивных искажений, посредством беседы и с помощью проективной методики «Моя идеальная работа».
4	Поиск возможностей. Цель – увидеть больше своих возможностей	Обсуждение сильных черт натуры и ресурсов, сохранных частей сознания участников. Поиск новых возможностей с помощью техники «Волшебный магазин» и проективной методики «Моя идеальная работа». Поиск возможностей развития и применения своих сильных качеств.
5	Ответственность. Формирование личной ответственности участников.	Обсуждение обстоятельств-возможностей, которые будут способствовать достижению цели и обстоятельств-угроз, факторов, которые могут помешать этому. Работа с сомнениями, страхами, переоценка важности факторов с помощью проективной методики «Моя идеальная работа», техники «Проекция будущего» и техники «Колесо баланса». Формирование личной ответственности за свою жизнь путем переформулирования внешнего контекста ограничений на внутренний контекст.
6	Работа с метафорой. Поиск скрытых мотивов к достижению.	Снятие психологической защиты с помощью работы со сказкой: поиск скрытых ресурсов и лучших методов достижения целей. Определение ведущих ценностей участников.
Этап 4. Заключительный		
7	Ценности. Увязка своих ценностей и целей с ценностями и целями организации.	Обсуждение реализации потребностей участников через ценности организации. Возможности развития интереса к трудовой деятельности через игры. Создание «Своей игры».

8	Завершение. Рефлексия участников.	Доработка создания «Своей игры». Обсуждение цикла консультаций. Подведение итогов. Прощание.
---	-----------------------------------	--

На первом этапе работы над программой была сформулирована ее цель и задачи.

Цель работы в группе:

1. Повышение уровня профессиональной мотивации участников группы.
2. Гармонизация ценностной сферы.

Задачи консультативных встреч:

1. Повысить стремление к профессиональному росту.
2. Развить ответственность, целеустремленность и настойчивость в достижении.
3. Научить признавать свои заслуги.
4. Уметь хвалить и поощрять себя за удачно проделанную работу.
5. Помочь развить интерес к содержанию работы.
6. Научить отождествлять свои успехи с успехами компании.
7. Уметь увидеть личные достижения, гордиться ими.
8. Через осознание своих сильных сторон помочь выработать свой собственный стиль, найти свои техники и инструменты для работы.

Всего с группой было проведено 8 консультаций длительностью 2 часа на базе кабинета психолога.

Цикл консультаций имел следующую структуру:

1. Начальный этап (отбор, ориентация и определение структуры группы).

Основными функциями консультанта на этом этапе являются установление основных правил и норм для группы, помощь участникам в выражении своих страхов и ожиданий, надежд, определении конкретных личных целей.

2. Переходный этап (раскрытие участниками информации, выходящей за рамки личной истории).

На этом этапе консультант побуждает участников выражать свою тревогу, открыто разрешать конфликты, возникающие в группе, и помогать участникам стать автономными и независимыми. Успешное управление процессом на этом этапе перерастет в этап работы.

3. Этап работы (начинается основная работа, участники группы свободно исследуют свои мысли и чувства и работают над своими проблемами).

Задача консультанта побуждать участников воплощать понимание в действия и помогать им вносить необходимые изменения для достижения своих целей.

4. Заключительный этап (характеризуется подведением итогов, грустью и беспокойством по поводу прекращения группы).

На этом этапе работа консультанта заключается в оказании помощи членам группы в работе над прекращением, предоставлении им возможности получить дополнительные консультации, помочь получить участникам группы полезное понимание того, что они узнали[58].

Далее была определена структура занятий. Каждое занятие построено по следующей схеме: организационная часть, основная часть, завершающая часть. В соответствии с планом групповых консультаций составлены конспекты занятий, которые представлены в Приложении Б.

Следующим этапом работы стала реализация программы групповых консультаций.

На этапе подготовки эксперимента был осуществлен объезд всех торговых точек с целью просвещения и агитирования на участие в эксперименте. При встречах сотрудники с большим интересом слушали объяснения целесообразности эксперимента, задавали уточняющие вопросы, поэтому, когда прояснилось, кто именно входит в группу респондентов, дополнительные объяснения не понадобились. Сотрудники с низкой

мотивацией были приглашены на консультирование по телефону. На момент пребывания на консультации организация предоставила каждому сотруднику оплачиваемые часы работы, поэтому сопротивления на этом этапе не возникло. Консультации прошли на базе кабинета психолога в офисе исследуемой организации.

1. Начальный этап.

Уже на этапе знакомства, при выполнении упражнения «Часы» были выявлены негласные лидеры группы: двое участников, Григорий Н. и Анна С., вызвались нарисовать свои часы первыми, выбрали палочки в самой середине, заняв непропорционально много места на доске и времени для рисования. Так же можно отметить Ирину Н., которая нарисовала песочные необычные часы, непохожие на остальные рисунки, предположительно, этого человека отличает нестандартное мышление. Последним вышел знакомиться Павел А. (стаж работы в компании 2 месяца, самый новый сотрудник). Свою палочку в самом низу листа он преобразовал в маленькие часы с кривым кружочком, без цифр и делений, использовал черный маркер. С ним понадобилась более деликатная работа. Наблюдения за выполнением следующего задания, упражнения-знакомства «Сеть», подтвердило результаты тестирования по методике О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»: быстрее всего закончили упражнение Ирина Н. и Никита Ш., у которых установка «Эгоизм» является ведущей в профилях. Для поиска общих интересов они очень быстро рассказывали о себе, не стараясь узнать что-либо о собеседнике, лишь ожидая, когда коллега остановит, вставив слова «Я тоже» или «И у меня так». В целом наблюдения за этапом знакомства показали, что в организации корпоративная культура находится на высоком уровне, почти все участники группы (кроме новичка Павла А.), чувствовали себя буквально как дома, знали, где лежат канцелярские принадлежности и как включить электроприборы. Неловкости не было, расслабленные позы, шутки и доброжелательные приветствия друг

друга подсказывали, что несмотря на то, что коллеги работают в разных подразделениях зачастую на разных концах города, видятся они часто или даже дружат подразделениями. Этот факт был отмечен как положительное условие для создания благоприятной атмосферы для самораскрытия и вовлеченности в процесс работы. В результате, благодаря теплой и дружественной обстановке, этап самораскрытия участников, предполагаемый значительно позднее, был частично начат на этапе знакомства: при разборе теоретической части и пояснениях (с помощью иллюстрации пирамиды А. Маслоу), как понять свою истинную потребность, участники оживились.

Консультант (далее К):

— Расскажите кто-нибудь о своей мечте, цели.

Несколько человек предложили разобрать именно их примеры. Остановились на примере Ирины Н., поднявшей руку первой.

Ирина Н.:

— Я мечтаю о квартире.

К:

— У вас уже есть какое-либо жилье?

Ирина Н.:

— Нет.

Несколько человек, дружно посматривая на изображение пирамиды Маслоу:

— Потребность в безопасности!

К:

— Не спешите. Ирина, а какая это будет квартира? Опишите ее.

Ирина Н.:

— Это огромная квартира, сталинка, с очень высокими потолками, там шикарный ремонт, и два санузла. В городе Ж.

К:

— А почему в Ж., а не в нашем городе?

Ирина Н. (честно признается):

— Это закрытый город, там пропускная система, чтобы гости к нам не ходили (смеется).

К (поясняя группе):

— О какой потребности мы сейчас слышим? Вроде человек хочет жилье, но обратите внимание, что квартира именно большая, с шикарным ремонтом, в элитном доме. Причем, большая, но совсем не для того, чтобы уместить гостей, как я подумала сначала. Так звучит потребность в успехе и признании.

На завершающей части начального этапа, при формулировке участников своих страхов, ожиданий и надежд по результатам консультативных встреч, большинство консультируемых озвучили, что ожидают успеха и надеются после консультаций ходить на работу с удовольствием. В основном, все страхи в группе заключаются в том, что сотрудники боятся так и не найти свою мотивацию. В целом, начальный этап завершился сформированной внутренней мотивацией к работе участников над собою.

2. Переходный этап.

Первое слово предлагалось активным членам группы, постепенно переходили к менее активным и скромным, чтобы подбодрить застенчивых сотрудников и примером показать, как можно построить логичный ответ. Все участники по очереди рассказали, с какими сложностями столкнулись при выполнении домашнего задания: формулировке запроса на консультирование. Крайне важно было не давить на тех, кто пока не готов к самораскрытию.

На данном этапе участники несколько волновались и переживали о том, как они будут восприняты другими участниками, как выглядят со стороны, и пока они не понимали о границах допустимого личного откровения, использовались такие техники, как активное слушание, перефразирование, подведение итогов.

Примеры личных запросов, прозвучавших от участников:

1. «Хочу, чтобы на работе стало интереснее».
2. «Я хочу больше узнать о себе».
3. «Хочу зарабатывать больше денег».
4. «Хочу с радостью ходить на работу», и т.д.

Было предложено зафиксировать каждому свой первоначальный запрос, с тем чтобы проследить, изменится ли он, и если изменится, то как именно, в течении серии консультаций.

Вторая часть переходного этапа была посвящена разбору личных профилей участников. Консультант раздал всем распечатанные бланки с личным профилем по результатам четырех тестирований и предложил ознакомиться. Наблюдения: сотрудники бегло и внимательно читали, был очевиден большой интерес к результатам тестирования, некоторые хмурились, нервно ерзали на стульях, руки и мимика находились в непрерывном движении. Далее, иницируя обсуждение характеристик, консультант плавно перевел группу к следующему, основному, этапу.

3. Этап работы.

После прочтения участники начали высказывать недовольство: некоторые были не согласны с формулировками из определения В.И. Герчикова «люмпенизированный тип», другие — с доминирующей установкой «Эгоизм» по О.Ф. Потемкиной. Интересно то, что никто из участников сразу не понял, почему плохо, когда в личном профиле доминирует только установка на деньги. Возражения выслушивались консультантом нейтрально, важно было не вступать в дискуссии в момент острого несогласия сотрудников. Применялась техника нормализация.

К:

— Это не значит, что вы плохие люди, ведь такие значения в диагностике случаются, когда у человека работа стоит в жизни не на первом месте. Однако, раз уж вам все же необходимо работать, чтобы содержать себя или семьи, давайте же сделаем так, чтобы это приносило вам удовольствие.

Далее был раскрыт смысл по каждой установке и потребности, с целью нормализации и интерпретации, т.е. мягко донесено в форме гипотезы объяснение значения ценностных установок и типов участников, освещены новые перспективы и применение личностных черт, для каждого участника была предложена интерпретация личного профиля во время обсуждений, чтобы участник группы сразу мог подумать над ней и задать уточняющие вопросы консультанту, а не оставался наедине со своими выводами и домыслами. Работа на этом этапе показала, что подавляющее большинство участников имеют критическое мышление, пытливый ум.

Качественная динамика сопровождалась определенными изменениями в личности участников на протяжении всего этапа работы, некоторые стали заметны, как отмечалось ранее, уже в конце начального этапа: испытуемые перестали молчать, увидев благожелательное отношение и поддержку со стороны других участников, поддерживаемое консультантом, начали комментировать происходящее, осторожно высказывать свое мнение, принимали более расслабленные позы. При беседе они перестали отводить взгляд и начали приводить примеры из собственной жизни. Например, при приеме закладывания базы для возникновения понимания своих ресурсов в виде сильных черт натуры, Сергей К. так рассказал о свойственном ему компоненте люмпенизированного типа по В.И. Герчикову «стремлении к минимизации усилий»:

— Я думаю, что в этом есть и плюсы. Если я ленивый, значит, у меня голова хорошо работает: как сделать так, чтобы работать меньше.

К:

— Вы хотите сказать, что стремление к минимизации усилий может стать толчком к развитию ваших организационных способностей? Мне нравится ваш ход мыслей. Тогда давайте подумаем, какими практическими действиями можно их развить на работе.

Сергей К.:

—Я постоянно придумываю как все упростить. Вот недавно нам из

офиса прислали в почту табличку с графиком, а мне так лень заполнять было, я там немного доработал, и сейчас у нас все легко формируется, только месяц подписывай.

К.:

— Здорово. А еще?

Сергей К.:

— В прошлом месяце витрины мыть лень было, и я соревнование придумал, кто больше часов продаст за неделю, тот целый месяц мыть витрины не будет. За счет этого у нас выручка за неделю поднялась на 40%.

К.:

— Серьезная цифра. Вы не проиграли?

Сергей К.:

— Конечно не проиграл, я ведь ленивый (смеется).

К.:

— А вам не кажется, что ленивый человек не станет придумывать новую табличку и соревнование, да еще и целую неделю стараться, чтобы выиграть? Думаю, что вы напрасно «клеите» на себя этот «ярлык». Кто вам сказал, что вы ленивый?

Сергей К.:

— Да все детство родители так говорили. И сейчас иногда так говорят.

К.:

— Вы знаете, Сергей, это один из самых распространенных приемов в воспитании детей. Родителям некогда, они устали, приходят домой с работы, а тут ребенок, которого нужно заставить убирать игрушки. Можно, конечно, его заинтересовать, придумать уборку в виде игры, соревнования, попросить в конце концов, но, я напоминаю, родители устали, они «на взводе» и объективно лишены сил, однако порядок дома очень желателен, ведь в порядке отдыхать приятнее. И тогда они говорят ребенку: «Ты не убрался к нашему приходу — ты ленивый». Ребенок чувствует себя виноватым, и это заставляет его убираться, хотя бы чтобы доказать маме, что это не так.

Родители остаются довольны. На следующий день такая психологическая игра повторяется вновь, а потом и вовсе становится неким ритуалом. И вот уже вы, много раз услышав, что вы ленивый, верите этому как достоверному факту. Однако, анализ вашей стратегии работы говорит об обратном, да и детство давно в прошлом. Кто со мною согласен? (Участники горячо поддержали консультанта). Сергей, сколько вам лет?

Сергей К.:

— 31 год.

К.:

— Как вы думаете, вы вполне взрослый человек, чтобы сформировать о себе свое личное суждение, которое, возможно, будет сильно отличаться от мнения ваших родителей? Вы можете себе это позволить?

Сергей К.:

— Да, думаю, могу.(он явно сильно удивлен: остановившийся взгляд подсказывает, что он погружен в работу над собою, возможно, проживает инсайт).

Все участники так или иначе раскрывались как личности, говорили о наиболее волнующих их проблемах: тревоге по поводу происходящего в стране, плохой экологии и неумении расслабляться, общей неудовлетворенности своей жизнью и т.д. Другие, напротив, начинали говорить о своих желаниях, целях или даже мечтах. Это позволяло консультанту выстраивать больше гипотез относительно низкой профессиональной мотивации участников, и, соответственно, качественнее оказывать поддержку в осознании участниками своих инсайтов и проработке проблем.

Рассказывая, какие черты и ценностные ориентации в себе решили улучшать, все 11 участников, наряду с другими качествами, упомянули лень, которая свидетельствует о некоем внутриличностном конфликте, который нам и предстояло разрешить. Также часто упоминались чувствительность, эмоциональность и впечатлительность. В связи с этим, можно заключить, что

в организации работают весьма творческие люди, что, в целом, является большим плюсом для сотрудников, в чьи задачи входит продавать предметы, относящиеся к искусству и не являющиеся предметом первой необходимости. На данном этапе использовались такие техники как: техника активного слушания, конфронтация, отражение чувств, поддержка, эмпатия и т.д.

При работе с проективной методикой «Моя идеальная работа» удалось выявить большое количество особенностей и установок участников, таких как ценностные ориентации, уровень самооценки, позиционирование в целом. Например, Ирина Н., подтверждая предположение консультанта о ее инаковости относительно других членов группы, нарисовала себя в виде голого и лысого зеленого человечка, а на вопрос консультанта: «Каково идти по жизни таким зеленым человечком?» и «Не мешает ли это на работе?», Ирина заплакала и сказала, что она постоянно переживает по этому поводу, так как в коллективе чувствует себя неуютно, ей постоянно указывают на то, как сильно она отличается от коллег (Ирине 43 года, ее двум напарникам в смене 20 и 21 год, соответственно, они имеют разный социальный статус, спектр интересов и мышление). Ирине было предложено написать не менее 20 причин выгоды отличаться от всех коллег именно в этой профессии (она написала 23 причины, среди которых основными, по ее словам, были «личный бренд» и «уникальный стиль»). Рисунки других членов группы также были весьма показательны. Среди них были: звезда, сердце, круг, колбаска, у которых не было глаз, рта, ушей, рук и ног, кто-то изображал себя в виде человечка, но непомерно большим, маленьким или даже другого пола. Не меньший интерес представляли изображения идеальной работы, к которой предполагалось найти путь. Все эти рисунки послужили базой для обсуждений и выявления когнитивных искажений, а также их проработке.

Наиболее сложной оказалась работа, направленная на поиск личных ресурсов участников, которые можно было бы увязать с их ценностями и ценностями организации. Эта сложность заключалась в том, что метод

поиска и сам ресурс в каждом случае максимально уникален, и для такой работы, возможно, больше подошло бы индивидуальное консультирование, или группы меньших размеров. На эту мысль натолкнуло большое количество уточняющих вопросов самого разного характера от нескольких участников после окончания четвертой консультации, стало понятно, что участники имеют разный темп, ход мыслей и логику поиска ресурса, поэтому было принято решение созвониться по телефону с шестью участниками на следующий день с целью помощи в формировании поиска ресурса (остальные справились сами). Время беседы по телефону носило неформальный характер и варьировалось от 7 до 12 минут.

В целом, в работе над поиском ресурса мы опирались на позитивный опыт и наиболее сохраненные положительные качества личности участников, т.е. внутренние ресурсы, для этого были выяснены их позитивные контакты с ближайшим окружением, учтено, что считает для себя возможным использовать сам консультируемый, на какие свои внутренние и внешние ресурсы он может положиться, чтобы решить проблему мотивации. Этот метод помог извлечь пользу из того, что работоспособно, сохранно и вместе с участниками добиться перемен, которые позднее можно развить в успех. Очень удачной была идея применить сочинение сказки под названием: «Как один мальчик/девочка однажды нашел смысл жизни.», «...раздобыл себе силы», «...нашел ресурс» и т.д., так как именно сочиненная сказка послужила основой для самой продуктивной работы. В качестве примера предлагаем случай Анастасии Ф. (42 года, стаж в компании около 15 лет, салон люкс-сегмента). Смысл сказки, сочиненной Анастасией, сводится к тому, что некий мальчик(!) попал в опалу у всего класса, заступившись за жертву буллинга, мальчика-инвалида, однако, благодаря силе характера обрел смысл жизни в том, чтобы заботиться о товарище, и очень скоро смог снова завоевать признание в классе и, презентовав одноклассникам нового товарища, как человека умного и нестандартно мыслящего, смог добиться уважения и для друга тоже.

К:

— Анастасия, вы отождествляете себя с кем-нибудь из героев сказки?

Анастасия Ф.:

— Да, думаю, я мальчик, который помог однокласснику.

К:

— Скажите, была ли подобная ситуация в вашей жизни?

Анастасия Ф.:

— Да, такая ситуация происходит и в данный момент. Я помогаю одному ребенку. (Анастасия рассказывает о своем подопечном, случайном знакомом подростке 15 лет, которому, по мнению Анастасии, очень нужна поддержка, шефство продолжается уже более года).

К:

— Расскажите, почему вы это делаете?

Анастасия Ф.:

— Не знаю... я просто чувствую, что не могу остаться в стороне, ведь все так несправедливо по отношению к нему... я не могу не помогать.

К:

— Как вы себя чувствуете после ваших встреч?

Анастасия Ф.:

— Легко и радостно, меня эти встречи очень вдохновляют.

К:

— Анастасия, загляните в свой личный профиль, напомните, пожалуйста, ваш результат по тестированию О.Ф. Потемкиной по установке «альтруизм».

Анастасия Ф.:

— 8.

К:

— Это серьезная цифра при среднем значении по организации 5,1. Выходит, эта черта является вашей ведущей.

Анастасия Ф.:

— Да (радостно улыбается).

К:

— Скажите пожалуйста, как вы думаете, вашу организацию можно тоже назвать альтруистом? Она помогает кому-нибудь в чем-либо?

Анастасия Ф.:

— Да, конечно! Наш руководитель неоднократно организовывал в городе выставку высокого часового искусства, также мы являемся одними из спонсоров почти всех мероприятий нашего города, и вообще, каждый день мы на работе только и делаем, что помогаем людям правильно вложить свои деньги в предметы роскоши, ведь в мире дорогих часов человек без проводника не справится.

К:

— Вы хоть представляете, какая миссия возложена на вас? Успешные люди доверяют вам настолько, что обращаются за помощью и советом при покупке часов за несколько миллионов. Ведь наверняка они предполагают, что эти часы станут семейной реликвией, и будут передаваться из поколения в поколение, со временем обрастая все большим числом легенд и семейных преданий. И вам предлагают стать к этому причастной! Это такая честь, вы не находите?

Анастасия Ф.:

— Да, я раньше часто думала об этом (Анастасия заметно взволнована, голос дрожит).

К:

— А какое доверие оказано вам руководством? Ведь не каждому доверят такую работу. Кажется, вас очень уважают.

Анастасия Ф.:

— Да, наверное.

К:

— Анастасия, а что, если я вам предложу больше никогда не работать? Давайте, вы будете на работе просто помогать другим.

Анастасия Ф.:

— Я согласна (смеется).

К:

— Я серьезно. Предлагаю вам навсегда отказаться от формулировки «поехала на работу» и заменить ее на «поехала в салон». И, самое главное, давайте заменим слово «работаю» на более подходящие для вас «помогаю людям».

Анастасия Ф.:

— Мне нравится! Я согласна.

4. Заключительный этап.

Итогом групповой работы для каждого участника стало построение своеобразной уникальной ценностной системы. В процессе этого построения участникам было предложено проанализировать свои жизненные цели, ценности и соотнести их с целями и ценностями организации, поставить себе задачи на ближайшее время и дальние перспективы.

Таким образом, в течение групповых консультаций мы поняли, что для участников большое значение имел индивидуальный бережный подход, каждый «оживал» от внимания, начинал верить в себя, наполнялся силой, начинал генерировать идеи и все заметнее проявлял себя.

В результате консультативных встреч участники группы:

- Повысили стремление к профессиональному росту.
- Развили ответственность, целеустремленность и настойчивость в достижении целей.
- Научились признавать свои заслуги.
- Научились хвалить и поощрять себя за удачно проделанную работу.
- Развили интерес к содержанию работы.
- Научились отождествлять свои успехи с успехами компании.
- Начали видеть личные достижения, гордиться ими.

- Осознали свои сильные стороны и выработали свой собственный стиль, нашли свои техники и инструменты для работы.
- Ослабили напряжение по отношению к трудовой деятельности с помощью игры.
- Гармонизировали свою ценностную сферу.

Роль консультанта, несомненно, имела большое значение в процессе группового консультирования. На первых двух занятиях сотрудники опирались на мнение консультанта, пытаясь разобраться в структуре занятий и понять, в чем заключаются их работа над собой. Главной задачей консультанта, по нашему мнению, было удержание интереса участников к самораскрытию и самопринятию.

2.3. Результаты формирующего эксперимента и их обсуждение

В данном параграфе представлены результаты исследования, проведенного по завершению консультативных встреч. В рамках второго среза для группы респондентов из 11 человек был проведено повторное тестирование по следующим методикам:

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- тест О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»;
- методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);
- тест «Якоря карьеры» Э. Шейна.

В результате проведенного нами анализа данных второго среза, сравнения показателей среди участников, в результате проверки достоверности различий между показателями до и после формирующего эксперимента, имеем следующие данные.

Результаты формирующего эксперимента по тестированию В.И. Герчикова представлены в таблице 1, Приложение В.

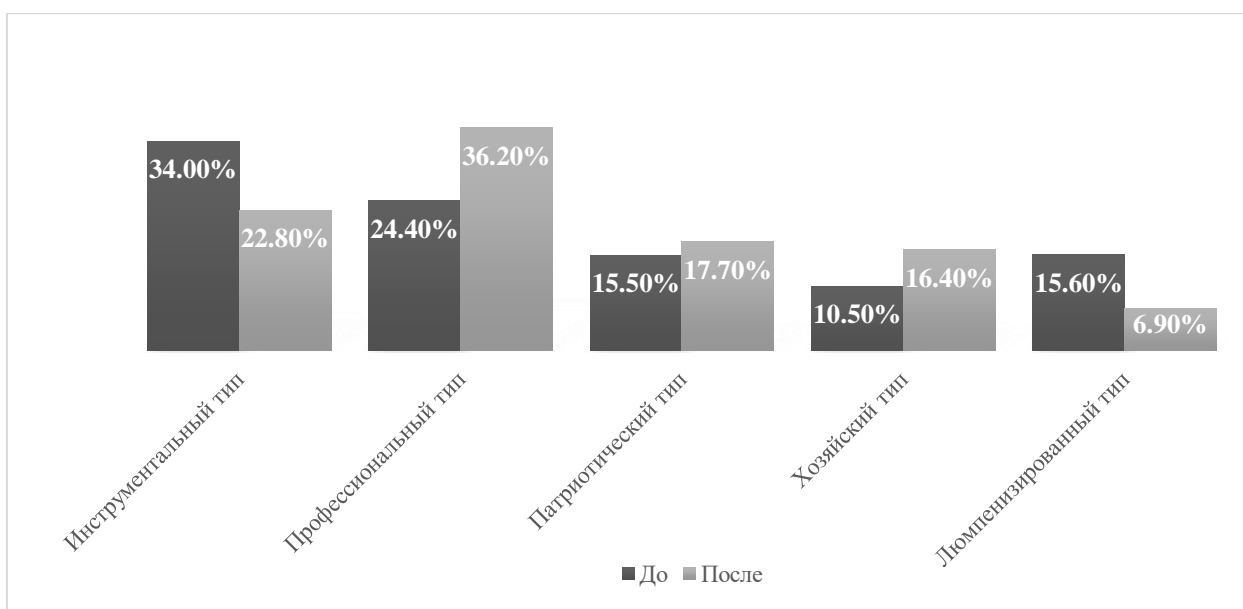


Рисунок 11. — Результаты формирующего эксперимента по тестированию В.И. Герчикова, до и после консультативных встреч, %

Перед написанием программы для консультативных встреч мы подвергли анализу каждый тип трудовых мотивов, и пришли к выводу, что такие типы мотивов как инструментальный и люмпенизированный в высоком значении способны сильно снижать работоспособность в салонах. Это обусловлено тем, что над сотрудниками нет постоянного контроля руководства за выполнением работы, или других факторов, при которых сотрудник при нежелании работать все равно продолжает трудиться (как, например, рабочие фабрик у конвейерной ленты, или продавец магазина с высоким трафиком и невозможностью закрыть дверца замок). Специфика работы в данной торговой сети заключается в весьма творческом подходе и постоянной импровизации. В кодексе организации прописан примерный план рабочего дня, однако на практике его не получается придерживаться по уважительной причине — весь процесс трудового дня зависит от посещаемости салона клиентами (соответственно, и от таких факторов, как погода, время года, будни, выходные и праздники). На первом месте стоит работа с покупателем, лично или по телефону, переписке в мессенджерах, а также подбор нужного товара и обсуждение его характеристик с покупателем

(презентация). Поэтому, сотрудник сам решает, когда он принимает товар, моет витрины, занимается обслуживанием часов (чистка, завод пружин и подводка), когда делает перерыв на обед, т.к. эта работа второстепенна, однако предполагается, что сотрудник это делает сразу, как только заканчивает работу с клиентом. Сложность заключается в том, что сотрудник, имеющий высокие значения таких типов трудовых мотивов как инструментальный и люмпенизированный, иногда неделями не начинает работу по обслуживанию салона, аргументируя, что все время уходит на работу с клиентом по телефону. Можно сделать вывод, что только самодисциплина и повышение внутренней мотивации способны улучшить работу в данном случае. По этой причине снижение нежелательных типов трудовых мотивов, а также повышение значений любых трудовых типов, способствующих развитию сотрудника как личности и улучшающих его ценностную сферу, представлялось нам как первоочередная задача.

После проведения консультаций у испытуемых на первом месте выявлен профессиональный тип мотивации (36,2%). На втором месте — инструментальный тип мотивации (22,8%), патриотический тип мотивации также остался на третьем месте — (17,7%), на четвертом — по-прежнему хозяйский тип мотивации (16,4%), и, на последнем, пятом, люмпенизированный тип мотивации (6,9%).

После консультативных встреч мы наблюдаем снижение двух нежелательных типов — инструментальный тип (на 33 %) и люмпенизированный тип (на 55%), и повышение профессионального типа трудового мотива (на 33%). Также закрепило наш успех повышение патриотического типа (на 12,4%) и хозяйского типа (на 36%). При этом люмпенизированный тип не доминирует ни у одного человека, и у всех сотрудников находится в низких значениях.

Обобщая изменения, можно отметить, что сотрудников референтной группы после консультативных встреч наряду с заработной платой интересует содержание работы, возможность самовыражения, свобода в

оперативных действиях; выполнение заданий повышенной трудности, признание лучшим в профессии. Идея общественной важности стала важнее, стало интереснее участвовать в коллективной работе.

Повышение значения хозяйского типа говорит о том, что сотрудники стали активнее принимать на себя ответственность и теперь им требуется некоторая свобода действий.

Так как признание, развитие и личные результаты, как критерии, входят в понятие профессионального типа, можно сделать заключение, что эти феномены у референтной группы после консультативных встреч в целом удовлетворены на 36,2%.

В результате повторной диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной удалось установить такие изменения (таблица 2 Приложения В):



Рисунок 12. — Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере референтной группы до и после консультативных встреч, %

В соответствии с инструкцией к методике О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», для рисунка взяты по 2-3 ярко выраженных установки каждого сотрудника. После консультативных встреч

у испытуемых на первом месте выражена социально-психологическая установка на процесс —31%; на втором месте установка на альтруизм — 10,3%; третье место занимает установка на свободу — 6,9%; четвертое место разделили установки на результат (3,5%) и власть (3,5%). Установки на эгоизм (0%), труд (0%) и деньги (0%) не доминирует ни у одного человека.

Анализируя выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере референтной группы до консультативных встреч, мы отмечали, что установки развиты неравномерно. Лучше всего были развиты установки на процесс, результат, свободу, эгоизм и альтруизм. Также было отмечено, что такие установки как власть, деньги и труд не входили в ценности участников референтной группы. В связи с этим одной из целей консультаций была гармонизация ценностной сферы сотрудников.

При написании программы по повышению профессиональной мотивации были учтены ценности исследуемой организации, о которых мы узнали из интервью с директором организации в начале исследования: альтруизм, служение, польза для общества, творческий подход. Был сделан вывод о том, что большее внимание нужно уделить улучшению показателей альтруизм и уменьшению показателей эгоизм, что было учтено в работе с участниками.

В консультативной группе было два сотрудника с ведущими установками эгоизм, что сильно демонстрировалось ими во время первых двух занятий. В результате работы над личными установками с помощью бесед в экзистенциальном подходе эти показатели у сотрудников нормализовались, и, как следствие, повысились значения установки альтруизм. Остальные сотрудники также показали хорошие результаты работы в этом направлении. Установка на эгоизм не проявлена явно ни у одного из участников после консультативных встреч, а также мы наблюдаем и в общих результатах более равномерное распределение значения этой установки на респондентов; увеличение значения установки альтруизм,

вследствие чего можно сделать вывод, что ценности участников референтной группы после консультативных встреч более соответствуют ценностям организации, а значит, эти сотрудники чаще будут получать признание и поощрения руководителя, что благоприятно скажется на таких феноменах, как удовольствие от личного результата, удовольствие от работы и признание.

Следующий аспект, о котором стоит упомянуть, это соотношение установок процесс и результат. Так как работа носит весьма творческий характер, результат своей работы можно не видеть годами — иногда клиент, выбирая особенные часы, «часы для души», новинку для своей часовой коллекции или очень дорогие часы, не может определиться несколько месяцев или даже лет. Однако задача сотрудника заключается в том, чтобы не дать покупателю за столь долгий срок охладеть к самой идее покупки новых часов, и продолжать приходить в салон для примерок вплоть до совершения продажи. Именно по этой причине сотрудник данной сети не должен акцентировать внимание на результат, т.е. на продажу, т.к. эта установка в данной сфере повышает угрозу профессионального выгорания, а вместо этого должен научиться находить удовольствие в самой помощи людям в выборе, радости от сопричастности к интересному делу и именно этим легким отношением и добросердечностью способствовать в итоге продажам, и, в целом, продвижению работы. Было принято решение, что значимость установки результат необходимо снизить, а значимость установки процесс поднять, как максимально соответствующий профессиональной компетенции.

После проведения консультаций у испытуемых на первом месте выявлена установка на процесс (лидирует у 31%), установка на результат снижена до 3,5%. Благодаря этому мы можем снизить угрозу дальнейшего профессионального выгорания и закрепить результат консультаций надолго.

Несмотря на то, что установка на труд не доминирует в личных профилях сотрудников, ее общий уровень немного повысился (на 2,4%), тем

самым сделав общий профиль референтной группы чуть более гармоничным. Установка на деньги осталась на прежнем уровне, также плохо поддавалась изменениям установка на власть, она проявилась к концу консультативных встреч лишь у 9%, у остальных же 91% показатели остались на близком к начальному уровню. Был сделан вывод, что, либо такова особенность среднего типажа сотрудника, нанимаемого на должность продавца-консультанта, возможно, в силу творческой направленности работы; либо сами эти установки, как феномен, менее резистентны, по сравнению с другими. Возможно, такие установки, как труд, деньги и власть, требуют для своего развития применения других упражнений и подходов.

В результате повторной диагностики «Якоря карьеры» Э. Шейна, ярко выраженные ценностные ориентации сотрудников, входящих в референтную группу, расположились следующим образом (таблица 3):

- 1 место — служение, ярко выражена у 22,2%;
- 2 место — стабильность работы, ярко выражена у 17,8%;
- 3 место — профессиональная компетентность, ярко выражена у 15,6%;
- 4 место — автономия, ярко выражена у 11,1%;
- 5 место — предпринимательство (8,9%) и интеграция стилей жизни (8,9%);
- 6 место — менеджмент (6,7%);
- 7 место — стабильность места жительства (4,4%) и вызов (4,4%).

Такие установки, как менеджмент, стабильность работы, стабильность места жительства, вызов и интеграция стилей жизни, несмотря на то что они фигурируют в профилях как ярко выраженные, не доминируют ни у одного человека из группы.

На рисунке 13 представлены расчеты результатов референтной группы до и после консультативных встреч по методике «Якоря карьеры» Э. Шейна.

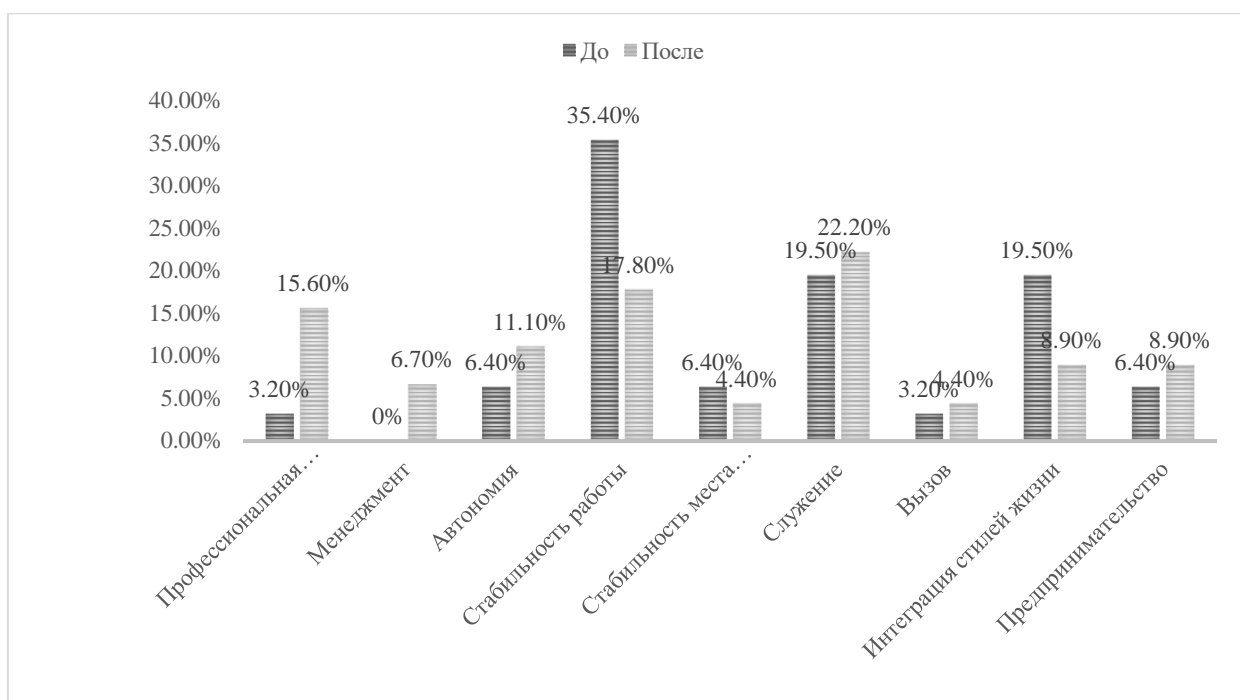


Рисунок 13. — Результаты диагностики «Якоря карьеры» Э. Шейна — ярко выраженные ценностные ориентации референтной группы до и после консультативных встреч, %

Результаты повторной диагностики «Якоря карьеры» не противоречат результатам диагностики по двум предыдущим методикам.

Служение является главной ценностной ориентацией для 22,2% сотрудников. Служение, как одна из высших ценностей — признак высокой профессиональной мотивации и желания сотрудников реализовать в работе свои главные ценности, приносить пользу компании, обществу. Исходя из того, что служение также является главной ценностью компании, мы считаем, что повышение этой ценностной ориентации — одно из наших важнейших достижений. Признание и удовольствие от работы, как критерии профессиональной мотивации, напрямую зависят от ценностной ориентации служение, поэтому мы констатируем их наличие у этих сотрудников.

Один из лучших результатов был получен при работе с ценностной ориентацией профессиональная компетенция, повысившейся на 79%. Теперь этих сотрудников можно назвать мастерами своего дела, такие работники стремятся к успеху в работе, особому статусу, развитию своих способностей,

признанию. Рост профессиональной компетенции привел к росту и всех критериев оценки профессиональной мотивации: признанию, развитию, удовольствию от работы и личным результатам.

Ориентация стабильность работы снизилась на 49%, однако все еще имеет значение для 17,8%. Ориентация интеграция стилей жизни также снизилась на 54%, но остается ведущей карьерной ориентацией у 8,9% сотрудников. Ориентация стабильность места жительства осталась на прежнем уровне — 4,4%. Инициировав предметные беседы с сотрудниками на групповых консультациях и проведя анализ личных профилей сотрудников с ведущими ценностными ориентациями стабильность работы и места жительства и интеграция стилей жизни, мы поняли, в чем дело — все (кроме одного человека) сотрудники с этими ценностными ориентациями имеют детей до 14 лет. Вероятно, эти ориентации в данном случае не являются показателем низкого уровня профессиональной мотивации, и, даже напротив, имеют позитивный окрас, говоря об ответственности сотрудников в качестве родителей. На данный момент для этой категории сотрудников важно, чтобы все было уравновешено — карьера, семья и личные интересы.

Все остальные ценностные ориентации, свидетельствующие о росте профессиональной мотивации, также выросли в показателях. К ним можно отнести: менеджмент (с 0% до 6,7%), автономия (на 42%), вызов (на 27%) и предпринимательство (на 28%).

В таблице 4 и таблице 5 Приложения В представлены результаты исследования по тестированию методики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин до и после консультативных встреч.

:



Рисунок 14. — Результаты исследования референтной группы до и после консультативных встреч по методике Ш. Ричи и П. Мартин, %

Результаты повторной диагностики методики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин, подтверждают результаты диагностики по всем предыдущим методикам.

Снижение важности таких мотивационных потребностей, как материальное вознаграждение (на 73,3%), комфортные условия труда (на 11,9%) и определенность полномочий и обязанностей (на 89,4%) говорит о том, что сотрудники референтной группы смогли сфокусировать свое внимание на мотивационных ценностях более высокого порядка. Это подтверждается тем, что на данный момент в группе лидирует потребность иметь высшую цель, смысл, и нести пользу для общества, удовлетворенность которой выросла на 36,2%. Эта потребность, наряду с потребностью в творчестве, которая также выросла с 0 до 3,9%, является ценностью организации, что говорит о успешном проведении консультативных встреч. Данный показатель свидетельствует о высокой социальной адаптированности и готовности к общественно значимой работе бывшими участниками консультативной группы. Рост таких мотивационных потребностей, как потребность в независимости, самостоятельности и росте

(на 73,2%), потребность власти, влияния и преимущества (на 66,1%), потребность в самореализации (на 20,5%), стремление к признанию, статусу и успеху (на 5,6%) говорят о росте таких критериев, как развитие, признание, личные результаты и удовольствие от работы, а значит, и росте профессиональной мотивации у группы респондентов в целом.

Потребность в поиске перемен, развитии и избегании рутины осталась на прежнем уровне. Возможно, эта потребность сложно поддается изменениям, т.к. в большей мере связана не с уровнем профессиональной мотивации, а с типом характера людей, который встречается не так часто. Мы не стали акцентировать внимание на этой неудаче, т. к. у всех сотрудников выросли показатели других потребностей, свидетельствующих о повышении внутренней мотивации.

Отдельно рассмотрим значение таких мотивационных потребностей, как потребность в тесных контактах, дружбе и потребность в социуме. На наш взгляд к уровню профессиональной мотивации эти две потребности не имеют прямого отношения, и скорее говорят о соотношении интровертов и экстравертов в нашей референтной группе. Так как фокус удержания внимания на внешней или внутренней жизненной активности не сказывается негативно или позитивно на профессиональной мотивации, предлагается не анализировать эти две потребности в этом направлении. Однако заметим, что методом наблюдения было подмечено, что экстраверты проживают свои инсайты и озарения открыто, зачастую вслух, очень много говорят о своих переживаниях, и консультанту по работе с ними легко описывать результаты исследования, тогда как интроверты почти не делились своими умозаключениями, работали молча, и оценить результат удалось только после обработки тестовых бланков. Тем не менее, результаты интровертов, на наш взгляд, оказались несколько выше. Итак, потребность в тесных контактах, дружбе повысилась на 46.1%, а потребность в социуме понизилась на 62,5%, однако, как уже сказано ранее, мы не можем сделать выводы по этому факту, а лишь отмечаем его.

Анализ результатов исследования референтной группы до и после консультативных встреч по тестированию методики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин, позволяет проследить общую следующую тенденцию: а) снижение уровня факторов, относящихся (по Ф. Герцбергу) к гигиеническим; б) рост уровня мотивационных факторов.

После повторного тестирования группы респондентов был получен общий мотивационный профиль группы, представленный в Приложении В (таблица 6 и таблица 7), и графически отображенный на рисунке:

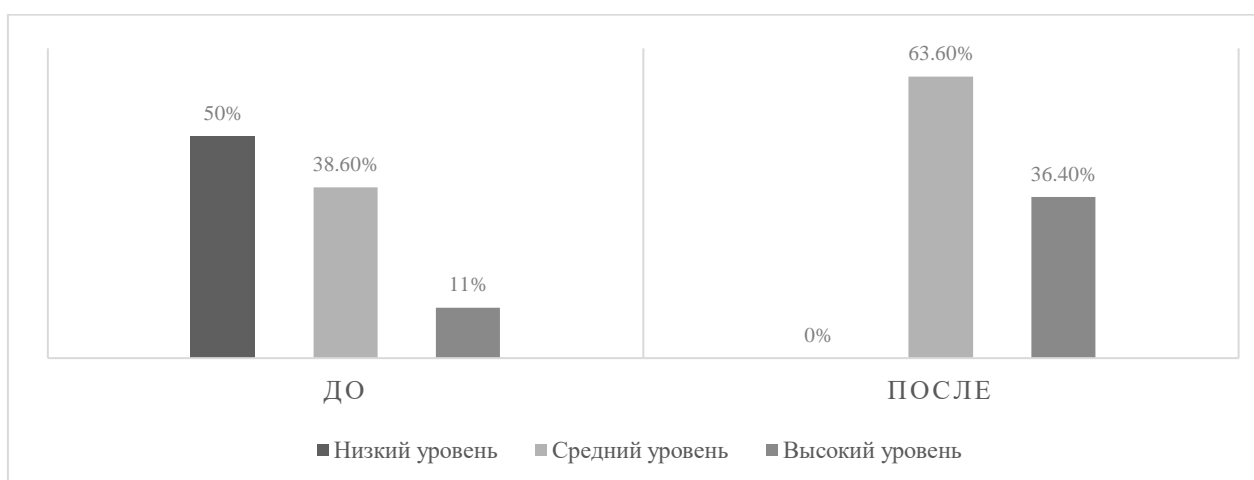


Рисунок 15. — Динамика уровня развития профессиональной мотивации референтной группы до и после консультативных встреч, %

Высоким уровнем профессиональной мотивации обладают 36,4% сотрудников, посетивших консультативные встречи, средний уровень прослеживается у 63,6% участников эксперимента. Низкого уровня мотивации нет ни у одного сотрудника.

В целом, на наш взгляд, в результате формирующего эксперимента нам удалось развить в участниках группы желание овладевать новыми знаниями, изменить отношение к повышенным требованиям, интересоваться ответственными и трудными заданиями, брать на себя ответственность в работе и при принятии решений, развить целеустремленность и настойчивость в достижении целей, повысить стремление к профессиональному росту. В следствии этого, сотрудники начали

чувствовать себя признанными руководством, клиентами, почувствовали свою значимость, ощутили себя важной частью большого коллектива, ощутили свой вклад в общее дело и теперь считают себя носителями ценностей организации. Сотрудники почувствовали удовольствие от своей работы, видят свои личные достижения, умеют признавать свои заслуги и хвалить себя за проделанную работу. Можно заключить, что в ходе консультативных встреч профессиональная мотивация была повышена, а ценностная сфера гармонизирована.

С целью проверки достоверности различий была проведена статистическая обработка полученных результатов с применением Т-критерия Вилкоксона. В данном случае эмпирическое значение Т попадает в зону значимости (0,01), гипотеза Н1 принимается — показатели после эксперимента превышают показатели до опыта. Подробнее с результатами можно ознакомиться в Приложении Г (таблица1).

Таким образом, можно сделать вывод, что реализованная программа положительным образом сказалась на участниках консультативной группы, повысив уровень профессиональной мотивации и гармонизировав ценностную сферу, что подтверждает выдвинутую нами гипотезу.

Выводы по Главе 2

Опираясь на результаты исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Цель эмпирического исследования нашей работы — изучение возможностей группового психологического консультирования как средства повышения мотивации персонала. Эксперимент проводился на базе одной из российских организаций, занимающейся торговлей часами. В нем приняли участие 30 сотрудников розничной сети (13 мужчин и 17 женщин) в возрасте от 20 до 43 лет. Для выявления уровня профессиональной мотивации было решено исследовать такие критерии мотивации, как: развитие, признание, удовольствие от работы, личные результаты. Для решения этой задачи мы выбрали следующий комплекс методик:

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- тест О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»;
- методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);
- тест «Якоря карьеры» Э. Шейна.

2. По результатам констатирующего эксперимента для проведения консультативных бесед была сформирована экспериментальная группа из 11 респондентов — сотрудников, имеющих низкий уровень профессиональной мотивации. С целью повышения мотивации данных сотрудников нами была написана программа, учитывающая:

- идеологические ценности организации: альтруизм, служение, польза для общества, творческий подход;
- особенности организации. Данная организация отличается неспецифическим предметом для торговли — часами. Часы — товар не первой необходимости и относится к предмету роскоши, отсюда специфика

работы — тонкое искусство влюбления клиента в дорогую непрактичную вещь посредством вызова у него ассоциаций и эмоций;

— особенности сотрудников. В силу направления трудовой деятельности в данном коллективе работают творческие люди, требующие особенного подхода.

Учитывая вышеизложенное, при написании программы мы отдали предпочтение играм, сказкам и проективным методикам, применив комбинацию техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы, не применяемую традиционно. Всего были проведены 8 групповых консультаций по 2 часа каждая.

3. В ходе проведения консультирования мы сделали ряд выводов.

Формат групповых консультативных встреч, выбранный для реализации опытно-экспериментальной работы, оказался весьма подходящим, т.к. в данной организации корпоративная культура на высоком уровне, сотрудники с разных подразделений оказались хорошо знакомы и сплочены между собой, поэтому до момента возможности самораскрытия и качественной работы им потребовалось в два раза меньше времени, чем было отведено в планах консультаций. В целом мы можем сделать вывод, что формат групповых консультаций хорошо подходит для работы, направленной на повышение мотивации в организациях, занимающихся розничной торговлей.

В данной организации очень хорошо развита корпоративная культура, проводится большое количество корпоративных мероприятий, и нет проблем с выплатами и премиями, однако, даже в таких достойных условиях труда с помощью диагностических методик было выявлено более трети сотрудников с низкой мотивацией. Поэтому необходимо ввести в практику организаций на постоянной основе диагностику сотрудников и работу по повышению профессиональной мотивации с целью предупреждения снижения продуктивности труда и увольнений.

Консультации с применением комбинации техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы позволили достичь запланированной цели – повышения профессиональной мотивации сотрудников.. Мы делаем вывод, что данные методики и техники подходят для повышения профессиональной мотивации в торговых организациях, либо в других организациях для персонала с творческим мышлением.

4. Повышение мотивации продавцов-консультантов в торговой розничной сети потребовало некоторого переосмысления важности ценностных установок и ориентаций используемых диагностических методик и сказалось при консультировании: а) было решено сосредоточиться на усилении фокуса сотрудников при работе на процессе, и отказе от преимуществ фокуса на результате; б) признаны несущественными в данном случае потребности в тесных контактах, дружбе и в социуме; в) признаны не имеющими значения в нашем случае ведущие ценностные ориентации стабильность работы, места жительства и интеграция стилей жизни.

5. Некоторые установки, такие как власть, труд, деньги, избегание рутины, весьма сложно поддаются изменениям — показатели остались на близком к начальному уровне, либо выросли незначительно. Был сделан вывод, что, либо такова особенность среднего типажа сотрудника, нанимаемого на должность продавца-консультанта, возможно, в силу творческой направленности работы; либо сами эти установки, как феномен, более резистентны, по сравнению с другими, и требуют для своего развития применения других упражнений и подходов.

6. После проведения консультаций высоким уровнем профессиональной мотивации обладают 36,4% сотрудников, посещавших консультативные встречи, средний уровень прослеживается у 63,6% участников эксперимента. Низкого уровня мотивации нет ни у одного сотрудника.

С целью проверки достоверности различий между показателями до и после формирующего эксперимента нами был применен метод

математической статистики Т- критерия Вилкоксона, который показал, что различия в уровнях развития профессиональной мотивации о и после групповых консультаций являются статистически значимыми на уровне $p \leq 0,05$. Таким образом, мы подтвердили гипотезу исследования.

.

Заключение

Актуальность темы исследования «Групповое консультирование как средство повышения мотивации персонала» была продиктована особенностью условий современного рынка, где спрос на кадры значительно превышает предложение. Это обусловлено тем, что в период пандемии 2019-2020 гг. общество научилось работать удаленно, не находясь физически на рабочем месте. И если сначала это вызывало протест у большей части населения, то через какое-то время работники, освоив работу интернет-приложений, научились находить в этом массу положительных аспектов. На данный момент значительная часть людей ищет себе работу исключительно удаленного формата. Владельцы бизнеса по оказанию оффлайн-услуг попали в весьма неловкую ситуацию: им предстоит постоянно заинтересовывать и удерживать на рабочих местах своих сотрудников. В этом им способны оказать помощь набирающие обороты популярности штатные психологи.

В своей исследовательской работе мы проверили гипотезу о том, будет ли повышение мотивации персонала результативным в процессе группового консультирования.

Исследование было проведено на базе организации, занимающейся розничной торговлей часов и сопутствующих аксессуаров.

Наше исследование началось с изучения теоретико-методологических исследований и подходов в направлении мотивации в целом и мотивации персонала в частности, изученных ранее. В первой главе мы подробно рассказываем о том, работы и тезисы каких авторов мы использовали, и чем был обоснован наш выбор.

Мы постарались выбрать подходы, техники и упражнения с учетом особенностей персонала. Главной особенностью данного коллектива мы считаем творческий характер самой организации и сотрудников, а также большой разброс в возрасте сотрудников (от 20 до 43 лет). Также были учтены идеологические ценности организации: альтруизм, служение, польза

для общества, творческий подход.

С целью исследования мотивации сотрудников организации было принято решение исследовать такие критерии мотивации, как:

- 1) развитие;
- 2) признание;
- 3) удовольствие от работы;
- 4) личные результаты.

Уровень профессиональной мотивации было решено исследовать с помощью диагностических методик:

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- тест О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере»;
- методика мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);
- тест «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Мы приводим первичные результаты диагностики на констатирующем этапе исследования, а также проводим их анализ, описание особенностей актуального уровня мотивации у персонала организации.

По результатам констатирующего эксперимента для проведения консультативных бесед была сформирована экспериментальная группа сотрудников (11 респондентов), имеющих низкий уровень профессиональной мотивации.

Нами была разработана и апробирована программа группового психологического консультирования с целью повышения профессиональной мотивации у персонала организации. В данной программе обобщена комбинация техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы, не применяемая традиционно. С программой можно ознакомиться в Приложении Б. Всего проведены 8 групповых консультаций по 2 часа каждая.

По завершению консультативных встреч была проведена повторная

диагностика с помощью уже знакомых методик, выявлены положительные изменения в мотивационной сфере сотрудников, участвовавших в групповых консультативных сессиях. Динамика изменения уровня мотивации участников группы до и после формирующего эксперимента описана в параграфе 2.3 и Приложении В.

С целью проверки достоверности различий между показателями до и после формирующего эксперимента нами был применен метод математической статистики T- критерия Вилкоксона.

Научная новизна исследования заключается в обосновании и экспериментальном подтверждении возможности адаптирования различных психологических техник в групповое консультирование с разнополыми респондентами с широким возрастным диапазоном — от 20 до 43 лет.

Теоретическая значимость диссертационной работы: доказана целесообразность программы мотивации персонала, а также систематизирована ее структура, в которой обобщена комбинация техник из экзистенциального, психоаналитического подхода и психодрамы, не применяемая традиционно.

Практическая значимость: апробированная программа групповых консультаций для повышения мотивации персонала может быть использована:

1. В работе штатных психологов организации.
2. Психологами консультативных центров.
3. Специалистами группового консультирования в области профессионального консультирования.

Также были дополнены данные о возможности повышения уровня профессиональной мотивации с помощью группового консультирования в сфере розничной торговли.

Таким образом, в ходе нашего исследования мы проверили и подтвердили нашу гипотезу о том, что повышение мотивации персонала в процессе группового консультирования будет результативным, если:

— в процессе консультирования будет обеспечиваться возможность добровольного участия, психологическое воздействие будет направлено на повышение уровня мотивации к работе;

— в содержание группового консультирования будут включены дискуссии, информирование, техники и упражнения, способствующие мотивированию персонала;

— используемые техники будут применяться с учетом возраста, должностных обязанностей, и других особенностей персонала.

Наш основной вывод заключается в том, что профессиональная мотивация поддается улучшению без больших материальных вложений, без дополнительных материальных стимуляций и в весьма короткие сроки.

Список используемых источников

1. Аверина С.А. Реакция современной организации на угрозы кадровой безопасности в условиях кризиса // Наука молодых-будущее России. – 2019. – С. 23-25.
2. Аджарян А.С., Панова В.А. Психология управления: Актуальные проблемы и перспективы развития // Синергия Наук. – 2018. – №. 26. – С. 246-252.
3. Алексанова В.П. Развитие методов мотивации персонала (на примере акционерного общества «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»»). – 2017.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – Москва, 2014. – 248 с.
5. Бабаев, Т.М. Особенности структуры мотивации у менеджеров торговой сферы с разной успешностью профессиональной деятельности / Т.М. Бабаев, Л.Н. Котов // Вестник РУДН. – 2013. – № 2. – С. 44-50.
6. Бабаева В.З. Совершенствование системы мотивации персонала в ООО " Моравия-Белгород". – 2018.
7. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом. – 2019.
8. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами / А.И. Балашов, И.Д. Котляров. – СПб.: Питер, 2012. – 318 с.
9. Бахрачева Ю.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала как гарантия успешного внедрения управленческих инноваций на предприятии // NBI-technologies. – 2016. – №. 1 (20). – С. 14-20.
10. Белозеров А.И. Пути совершенствования управления персоналом на примере ООО " Виноград" г. Томск. – 2018.
11. Белорусов, А.С. Международный менеджмент: Учебник для вузов / А.С. Белорусов. – М.: Экономистъ, 2007. – 332 с.

12. Бовкина А. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации (на примере ОАО «Пензаавтотранс»). – 2018.
13. Брасс, А.А. Управление организацией: Учебное пособие для вузов / А.А. Брасс. – Минск: Амалфея, 2014. – 346 с.
14. Бурлакина А.А. Совершенствование системы трудовой мотивации персонала на предприятии. – 2018.
15. Бычкова М.В. Разработка проекта по формированию системы мотивации персонала в организации: дис. – Сибирский федеральный университет, 2019.
16. Васильев Н.Д. Повышение эффективности системы управления персоналом предприятий сферы услуг: дис. – Сибирский федеральный университет, 2022.
17. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – Альпина Паблишер. – Москва, 2013. – 152 с.
18. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: Издательство Московского университета, 1990. – 265 с.
19. Висханова Н.Ш. Нематериальная мотивация персонала организаций в эпоху экономических кризисов // Университетские чтения – 2017. – 2017. – С. 64-67.
20. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. – 576 с.
21. Волкова Н.В., Чикер В.А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2016. – №. 4. – С. 79-105.
22. Волкова, Е.Л. Современные подходы к мотивации персонала / Е.Л. Волкова // Ученые записки санкт-петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2007. – № 2 (Т.8). – С. 29-33.
23. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала; Речь / Т.

Воротынцева, Е. Неделин. – Москва, 2014. – 128 с.

24. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – Т.1. – № (32). – С. 29-30.

25. Гаранина О.Н. Роль и место мотивации в деятельности компании //Роль и место информационных технологий. – 2015. – С. 58.

26. Голубева О.В., Лебедева Т.Е. Психологическое сопровождение процесса корпоративного обучения персонала организации //Проблемы современного образования. – 2017. – №. 2. – С. 35-44.

27. Гончарова Е.В., Гончарова К.В. Возможности развития мотивации персонала коммерческой организации //Смысл, функции и значение разных отраслей практической психологии в современном обществе. – 2017. – С. 153-157.

28. Горбов Н.М., Смородова О.В. Мотивационный аспект в управлении персоналом современной организации//Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных. – 2015. – С. 70.

29. Горфинкель, В.Я. Современный менеджмент: учебник / М.М. Максимцов, В.Я. Горфинкель. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

30. Групповое консультирование, его этапы, специфика [Электронный ресурс]: Режим доступа: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.b88b8715-633a885e-13718bcb-74722d776562/https/optimistminds.com/what-is-group-counseling/. – Дата доступа: 01.101.2022

31. Гудкова, Е.В. Основы профориентации и профессионального консультирования/под ред. Е.Л. Солдатовой// Челябинск, 2004

32. Гулис И.В. Психологические основы работы с персоналом. – 2016.

33. Данилова Н.Н. Психофизиология. М., 1996

34. Добрыднев С.И., Добрыднева Т.С. Применение модели покупательского поведения к трудовой мотивации персонала

//Экономика Профессия Бизнес. – 2021. – №. 2. – С. 44-49.

35. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – С. 456-473.

36. Елисеева В.В., Лукьянцев М.А. Анализ особенностей профессионального и карьерного развития персонала //Проблемы науки. – 2017. – №. 6 (19). – С. 114-116.

37. Ефимова М.С. Разработка системы управления карьерой: дис. – Сибирский федеральный университет, 2021.

38. Жаксылык М.Е. Эффективные модели мотивации и стимулирования персонала //Аллея науки. – 2021. – Т. 1. – №. 2. – С. 255-260.

39. Жданова Н.С. Разработка комплекса мероприятий по улучшению системы мотивации на примере ООО " Катрина": дис. – Сибирский федеральный университет; Хакасский технический институт—филиал СФУ, 2020.

40. Жданович А.А., Могилёвкин Е.А., Новгородов А.С. Тест «Карьерные ориентации» («Карьерные якоря») // Энциклопедия Карьера: ежегодный справочник по карьере и трудоустройству / В.Старченко, С.Захарова. – М., «РТВ-Медиа», 2009.

41. Жигалев М.Ю. Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала: дис. – 2017.

42. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. – СПб.: Питер, 2008. – 58 с.

43. Зиновьев Ф.В. Управление развитием персонала. – 2018.

44. Зубов С.В. Размышления об улучшении качества жизни как о задаче гуманитарного управления //Труд в современной российской экономике: социальное. – 2021. – С. 64.

45. Иванова, С. Мотивация на 100% / С. Иванова. – М.: Альпина бизнес букс. – Москва, 2014. – 288 с.

46. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

47. Ильченко Е.Н., Соськова О.Н. Управление персоналом организации. – 2017.
48. Ильясова М.К., Меметов А.Р. Эволюция концепций управления персоналом//Современный менеджмент и управление: Тенденции и перспективы развития. – 2017. – С. 194-199.
49. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Экомпресс, 2014. – 270 с.
50. Картынник А.А. Совершенствование системы управления персоналом как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия. – 2018.
51. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Роткина. 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.: Экзамен, 2011. – 230 с.
52. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях; Гуманитарный центр / Э. Кирхлер, К. Родлер. – Москва, 2013. – 144 с.
53. Киселев А.А. Система мотивации как научная категория экономической теории и теории управления организациями //ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС: теория и практика. – 2019. – №. 10-1. – С. 168-174.
54. Климкова Д.А. Формирование профессиональной мотивации сотрудников в процессе обучение в организации. – 2019.
55. Клиновицкая А.Я. Коучинг в системе управления персоналом предприятия //Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – №. 3. – С. 165-167.
56. Копылова Н.В., Никольченко Т.А. Детерминация управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с позиций психологии труда //Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2017. – №. 3. – С. 112-119.
57. Кори Д. Теория и практика группового консультирования / Пер. с англ. Е.Рачковой. - М.: Изд-во Эксмо, 2003. - 640 с
58. Кори Дж., Кори М., Колланэн П., Рассел Дж М. Техники

групповой психотерапии. СПб., 2001. С. 12.

59. Коропец О.А., ПлUTOва М.И. Соответствие свойств личности и требований трудовой деятельности на этапе профессионального становления //Мир науки. Педагогика и психология. – 2017. – Т. 5. – №. 3. – С. 52.

60. Кохно, П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: финансы и статистика, 2014. – 410 с.

61. Красова А.А. Коучинг как фактор повышения мотивации сотрудников //Образование и культурный капитал. – 2016. – С. 77-79.

62. Ксенда О.Г., Клышевич Н.Ю. Современные прикладные проблемы общей и социальной психологии. – 2018.

63. Кулеш М.И., Давыдов М.С. Современная мотивация персонала //У-52 Умаровские чтения-2021 [Текст]: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием.–Махачкала: АЛЕФ, 2021.–574 с. – 2021. – С. 96.

64. Кушакова С.Е., Беляева Т.К., Перова А.Ю. Проблемы формирования мотивации сотрудников к корпоративному обучению //П 86 Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада. Вторая международная научно. – 2021. – С. 558.

65. Ламзин Р.М., Александрова В.В. Инновационные способы повышения эффективности деятельности персонала //Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2016. – №. 6. – С. 16-21.

66. Летягин Д.А. Инновационные методы в мотивации персонала. – 2017.

67. Линкина Д.Л. Инновационные методы мотивации персонала. – 2016.

68. Лисова О.М., Левушкина С.В., Чернобай Н.Б. Современная реальность HR-менеджмента //Современная наука: теоретические, практические и инновационные аспекты развития. – 2017. – С. 89-118.

69. Литвина М.И., Узликова П.Д. Исследование системы мотивации на основе реализации социальной политики компании //Тенденции развития науки и образования. – 2021. – №. 72-7. – С. 54-60.

70. Лобко У.А. Совершенствование системы трудовой мотивации на предприятии сферы услуг. – 2018.

71. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю.А. Лукаш. – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.

72. Макорина, Л.А. Корпоративная культура организации как фактор развития организационной культуры личности / Л.А. Макорина // Омский научный вестник. – 2011. – № 2. – С. 164-166.

73. Максимова П.М. и др. Совершенствование мотивации в организации: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 38.03. 02-Менеджмент. – 2020.

74. Мальцева О.А. К. психол. н., доцент кафедры «управление персоналом и организационная психология» Кубанский государственный университет //Настоящий сборник составлен по итогам Международной научно-практической конференции «В мире науки и инноваций», состоявшейся 20 апреля 2017 г. в г. Казань. В сборнике статей рассматриваются современные вопросы науки, образования и практики применения результатов научных исследований. – 2017. – С. 235.

75. Манн А.А., Чаусова Л.А. Особенности мотивации персонала в период коронавирусной инфекции //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 7. – С. 87-92.

76. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология //Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – №. 1. – С. 73-90.

77. Маслова В.М. Роль специалиста-психолога в системе управления персоналом организации //Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2019. – №. 1-2. – С. 173-174.

78. Махмудова И.Н. Принуждение и противодействие манипуляциям //Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал [Электронный

ресурс]:[в 2 ч.: учеб. пособие]. – 2018.

79. Мацкевич С.А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. – 2019. – №. 9. – С. 141-149.

80. Мешков, А.Ю. Структура корпоративной культуры / А.Ю. Мешков // Вестник Южно-Уральского гос. университета. – 2012. – № 10. – С. 148-150.

81. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 133-136.

82. Моисеева И.Ю., Нестерова Т.Г. Притчи как средство развития ценностных ориентаций студентов // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 4.

83. Морозова С.В., Шакурова З.А. Трудовая мотивация персонала отдела продаж, удовлетворенность трудом и их связь с организационной культурой // Психология. Психофизиология. – 2018. – Т. 11. – №. 4. – С. 23-30.

84. Неларин, К. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2009. – 498 с.

85. Немов, Р.С. Психология: учебник для бакалавров / Р.С. Немов. – М.: Издательство Юрайт. – 2015. – 639 с.

86. Нечаева, О. Кого мотивирует ментор и кто мотивирует ментора? Знакомимся с менторством и его отличиями от других методов развития персонала / О. Нечаева // Кадровая служба. – 2014. – № 2. – С. 9-13.

87. Ножнякова М.В. Мотивационное управление персоналом на примере ООО «Адидас» г. Томск. – 2017.

88. Носов, А.Д. Мотивация персонала / А.Д. Носов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 21 (311). — С. 158-163. — URL: <https://moluch.ru/archive/311/70514/> (дата обращения: 08.12.2022).

89. Огаркова А.В. и др. Создание произведения станковой живописи

по рассказу О. Генри «Дары волхвов» и методика преподавания композиции по мотивам литературного произведения для учащихся 3-4 классов ДХШ: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 44.03. 01- Педагогическое образование. – 2021.

90. Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом //Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – №. 8-3. – С. 5-11.

91. Панова К.Е. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях//Наука через призму времени. – 2018. – №. 9. – С. 50-53.

92. Патрахина, Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина, К.П. Романчук // Молодой ученый. – 2015. – № 7 (87). – С. 461-464.

93. Пашаева Л.Ш. Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО" Safe Life"). – 2020.

94. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н.; Питер. – Москва, 2014. – 208 с.

95. Петрович, М.В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – 512 с.

96. Петросян Д.С. и др. Мотивационный механизм управления персоналом //Индустриальная экономика. – 2021. – Т. 3. – №. 3. – С. 6-16.

97. Петухин С.С. и др. Совершенствование системы подбора и развития персонала организации: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 03-Управление персоналом. – 2020.

98. Петухова С.В., Семенов Д.С. Соционические исследования как инструмент управления персоналом организации //Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. – 2017. – №. 2. – С. 69-78.

99. Позднякова М.М., Мелещенко В.В. Влияние методов мотивации

на мотивационный тип персонала//Сборник статей VI научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА-Российского технологического университета. – 2021. – С. 159-168.

100. Позняков В.П. Социальная психология российского предпринимательства: научные исследования и практические приложения //Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. – 2016. – Т. 1. – №. 1. – С. 80-104.

101. Полищук Т.Н. Мотивирующее влияние на деятельность персонала в организации//Наука и технологии: модернизация, инновации, прогресс. – 2022. – С. 60-67.

102. Полунина С.А. Мотивация труда работников как инструмент развития конкурентоспособности предприятия. – 2017.

103. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. – Едиториал УРСС. – Москва, 2014. – 224 с.

104. Почебут Л.Г., Чикер В.А., Волкова Н.В. Организационная психология //СПб.: Речь. – 2000. – Т. 298.

105. Почебут Л.Г., Чикер В.А., Волкова Н.В. Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация //Организационная психология. – 2018. – Т. 8. – №. 3. – С. 29-59.

106. Пронин В.Ю. Теоретико-методологические основы понятия трудовой мотивации в социологии //Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2021. – №. 4. – С. 75-82.

107. Прохорова М.В. Глава 12. Возрастная динамика смыслообразующей мотивации труда в рамках психологического анализа цифровизации общества //Психология труда, организации и управления в условиях цифровой трансформации общества. – 2021. – С. 182-192.

108. Резник С.Д. Карьерный менеджмент: Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

109. Резникова О.С., Черемисина С.Г., Данилина Е.И. Управление

персоналом. – 2017.

110. Ричи Ш., Мартин. П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с

111. Савенок Е.С. Роль нематериального стимулирования в структуре компенсационного пакета организации //Факторы развития экономики России. – 2017. – С. 68-71.

112. Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В.Н. Скворцов, Е.А. Маклаков // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2013. – Т.6. – № 1. – С. 54-68.

113. Смирнов А.С., Сураева М.О. Управление человеческими ресурсами //Молодежь и наука: Шаг к успеху. – 2017. – С. 369-373.

114. Смогленко О.Н. Мотивация сотрудников на примере ООО «Компания М9», как мера к улучшению корпоративной социальной ответственности //Электронный научный журнал. – 2017. – С. 45.

115. Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: Учебное пособие для вузов / А.П. Смольский. – Минск: Амалфея, 2016. – 444 с.

116. Спектор, П. Промышленная и организационная психология: Исследование и Практика [пер. с англ.] / Пол Спектор. — 7-е изд. — М: София, 2018—432 с

117. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных стадиях развития организации //Диссерт. канд. эконом. наук. М. – 2014.

118. Суворова О.В., Федосеева Т.Е., Мамонова Е.Б. Управление карьерным ростом специалистов компании //Нижегородский психологический альманах. – 2018. – №. 1. – С. 130-135.

119. Тарасов О.А. и др. Управление мотивацией труда: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 02-Менеджмент. – 2022.

120. Тиллашайхова Х.А. Актуальные Проблемы И Перспективы Развития Руководителя //Pioneer: Journal of Advanced Research and Scientific Progress. – 2022. – Т. 1. – №. 3. – С. 108-111.

121. Титова А.В., Фёдорова А.А. Изучение трудовых мотивов персонала по методике В.И. Герчикова: Принципы и особенности // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2018/article/2018001251 (дата обращения: 01.10.2022).

122. Токарева Ю.А., Коваленко Т.К. Проблема повышения эффективности управления персоналом предприятия в период социально-экономического кризиса //Казанский педагогический журнал. – 2015. – №. 5-1. – С. 194-201.

123. Толстолес В.В. Система мотивации персонала для сферы малого бизнеса России на примере предприятия розничной торговли ООО «Космос». – 2016.

124. Троянова О.А. Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Кабаков МВ, г. Зеленогорска Красноярского края). – 2017.

125. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2014. – 376 с.

126. Филянина Е.А. Мотивация профессиональной деятельности специалистов учреждений сферы социального обслуживания: магистерская диссертация. – 2021.

127. Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации //Управление. – 2021. – Т. 9. – №. 1. – С. 80-91.

128. Халикова Г.Г. Мотивация в контуре современных технологий управления персоналом //Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – №. 6-1. – С. 263-266.

129. Хлопенко О.В., Мажуга О.А. Инновационные методы мотивации

в управлении персоналом организации //Рецензенты: Васильев Федор Петрович, д-р юрид. наук, доцент. – 2021. – С. 91.

130. Цевелев В.В., Шенцев М.С., Давлетбаев Р.Р. Мотивация как фактор управления персоналом //Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – №. 28-1. – С. 167-175.

131. Черепкова, Н.В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе / Н.В. Черепкова, С.А. Чугункин // Бюллетень медицинских интернет-конференций. – 2011. – № 1. – Т. 1. – С. 45-48.

132. Шамрай Е.А., Трапицына Г.Н. Исследование мотивационных факторов сотрудников организации (на примере компании ООО" что делать Консалт") //Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №. 61-2. – С. 325-331.

133. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

134. Шейнова И.П. Некоторые аспекты инноваций в управлении человеческими ресурсами //Проблемы и перспективы деятельности предприятий ЛПК. – 2019. – С. 53-58.

135. Шерайзина Р.М. и др. 1.4. Психологическое консультирование в условиях рефлексивного управления ДОО //Актуальные методы и приемы психологического консультирования. – 2018. – С. 50-64.

136. Шишкова, Г.А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией / Г.А. Шишкова // Вестник РГГУ. – 2011. – № 2. – С. 105-120.

137. Шмонова М.Е. Повышение эффективности системы управления персоналом предприятий сферы услуг: дис. – Сибирский федеральный университет, 2021.

138. Шмыгаль Н.Ю. Консультационная деятельность по проблемам повышенной трудовой мотивации персонала: дис. – 2016.

139. Шорина А.В. Проблема необходимости функционирования

профессиональной психологической службы в организации и значение сформированности рефлексивных умений у ее сотрудников //Гуманитарные и социальные науки. – 2019. – №. 3. – С. 198-208.

140. Штроо В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях //Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – №. 3. – С. 91-104.

141. Щербакова Ю.Е. Разработка системы управления мотивацией персонала. – 2018.

142. Adams, J.S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. No 67(5). — 411 p. https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/20476/14/14_references.pdf

143. Herzberg, F.I. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. — 2003. — No 81. — pp. 87–96. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

144. Maslow, A.H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, — 1954. — 411 p. <https://holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>

145. McClelland, D.C. Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman, —1985. — 315 p. <https://www.coursehero.com/file/p45iqcm/Jang-K-L-McCrae-R-R-Angleitner-A-Riemann-R-Livesley-W-J-1998-Heritability-of>

146. Vroom, V.H. Work and motivation. — New York: Wiley, — 1964. — 331 p. <https://www.worldcat.org/title/work-and-motivation/oclc/243731>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица 1. — Результаты исследования по тестированию В.И. Герчикова, в %

Сотрудник	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1. Анастасия О.	12	9	5	2	7
2. Александра Р.	15	7	4	2	5
3. Анастасия Ф.	15	6	4	3	7
4. Анна С.	14	11	9	6	5
5. Анастасия П.	15	13	4	7	5
6. Александр Л.	11	5	8	5	3
7. Александр В.	9	7	4	3	3
8. Александр К.	9	8	9	6	5
9. Артем К.	7	11	2	3	3
10. Валентин Ж.	8	13	4	3	6
11. Григорий Н.	14	5	7	3	6
12. Евгений А.	12	9	5	6	2
13. Елена К.	14	12	3	2	3
14. Ирина Н.	9	10	2	5	6
15. Кристина С.	9	10	2	6	2
16. Максим С.	12	4	7	6	2
17. Марина М.	9	14	4	7	3
18. Никита Ш.	13	7	2	2	1
19. Ольга К.	4	9	9	5	3
20. Ольга Д.	12	11	5	8	3

Окончание Таблицы 1

21. Оксана М.	8	10	4	2	5
22. Павел П.	11	13	4	7	1
23. Павел А.	9	8	8	2	8
24. Сергей Т.	11	5	6	2	4
25. Сергей К.	14	7	8	4	7
26. Софья З.	8	6	6	5	4
27. Татьяна К.	9	8	8	4	3
28. Тамара Б.	12	10	6	4	3
29. Юлия Б.	7	8	11	4	4
30. Юлия В.	8	12	7	4	4
Количество общих баллов группы	320	268	167	128	125
Количество общих баллов в %	31,7%	26,6%	16,6%	12,7%	12,4%
Количество сотрудников с доминирующим показателем	20	9	3	0	0
Количество сотрудников в %	62,5%	28%	9,5%	0%	0%

Таблица 2. — Результаты тестирования по методике О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», %

Сотрудник	Социально-психологические установки							
	процесс	результат	альтруизм	эгоизм	труд	деньги	свобода	власть
1. Анастасия О.	3	5	4	4	2	3	2	1
2. Александра Р.	4	6	8	3	2	4	6	3
3. Анастасия Ф.	4	6	8	3	2	4	6	3
4. Анна С.	2	4	3	1	2	1	3	1
5. Анастасия П.	4	9	2	4	5	6	7	5
6. Александр Л.	7	6	4	3	5	4	6	3
7. Александр В.	7	4	9	4	4	3	8	2
8. Александр К.	4	8	8	-	6	5	6	3
9. Артем К.	3	9	2	5	3	5	5	1
10. Валентин Ж.	6	4	4	3	2	3	5	1
11. Григорий Н.	8	2	8	2	6	4	6	4
12. Евгений А.	4	7	4	4	5	2	8	2
13. Елена К.	7	5	2	2	2	2	5	3
14. Ирина Н.	4	4	4	7	4	4	3	1
15. Кристина С.	5	7	5	1	3	2	6	2
16. Максим С.	9	5	7	3	2	3	6	3
17. Марина М.	7	8	4	3	4	4	10	4
18. Никита Ш.	5	4	1	5	1	4	3	1

Окончание Таблицы 2

19. Ольга К.	7	6	5	3	7	2	5	3
20. Ольга Д.	6	6	5	3	6	6	3	3
21. Оксана М.	4	5	6	6	3	4	8	1
22. Павел П.	9	7	5	4	5	1	8	1
23. Павел А.	6	4	6	3	6	5	7	-
24. Сергей Т.	6	6	5	2	2	3	8	2
25. Сергей К.	8	6	6	5	6	4	8	5
26. Софья З.	8	8	4	7	4	6	9	3
27. Татьяна К.	6	6	8	1	5	2	7	2
28. Тамара Б.	3	5	7	2	5	3	5	1
29. Юлия Б.	5	7	8	5	6	5	5	1
30. Юлия В.	3	7	3	2	4	4	7	3
Количество общих баллов установки	164	176	155	100	119	108	181	68
Количество общих баллов установки, в %	15%	17%	15%	9%	11%	10%	17%	6%
Доминирует, количество сотрудников, чел	10	8	8	2	2	1	9	-
Доминирует, количество сотрудников, %	25%	20%	20%	5%	5%	2%	23%	0%

Таблица 3. — Результаты исследования по тестированию «Якоря Карьеры»

Э. Шейна, в %

Сотрудник	Якоря карьеры								
	профессиональная компетенция	менеджмент	независимость	стабильность работы	стабильность места жит	служение	вызов	интеграция стилей жизни	предпринимательство
1. Анастасия О.	3,4	3,2	5,8	9,7	2,3	6,6	2	5,6	3,6
2. Александра Р.	1,4	2	5,8	9,7	1	7,4	2	7,8	6,2
3. Анастасия Ф.	3	2	4,6	10	2,7	8,6	2,4	8,2	1,4
4. Анна С.	1,4	3,2	2,2	10	7	5,2	3	3,6	3,2
5. Анастасия П.	3,6	7,6	7	8,7	4	8,2	8,2	7,2	7,8
6. Александр Л.	7,8	4,6	6,6	8,3	8,7	7,2	7,8	8,4	6,2
7. Александр В.	7,8	6,2	8,4	6,7	6,7	7,4	4,8	8	6,6
8. Александр К.	6,6	6,4	4,8	10	4,3	8,6	8,6	6,6	4,4
9. Артем К.	5,6	4,8	5,4	6,7	5	5	5,2	5,8	4,8
10. Валентин Ж.	3	3,8	3,2	8,3	1,3	5,4	3	4,6	4,4
11. Григорий Н.	5,8	2	3,2	9	4,3	6,4	4,6	6	6,7
12. Евгений А.	4	7,8	7,4	9	1	7	2,4	6	5,4
13. Елена К.	5,2	5,6	6	9	6,3	6	6,6	7,4	5,6
14. Ирина Н.	4,8	1,8	6,4	8	4	7,8	4	8,8	2,8
15. Кристина С.	2,6	7,6	5,8	9,3	1	8,2	6,8	8,8	7,2
16. Максим С.	5,2	5,8	6,4	8	5,6	7	5,4	7	5,6

Окончание Таблицы 3

17. Марина М.	5,4	5,8	4,6	8,7	2,7	7,6	6	8	7,6
18. Никита Ш.	3,8	1,4	4,6	6	1	3,4	3,8	5	1
19. Ольга К.	6,8	5,6	4,8	8,7	6	6,2	5,8	7,2	6,4
20. Ольга Д.	7,4	7,2	7,4	10	5,3	8	8,7	8,6	9,2
21. Оксана М.	4,6	1	3,2	10	5,3	5,8	1	10	6
22. Павел П.	5,6	3,8	7	1,7	1,7	9,4	7,4	7,2	7,6
23. Павел А.	4,6	1	5,8	10	9	2,4	1,6	7	2
24. Сергей Т.	5	3	4,4	5	3	4,4	5	6	3,6
25. Сергей К.	6,2	3,2	3,6	9,7	4	6,2	6,2	6,2	7,3
26. Софья З.	6,6	3,8	3,8	7,3	1,3	9,4	4,2	5	4,6
27. Татьяна К.	4,4	4,2	4,6	9,3	6,3	10	4,6	7,8	7,6
28. Тамара Б.	4,8	4,8	4,4	10	7,7	8,4	5,8	8,2	6,4
29. Юлия Б.	7	6,4	4	10	1,3	7,6	5,2	5	2,2
30. Юлия В.	2,8	6,4	6	5,7	2,3	8,8	7	5,4	8
Количество общих баллов установки	146,2	132	157,2	252,5	122,1	209,6	149,1	206,4	161,4
Количество общих баллов установки, в %	9%	9%	10%	16%	8%	14%	10%	13%	11%
Доминирует, количество сотрудников, чел	-	-	1	23	1	4	-	3	-
Доминирует, количество сотрудников, %	-	-	3%	72%	3%	13%	-	9%	-
Ориентация ярко выражена (6 баллов и более)	8	8	10	27	8	23	10	22	15
Ориентация ярко выражена (6 баллов и более) в %	6%	6%	8%	21%	6%	17%	8%	17%	11%

Таблица 4. — Результаты исследования по тестированию методики «Мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин, в %

Сотрудник	Утверждения											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Анастасия О.	55	88	41,3	-	50	51,7	-	-	11	-	19,3	35,7
2.Александра Р.	44	55	55	27	27	44	22	-	18	-	16	44
3.Анастасия Ф.	88	-	44	55	11	66	22	-	-	-	22	55
4. Анна С.	33	11	55	11	-	66	44	44	11	11	33	44
5.Анастасия П.	44	-	-	-	5,5	38,5	33	22	60,5	11	60,5	88
6.Александр Л.	33	44	58,6	16,5	38,5	31,2	33	22	11	11	44	20,2
7.Александр В.	11	77	33	11	11	55	33	-	33	33	44	22
8.Александр К.	27,5	-	11	11	-	16,5	55	11	44	66	38,5	71,5
9. Артем К.	90,7	8,1	2,7	30,2	-	24,7	24,7	8,4	24,9	13,8	22	57,8
10.Валентин Ж.	55	38,5	33	-	5,5	55	22	-	-	-	33	121
11. Григорий Н.	20,2	9,1	53,1	36,6	23,9	47,7	36,6	-	-	5,5	44	31,3
12. Евгений А.	55	22	11	22	11	66	-	-	11	22	77	66

Продолжение Таблицы 4

13. Елена К.	55	11	22	22	-	66	44	-	11	22	66	44,2
14. Ирина Н.	43,9	54,9	23,8	42,1	15,6	41,3	23	-	31,2	14,7	28,4	44,1
15.Кристина С.	55	22	22	-	-	11	33	11	22	11	66	88
16. Максим С.	66	55	33	11	44	55	22	-	-	11	11	55
17. Марина М.	33	44	11	11	-	38,5	11	11	55	33	33	82,5
18. Никита Ш.	99	11	99	22	11	33	22	-	-	-	22	33
19. Ольга К.	-	22	44	-	11	88	44	-	22	11	66	55
20. Ольга Д.	55	33	33	-	-	55	33	-	44	11	66	33
21.Оксана М.	49,4	40,3	31,1	19,2	17,4	38,5	23,9	2,8	51,4	3,7	31,2	21,1
22. Павел П.	11	-	11	11	22	22	44	22	55	44	44	77
23. Павел А.	33	66	99	-	22	33	33	-	-	11	33	33
24. Сергей Т.	55	22	44	11	33	33	33	-	22	-	22	88
25. Сергей К.	25,7	11	56,8	36,6	18,3	58,7	42,2	-	-	5,5	42,1	22,1
26. Софья З.	31,9	29,1	43	34,8	14,6	42,2	48,7	11	20,3	30,4	22,1	34,9

Окончание Таблицы 4

27. Татьяна К.	36,6	21,9	74,1	-	13,7	45	23	-	9,1	12	56,9	70,7
28. Тамара Б.	53,1	20,2	64,1	-	27,5	49,5	47,7	-	42,2	3,7	33	22
29. Юлия Б.	11	22	55	11	11	16,5	44	-	11	44	88	49,5
30. Юлия В.	34,5	8,3	40	19,1	9,9	28,5	53,3	21,2	40,4	24,9	37,7	45,2
Количество общих баллов	1304,5	846,4	1203,6	471,1	454,4	1317,5	950,1	186,4	661	466,2	1221,7	1554,8
Среднее значение	43,5	28,2	40,1	15,7	15,1	43,9	31,6	6,2	22	15,5	40,7	51,8
Количество общих баллов установки, в %	12%	8%	11%	5%	4%	12%	9%	2%	6%	4%	12%	15%
Ярко выражена, количество сотрудников, чел	16	11	21	6	6	20	11	1	8	3	15	19
Ярко выражена, количество сотрудников, в %	11,7%	8%	15,3%	4,4%	4,4%	14,6%	8%	0,7%	5,8%	2,2%	11%	13,9%

Таблица 5. — Распределение ярко выраженных мотивационных потребностей с помощью методики «Мотивационный профиль личности» (Ш. Ричи и П. Мартин), %

№ п/п	Потребность	Ярко выражена у количества сотрудников, %
1	Материальное вознаграждение	11,7%
2	Комфортные условия труда	8%
3	Определенность полномочий и обязанностей	15,3%
4	Потребность в социуме	4,4%
5	Потребность в тесных контактах, дружбе	4,4%
6	Стремление к признанию, статусу, успеху	14,6%
7	Самореализация, осознание состоятельности	8%
8	Стремление к власти, влиянию, преимуществу	0,7%
9	Поиск перемен, развития, избегание рутины	5,8%
10	Поиск самовыражения, творчества, креатива	2,2%
11	Поиск независимости, самостоятельности, рост	11%
12	Поиск высшей цели, смысла, пользы для общества	13,9%

Таблица 6. — Качественная оценка уровня профессиональной мотивации персонала организации

Сотрудник	Методика и качественный результат по методике				
	Тест В. И. Герчиков	Тест О. Ф. Потемкиной	Методика Э. Шейна	Ш. Ричи и П. Мартин	Оценка уровня мотивации
1. Анастасия О.	низкий	низкий	низкий	низкий	низкий
2. Александра Р.	низкий	средний	низкий	низкий	низкий
3. Анастасия Ф.	низкий	средний	низкий	средний	низкий
4. Анна С.	высокий	низкий	низкий	средний	низкий
5. Анастасия П.	высокий	высокий	средний	высокий	высокий
6. Александр Л.	средний	средний	высокий	средний	средний
7. Александр В.	средний	средний	высокий	средний	средний
8. Александр К.	высокий	высокий	высокий	высокий	высокий
9. Артем К.	высокий	средний	средний	низкий	средний
10. Валентин Ж.	средний	низкий	низкий	средний	средний
11. Григорий Н.	низкий	высокий	средний	средний	средний
12. Евгений А.	высокий	высокий	средний	средний	высокий
13. Елена К.	высокий	низкий	средний	средний	средний
14. Ирина Н.	средний	низкий	средний	средний	средний
15. Кристина С.	высокий	средний	низкий	средний	средний
16. Максим С.	средний	средний	средний	низкий	средний
17. Марина М.	высокий	высокий	средний	средний	высокий
18. Никита Ш.	низкий	низкий	низкий	низкий	низкий
19. Ольга К.	высокий	высокий	высокий	высокий	высокий
20. Ольга Д.	высокий	высокий	высокий	средний	высокий
21. Оксана М.	средний	средний	средний	низкий	средний
22. Павел П.	высокий	высокий	высокий	высокий	высокий
23. Павел А.	низкий	высокий	низкий	низкий	низкий
24. Сергей Т.	средний	средний	средний	средний	средний
25. Сергей К.	низкий	высокий	средний	средний	средний
26. Софья З.	высокий	высокий	средний	средний	высокий

Окончание Таблицы 6

27. Татьяна К.	высокий	высокий	средний	средний	средний
28. Тамара Б.	высокий	высокий	средний	средний	средний
29. Юлия Б.	высокий	высокий	средний	высокий	высокий
30. Юлия В.	высокий	высокий	средний	средний	средний

Таблица 7. — Качественная оценка уровня профессиональной мотивации персонала организации, %

Качественный уровень	Общее количество значений в группе, в %				%
	Тест В. И. Герчиков, чел	Тест О. Ф. Потемкиной, чел	Методика Э. Шейна, чел	Ш. Ричи и П. Мартин, чел	
Высокий	16	15	6	5	35%
	53,4%	50%	20%	16,7%	
Средний	7	9	16	18	41,6%
	23,3%	30%	53%	60%	
Низкий	7	6	8	7	23,4%
	23,3%	20%	27%	23,3%	

Программа групповых консультаций «Повышение мотивации персонала в процессе группового консультирования»

Консультация №1 (вводная).

1. Знакомство. Самопрезентация.

Время: 10 минут.

Принятие правил работы группы (консультант озвучивает правила консультативной группы).

Участники пишут свои имена на бейджах. Консультант предлагает познакомиться поближе.

Знакомство, 1 часть. Упражнение «Часы»

Цель: с помощью этого упражнения мы проводим знакомство с участниками в легкой игровой форме и даем им возможность познакомиться.

Время: 20 минут

Ресурсы: доска, фломастеры разных цветов.

Инструкция: консультант подготавливает доску, нарисовав на ней одинаковые палочки по количеству участников консультации. В ходе упражнения участникам предлагается импровизировать, рисуя вокруг палочки (предполагается, что палочка может служить секундной стрелкой), остальные элементы часов. Консультант объясняет участникам правила, и по ходу своего объяснения рисует свои часы и пишет свое имя под ними.

Участники рисуют и подписывают свои часы. Затем они представляются. В момент представления участник подчеркивает свое имя.

Консультант может интерпретировать для себя рисунок каждого, осмысливая характер рисунка и соотнеся его с личностью участника.

Знакомство, 2 часть. Упражнение «Сеть»

Цель: с помощью упражнения «Сеть» мы продолжаем знакомиться друг с

другом, игровой формат дает возможность расслабиться. Игра, подчеркивая некие общие черты участников, позволяет им сблизиться и настроиться на работу в команде.

Время: 20 минут

Ресурсы: доска, фломастер.

Инструкция: консультант подготавливает доску, на которой рандомно написаны имена участников обучения.

Эта игра позволяет лучше узнать своих товарищей по обучению. Необходимо разделить на пары. У каждой пары будет 1,5 минуты на общение. За это время участники должны поговорить друг с другом, найти что-то общее между ними, и отобразить это общее на нашей доске: соединить свои имена линией, рядом с этой линией одним словом написать то, что их объединяет, кроме работы. Например, оба любят путешествовать, у обоих есть собака, и т.д. Как только пара закончила, каждый ищет новую пару, поговорить нужно с каждым.

Затем консультант подводит итог, зачитывая результаты с доски.

2. Ознакомление участников с теоретической частью консультаций.

Время: 50 минут.

Консультант рассказывает о том, что такое нематериальная мотивация, с помощью иллюстрации пирамиды А. Маслоу объясняет, каким образом она формируется и почему она так важна. Рассказывает, почему важно знать свой мотивационный профиль личности и как это может помочь в работе и личной жизни. Знакомит с терминами: отличие мотивации от стимуляции, разница внешних стимулов от внутренних. Поясняет, что такое потребности, цели и задачи, и как можно отличить свою истинную потребность от навязанных обществом, например, посредством соцсетей, как понять свою истинную потребность. Разбор на примерах желающих.

3. Рефлексия участников группы.

Время: 20 минут.

На этом этапе предлагается высказаться участникам, сформулировав на основании услышанного свои страхи, ожидания, надежды по результатам консультативных встреч.

Домашнее задание: на основании уже имеющихся знаний сформулировать свой личный запрос на консультацию, связанный с профессиональной мотивацией. Целеполагание – это один из важнейших этапов, т.к. необходимо четко понимать, зачем участники будут посещать занятия. Для этого каждый участник должен написать свои цели на ближайшие 8 занятий.

Прощаемся.

Консультация № 2

Консультант приветствует группу.

1. Участникам группы предлагается поделиться результатами домашнего задания. Все участники проговаривают свои цели, консультант записывает их на доске, выделяет общие цели.

Время: 20 минут.

Первое слово предлагается активным членам группы, постепенно переходим к менее активным и скромным, чтобы подбодрить застенчивых сотрудников и примером показать, как можно построить логичный ответ. Каждый участник по очереди рассказывает, с какими сложностями столкнулся при формулировке запроса на консультирование. Важно не давить на тех, кто пока не готов рассказать о своих умозаключениях, однако предложить дать знать, если захочется поделиться.

На данном этапе участники особенно волнуются и переживают о том, как они будут восприняты другими участниками, как выглядят со стороны, и пока не понимают о границах допустимого личного откровения, поэтому именно сейчас от консультанта максимально требуется использовать такие техники, как активное слушание, подразумевающее максимальное внимание к говорящему и

чувствительность к любым изменениям сотрудника на вербальном и невербальном уровнях; перефразирование того, что говорит участник, для того, чтобы чувства, мысли, переживания и отношение к ним стали понятны ему самому и другим членам группы, а также для предоставления обратной связи выступающему и участникам группы в целом (их слышат и понимают о чем идет речь); подведение итогов по каждому ответу для сведения воедино важнейших моментов в ходе группового взаимодействия и перехода от одной темы к другой.

Предлагается зафиксировать каждому свой первоначальный запрос, с тем чтобы проследить изменится ли он, и если изменится, то как именно, в течении серии консультаций.

2. Разбор личных профилей участников.

Время для ознакомления: 20 минут.

Консультант раздает всем распечатанные бланки с личным профилем по результатам четырех тестирований и предлагает ознакомиться. К этому времени участники уже относительно уверенно себя чувствуют в группе, привыкли к консультанту и предположительно более-менее спокойно, без враждебности, воспримут оценку своих личностных характеристик.

Далее консультантом инициируется обсуждение характеристик. Необходимо раскрыть смысл по каждой установке и потребности, с целью нормализации и интерпретации, т.е. мягко донести в форме гипотезы предложенное объяснение, помочь увидеть новые перспективы и применение их личностным чертам и типам. Важно предложить интерпретацию во время обсуждений, когда участник группы готов подумать над ней, однако консультанту следует быть готовым, что интерпретация может быть также отвержена участником.

3. Мотивационная игра «Мотивация к обучению».

В качестве психологической разгрузки на этом этапе консультации на наш взгляд хорошо подходят игры.

Время: 30 минут.

Инструкция: участники делятся на две группы. Каждой группе необходимо придумать, как замотивировать соседнюю.

4. Упражнение на развитие оптимистичного взгляда на свои ценностные ориентации.

Время: 30 минут.

Инструкция: на основании своих личных профилей придумать по каждой своей характеристике минимум пять вариантов выгодного для участника практического применения каждой черты.

Участникам группы предлагается поделиться своими идеями. В процессе данной консультации уместно начинать работу с жизненными сценариями участников, рассмотреть некоторые случаи из тех, которые захочется обсуждать участникам.

Цель данной консультации заключается в том, чтобы в совместной работе участников группы с консультантом прийти к полному пониманию каждого, какие черты стоит улучшать и почему. Предполагается, что в конце консультации некоторые сотрудники должны переформулировать или полностью пересмотреть свое отношение к чертам и поменять решение о том, что изменять, а другие — утвердятся в своем решении.

Далее, помогаем наводящими вопросами, уточнениями, используя приемы коучинга и технику перефразирование, выйти на позитивные суждения о своих личностных чертах и ценностных ориентациях, задаем позитивный тон беседе. Цель этого приема: заложить базу для возникновения понимания своих ресурсов в виде сильных черт натуры в сознании сотрудников. Даем обсудить группе свои осознания, добиваемся, чтобы группа пришла к общему решению, что свои сильные личностные черты никому (или большинству) менять не хочется.

В случае, если кто-то из сотрудников не смог придумать положительного применения своим чертам, консультант предлагает подключиться группе, и

помочь с вариантами и идеями совместно.

5. Подводя итоги, консультант рассказывает притчу «В каждом человеке уживаются противоположности...»

Время: 10 минут

«Существует такая легенда...

При создании фрески “Тайная вечеря” Леонардо да Винчи столкнулся с огромной трудностью: он должен был изобразить Добро, воплощенное в образе Иисуса, и Зло — в образе Иуды, решившего предать его на этой трапезе. Леонардо на середине прервал работу и возобновил ее лишь после того, как нашел идеальные модели.

Однажды, когда художник присутствовал на выступлении хора, он увидел в одном из юных певчих совершенный образ Христа и, пригласив его в свою мастерскую, сделал с него несколько набросков и этюдов. Прошло три года. «Тайная вечеря» была почти завершена, однако Леонардо пока так и не нашел подходящего натурщика для Иуды. Кардинал, отвечавший за роспись собора, торопил его, требуя, чтобы фреска была закончена как можно скорее.

И вот после многодневных поисков художник увидел валявшегося в сточной канаве человека — молодого, но преждевременно одряхлевшего, грязного, пьяного и оборванного. Времени на этюды уже не оставалось, и Леонардо да Винчи приказал своим помощникам доставить его прямо в собор, что те и сделали.

С большим трудом его притащили туда и поставили на ноги. Он толком не понимал, что происходит, а Леонардо запечатлевал на холсте греховность, себялюбие, злобу, которыми дышало его лицо.

Когда он окончил работу, нищий, который к этому времени уже немного протрезвел, открыл глаза, увидел перед собой полотно и вскричал в испуге и тоске:

— Я уже видел эту картину раньше!

— Когда? — недоуменно спросил Леонардо.

— Три года назад, еще до того, как я все потерял. В ту пору, когда я пел в хоре и жизнь моя была полна мечтаний, какой-то художник написал с меня Христа...»[90].

Консультант: «Думаю, что никто не станет спорить, что в любом человеке, действительно, уживаются противоположности. И мы — не исключение. На этом блоке консультаций для нас очень важно найти баланс между своими положительными чертами, и теми, которые вам хотелось бы улучшить.

б. Домашнее задание: опираясь на информацию о себе в личном профиле выписать те личностные черты и ориентации, которые, по вашему мнению мешают вашему движению вперед, препятствуют стать смелее и энергичнее, и вам хотелось бы их улучшить.

Предлагаем поделиться участникам, с какими мыслями они уходят домой.

Консультация № 3

Консультант приветствует участников группы.

1. Проверка домашнего задания.

Время: 20 минут.

В случайном порядке участники рассказывают, какие черты и ценностные ориентации в себе они решили улучшать, объясняют — почему.

На данном этапе уместно использование большого количества техник, таких как: техника активного слушания, для поддержки говорящего участника; конфронтация, в моменты, когда консультант считает необходимым обратить внимание участника на нестыковки и противоречия в его убеждениях или поведении, отражение чувств (в ответ на ключевые аспекты того, о чем сообщает участник); поддержка, т.е. обеспечение членов группы помощью, когда они раскрывают свою личность или исследуют болезненные чувства; эмпатия, как чувствительность к «внутреннему миру» участников группы, и т.д.

2. Проективная методика «Моя идеальная работа» (1 часть).

Время: 1,5 часа.

Ресурсы: бумага, ножницы, простые карандаши, ластик, фломастеры и цветные карандаши разных цветов.

Участникам группы предлагается нарисовать себя так, чтобы рисунок участнику нравился, разукрасить при желании и вырезать. Консультант может диагностировать с помощью рисунков ряд особенностей участников, таких как ценностные ориентации, уровень самооценки, позиционирование в целом.

Примеры вопросов для уточнения на этом этапе:

— Слышите ли вы? Слышат ли вас на работе?

— Видите ли вы? Замечают ли вас?

— В чем вы одеты? Насколько удобно двигаться вам к работе вашей мечты в этой одежде? Соответствует ли ваша одежда должности, к которой вы стремитесь?

— Насколько высока вероятность, что вы дойдете до своей работы мечты, если при этом у вас нет ног? Что символизирует ноги в вашей организации? Что олицетворяют руки в вашей работе?

Далее нужно изобразить в левом нижнем углу точку отсчета, которая будет символизировать сегодняшний день, а в правом верхнем углу, секторе будущего, изобразить с помощью рисунка работу своей мечты. От точки отсчета до работы мечты через весь лист идет дорога, по которой человеку предстоит «пройти».

Изучение проективных рисунков традиционно считается широким полем для работы. В данном случае, на наш взгляд, особенно полезно будет обратить внимание на соответствие личного профиля, фигурки участника и рисунок желаемой им работы. Именно с точки зрения соответствий и соотношений консультант начинает работу с участниками группы.

Следующее, на что предлагается обратить внимание, это дорога: ровная и прямая, излишне извилистая, широкая или узкая тропинка.

Консультант предлагает обозначить рядом с дорогой сектор ограничений, т.е. те личностные черты и ориентации, которые, по мнению участников мешают движению вперед.

Вопросы консультанта для отработки на этом этапе:

— Были ли когда-либо в работе ситуации, когда вам помогло именно это качество?

— Как вы справлялись с ситуацией, когда вам мешало это качество прежде?

— Как превратить это качество в ресурс?

Все последующие техники оформляются на этом же листе, с обеих сторон от дороги.

1. Рефлексия.

Время: 10 минут.

Участники по кругу высказываются, с каким настроением уходят домой.

Домашнее задание: подготовить список тех качеств, которые могут послужить ресурсом для достижения поставленной цели — т.е. идеальной работы.

Консультация № 4

Консультант здоровается с участниками.

1. Разбор домашнего задания.

Время: 20 минут.

По аналогии с прошлыми занятиями разбирая домашнее задание, подвергаем ответы сомнению, стараемся задействовать критическое мышление участников группы, или, наоборот, одобряем и поддерживаем.

Предлагаем найти свои личные качества и черты, которые могут послужить ресурсом для формирования новых поведенческих навыков и новых возможностей. Если группа затрудняется с поиском своих ресурсных черт, возможно провести технику «Волшебный магазин». Техника весьма популярна

и традиционно используется в качестве разогрева, либо применяется в качестве упражнения для людей, не вполне уверенных в своих ценностях, либо испытывающих сложности в определении своих жизненных приоритетов.

2. Техника «Волшебный магазин».

Время: 20 минут.

Легенда: Суть техники заключается в том, что участникам группы предлагается выбрать те личностные качества, которые они смогут использовать как ресурс для повышения своей мотивации. Участник может выбрать любое качество, которое он, якобы, нашел на полке заброшенного волшебного магазина, но вместо него должен отдать свое, отжившее, качество. Эта техника с интересом воспринимается участниками, и чаще всего способствует длительной рефлексии.

Участники делятся, какое качество приобрели во время техники «Волшебный магазин».

3. Проективная методика «Моя идеальная работа» (2 часть).

Время: 40 минут.

Личностные черты-ресурсы записываются на лист с техникой «Моя идеальная работа», в сектор нарисованный с одной из сторон дороги.

Далее участникам предлагается придумать, как они будут теперь развивать это качество, как будут пользоваться этим качеством для достижения цели — идеальной работы. Консультантом инициируется обсуждение.

4. В качестве разгрузки предлагается мотивационная игра «Мотивирующее обращение».

Время: 30 минут.

Инструкция: все мы — управляющие фабрики по производству секундных стрелок для часов. Положение нашей фабрики весьма бедственное, зарплаты нерегулярные и маленькие, выдаем в основном своим продуктом — стрелками. Перспективы туманные. Сотрудники не хотят работать. Необходимо подготовить мотивирующее обращение к подчиненным, и убедить качественно

работать.

5. Обсуждение и рефлексия группы.

Время: 10 минут.

Домашнее задание: найти и записать как можно больше (минимум 5) обстоятельств-возможностей, которые будут способствовать достижению цели и обстоятельств-угроз, факторов, которые могут помешать этому.

Консультация № 5

Консультант здоровается с участниками.

1. Разбор домашнего задания.

Время: 20 минут.

Участники рассуждают, консультант активно помогает рефлексии и самооткрытию с помощью психологических техник.

2. Техника «Колесо баланса».

Время: 30 минут.

Одним из способов познания себя и осознания проблемы является визуализация, и техника «Колесо баланса» считается одним из самых удобных и действенных для этого инструментов. Ее традиционно используют для того, чтобы проанализировать свою работу с точки зрения баланса – уравновешенности отдельных аспектов работы, ведь в жизни каждого человека могут случиться такие периоды, когда какому-то одному аспекту или области он уделяет максимум внимания, а остальное отвергается и игнорируется, между тем, человеку нужна гармония, умение находить баланс. Техника «Колесо баланса» позволяет получить материал для размышлений и взглянуть на свою работу «со стороны».

Ресурсы: лист бумаги, 2 цветных карандаша.

Инструкция: нарисовать колесо, и, разделив его на секторы в виде пирога, определить важные для участника группы спектры. У каждого участника будут свои важные области, однако некоторые характерны для всех, и повторяются

часто. По каждому варианту нужно проставить соответствующую оценку текущему положению дел. Шкала от 1 до 10, где 1 – низко, 10 – высоко. Например, зарплата в целом устраивает, поэтому, этот сектор будет заполнен, допустим, на 8. Но времени на перерывы и восстановление не хватает, рабочие задачи сменяют одна другую, ощущается недостаток отдыха — тогда сектор отдыха будет заполнен на 2. Определив по такому же принципу все остальное, будет получена своеобразная диаграмма — представление работы. Далее предлагается взять карандаш другого цвета и заштриховать секторы так, как хотелось бы того. Теперь становится понятно, над чем предстоит работать, а что достаточно просто поддерживать в норме.

Консультант предлагает участникам группы порассуждать на тему возможности регулирования баланса. Примерные вопросы консультанта:

— Какого ресурса не хватает, чтобы достигнуть цели?

— Что требуется, чтобы усилить себя?

— Какие конкретные действия нужно предпринять, чтобы улучшить каждую из западающих сфер?

— Какие шаги вы можете предпринять уже сегодня?

Также предлагается дополнить технику «Моя идеальная работа», в случае если кто-то из участников в процессе работы с «Колесом баланса» осознал еще какие-либо свои ресурсы и ограничения.

3. Проективная методика «Моя идеальная работа» (3 часть).

Время: 40 минут.

На лист с двух сторон дороги предлагается записать обстоятельства-возможности и обстоятельства-угрозы.

Если кто-либо из участников группы столкнулся с трудностью при определении своих возможностей, консультант помогает с помощью вопросов.

Примерные вопросы для инвентаризации возможностей участников:

— Что мне может помочь реализовать свою цель?

— Что поможет мне достичь желаемого в нашей организации?

— Какие резервы и ресурсы у меня есть?

— Кто мне может оказать поддержку?

Далее нужно поделить обстоятельства-угрозы на внешние и внутренние и переформулировать внешний на внутренний контекст, так, чтобы все угрозы стали внутренними ограничителями (не знаю, не умею, не могу). Например: «Руководитель мне не позволит запустить этот проект» (внешняя угроза) переформулируем в «Я не знаю, как объяснить руководителю всю актуальность и необходимость запуска моего проекта» (внутренний ограничитель). Теперь предстоит внутренний ограничитель переформулировать в задачи: «Изучить научно-исследовательскую литературу по данному вопросу, записаться на курсы ораторского искусства, провести статистическое исследование в нашей организации, написать бизнес-проект и т.д.».

4. Техника «Проекция будущего».

Время: 30 минут.

Применим технику «Проекция будущего», где участникам группы предлагается переместиться в будущее и воплотить в нем свои желания, надежды, страхи и цели, которые придают работе смысл. Участники, фантазируя, рассказывают, как они будут чувствовать себя, усилив профессиональную мотивацию.

Так же можно объединить технику «Проекция будущего» с методом «Поиск ресурса».

«Поиск ресурса»

Инструкция: предполагается, что участник должен написать в центре листа несколько предположений, каким образом будет выглядеть его работа через 1 год (и, далее: через 3 года и через 5 лет). Вокруг фигурок следует написать, каким путем он собирается этого достигнуть.

Далее спросим участника, как жизненная ситуация выглядела бы, если бы проблема мотивации уже была решена. Затем, опираясь на его позитивный опыт, наиболее сохранные положительные качества его личности, навыки и

привычки, что, в целом, можно назвать его внутренними ресурсами, о которых мы узнаем в процессе беседы с клиентом, строится программа повышения мотивации этого клиента. Кроме того, в процессе работы по методу поиска ресурсов нужно выяснить его позитивные контакты с ближайшим окружением (в данном случае это коллеги). Важно учесть, что считает для себя возможным использовать сам консультируемый, на какие свои внутренние и внешние ресурсы он может положиться, чтобы решить проблему мотивации. Этот метод включает в себя стремление извлечь как можно больше пользы из того, что работоспособно, сохранно и вместе с клиентом добиться перемен, которые позднее можно развить в успех.

Вопросы консультанта для ведения техники:

— Как бы вы хотели, чтобы ваша работа выглядела через 5 лет?

— За что вы смогли бы поблагодарить себя?

— Кому из близких вы бы сказали «спасибо» за оказание помощи?

— Что конкретное вы могли бы сделать, чтобы желаемое стало действительным?

— Как вы поступите в этом случае?

— О чем вы будете думать?

— Что почувствуете тогда?

— Как вы при этом выглядите?

— Что и как вы говорите?

Таким образом члены группы получают еще одно новое видение решения вопроса мотивации.

Домашнее задание: сочинить сказку под названием: «Как один мальчик/девочка однажды нашел смысл жизни.», «...раздобыл себе силы», «...нашел ресурс» и т.д.

Консультация № 6

Консультант приветствует участников.

1. Разбор домашнего задания — сказки.

Время: 1 час.

Все желающие участники по кругу читают свои сказки. После прочтения участники высказываются, что услышали интересного или необычного. Автор сказки объясняет, с кем он ассоциирует себя в этой сказке и почему. Сказка, как проективная методика, успешно снимает психологические защиты и позволяет обнаружить сильные стороны и наиболее сохранные части личности участников, способствует еще большему осознанию своих лучших черт и ресурсов, а также подскажет лучшие методы достижения целей.

2. Мотивационная игра «Мотивация сотрудника».

Время: 30 минут.

Инструкция: все делятся на пары, где один участник — управляющий салона, второй — продавец.

Представьте, что сегодня утром в вашем салоне отключили свет, а починили только что, время 19.00, салон работает до 20.00, т.е. через час салон закрывается. Однако вы управляющий салона, у вас есть план продаж на месяц, а месяц заканчивается как раз сегодня. До плана осталось всего 60 тысяч, большая премия на кону и вам необходимо выполнить этот план. Вам очень нужны эти деньги. Вы понимаете, что единственный выход — оставить салон работать на ночь, срочно дав рекламу по уличному радио о больших скидках сегодня вечером и ночью в этом салоне. Проблема только одна: ваш продавец сегодня в 21.00 идет на концерт. Этот концерт он ждал полгода, ведь данный сотрудник с детства является фанатом этой группы, которая в последний раз приезжает в Россию и заканчивает свою концертную деятельность. Продавец только закончил вам рассказывать, как он всю прошлую ночь стоял в очереди за этими билетами, это вас и навело на мысль о том, что можно оставить салон открытым. Замотивируйте его выполнить ваше поручение.

Участники делятся: что оказалось сложным, а что удалось легко. Что работает, а что делать, мотивируя сотрудника, совершенно бесполезно.

3. Упражнение "Ценности и приоритеты".

Упражнение помогает определить ведущие ценности участников и расставить приоритеты, определить для себя основные критерии, исходя из которых необходимо определять дальнейшие шаги по планированию и достижению рабочих целей.

Время: 30 минут.

Ресурсы: Листы бумаги, ручки или карандаши.

Инструкция: консультант раздает участникам заранее подготовленные 10 листочков для записей и просит участников написать 10 главных жизненных ценностей. После этого участникам нужно поместить листочки с ценностями в порядке приоритета по степени важности в их жизни. Далее нужно разделиться на пары. Напарник задает вопрос, указывая на ценность под номером "1": Готов ли ты это иметь, но не иметь ценность под номером "2"? Например, готов ли ты иметь здоровье, но не иметь достаток? Если ответ – да, то все остается как есть, если ответ – нет, то ценности меняются местами. Вопрос задается снова. В итоге на все вопросы должен быть положительный ответ, тогда можно понять ведущую жизненную ценность участника. Затем участники меняются местами и процесс повторяется[78].

Второй этап этого упражнения участникам предлагается сделать дома в качестве домашнего задания.

Домашнее задание: написать несколько пунктов, как ведущая ценность перекликается с ценностями и целями организации, и как можно реализовывать свои потребности через эту ценность на работе.

Рефлексия участников.

Консультация № 7

Консультант приветствует участников.

1. Разбор домашнего задания. Обсуждения в группе вариантов реализации потребностей через ценности участников и ценности организации.

Время: 20 минут.

2. Игра, как возможность снизить значимость работы, небольшая лекция.

Время: 10 минут.

Консультант рассказывает о том, как можно сделать трудовую деятельность интересной, превратив ее в игру.

Во время игр мы сосредоточены, активны, внимательны, чувствуем в себе силы и энергию, включаем воображение и стараемся выложиться на максимум. Все это требуется от нас и на работе. Предположение состоит в том, что если объединить работу и игровое мышление, то задачи станут увлекательнее, результаты — выше, а работники — счастливее.

3. Создание «Своей игры».

Консультант предлагает участникам придумать свою собственную игру.

Время: 1 час 10 минут.

Ресурсы: бумага, цветные карандаши.

Участникам группы предлагается придумать и нарисовать супергероя, персонажа, от имени которого они будут действовать, дать ему имя, например: Мистер Сила или Всезнайка. Ассоциируя себя с выдуманной личностью, человек становится изобретательнее, смелее и сильнее не только на игровом поле, но и в жизни. Далее предлагается придумать для супергероя геройские качества, например, целеустремленность, доброта, чувство юмора или тяга к знаниям.

Консультант предлагает придумать врагов супергероя, с которыми наш супергерой будет сражаться на работе, и также дать им имя и нарисовать. Враги в нашем случае — это препятствия, которые заставят сотрудника проявлять креативность и смекалку, то, что усложняет работу, и тем самым помогает

развить навыки, которые делают нас умнее, сильнее и быстрее. Например, врага могут звать Емеля (мешающий сосредоточиться на работе) или Зовущий Чайник (шепчущий: «Еще чашечку чаю»). Супергерой не должен прятаться от врагов, наоборот, нужно найти их, и, взглянув в глаза, понять, как эффективнее бороться с ними. Каждый день необходимо принимать вызов хотя бы от одного из врагов и сражаться с ним. Участники пишут план, как конкретно они будут сражаться с врагами.

Далее консультант предлагает участникам самостоятельно придумать правила, цели, сроки, и конкурентов (например, конкурентами могут стать коллеги). Также необходимо придумать себе приз. Для того, чтобы стремление к призу стало увлекательнее, предлагается прописать в правилах:

— Какой конкретно это будет приз? (описать подробно)

— В каком случае я получу этот приз?

Необходимо каждую минуту помнить о своем супергерое и действовать как супергерой, и обязательно радоваться своим победам.

4. Объяснение домашнего задания.

Время: 10 минут.

Домашнее задание: в ближайшие пару рабочих дней найти на работе единомышленников, и, рассказав им о новой игре, предложить им соревнование. Ничто не подстегивает лучше, чем желание обойти соперника, здоровая конкуренция пойдет всем на пользу, ведь соревновательный азарт способен здорово мотивировать. Можно заключить пари о том, кто быстрее справится с ежедневной подготовительной работой, продаст больше часов, у кого будет за день самый высокий чек, раньше придет на работу или успешнее проведет презентацию. Необходимо установить в качестве приза что-нибудь значимое — например, пусть проигравший оплатит обед на выбор победителя. Соревнование будет вызовом, заставит относиться к делу внимательнее, забыть о прокрастинации и приложить максимум усилий. Выиграет от этого вся команда.

Также предлагается создать колоду карт, это могут быть и вырезки из журналов, просто картинки, нарисованные участниками или действие. Когда соревнование заходит в тупик, предлагается вытащить наугад карточку и выполнить указанное на ней действие, или расшифровать, выдвигая по очереди предположения, как можно применить то, что они увидели или прочитали, в работе. Например, вытянув карточку со словом «воздух», один участник игры может предположить, что это повод взять перерыв и подышать на улице свежим воздухом, другой участник скажет, что нужно проветрить помещение, третий — что нужно включить более легкую, воздушную музыку. Смысл упражнения заключается в том, что карточка поможет участником игры переместиться в новую точку наблюдения и увидеть другую перспективу. Можно доставать эту колоду каждый раз, когда коллектив чувствует скуку, отсутствие интереса и вдохновения.

5. Рефлексия участников.

Время: 10 минут.

Каждый высказывается что интересного узнал для себя на сегодняшнем занятии. Примерные вопросы:

— Что из этого будете применять?

— Что позволило увидеть работу в новом свете?

Консультация № 8

Завершительная консультация.

1. Проверка домашнего задания, доработка идеи создания «Своей игры».

Время: 20 минут.

2. Обсуждение цикла консультаций.

Время 1,5 часа.

Участники по кругу высказываются, делая вывод о том, получилось ли достигнуть целей, которые они ставили в начале групповых консультаций. С

каким настроением они завершают работу над своей мотивацией.

При подведении итогов консультирования участнику предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Что на ваш взгляд сделало бы вашу работу еще более интересной?
2. Что надо сделать, чтобы это получилось?
3. Что вы готовы сделать для этого прямо сейчас?
4. Как вы сами поймете, что эта цель достигнута?
5. Какие у вас есть способы самомотивации?
6. Какие чувства вы испытывали, работая над собою в группе?
7. Какие трудности у вас были?
8. Чему вы научились за эти 8 занятий?
9. Что было самым полезным?
10. Какие из этих приемов и упражнений вы будете рекомендовать своим коллегам?
11. Какие действия, направленные на достижение желаемого, вы примените в первую очередь?

Даются последние наставления, ссылки на какие-либо заинтересовавшие участников статьи и материалы. Все прощаются.

Время: 10 минут.

Таблица 1. — Результаты исследования по тестированию В.И. Герчикова, повторный срез после консультативных встреч, %

Сотрудник	ИН		ПР		ПА		ХО		ЛЮ	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1.АнастасияО.	12	9	9	12	5	4	2	7	7	3
2АнастасияФ.	15	8	6	14	4	6	3	8	7	2
3. Анна С.	14	10	11	14	9	9	6	7	5	2
4. Артем К.	7	6	11	13	2	2	3	6	3	2
5.ВалентинЖ.	8	7	13	15	4	5	3	3	6	3
6. Григорий Н.	14	8	5	11	7	9	3	4	6	3
7. Ирина Н.	9	8	10	13	2	2	5	5	6	3
8. Максим С.	12	7	4	12	7	9	6	6	2	1
9. Никита Ш.	13	7	7	9	2	4	2	7	1	1
10. Павел А.	9	8	8	9	8	9	2	4	8	3
11. Сергей К.	14	8	7	15	8	8	4	5	7	3
Количество общих баллов группы	127	86	91	137	58	67	39	62	58	26
Количество общих баллов в %	34%	22,8 %	24,4 %	36,2 %	15,5 %	17,7 %	10,5 %	16,4 %	15,6 %	6,9%
Количество сотрудников с доминирующим показателем	7	-	-	8	-	1	-	-	-	-
Количество сотрудников в %	43,7 %	0%	0%	50%	0%	6,3%	0%	0%	0%	0%

Таблица 2. — Результаты тестирования по методике О.Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере», повторный срез после консультативных встреч, %

Сотрудник	Социально-психологические установки															
	процесс		результат		альтруизм		эгоизм		труд		деньги		свобода		власть	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1. Анастасия О.	3	6	5	4	4	5	4	4	2	5	3	4	2	2	1	1
2. Анастасия Ф.	4	7	6	7	8	8	3	4	2	5	4	1	6	7	3	2
3. Анна С.	2	6	4	4	3	4	1	2	2	5	1	2	3	5	1	2
4. Артем К.	3	5	9	8	2	4	5	5	3	4	5	5	5	7	1	1
5. Валентин Ж.	6	8	4	4	4	5	3	3	2	5	3	4	5	6	1	3
6. Григорий Н.	8	9	2	3	8	8	2	2	6	6	4	5	6	7	4	5
7. Ирина Н.	4	7	4	4	4	2	7	5	4	2	4	6	3	4	1	-

Окончание Таблицы 2

8. Максим С.	9	9	5	4	7	8	3	3	2	5	3	4	6	7	3	4
9. Никита Ш.	5	7	4	5	1	4	5	5	1	5	4	6	3	6	1	4
10. Павел А.	6	8	4	5	6	7	3	3	6	6	5	6	7	8	-	-
11. Сергей К.	8	9	6	7	6	6	5	5	6	7	4	6	8	9	5	8
Количество общих баллов установки	58	81	53	55	53	61	41	41	36	55	40	49	54	68	21	30
Количество общих баллов установки, в %	16,3 %	18,4 %	14,9 %	12,5 %	14,9 %	13,9 %	11,5 %	9,3%	10,1 %	12,5 %	11,2 %	11,1 %	15,2 %	15,5 %	5,9%	6,8%
Доминирует, количество сотрудников, чел	4	9	3	1	2	4	2	-	-	-	-	-	2	2	-	1
Доминирует, количество сотрудников, %	13,8 %	31%	10,3 %	3,5%	6,9%	10,3 %	6,9%	0%	0%	0%	0%	0%	6,9%	6,9%	0%	3,5%

Таблица 3. —Результаты исследования по тестированию «Якоря Карьеры» Э. Шейна,повторный срез после консультативных встреч, %

Сотрудник	Якоря карьеры																	
	профессиональная компетенция		Менеджмент		независимость		стабильность работы		стабильность места жит		служение		вызов		интеграция стилей жизни		предпринимательство	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1.Анастасия О.	3,4	4,2	3,2	4,6	5,8	6	9,7	7,1	2,3	2,3	6,6	7,2	2	2	5,6	4,1	3,6	3,8
2.Анастасия Ф.	3	4,2	2	6,8	4,6	7,6	10	8,3	2,7	2	8,6	8,6	2,4	4,8	8,2	6,8	1,4	5,6
3. Анна С.	1,4	6,3	3,2	4,2	2,2	4,6	10	6,1	7	6,2	5,2	6,4	3	4,3	3,6	3,6	3,2	4,2
4. Артем К.	5,6	7,2	4,8	5,8	5,4	6,9	6,7	4,2	5	3,6	5	7,1	5,2	5,4	5,8	4,3	4,8	6
5.ВалентинЖ.	3	6	3,8	4,2	3,1	5,2	8,3	6,1	1,3	1,3	5,4	6,3	3	4,5	4,6	4	4,4	5,8
6. Григорий Н.	5,8	7,6	2	3,2	3,2	4,7	9	6,3	4,3	3,6	6,4	7,8	4,6	5,4	6	6	6,7	6,7
7. Ирина Н.	4,8	3,8	1,8	2,4	6,4	4,4	8	6,7	4	4	7,8	8,6	4	3,2	8,8	7,2	2,8	2
8. Максим С.	5,2	6,8	5,8	6,9	6,6	7,2	8	5,3	5,6	2,5	7	7,8	5,4	5,4	7	5,6	5,6	6,7
9. Никита Ш.	3,8	7,1	1,4	5,2	4,6	4,6	6	5,1	1	1	3,4	6,4	3,8	7	5	3,2	1	1
10. Павел А.	4,6	5,1	1	1	5,8	6,8	10	6,3	9	6,6	2,4	5	1,6	2,3	7	6,1	2	3,5

Окончание Таблицы 3

11. Сергей К.	6,2	7,8	3,2	7,2	3,6	5,4	9,7	6,1	4	1,4	6,2	7,8	6,2	7	6,2	3,2	7,3	7,9
Количество общих баллов установки	46,8	66,1	32,2	51,5	51,3	63,4	95,4	67,6	46,2	34,5	64	79	41,2	51,3	67,8	54,1	42,8	53,2
Количество общих баллов установки, в %	9,6 %	12,7 %	6,6 %	9,9 %	10,5 %	12,2 %	19,6 %	13%	9,5 %	6,6 %	13,1 %	15,1 %	8,4 %	9,9 %	13,9 %	10,4 %	8,8 %	10,2 %
Доминирует, количество сотрудников, чел	-	3	-	-	-	1	10	-	-	-	-	6	-	-	1	-	-	1
Доминирует, количество сотрудников, %	-	13,7 %	-	-	-	4,5 %	45,5 %	-	-	-	-	27,3 %	-	-	4,5 %	-	-	4,5 %
Ориентация ярко выражена (6 баллов и более)	1	7	-	3	2	5	11	8	2	2	6	10	1	2	6	4	2	4
Ориентация ярко выражена (6 баллов и более) в %	3,2 %	15,6 %	0%	6,7 %	6,4 %	11,1 %	35,4 %	17,8 %	6,4 %	4,4 %	19,5 %	22,2 %	3,2 %	4,4 %	19,5 %	8,9 %	6,4 %	8,9 %

Таблица 4. — Результаты исследования по тестированию методики «Мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартин,повторный срез после консультативных встреч, %

Сотрудник	Утверждения																							
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1.Анастасия О.	55	33	88	55	41,3	22,1	-	11	50	41,1	51,7	54,2	-	11	-	22	11	14,6	-	32,5	19,3	22,5	35,7	44
2.Анастасия Ф.	88	-	-	33	44	11	55	44	11	11	66	55	22	55	-	-	-	11	-	11	22	55	55	77
3. Анна С.	33	11	11	11	55	22	11	11	-	-	66	66	44	44	44	55	11	22	11	22	33	44	44	55
4. Артем К.	90,7	50,7	8,1	22	2,7	-	30,2	33	-	-	24,7	33	24,7	27,4	8,4	28,3	24,9	27,5	13,8	20,4	22	30,5	57,8	90,2
5.Валентин Ж.	55	11	38,5	30,1	33	11	-	5,5	5,5	11	55	55	22	33	-	30,4	-	-	-	11	33	44	12,1	12,1
6. Григорий Н.	20,2	16,5	9,1	9,1	53,1	22,1	36,6	22,1	23,9	32,5	47,7	57	36,6	66	-	11	-	5,5	5,5	35,1	44	44	31,3	42,1
7. Ирина Н.	43,9	33	54,9	60,5	23,8	22	42,1	27,5	15,6	5,5	41,3	38,5	23	-	-	-	31,2	27,5	14,7	33	28,4	55	44,1	60,5

Продолжение Таблицы 4

8. Максим С.	66	22	55	33	33	22	11	16,5	44	38,2	55	55	22	33	-	11	-	11	11	33	11	22,3	55	66
9. Никита Ш.	99	44	11	11	99	33	22	11	11	11	33	66	22	30,2	-	22	-	22	-	12,5	22	45,3	33	55
10. Павел А.	33	33	66	33	99	66	-	11	22	33	33	33	33	11	-	-	-	-	11	55	33	55	33	33
11. Сергей К.	25,7	11	11	11	56,8	22,1	36,6	22	18,3	12,5	58,7	55	42,2	46,8	-	22	-	11	5,5	33,5	42,1	50,1	22,1	66
Количество общих баллов	609,5	265,2	352,6	308,7	540,7	253,3	244,5	214,6	201,3	195,8	532,1	567,7	291,5	357,4	52,4	201,7	78,1	152,1	72,5	299	309,8	467,7	532	709,8
Среднее значение	55,4	24,1	32,1	28,1	49,2	23	22,2	19,5	18,3	17,8	48,4	51,6	26,5	32,5	4,8	18,3	7,1	13,8	6,6	27,2	28,2	42,5	48,4	64,5
Количество общих баллов установки, в %	15,9%	6,7%	9,2%	7,7%	14,2%	6,4%	6,4%	5,3%	5,3%	4,9%	13,9%	14,2%	7,6%	9%	1,4%	5%	2%	3,8%	1,9%	7,5%	8,2%	11,7%	14%	17,8%

Окончание Таблицы 4

Ярко выражена, количество сотрудников , чел	7	2	5	6	9	1	5	2	2	4	8	9	3	4	1	3	-	-	-	2	2	8	6	10
Ярко выражена, количество сотрудников , %	14, 6%	3,9 %	10, 4%	11, 8%	18, 8%	2%	10, 4%	3,9 %	4,2 %	7,8 %	16, 7%	17, 7%	6,2 %	7,8 %	2%	5,9 %	0%	0%	0%	3,9 %	4,2 %	15, 7%	12, 5%	19, 6%

Таблица 5. — Распределение ярко выраженных мотивационных потребностей с помощью методики «Мотивационный профиль личности» (Ш. Ричи и П. Мартин) после консультативных встреч, %

№	Потребность	До		После	
		чел	%	чел	%
1	Материальное вознаграждение	7	14,6 %	2	3,9%
2	Комфортные условия труда	5	10,4 %	6	11,8%
3	Определенность полномочий и обязанностей	9	18,8 %	1	2%
4	Потребность в социуме	5	10,4 %	2	3,9%
5	Потребность в тесных контактах, дружбе	2	4,2%	4	7,8%
6	Стремление к признанию, статусу, успеху	8	16,7 %	9	17,7%
7	Самореализация, осознание состоятельности	3	6,2%	4	7,8%
8	Стремление к власти, влиянию, преимуществу	1	2%	3	5,9%
9	Поиск перемен, развития, избегание рутины	0	0%	0	0%
10	Поиск самовыражения, творчества, креатива	0	0%	2	3,9%
11	Поиск независимости, самостоятельности, рост	2	4,2%	8	15,7%
12	Поиск высшей цели, смысла и пользы для общества	6	12,5 %	10	19,6%

Таблица 6. — Качественная оценка уровня профессиональной мотивации референтной группы, до и после консультативных встреч

Сотрудник	Методика и качественный результат по методике									
	тест В.И. Герчиков		тест О.Ф. Потемкиной		методика Э. Шейна		Ш. Ричи и П. Мартин		оценка уровня мотивации	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1. Анастасия О.	низкий	высокий	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний
2. Анастасия Ф.	низкий	высокий	средний	высокий	низкий	средний	средний	высокий	низкий	высокий
3. Анна С.	высокий	высокий	низкий	средний	низкий	средний	средний	высокий	низкий	средний
4. Артем К.	высокий	средний	средний	средний	средний	высокий	низкий	высокий	средний	высокий
5. Валентин Ж.	средний	средний	низкий	средний	низкий	средний	средний	средний	средний	средний
6. Григорий Н.	низкий	средний	высокий	высокий	средний	средний	средний	средний	средний	средний
7. Ирина Н.	средний	средний	низкий	средний	средний	средний	средний	средний	средний	средний
8. Максим С.	средний	высокий	средний	средний	средний	высокий	низкий	высокий	средний	высокий
9. Никита Ш.	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний
10. Павел А.	низкий	средний	высокий	высокий	низкий	средний	низкий	средний	низкий	средний
11. Сергей К.	низкий	высокий	высокий	высокий	средний	высокий	средний	средний	средний	высокий

Таблица 7. — Сравнительный анализ уровня профессиональной мотивации референтной группы до и после консультативных встреч, %

Качественный уровень	Общее количество значений в группе, %								%	
	тест В.И. Герчиков, чел		тест О.Ф. Потемкиной, чел		методика Э. Шейна, чел		методика Ш. Ричи и П. Мартин, чел			
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
Высокий	2	5	3	4	0	3	0	4	11,4%	36,4%
	18,2%	45,5%	27,3%	36,4%	0%	27,3%	0%	36,4%		
Средний	3	6	3	7	5	8	6	7	38,6%	63,6%
	27,3%	54,5%	27,3%	63,6%	45,5%	72,7%	54,5%	63,6%		
Низкий	6	0	5	0	6	0	5	0	50%	0%
	54,5%	0%	45,4%	0%	54,5%	0%	45,5%	0%		

Статистическая обработка данных после проведения формирующего эксперимента, расчет Т-критерия Вилкоксона

С целью оценки достоверности сдвига динамики уровня профессиональной мотивации сотрудников до и после формирующего эксперимента нами был применен Т-критерий Вилкоксона.

Определим гипотезы:

H_0 - интенсивность сдвигов в типичном направлении не превосходит интенсивности сдвигов в нетипичном направлении;

H_1 - интенсивность сдвигов в типичном направлении превышает интенсивность сдвигов в нетипичном направлении.

Таблица 1. — Расчет критерия Т при сопоставлении замеров уровня профессиональной мотивации сотрудников

№	Имя	Уровень профессиональной мотивации		Разность (после-до)	Абсолютное значение	Ранговый номер разности
		до формирующего эксперимента	после формирующего эксперимента			
1	Анастасия О.	3	2	-1	1	7
2	Анастасия Ф.	3	1	-2	2	11
3	Анна С.	3	2	-1	1	7
4	Артем К.	2	1	-1	1	7
5	Валентин Ж.	2	2	0	0	2
6	Григорий Н.	2	2	0	0	2
7	Ирина Н.	2	2	0	0	2
8	Максим С.	2	1	-1	1	7

9	Никита Ш.	3	2	-1	1	7
10	Павел А.	3	2	-1	1	7
11	Сергей К.	2	1	-1	1	7
Сумма рангов нетипичных сдвигов:						6

где:

1 - высокий уровень;

2 - средний уровень;

3 - низкий уровень.

Для расчета статистических данных использовался сайт <https://www.psychol-ok.ru>.

Так, в нашем случае $T_{\text{эмп.}} = 6$

Определим критические значения T для $n=11$

$T_{\text{кр.}} (p \leq 0,01) = 7$

$T_{\text{кр.}} (p \leq 0,05) = 13$

Так как $T_{\text{эмп.}} \leq T_{\text{кр.}} (p \leq 0,05)$, то H_0 отвергается и принимается H_1 , на уровне значимости $p \leq 0,05$, то есть сдвиг в типичном направлении более интенсивен, чем сдвиг в нетипичном направлении, что мы можем утверждать с вероятностью 95 %.

Следовательно, в результате проведенных статистических исследований мы принимаем гипотезу H_1 как достоверную, на уровне 95% вероятности.