

INTERNATIONAL INSTITUTE OF DIFFERENTIAL PSYCHOLOGY  
(BERLIN, GERMANY)  
АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА»  
(МОСКВА, РОССИЯ)

На правах рукописи

**ПАНИНА ИРИНА НИКОЛАЕВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ У  
СОТРУДНИКОВ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Диссертация на соискание ученой степени PhD  
по специальности «ПСИХОЛОГИЯ»

Научный руководитель  
Немов Роберт Семенович  
доктор психологических наук,  
профессор

Москва – Берлин - 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1	ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ, ТЕОРИИ И МЕТОДЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	17
1.1	Направления в изучении мотивации трудовой деятельности	17
1.2	Теории мотивации трудовой деятельности с позиции теории достижения Д. МакКлелланда .....	26
1.3	Современные исследования и практические руководства по мотивации трудовой деятельности.....	50
ГЛАВА 2	МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОГРАММА ФОРМИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА ...	67
2.1	Концептуальные основы предлагаемой нами модели мотивации трудовой деятельности .....	67
2.2	Теоретическая модель мотивации трудовой деятельности	75
2.3	Программа мотивационного тренинга, основанного на модели мотивации трудовой деятельности .....	83
ГЛАВА 3	ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ТРЕНИНГА .....	113
3.1	Содержание и процедура экспериментального исследования	113
3.2	Реализация программы формирующего эксперимента. Тренинг мотивации достижения успехов.....	117
3.3	Методы психодиагностики успешности проведения тренинга .....	120
3.4	Результаты исследования и их анализ.....	125
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	176
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	183

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	203
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	231

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования:**

Вопросам мотивации в отечественной психологии посвящены труды А.Н. Леонтьева [104], Д.А. Леонтьева [111], Р.С. Немова [124], В.Г. Асеева [13], И.А. Васильева [30], М.Ш. Магомед-Эминова [29], В.К. Вилюнаса [31], Е.П. Ильина [81], И.И. Ильасова [85], и других ученых.

Проблема мотивации трудовой деятельности, несмотря на достаточно длительный срок ее существования, до сих пор остается актуальной для науки. Данной проблемой занимались как зарубежные исследователи: К. Левин [101], Э. Кирхлер [92], К. Родлер [92], Ф. Тейлор [182], А. Маслоу [118], Д. МакКлелланд [117], Х. Хекхаузен [171], М. Чиксентмихайи [175], Э. Локк [171], Д. МакГрегор [171], В. Врум [171], А. Хайэм [170], Ф. Херцберг [184], Э. Шейн [181], Дж. Шелдрейк [182], Р. Шпрегнер [184], Д. Пинк [144], так и отечественные ученые: А.Н. Леонтьев [104], Р.С. Немов [124], В.Г. Асеев [13], Е.А. Климов [93], О.Г. Носкова [127], В.А. Бодров [18], Н.С. Пряжников [149], Е.Ю. Пряжникова [150], Л.Г. Почебут [148], В.А. Чикер [148], В.И. Чирков [176], С.А. Шапиро [180], и другие.

На практике эта проблема по-прежнему в основном решается за счет материального стимулирования сотрудников в соответствии с системой научной организации труда Ф. Тейлора, хотя еще в тридцатые годы прошлого века было показано, что не менее существенную роль в мотивации трудовой деятельности играют отношения между участниками труда (доктрина «человеческих отношений» Э. Мейо). Способы нематериальной мотивации, исходящие из доктрины человеческих отношений опираются в основном на внешние мотивирующие мероприятия, такие, как выбор особого стиля управления (теории мотивации Ф. Херцберга, Д. МакГрегора, А. Хайэма, и других авторов); создание мотивирующих персонал социально-психологических условий трудовой деятельности (теория Х и Y Д.

МакГрегора, теория З. У. Оучи, теория ценностных ориентаций Э. Шейна, и теории других авторов).

Все эти концепции мотивации, которые условно можно обозначить как экономические и социально-психологические, ориентированы на принятие в расчет внешних по отношению к личности факторов. Существуют, однако, внутренние, индивидуально-психологические факторы, которые в мотивации трудовой деятельности играют не менее существенную роль. Среди них можно назвать индивидуальные личностные качества сотрудника организации, его интересы, потребности и мотивы поведения. В некоторых концепциях мотивации трудовой деятельности, основанных, например, на теориях личности А. Маслоу и К. Левина, им уделяется определенное внимание. За последние годы были выполнены многие исследования, в которых эта задача ставилась и успешно решалась.

Требуется, однако, расширение психологической базы мотивации трудовой деятельности, с включением в нее факторов, относящихся к мотивации, направленной на достижения успехов (Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, Э. Дисси и Р. Райан, Д. Пинк, М. Чиксентмихайи, и другие). Задача формирования мотивации достижения успехов в теоретическом и практическом планах ставится и решается в настоящей работе применительно к трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций.

В науке остается открытым вопрос о возможности формирования мотивации достижения успехов у человека во взрослом возрасте, поскольку в психологии присутствуют два положения: об устойчивости мотивации достижения у человека, после наступления у него девятилетнего возраста (Х. Хекхаузен), и о возможности ее формирования у взрослых людей в производственной среде (Д. МакКлелланд). При этом самую возможность изменения психологических свойств личности, ее мотивационно-потребностной сферы, Я-концепции и других психологических образований, допускают многие современные отечественные и зарубежные ученые.

О прижизненном формировании мотивационно-потребностной сферы на предчеловеческой и человеческой стадии развития психики делается вывод в диссертационном исследовании Г.Г. Филипповой [165]. Работа Н.Д. Джиги посвящена разработке теоретико-методологических оснований акмеологической концепции созидания продуктивного субъекта образования [54]. Разработке психолого-акмеологических основ продуктивного становления Я-концепции в управленческой деятельности руководителей посвящена работа В.С. Агапова [3].

Таким образом, современными учеными (Н.Д. Джига, В.С. Агапов, Т.Ф. Базылевич, и другими) исследуются закономерности самореализации творческих потенциалов зрелых людей в процессе их созидательной деятельности на пути к достижениям.

Вопросам раскрытия индивидуального потенциала и проблемам воссоздания целостной индивидуальности посвящена монография Т.Ф. Базылевич [15]; значимость учета индивидуальных особенностей и потенциала учащегося и преподавателя подчеркивает в своей работе Н.Л. Нагибина [121]; взаимосвязь личностных особенностей и коммуникативного стиля телеведущего в опосредованном общении исследует Ю. Л. Огаркова [130]. В нашей работе, в процессе формирования мотивации трудовой деятельности посредством мотивационного тренинга, мы учитываем индивидуальные психологические особенности сотрудников торгово-промышленных организаций.

Разработанный в настоящем исследовании мотивационный тренинг, основанный на построенной нами модели мотивации трудовой деятельности, направлен, в том числе, на выявление у его участников ранее не используемых ими ресурсов, собственных целей и ценностей, и позволяет освоить индивидуальную для каждого из участников «технология достижения успехов», несмотря на общий алгоритм проведения тренинговых занятий.

Построенная в настоящем исследовании модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций,

разработанная на ее основании программа мотивационного тренинга опирается на теорию мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда.

Метод моделирования, основанный на принципе подобия, получил особое распространение в современных условиях, в том числе в области психологии. Созданию теоретической и методической основы для разработки и использования номотетических моделей в общей и социальной психологии посвящена научная работа А.Н. Орехова [133]. Построению концептуальной модели материнства посвящено диссертационное исследование Г.Г. Филипповой [165], созданию целостной психолого-антропологической модели-представления о музыкальном сознании – исследование А.В. Тороповой [162].

Системообразующим компонентом предлагаемой нами модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций является мотивация достижения успехов. Программа мотивационного тренинга и апробированный в данной работе тренинг своей задачей ставит формирование мотивации достижения успехов и других качеств и особенностей личности, паттернов поведения, положительно связанных с мотивацией достижения и трудовой мотивацией у сотрудников торгово-промышленных организаций. Основным тренинговым инструментом является самоанализ образа мышления и поведения, направленного на достижение успехов и избегание неудач, выявление и анализ личных целей, ценностей, собственных индивидуальных особенностей, и нахождения собственных стратегий достижения успехов участниками тренинга.

**Цель исследования** - создание модели мотивации трудовой деятельности, системообразующим компонентом которой является мотивация достижения успехов.

Цель экспериментальной части исследования – разработка и апробация тренинга, направленного на формирование и развитие мотивации достижения успехов и связанных с ней качеств личности, образа мышления и паттернов поведения у сотрудников торгово-промышленных организаций.

**Объект исследования** – сотрудники торгово-промышленных организаций.

**Предмет исследования** - модель мотивации трудовой деятельности, основанная на мотивации достижения успехов, формирование ее компонентов у сотрудников торгово-промышленных организаций в условиях специально организованного мотивационного тренинга.

**Гипотезы исследования:**

1. В мотивации трудовой деятельности центральным и системообразующим компонентом является мотивация достижения успехов. Формирование мотивации достижения успехов и других, связанных с мотивацией достижения качеств личности и особенностей поведения положительно влияет на изменение мотивов трудовой деятельности и на мотивацию трудовой деятельности в целом.

2. Психотехнологией формирования мотивации достижения успехов и положительного изменения мотивов трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций является организация и проведение с ними долгосрочного мотивационного тренинга, основанного на разработанной в нашем исследовании модели мотивации трудовой деятельности.

3. Долгосрочный мотивационный тренинг, направленный на развитие у сотрудников торгово-промышленных организаций мотивации достижения успехов и других, связанных с мотивацией достижения качеств личности, образа мышления, паттернов поведения, будет способствовать положительному изменению их мотивов трудовой деятельности, возрастанию мотива достижения успехов, ответственности за результаты своего труда, снижению уровня эмоционального выгорания.

В связи с определенной выше целью и сформулированными гипотезами в исследовании решались следующие **задачи**:



1. Провести анализ существующих теорий мотивации в свете мотивации достижения успеха Д. МакКлелланда, систематизировать данные о путях и способах (технологиях) мотивирования персонала к трудовой деятельности.

2. Рассмотреть и оценить, исходя из цели и гипотез настоящего исследования, современные исследования и практические руководства по мотивации трудовой деятельности в свете теории о приобретенных потребностях и теорий мотивации достижения.

3. Определить место мотивации достижения успехов в мотивации трудовой деятельности. Выявить индивидуальные особенности личности с высоким мотивом достижения успехов.

4. Разработать модель мотивации трудовой деятельности и основанную на ней программу долгосрочного мотивационного тренинга, направленного на формирование мотивации достижения успехов и связанных с ней качеств личности, образа мышления, паттернов поведения у сотрудников торгово-промышленных организаций.

5. Экспериментально проверить адекватность соответствующей теоретической модели и эффективность долгосрочного тренинга, направленного на формирование мотивации достижения и других качеств личности, особенностей поведения, связанных с мотивацией достижения у сотрудников торгово-промышленных организаций в целях положительного изменения мотивов трудовой деятельности.

**Теоретические и методологические основы исследования.** В качестве теоретической базы исследования выступили теории личности и мотивации ведущих зарубежных психологов, в том числе К. Левина [101], А. Маслоу [118], Д. МакКлелланда [117], Х. Хеккаузена [171], М. Чиксентмихайи [175], Р. Райана и Э. Диси [193], А. Хайэма [170], Р. Шпрегнера [184], Э. Шейна [181], Ф. Херцберга [184], Д. МакГрегора [171], С. Адамса [171], В. Оучи [139], В. Врума [171], Э. Локка [171], Ф. Тейлора [193]. В качестве методологической базы – труды А.Н. Леонтьева [104], П.Я. Гальперина [38], Д.Б. Эльконина

[185], Л.С Рубинштейна [155], Р.С Немова [124], И.Р. Алтуниной [5], В.Г. Асеева [13], В.К. Вилюнаса [31], Е.П. Ильина [81], И.И. Ильясова [84,85], К. Дуэк [61], и других. При этом особое внимание в нашей работе уделено трудам П.Я Гальперина о поэтапном формировании умственных действий.

### **Методы исследования:**

#### Общие:

1. Анализ научной литературы.
2. Моделирование.
3. Формирующий эксперимент.
4. Методы математической статистики.

#### Частные:

1. Методика оценки мотивации достижения успехов А. Мехрабиана.
2. Методика определения самооценки П.М. Пейсахова.
3. Методика изучения уровня притязаний В. К. Гербачевского.
4. Тест субъективного контроля Дж. Роттера. Адаптация Е.Ф. Бажина, С.А. Голынкиной, А.М. Эткинда.
5. Методика «Определение потребности отдельных лиц и выявления мотивационных пластов в организации» (Д.Я. Райгородский).
6. Методика «Мотивация в работе» (Д.Я. Райгородский).
7. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Адаптация Н.В. Гришиной.
8. Методика диагностики эмоционального (профессионального, мотивационного) выгорания В.В. Бойко.

**Достоверность и надежность результатов исследования** обеспечиваются использованием в нем современных научных теорий для обоснования модели мотивации трудовой деятельности, структуры и содержания тренинга мотивации. В экспериментальной части исследования валидность и надежность полученных результатов обеспечиваются использованием проверенных на соответствие этим критериям психодиагностических методик, репрезентативностью выборки испытуемых;

применением методов математической статистики для обработки полученных данных и доказательства их достоверности (t-критерий Стьюдента, критерий  $\chi^2$ -квадрат), статистической значимостью установленных различий, на базе которых сделаны выводы из проведенного исследования.

**Новизна исследования** заключается:

- В разработке модели мотивации трудовой деятельности и основанного на ней мотивационного тренинга, направленного на формирование у сотрудников торгово-промышленных организаций мотивации достижения успехов и других, связанных с мотивацией достижения качеств личности и паттернов поведения.

- В нахождении связей между теориями мотивации трудовой деятельности и теорией достижения успехов Д. МакКлелланда, определении на этом основании мотивации достижения успехов как системообразующего компонента модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций.

- В разработке программы мотивационного тренинга, предполагающей долгосрочную и углубленную психологическую работу сотрудников торгово-промышленных организаций, которая направлена на формирование у них мотивов трудовой деятельности, прежде всего, мотивации достижения успехов. При этом большинство существующих моделей мотивации трудовой деятельности и руководств по мотивации труда, предлагают внедрять корпоративную культуру, создавать благоприятные условия на рабочем месте, определять и учитывать личные карьерные ориентации персонала, изменять стиль руководства, использовать другие социальные и экономические методы мотивации трудовой деятельности. Таким образом, мы смещаем фокус внимания с изменений внешней среды на изменение мотивационно-потребностной сферы личности самого сотрудника в целях его мотивации.

- В создании и апробации очного и Интернет-тренинга, направленного на формирование мотивации достижения успехов и качеств

личности, образа мышления, паттернов поведения, связанных с мотивацией достижения.

**Теоретическая значимость исследования** заключается:

- В дальнейшей разработке научных проблем мотивации достижения успехов в области трудовой деятельности.
- В создании и обосновании модели мотивации трудовой деятельности, основанной на формировании мотивации достижения успехов и качеств личности, связанных с мотивацией достижения, в разработке научных основ формирования мотивации достижения успехов у сотрудников торговых-промышленных организаций непосредственно на их рабочем месте.
- В доказательстве гипотезы о том, что мотив достижения успехов можно формировать в рамках специально организованного долгосрочного мотивационного тренинга.
- В подтверждении состоятельности теории Д. МакКлелланда о приобретенных социальных потребностях, таких как потребность в достижении успеха, власти и аффилиации, которые могут быть сформированы при соответствующих усилиях со стороны человека.
- В опровержении положения Х. Хекхаузена о стабильности мотива достижения успехов, согласно которому мотивация достижения успехов и соответствующая совокупность свойств личности формируется и развивается до девятилетнего возраста, а далее становится устойчивой.

**Практическая значимость работы.**

- Теоретически обоснованную и экспериментально проверенную модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торговых-промышленных организаций и программу мотивационного тренинга можно использовать на практике для формирования направленности на достижение успехов в их профессиональной деятельности.
- Этой цели служит разработанный и апробированный в настоящей работе тренинг. Его можно использовать как средство оказания массового

воздействия на людей с применением современных информационных технологий, применять в процессе профессиональной подготовки и повышения квалификации не только сотрудников торгово-промышленных организаций, но и многих других профессионалов, а так же в процессе личного коучинга.

- В процессе мотивационного тренинга были сформированы такие качества личности сотрудников торгово-промышленных организаций, как адекватная самооценка, реалистичный уровень притязаний, ответственность за результаты своего труда, потребность в аффилиации, потребность в признании и самовыражении. Повысилась сила их мотива достижения успеха, снизилась материальная потребность и потребность в безопасности, что служит показателем роста и развития личности в соответствии с иерархией потребностей А.Маслоу, а также показателем положительной динамики мотивации трудовой деятельности. Участники тренинга приобрели умение эффективно решать конфликтные ситуации, снизилась степень их эмоционального выгорания, произошло установление новых социальных контактов, что послужило взаимной рекламе и выгоде.

- Тренинг может быть использован в целях индивидуального коучинга. Кроме этого, он может быть проведен дистанционно, с помощью современных средств коммуникации.

- Результаты исследования внедрены в практику работы по мотивации сотрудников в ряде торгово-промышленных организаций, таких как: ООО «Лифт-Декор»; ООО «Лазерные компоненты»; ООО «Калежа»; ООО «Art4you»; ООО «ЭЛАКОМ»; ивановская организация ООО «Партнер Софт». Они также использованы для создания авторской тренинговой группы «Качество твоей жизни», работающей в еженедельном формате для свободных слушателей, а также для создания долгосрочного тренинга «Колесо года».

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. В исследовании разработана личностно-ориентированная модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций. Компоненты разработанной нами модели мотивации трудовой

деятельности следующие: мотивация достижения успехов; личные ценности и цели; адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний; уверенность в себе.

2. Системообразующим компонентом разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций является мотивация достижения успехов, которая зависит не только от величины мотива достижения успехов, но и от других, позитивно связанных с мотивацией достижения качеств личности, образа мышления и паттернов поведения.

3. Все компоненты модели мотивации трудовой деятельности и соответствующее им поведение формируются комплексно в процессе тренинга. Мотивация достижения успехов является одним из основных психологических образований, связанных с трудовой деятельностью, и на ее формирование должно быть направлено особое внимание при организации мотивационных мероприятий для сотрудников торгово-промышленных организаций.

4. Тренинг мотивации достижения успехов, основанный на предложенной нами модели мотивации трудовой деятельности и разработанный и апробированный в настоящем исследовании, формирует основные составляющие мотивации достижения успехов, а так же связанные с мотивацией достижения качества личности, образ мышления, паттерны поведения.

5. Мотив достижения успехов и соответствующие свойства можно с успехом формировать у сотрудников торгово-промышленных организаций в условиях их профессиональной деятельности (вопреки утверждению некоторых специалистов по психологии мотивации, например, Х. Хекхаузена, согласно которому мотив достижения успехов и соответствующая совокупность свойств формируется и развивается до девятилетнего возраста, а далее становится устойчивой). Предложенный мотивационный тренинг может использоваться в ходе профессиональной психологической подготовки и повышения

квалификации специалистов других профилей, дистанционно с помощью системы Интернет и в индивидуальном коучинге.

**Экспериментальная база.** В исследовании приняли участие менеджеры по работе с клиентами следующих московских торгово-промышленных организаций: ООО «Лифт-Декор»; ООО «Лазерные компоненты»; ООО «Калежа»; ООО «Art4you»; ООО «ЭЛАКОМ», ООО «ТехноГенезис», ивановские организации (г. Иваново, г. Вичуга) ООО «Партнер Софт»; ООО «Сккиф», а также сотрудники ряда других торгово-промышленных организаций (они участвовали в тренинге онлайн посредством вебинаров в сети Интернет). Исследование проводилось в течение двух лет, с 2014 по 2016 гг. В нем непосредственно участвовали 207 сотрудников и руководителей среднего звена в возрасте от 24 до 56 лет, из них 42 мужчины и 165 женщин.

Участники эксперимента были разделены на две группы. В экспериментальную группу вошли 85 человек, из которых 14 испытуемых - мужчины, 71 испытуемых – женщины. В контрольную группу вошли 22 испытуемых, из них 30 мужчин и 92 женщины.

#### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения исследования представлены в виде публикаций в Ежегоднике 2014 Московского института психоанализа «Психологические и психиатрические исследования»; на Международной научно-практической конференции «Современные философские парадигмы: взаимодействие традиций и инновационные подходы» (2014); на III Международной научно-практической конференции «Проблемы становления профессионала: теоретические принципы анализа и практические решения» (2015); на III Международной научно-практической конференции «Проблемы развития личности: многообразие подходов» (2015); в рецензируемых журналах ВАК «Азимут научных исследований» (2016); «Успехи современной науки» (2016) «Успехи современной науки и образования» (2016); на заседаниях кафедры социальной психологии Московского института психоанализа (2014-2016).

**Структура диссертации.** Текст диссертационного исследования изложен на 280 страницах, включая приложения на 78 страницах. Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы и два приложения. Диссертация содержит 17 таблиц, 19 рисунков. Список литературы включает 226 наименований, 39 из которых на иностранных языках.



# ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ, ТЕОРИИ И МЕТОДЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Направления в изучении мотивации трудовой деятельности

Исследованием проблем человека и личности в настоящее время занимаются многие науки, такие, как философия, психология, социология и другие. Среди наиболее важных аспектов междисциплинарных исследований находится вопрос о мотивации деятельности человека. Поиск ответа на этот вопрос связан с выявлением причин, определяющих поведение человека, в разработке моделей детерминации его поведения в различных ситуациях.

Вопросы, связанные с объяснением причин поведения человека, а также с возможностью прогнозировать поведение, регулировать его с целью воспитания, обучения и управления людьми были поставлены еще философами древности. Структура человеческой деятельности по Платону была представлена в связи с тремя способностями души и функциями государства. В трудах Аристотеля говорится о психологическом основании деятельности человека. В «Этике» указано: «Блага делятся на три группы: на так называемые внешние, на психические и телесные; психические блага наиболее важные, и их по преимуществу мы называем благами.» [12, с.155].

С течением времени проблема деятельности человека в философии, пройдя антропоцентрический подход, теоцентрический, экзистенциальный и другие, уступила место проблеме его бытия, и теперь эти вопросы решаются посредством психологического знания и практики. С развитием истории деятельность человека все более подчинялась не естественной, а социальной необходимости, и это явилось предпосылкой для теоретического переосмысления деятельности, подчиняя ее не природной, а социальной необходимости.

Изучение мотивации деятельности человека, ее формирования и развития позволяет решать задачи совершенствования управления как обществом в целом, так и малыми группами. Существует несколько подходов к научному исследованию мотивации. Е.П. Ильин разделяет эти направления на потребностные, бихевиористские, когнитивные, психоаналитические, биологические теории мотивации [81]. Р.С. Немов выделяет следующие подходы к изучению мотивации: психоаналитический, бихевиористский, гуманистический, факторно-аналитический, когнитивистский, социально-психологический [124]. Эти подходы различаются предметом исследований.

Так, классический психоаналитический подход, связанный с именем З. Фрейда, уделяет повышенное внимание бессознательным процессам и изучает глубинную мотивацию, основанную на инстинктах жизни и смерти. Бихевиористский подход исследует мотивацию поведения человека и животных, не различая их, и считая его обусловленным внешними стимулами. Гуманистический подход опирается на высшие уровни сознания человека. Факторно-аналитический подход ориентирован на экспериментальное изучение мотивации с использованием методов математической статистики. Когнитивный подход объясняет поведение людей через законы восприятия и другие процессы переработки человеком информации. Социально-психологический подход видит причины поведения человека в процессах, происходящих в обществе, во взаимодействии человека с другими людьми и. Каждый из этих подходов пытается дать ответ на вопрос о детерминантах человеческой деятельности [81, 124].

Общее концептуальное решение о вопроса об основных детерминантах (причинах) всех видов человеческого поведения предложил еще в тридцатые годы XX века К. Левин в известной формуле  $V=f(P, E)$ , описывающей на понимание поведения как результата взаимодействия личности и ситуации, где  $V$  – поведение,  $P$  – личностные диспозиции,  $E$  – ситуационные факторы [74,101]. Проблема мотивации широко представлена в трудах отечественных психологов. Л.С. Рубинштейн определял мотивацию как «опосредованную

процессом отражения субъективную детерминацию поведения человека миром. Через эту мотивацию человек вплетен в контекст действительности» [155, с. 364]. В.Г. Асеев понимал мотивацию как «одну из высших форм психической детерминации поведения человека» [13, с.7].

Ученые, изучающие мотивацию, ставили своей основной задачей понять процессы, управляющие поведением человека. При этом процессы, происходящие непосредственно в психике человека – возникновение и трансформация потребностей, мотивов, целей и других мотивационных факторов - называли механизмами формирования мотивационной сферы человека.

В процессе жизни мотивационная сфера человека непрерывно изменяется, расширяется, углубляется, дифференцируется и индивидуализируется. Ее расширение заключается в возникновении у человека новых потребностей, целей, мотивов и интересов и добавлении их к уже существующим потребностям. Углубление проявляется в усложнении самого процесса мотивации как психологического процесса. При этом возрастает количество факторов, которые способен человек принимать во внимание, анализировать и оценивать в своей деятельности. Дифференциация представляет собой разграничение в сознании человека разных мотивов и потребностей. Индивидуализация – это создание личной и уникальной мотивационной сферы, отличной от мотивационных сфер других людей.

Структурные модели формирования мотивации поведения человека предлагают Е.П. Ильин, Р.С. Немов, И.Р. Алтунина [81, 124, 5]. Они приводят подробный перечень факторов, влияющих на мотивацию поведения. Среди внутренних (психологических) факторов называются потребности, мотивы, способности, умения, знания и навыки, уровень развития качеств личности, текущее психическое состояние и субъективная значимость цели, которую ставит перед собой человек. Помимо субъективной значимости цели существует ряд установок и оценок человека, таких, как оценка ситуации, своих возможностей, вероятность достижения успеха, наличие для этого

соответствующих средств. Внешние факторы включают в себя обстановку, в которой находится человек, поведение значимых для него людей, их оценки и отношения.

И.Р. Алтунина добавляет к ним еще одну группу факторов - объективно-субъективную. К ней относятся такие факторы, которые не могут быть однозначно причислены к внутренним или внешним. Субъективные факторы мотивации, по И.Р. Алтуниной, складываются из актуальной потребности, значимости для человека цели, наличия способностей, знаний, умений и навыков. Объективные факторы мотивации - это обстановка и окружение, то место, где человек находится, и действия людей, которые его окружают. Субъективно-объективные факторы – это субъективная оценка трудностей решения поставленной задачи, своих возможностей, способностей, знаний, умений и навыков [5].

Важным вопросом в изучении структуры мотивации является соотношение динамической и содержательной сторон мотивации. В.Г. Асеев, А.Н. Леонтьев, Д.Б. Эльконин на примерах игровой деятельности детей показывают важность процессуальной стороны мотивации [13,104,185]. Целью игры является не столько результат, сколько сама игровая деятельность, содержательная сторона мотивации. В.Г. Асеев говорит о процессуальной стороне мотивации как о содержательной, и дискретно-качественной стороне, имея в виду динамический аспект достижения цели деятельности. А.Н. Леонтьев говорит о регуляции деятельности мотивом в двух ее аспектах, побудительном и смыслообразующем [104].

В.К. Вилюнас отмечает наличие у зрелой личности, так называемой, санкционированной мотивации. Санкцию на существование получают те мотивационные образования личности, которые личность принимает и одобряет путем интеграции и устранения противоречий в своей мотивационной сфере и адекватной оценки жизненных целей. Автор полагает, что подлинными и достигаемыми мотивами личности являются санкционированные мотивационные образования. Направленность поведения человека он видит в

балансе сил в сложной, динамической и взаимодействующей организации мотивационных систем [29].

По В.Г. Асееву, достижение желательного состояния человека часто оказывается возможным только, благодаря тенденциям долженствования. Волевое усилие в этом случае отвечает потребностям человека, несмотря на отрицательную модальность переживания волевого усилия. Вслед за С.Л. Рубинштейном В.Г. Асеев говорит о влечении и необходимости как о диалектически связанных моментах мотивации. Волевое усилие необходимо для интеграции мотивационной сферы личности, овладения собственными мотивами [155, 13]. Волевое усилие обуславливает внутреннюю мотивацию к деятельности.

Х. Хекхаузен приводит ряд отличий внутренней (интринсивной) мотивации от внешней (экстринсивной) [171,172]. Они следующие:

- наличие влечения без его редукции. Таков механизм реализации, в первую очередь, потребности в самореализации;
- свобода цели. В результате ее достижения человек чувствует свою значимость. Свобода цели налицо в играх, научных работах, искусстве;
- оптимальный уровень активации и рассогласования. Задача, которую ставит перед собой человек, должна быть оптимального уровня сложности, то есть, быть «по плечу» данному человеку.
- самоопределение. Человек сам принимает решение о способах и графике выполнения задачи;
- готовность «раствориться» в деятельности. Увлеченность, преданность делу.

Р. Шпренгер видит разницу между внутренней и внешней мотивацией как разницу между самоуправлением и внешним регулированием деятельности [184].

Мотивация, таким образом, понимается как комплекс причин, которые могут объяснить поведение человека [124]. Поскольку мотивация - это основа личности, то можно заключить, что каждая частная теория личности по-своему

объясняет поведение человека, а его детерминация является сложной и разносторонней, находящей отражение в разных теориях мотивации. Отсюда такое многообразие взглядов на природу данного феномена. (К. Левин [101], А.Н. Леонтьев [104], Д.А. Леонтьев [111,112], С.Л. Рубинштейн [155], Д. Б. Эльконин [185], Р.С.Немов [124], И.Р. Алтунина [5], В.Г. Ассеев [13], В.К. Вилюнас [29], Е.П. Ильин [81,82], А. Маслоу [118], Д. МакКлелланд [117], Х. Хекхаузен [171,172], и другие).

Отдельным направлением в психологии мотивации выступает мотивация трудовой деятельности. Она привлекает особое внимание к себе в современном обществе, где трудовая деятельность занимает значительную часть жизни каждого человека и служит его психологическому развитию и самоактуализации.

В психологии существует несколько теорий, направленных на изучение и исследования мотивации трудовой деятельности. (К. Левин [101], А.Н. Леонтьев [104], Д.А. Леонтьев [111], В.Г. Леонтьев [106], Д. МакКлелланд [117], А. Маслоу [118], Х. Хекхаузен [ 171, 172], Э. Диси и Р. Райан [45, 46, 47, 201], Д. МакГрегор [179], Ф. Херцберг [179,190], Э. Локк [179,180 ] и другие).

Каждая из существующих теорий основана на определенных постулатах, касающихся либо человеческих потребностей (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер , Э. Диси и Р. Райан и другие) [118,117,171,193], либо принципов или моделей поведения (Э. Локк, С. Адамс , В. Врум и другие) [171].

Проблема мотивации к труду, «принуждения человека к трудовой деятельности», связанного с системой научной организации труда по Ф. Тейлору, возникает, по мнению В.И. Чиркова, при первоначальном разделении труда. Имеется в виду разделение операций производственного процесса между многими участниками. В этих условиях человек в полной мере не становится творцом совместно производимого продукта. Если, кроме того, он не собственник производства, а наемный работник, но, возможно, и сам не желает производить данный продукт, не понимает его общественного значения, трудится только ради материального вознаграждения [176] .

Существуют два вида отношения человека к труду: как проявление естественной потребности в самореализации; как к средству существования. Имеющиеся теории трудовой мотивации, которых насчитывается уже более пятидесяти, в разной мере учитывают обе указанные мотивационные тенденции, связанные с трудовой деятельностью. Существующие теории мотивации, кроме того, можно разделить на две большие группы: содержательные и процессуальные. Они не исключают, а, скорее, дополняют друг друга, хотя и расходятся по ряду вопросов. Содержательные теории мотивации труда включают анализ факторов, влияющих на мотивацию, и связывают поведение сотрудников организации с наличием у них тех или иных интересов и потребностей. К этой группе можно отнести следующие теории: теорию А. Маслоу, опирающуюся на динамическую иерархию потребностей; теорию Д. МакКлеланда – концепцию приобретенных трудовых интересов и потребностей; теорию К. Альдерфера EGR (аббревиатурой здесь обозначены три потребности — потребность существовать (existence), потребность установления определенных отношений, связей с другими людьми (relatedness) и потребность роста и развития (growth); двухфакторную теорию Ф. Херцберга; X-Y теорию Д. МакГрегора и некоторые другие [118,117,171, 172,184].

Процессуальные теории мотивации посвящены анализу самого процесса мотивации. Поведение работающего человека в этих теориях связывают с сознательным выбором всего, что связано с трудом, людьми с учетом их восприятия действительности и познания. К этой группе можно отнести теорию постановки целей Э. Локка; теорию справедливости С. Адамса; теорию ожидания В. Врума; Z-теорию В. Оучи; теорию самодетерминации Э. Диси и Р. Райана и другие [44, 45, 52, 139, 146, 171, 182, 193].

Теории мотивации трудовой деятельности можно классифицировать по другим основаниям. Так, например, часть существующих теорий трудовой мотивации базируется на приведении условий трудовой деятельности и характера оплаты труда в соответствие с ожиданиями работника. Среди них - теория справедливости С. Адамса, теория ожидания В. Врума и другие

[171,182,182]. Мотивация трудовой деятельности в этих теориях по отношению к личности и интересам трудового человека является внешней (экстринсивной), а мотивационные мероприятия проводятся со стороны нанимателя и направлены на изменение внешних условий деятельности наемного работника.

Некоторые теории мотивации трудовой деятельности допускают возможность психологической адаптации человека к условиям его трудовой деятельности, превращение ее мотивов, говоря словами А. Н. Леонтьева, в смыслообразующие для личности сотрудника организации [104]. Такова, например, теория Д. МакКлелланда, описывающая такие приобретенные потребности, как потребность в достижении успеха, потребность во власти и аффилиации [117].

Опираясь на потребность в достижении успехов как на главный фактор мотивации трудовой деятельности, автор данной теории допускает возможность ее тренировки, хотя его коллега Х. Хекхаузен в книге «Мотивация и деятельность» [171] утверждает, что эта потребность формируется в детстве и примерно к 9 годам становится устойчивой.

Мотивацию достижения успехов и связанные с ней качества личности (адекватная самооценка, реалистичный уровень притязаний, ответственность, уверенность в себе (ассертивность), силу воли, и другие) можно охарактеризовать как комплекс мотивационно-личностных качеств, необходимых для высокой мотивации трудовой деятельности. Эти качества личности, которые человек может приобрести в процессе своего психологического развития, по Д. МакКлелланду, обеспечивают его внутреннюю (интринсивную) мотивацию к трудовой деятельности.

В настоящей работе рассматриваются психологические источники трудовой деятельности – ее мотивы вместе с перечисленными выше качествами личности, которые в совокупности выступают как мотиваторы трудовой деятельности.

В рамках предложенного нами долгосрочного мотивационного тренинга нами планируется повысить мотивацию трудовой деятельности сотрудников



торгово-промышленных организаций, а также способствовать изменению их мотивов трудовой деятельности, опираясь на теорию мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда [117].

Кроме того, тренинг рассчитан на параллельное развитие у сотрудников организаций других, значимых для достижения ими успехов в труде и личной жизни качеств, таких, как адекватная самооценка, реалистичный уровень притязаний, ответственность и другие. А также таких знаний, умений, навыков, как умение анализировать причины своих успехов и неудач, умение выбирать оптимальную стратегию постановки и достижения цели и другие.

Предполагается, что сотрудники торгово-промышленных организаций в процессе предложенного нами тренинга освоят навыки грамотного целеполагания, процесс использования собственных, ранее не используемых ими ресурсов для достижения цели, выявят у себя недостающие на данный момент знания, умения, навыки для достижения цели. Они научатся адекватно оценивать вероятность достижения или не достижения трудовых и личных целей, находить эффективные пути повышения вероятности своего успеха и снижения вероятности собственных неудач. Освоят поведение, связанное с навыками планирования и получения самоподдержки, будут использовать адекватные оценки своей деятельности в ситуациях достижения успеха и избегания неудач. Научатся определять возможность достижения поставленных целей за счет приложенных стараний и усилий и находить собственные критерии успеха или неудачи, способы личного влияния на результаты своего труда. Приобретут навык самоанализа и умение освободиться от неэффективных стратегий поведения, направленного на достижение успеха и избегание неудач. Проведут анализ собственных ценностей и определят их место, а также степень их реализации в профессиональной жизни, получат ориентацию на мотив достижения успехов. В процессе тренинга сотрудники торгово-промышленных организаций научатся асертивному (уверенному в себе) поведению, сформируют адекватную самооценку и уровень притязаний. Приобретут умение точно оценивать свои

возможности при достижении цели в зависимости от ситуации, навык установления валентности своей цели (по В.Вруму) и научатся определять альтернативные пути ее достижения. Научатся адекватно реагировать на неудачи, находить, оценивать и анализировать их причины, получат навык разделения неудач на личные и объективные, навык примирения с неудачами, которых избежать невозможно.

О положительном влиянии тренинга на мотивацию трудовой деятельности косвенно можно будет также судить по снижению уровня эмоционального выгорания сотрудников торгово-промышленных организаций.

Таким образом, в психологии существует несколько теорий, направленных на изучение и исследования мотивации трудовой деятельности. (К. Левин [101], А.Н. Леонтьев [104], Д.А. Леонтьев [111], В.Г. Леонтьев [106], Д. МакКлелланд [117], А. Маслоу[118], Х. Хекхаузен [171], Э.Диси и Р.Райан [44,45,52] и другие).

Каждая из существующих теорий основана на определенных постулатах, касающихся либо человеческих потребностей (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер, Э. Диси и Р. Райан, и другие), либо принципов или моделей поведения (Э. Локк, С. Адамс, В. Врум и другие) [171]. Опираясь на выбранные постулаты, каждый из авторов предлагает свои пути решения проблемы мотивации трудовой деятельности, которые будут обсуждаться в следующем параграфе главы.

Важным моментом для нас будет прояснение вопроса относительно роли индивидуальных мотивационных качеств личности в различных теориях мотивации, и мнение авторов, если такое существует, относительно возможности их формирования.

## **1.2 Теории мотивации трудовой деятельности с позиции мотивации достижения успеха Д. МакКлелланда**

Теории мотивации труда, учитывающие так называемый «человеческий фактор» и опирающиеся на психологическое знание, возникли в первой половине прошлого века, и продолжают развиваться в настоящее время.

Многие ученые объясняли поведение человека, исходя из его потребностей. Так, еще в конце тридцатых годов XX века Г. Маррей выявил и описал около двадцати потребностей, способных мотивировать человека [213]. Д. МакКлелланд экспериментальным путем исследовал три из них: потребность во власти, достижении успехов и аффилиации [117]. Наиболее обстоятельно Д. МакКлелланд изучил потребность в достижении успехов, поскольку считал ее основополагающей для понимания мотивации трудовой деятельности.

Потребность в достижении успехов, по его мнению, выражается в стремлении к цели, ее инициативной постановке, взятии на себя ответственности за процесс и результат труда. Для людей с развитой потребностью в достижении успехов важна конструктивная обратная связь, а также поощрение достигнутых ими конкретных результатов со стороны других людей. Эта потребность, по Д. МакКлелланду, наиболее важна для мотивации трудовой деятельности [117].

Косвенное отношение к ней имеет и мотивация власти. Потребность во власти выражается в стремлении человека контролировать других людей, делать так, чтобы они вели себя в соответствии с его собственными правилами и нормами. Люди с выраженной потребностью во власти предпочитают конкурентные ситуации, заботятся о своем престиже, и эта мотивационная тенденция совпадает с доминированием конкурентных отношений в современных видах трудовой деятельности людей. Существует, по Д. МакКлелланду, два вида потребности во власти: стремление к власти ради властвования как такового, и желание приобрести власть для решения каких-либо конкретных задач, в том числе тех, которые связаны с групповой или совместной трудовой деятельностью людей. Последний вид мотивации власти, очевидно, конгруэнтен труду.

Потребность аффилиации (причастности, принадлежности к определенной человеческой общности) не заслужила особого внимания со стороны исследователей в области трудовой мотивации, хотя эта потребность важна при совместной, командной (коллективной) работе людей. Данная потребность выражается в желании иметь дружеские отношения с окружающими. Люди с развитой потребностью в аффилиации предпочитают ситуации взаимопомощи, совместной деятельности, а не конкуренции, стремятся к общению и готовы к оказанию помощи друг другу.

На основе своих исследований Д. МакКлелланд разработал теорию, содержащую идею о том, что люди не рождаются с готовыми социальными потребностями, а могут их приобретать при жизни в соответствии с жизненным опытом, обстоятельствами [117]. Данная теория является одной из основ настоящей работы, поскольку предполагает возможность формировать мотивационную сферу человека, в частности мотив достижения успехов. Качествами личности, мотивированной на достижение успехов, являются стремление к достижению поставленных целей, повышению своего мастерства, получение удовольствия от процесса труда, ответственность за результаты своего труда, адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний, стремление к соревнованию, креативность, склонность к предпринимательству и другие, которые будут подробно описаны во второй главе данной работы.

Исходя из теории приобретенных потребностей, можно ожидать, что мотивационный тренинг, который был заявлен в параграфе 1.1 и будет подробно описан в приложении к данной работе, послужит формированию мотивации достижения успехов у сотрудников торгово-промышленных организаций. Мы также полагаем, что у них произойдут позитивные изменения в тех качествах личности, которые связаны с мотивацией достижения успехов и успешной трудовой деятельностью. Эти изменения могут положительно повлиять на изменение мотивов трудовой деятельности и трудовую мотивацию в целом, согласно теории Д. МакКлелланда [117].

А. Маслоу - один из основоположников гуманистической психологии, создал свою теорию мотивации, опираясь на биографические сведения и истории жизни великих людей [118]. Находясь под влиянием идей экзистенциализма, отрицая бихевиоризм и психоанализ, А. Маслоу поставил в центр изучения личности вопросы ценностей и смысла жизни. Он предложил классификацию человеческих потребностей, причем расположил их иерархично в виде пирамиды. Разместив в основании пирамиды «низшие» потребности, он полагал, что именно они в первую очередь требуют своего удовлетворения, но мотивацию развития человека как личности не определяют. Поведение человека, согласно Маслоу, в большей мере определяется вышестоящими потребностями. Полностью удовлетворенная потребность уже не мотивирует поведение человека [118].

Признанным вкладом А. Маслоу в психологию мотивации трудовой деятельности явилось исследование феномена и процесса самоактуализации личности. Несмотря на то, что в психологической науке ранее уже использовалось понятие самореализации, (актуализации, автономии) (К. Хорни, Э. Фромм, Р. Мэй, К. Гольдштейн, К. Роджерс), научную теорию самоактуализации применительно к трудовой деятельности первым разработал А. Маслоу [118, 173, 167, 120, 192, 154]. В ходе своего исследования он высказал предположение, что каждый человек способен к самоактуализации, прежде всего, в процессе труда, включая, в первую очередь, его продуктивные, творческие аспекты. Эта теория стала одной из наиболее востребованных в практике именно в процессе мотивирования трудовой, профессиональной деятельности людей [118].

Применяя эту теорию на практике для повышения мотивации трудовой деятельности, можно идти двумя путями:

1. Адаптировать производственную среду под актуальные потребности сотрудников, что является затруднительным как в плане их выявления, так и в плане индивидуального удовлетворения этих потребностей, которые могут быть разными у различных сотрудников.

2. Оказывать помощь в самоактуализации сотруднику непосредственно на его рабочем месте, то есть создавать оптимальные условия на предприятии именно для этой высшей потребности по А. Маслоу. Оказать такую помощь мы планируем посредством предлагаемого мотивационного тренинга.

Определяя самоактуализацию как полное использование личностью своих талантов, способностей, возможностей, по А. Маслоу, и мотивацию достижения успеха, как стремление личности к высоким результатам деятельности, по Д. Макклелланду, можно соотнести эти понятия, выявив в них в качестве общего фактора направленность личности на собственное развитие и успешное достижение поставленных целей [117,118,171,172].

Предлагаемый нами мотивационный тренинг предполагает тренировку и формирование качеств личности сотрудников торгово-промышленных организаций, связанных с мотивацией достижения успехов. В результате тренинга мы ожидаем у них возрастания мотивации достижения успеха, по Д. МакКлелланду и усиления их потребностей в признании и самоактуализации по А. Маслоу.

К. Альдерфер, разрабатывая собственную теорию трудовой мотивации, пересмотрел теорию потребностей А. Маслоу, выделив три ключевые группы потребностей людей: потребности существования (Existence), потребности человеческих связей (отношений) (Relatedness), потребности роста и развития (Growth). Он, кроме того, отрицает строгую очередность удовлетворения отдельных групп потребностей, о чем писал А. Маслоу. Теория К. Альдерфера, однако, не получила достаточных экспериментальных подтверждений [171]. Важным для нашей работы является позиция автора теории о мотивирующем значении высших потребностей – роста и развития, что соотносится с мотивацией достижения успехов [117,171,172].

Еще одна известная теория трудовой мотивации - Ф. Херцберга - была создана автором на основе проведения многочисленных интервью с работающими в разных организациях людьми. Целью опроса было выяснение факторов, влияющих на отношение сотрудников этих организаций к трудовой

деятельности. Главное, что интересовало автора данной теории – выяснение факторов, пассивно и активно влияющих на мотивацию трудовой деятельности. Оказалось, что существуют две группы факторов, одна из которых пассивно влияет на работу людей и при их игнорировании способна только увеличивать неудовлетворенность сотрудников, отрицательно влиять на мотивацию труда. Эти факторы Ф. Херцберг назвал их гигиеническими. Вторая группа факторов, напротив, способна повышать удовлетворенность трудом. Автор теории назвал эти факторы мотиваторами [171, 184].

К гигиеническим, или организационным, факторам относится политика компании в отношении условий труда и заработной платы, степень контроля работников со стороны руководства и их взаимоотношения с руководителями.

Мотивационные факторы, повышающие удовлетворенность работой, это, по преимуществу, факторы личностного, психологического плана. Среди них – собственные достижения работника, его признание, творческий и карьерный рост, ответственность, возможность достижения поставленной личной цели.

В процессе предлагаемого нами тренинга мы планируем обучать сотрудников торгово-промышленных организаций технологии достижения успехов, принятию на себя ответственности за результаты труда, за достижение поставленных целей с ориентацией на мотивационные факторы по Ф. Херцбергу. Мы ожидаем повышения их мотивации трудовой деятельности и повышения их мотивации достижения успеха, поскольку, ответственность за результаты своего труда и навык целеполагания является отличительными качествами личности, мотивированной на достижение.

Мы планируем специально в ходе тренинга обучать сотрудников торгово-промышленных организаций технологиям постановки и достижения целей, исходя из того, что потенциальные способности человека могут реализоваться, если он владеет необходимыми навыками их реализации.

Прикладной теорией мотивации к труду является теория Д. МакГрегора. Она основана на наблюдениях за трудовым поведением управляющих (менеджеров), служащих и рабочих на предприятиях. Д. МакГрегор в ходе

проведенного исследования выявил две противоположные точки зрения управляющих на своих подчиненных [144,171, 184], которые они обозначил как «теорию X» и «теорию Y». Согласно «теории X», менеджеры придерживаются четырех негативных допущений по отношению к личности поведению своих подчиненных. В ней утверждается, что сотрудники по своей природе таковы, что не любят работать, избегают трудиться при каждом удобном моменте, что их необходимо постоянно контролировать и принуждать к труду. Кроме того, в «теории X» утверждается, что работники в большинстве своем избегают ответственности, но, тем не менее, ценят стабильность своего рабочего места и регулярность получения высокой заработной платы. Люди, как работники, согласно данной теории лишены амбиций. Эта теория во многом напоминает исходные позиции первой системы научной организации труда, разработанной американским инженером Ф. Тейлором [182].

Более обоснованной и соответствующей реальной природе людей, живущих в эпоху рыночных отношений, Д. МакГрегор считал «теорию Y», полагая, что мотивировать человека к труду могут только высшие потребности, если провести аналогию этой теории с теорией мотивации А. Маслоу. Д. МакГрегор действительно применил его теорию самоактуализации для усиления мотивации трудовой деятельности, и тем самым экспериментально подтвердил ее. Его теория также имеет общие идеи с теорией Ф. Херцберга, считающего мотивирующими факторами самоуважение и самоактуализацию.

Согласно «теории Y», менеджеры считают, что сотрудники могут рассматривать трудовые обязанности как нечто естественное и приятное для них, например, как игру или отдых. Они способны к самодисциплине и самоконтролю. Средний сотрудник организации может и хочет принимать на себя ответственность. Кроме того, работники в большинстве своем способны и стремятся к инновационным решениям в трудовой деятельности, то есть инициативны и демонстрируют творческий подход к делу [184]. Эти позиции более близки к теории «человеческих отношений» Э. Мейо, пришедшей на смену тейлоризму в тридцатые годы прошлого века [171,172]. В то же время



инициативность и креативность, получение удовольствия от процесса трудовой деятельности отличают людей, мотивированных на достижение успехов, по Д. МакКлелланду [117]. Кроме того, реализацию инновационных решений в трудовой деятельности можно соотнести с осуществлением индивидуального стиля деятельности, по Е.А. Климову [93].

Вместо изменения стиля руководства, по Ф.Херцбергу, в процессе тренинга сотрудникам торгово-промышленных организаций будет предложено провести анализ факторов, влияющих на их личный успех или неудачу. В результате такого анализа каждый сотрудник сможет создать свой собственный план достижения успехов и реализации поставленных целей. Нахождение участниками тренинга оптимальных для себя способов повышения вероятности достижения успехов и снижения вероятности неудач может стать основой для создания индивидуального стиля деятельности и повысит их мотивацию достижения успехов, интерес к процессу трудовой деятельности и трудовую мотивацию. Приобретение сотрудниками торгово-промышленных организаций навыка анализа своих действий, по нашему мнению, будет способствовать росту мотивации достижения успехов и трудовой мотивации.

В предлагаемом в данном исследовании тренинге мы планируем работать с сотрудниками торгово-промышленных организаций как с целостными, вполне нормальными личностями, обладающими согласованной, индивидуально «гармоничной» совокупностью достоинств и недостатков, комплексно проявляющихся в работе. Мы исходим из того, что устранение недостатков не обязательно оставит неизменными достоинства соответствующей личности, а развитие достоинств не повлияет негативно на недостатки. Например, повышение мотивации достижения успехов вполне может превратить человека в субъекта с завышенной самооценкой и неадекватным уровнем притязаний, а ослабление мотивации избегания неудач в состоянии сделать сотрудника человеком, безразлично относящимся как к своим успехам, так и неудачам, то есть к любым результатам своего труда. Эту проблему, как недостаток многих теорий мотивации трудовой деятельности, мы

ставим здесь на концептуальном уровне, откладывая ее практическое решение на будущее.

Таким образом, подводя итог тому, что обсуждалось выше, можно констатировать, что содержательные теории мотивации в центр внимания ставят человеческие потребности. Каждая из них по-своему классифицирует и структурирует эти потребности, выясняя, какие из них, и каким образом могут влиять на трудовое поведение человека. Эти теории, кроме того, полагают необходимым и достаточным принятие в расчет потребностей для объяснения поведения человека в трудовой деятельности или оказание влияния на это поведение. Они приписывают человеку более или менее постоянный набор потребностей и предлагают создание универсальных условий для их удовлетворения.

Авторы многих современных теорий мотивации трудовой деятельности отдают приоритет высшим потребностям человека, рассматривая их как основную движущую силу в мотивации трудовой деятельности. Авторы рассмотренных выше теорий выявляют качества мотивированной к труду личности. Это такие качества, как самоактуализация в теориях А.Маслоу и К.Альдерфера [118,171], ответственность и следование цели в теории Ф.Херцберга [184], ответственность, креативность и способность относиться к труду с интересом, как к игровой деятельности в теории Д. МакГрегора [144, 171, 184]. В то же время, качества личности, указанные авторами других теорий мотивации как положительно влияющие на трудовую мотивацию, свойственны и людям, мотивированным на достижение успехов. Д. МакКлелланд, в отличие от авторов других рассмотренных выше теорий мотивации, представил эти качества личности и особенности поведения не по отдельности, а комплексно [117]. Кроме того, автор допускал возможность формирования мотивации достижения успехов у людей во взрослом возрасте.

Кроме отмеченных другими авторами теорий мотивации качеств личности и моделей поведения, положительно влияющих на трудовую мотивацию, Д. МакКлелланд указывает такие, как адекватная самооценка и

реалистичный уровень притязаний, стремление выбирать для себя задания средней степени сложности. Кроме того, он и его последователи отмечают у людей, мотивированных на достижение успехов склонность к соревнованию, способность получать удовольствие не только от процесса деятельности, но и от оценки ее результатов окружающими людьми, и другие особенности мотивированной на успех личности, которые будут рассмотрены во второй главе данной работы.

Динамический аспект мотивации труда представлен преимущественно в процессуальных теориях мотивации. Эти теории рассматривают поведение человека как функционально зависимое от его ожиданий в какой-либо ситуации и оценки возможных последствий выбора вида поведения. Э. Локк – один из авторов таких теорий построил свою концепцию мотивации трудовой деятельности на предположении, что наличие цели у сотрудника является основным источником его мотивации к труду [171]. Цели, в свою очередь, определены Э. Локком как будущие состояния, желательные для данного сотрудника или организации. Цели имеют следующие характеристики: трудность достижения, которая отражает степень компетенции и профессионализма, которые требуются от сотрудника для достижения соответствующей цели; конкретность, которая выражается в точной количественной, качественной и временной определенности данной цели; принятие цели – эта характеристика отражает степень восприятия человеком цели как своей личной; приверженность цели – она устанавливается через готовность человека затрачивать силы и время для ее достижения.

В исследовании, проведенном Э.Локком, было установлено, что преследование сложной и конкретной цели дает больший результат в производительности и качестве труда, чем обычная старательность человека в работе. При этом конкретные цели увеличивают шансы на их достижение. Трудные цели при их принятии работником дают более высокие результаты, чем легкие. Наличие обратной связи также способствует достижению цели. Трудовые достижения выше, если сотрудник принял цель, как личную, и взял

на себя публичные обязательства по ее исполнению. Укрепить личные обязательства сотрудника в отношении принятой трудовой цели возможно, если привлечь его самого к процессу постановки цели, и сделать это публично [171].

Кроме приверженности цели и обязательств, взятых на себя по ее достижению, по Э. Локку, существует фактор так называемой «личной силы» сотрудника (сила «Я»). Этот фактор характеризует веру человека в собственные возможности в плане достижения конкретной цели. Сотрудники с высокой силой «Я» в трудных ситуациях стараются прилагать максимум усилий. Негативная обратная связь также способна их мотивировать к достижению поставленных целей. Сотрудники с низкой силой «Я» в трудных ситуациях снижают усилия или «сдаются», и негативная обратная связь для них влечет снижение трудовых усилий. Поведение, направленное на снижение трудовых усилий, характерно для индивидов с выраженной мотивацией избегания неудач. В рассматриваемой теории также утверждается, что трудовые задания, представленные сотруднику как трудные и конкретные цели, являются для него дополнительной мотивирующей силой. Достигая таких целей, сотрудник испытывает удовлетворение от личного успеха и признания этого успеха окружающими людьми, что характерно для людей, мотивированных на достижение успехов, по Д. МакКлелланду [117,171,172].

На наш взгляд, теория мотивации трудовой деятельности Э.Локка представляет собой более детальную проработку той части теории мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда, в которой рассматривается генезис мотива достижения успехов и его связь с практической деятельностью человека [117,171,172]. Люди с преобладанием такого мотива также готовы самостоятельно выбирать цели, брать на себя ответственность за их достижение и получать удовлетворение от этого. Можно также провести аналогию с высокой силой «Я» у Э. Локка с потребностью в достижении успехов, с одной стороны, и низкой силы «Я» с потребностью избегания неудач, с другой

стороны. Это является дополнительным аргументом для выбора именно мотивации достижения успехов как предмета исследования в настоящей работе. В своей теории Э. Локк, кроме того, представляет и описывает когнитивные предикторы мотивации, на которые можно ориентироваться при определении условий формирования мотивации достижения успехов в ходе предлагаемого тренинга. Э. Локк обращается к когнитивной сфере самой личности, тем самым делая ставку на ее внутреннюю мотивацию трудовой деятельности.

Теория Э. Локка направлена, прежде всего, на мотивирование труда людей с высокой силой «Я», и в этом плане также затрагивает проблему воли. Проведенные исследования указывают на взаимосвязь, существующую между достижением, как результатом волевого процесса, и постановкой цели, как следствием мотивации [171]. Важным моментом в данной теории является вынесение на первый план того, что человек способен анализировать причины своих успехов и неудач, размышлять о степени своего контроля над достижением поставленной цели, о роли собственных способностей как предпосылках развития мотивации. Это обстоятельство будет далее учтено при разработке тренинга мотивации достижения успехов.

В предложенном нами тренинге планируется детальный анализ причин успехов и неудач сотрудников торгово-промышленных организаций. Мы также планируем обучить их стратегиям и тактикам целеполагания, что, в соответствии с теорией Э. Локка положительно скажется на изменении их мотивов трудовой деятельности.

Вопросам увеличения личной силы, силы «Я», грамотной постановке целей, освоению технологий их достижения также будет посвящена значительная часть предлагаемого нами тренинга.

Таким образом, в программу предлагаемого нами тренинга будут включены не только блоки занятий по развитию необходимых для достижения успехов качеств личности, но и блоки по развитию определенных знаний, умений и навыков, в частности, навыка целеполагания, анализа причин своих успехов и неудач и других, связанных с мотивацией достижения успехов.

С. Адамс предложил теорию мотивации трудовой деятельности, опираясь на то, что, в процессе трудовой деятельности люди сравнивают собственные вложенные усилия и вознаграждения за них с усилиями и вознаграждениями других людей [171]. В данной теории предполагается, что люди считают справедливой такую ситуацию, при которой соблюдается равенство отношений собственного вознаграждения к собственным вложенным усилиям и вознаграждением и усилиями других людей - тех, с которыми они себя сравнивают. При обнаружении неравенства в этом плане между собой и другими, состояние негативного напряжения мотивирует действия, направленные на устранение этого неравенства.

Человек в процессе трудовой деятельности и оценке ее результатов может сравнивать себя не только с другими людьми, но и с самим собой, своими прежними достижениями. В качестве референтов для сравнения также могут выступать сотрудники на разных должностях или рабочих местах внутри одной и той же организации, собственный опыт работы в иных организациях. Исходя из теории мотивации трудовой деятельности С. Адамса, сотрудники, обнаружившие несправедливость, могут выбрать один из шести вариантов поведения:

- изменят свои трудовые усилия;
- постараются добиться изменения своего вознаграждения, возможно, ценой улучшения качества собственной трудовой деятельности;
- изменят самооценку;
- попытаются повлиять на руководство с целью пересмотра условий труда;
- выберут другого сотрудника для сравнения;
- покинут данную организацию или сферу деятельности.

В качестве вознаграждения теория мотивации труда С. Адамса рассматривает материальную составляющую и другие виды вознаграждения – карьерный рост, лучшую организацию рабочего места, удобный график работы и прочее. Эта теория акцентирует внимание на производительности труда, и в

ней практически не обсуждается психологически важный вопрос, ради чего человек трудится. Большинство исследований, связанных с данной теорией, центральное место отводили именно заработной плате и влиянию ее размеры на качество продукции и производительность труда. Ценным научным вкладом данной теории в изучение трудовой мотивации является исследование процесса принятия решений сотрудниками о своем трудовом поведении. С. Адамс в своей теории объясняет причины поведения сотрудников, раскрывая их внутренние, когнитивные составляющие, основанные на сравнении себя с другими людьми.

Теория, вместе с тем, имеет ряд ограничений в применении на практике, поскольку у каждого сотрудника имеется своя система ценностей, и, ориентируясь на эту теорию, трудно понять, какую ситуацию каждый из сотрудников может воспринять как несправедливую, кого из возможных референтов сотрудники выберут для сравнения, по каким критериям будут его производить. Трудности практического применения этой теории также состоят в невозможности полностью удовлетворить чувство справедливости всех сотрудников при любом положении дел, поскольку каждый человек понимает справедливость или несправедливость по-своему и, почти всегда, субъективно.

Данная теория, кроме того, в мотивации трудовой деятельности опирается в основном на материальное вознаграждение, на материальные потребности сотрудников, а они, согласно данным психологии личности, не выступают в качестве ее высших потребностей. Мотивационные мероприятия, основанные на данной теории, ограничиваются изменением рабочей среды, создавая мотивирующее напряжение, которое может повести за собой несколько разнонаправленных исходов дела. Тем не менее, идея справедливости и сравнения себя с другими людьми является ценной для повышения мотивации трудовой деятельности, и она будет использована при разработке программы и проведении мотивационного тренинга в настоящем исследовании следующим образом:

В рамках предлагаемого тренинга сотрудники торгово-промышленных организаций выявят свою систему ценностей и получат ответ на вопрос о том, как эти ценности могут быть реализованы в их трудовой деятельности. Опираясь на свою личную систему ценностей, каждый из сотрудников с большей вероятностью в дальнейшем выберет для сравнения «себя прошлого», чем постороннего человека, коллегу. Таким образом, стремление к соревнованию, характерное для людей с развитой мотивацией достижения успехов, будет реализовано в рамках соревнования с самим собой в процессе собственного развития. Нахождение ценностных ориентаций сотрудников торгово-промышленных организаций, процесс их сопряжения с ценностями организации будет выделен отдельным блоком занятий в предлагаемом нами тренинге.

В. Врум, в отличие от авторов многих рассмотренных выше теорий мотивации, не выдвигает универсального принципа мотивирования трудовой деятельности. Автор опирается на известную доктрину психологического гедонизма, принимая за основной мотив трудовых действий человека получение максимального удовлетворения от деятельности и стремление свести к минимуму неудовлетворение. Он не ограничивается этим и предпринимает попытку вычислить количественно силу мотивации по отношению к тому или иному конкретному действию человека [171].

Предполагается, что у каждого человека имеются определенные цели, связи между ними, усилиями, затрачиваемыми на их достижение, и вознаграждением. Данная теория мотивации трудовой деятельности акцентирует внимание на следующих взаимосвязях: затраты труда – его результаты (З-Р); результаты – вознаграждение (Р-В); валентность (В) – ценность для человека достигнутого им результата. Валентность может быть положительной, нулевой или отрицательной в зависимости от оценки данной цели человеком лично. Желательная цель для человека будет для него положительно валентна, нежелательная – отрицательно валентна, безразличная для человека цель будет иметь нулевую валентность [171].



Теория В. Врума рассматривает психологические аспекты трудового поведения с точки зрения сознательного выбора поведения. Им описан процесс рационального принятия работником решений в конкретных жизненных ситуациях, выбор стратегии поведения.

Данная теория может быть полезной как объяснительная в процессе принятия рациональных и эффективных решений при выполнении рабочих задач. Сотрудники торгово-промышленных организаций, по нашему мнению, должны уметь самостоятельно просчитывать валентность цели и величину вложенных усилий, выбирать в связи с этим наиболее эффективную стратегию поведения в той или иной конкретной ситуации. В процессе тренинга его участники, выбирая стратегию достижения цели, будут анализировать возможности ее достижения за счет своего старания, приписывая свой успех в основном своим усилиям, таким образом, повышая самооценку, регулируя уровень своих притязаний, повышая, таким образом, свою мотивацию достижения успехов. Таким образом, теория В. Врума соотносится с мотивацией достижения успехов в рамках анализа эффективности прилагаемых усилий для получения максимального результата, и ее идеи будут использованы для создания модели мотивации трудовой деятельности и программы формирующего эксперимента (тренинга).

В адрес теории мотивации трудовой деятельности В. Врума Х. Хекхаузен высказал ряд критических замечаний. Обычный человек, по его мнению, не всегда, а, точнее, почти никогда не представляет и полностью не оценивает объективную картину последствий своих действий, свои ценности и ожидания. Часто поведение человека является интуитивным, импульсивным и не рациональным [171]. Именно поэтому одно из тренинговых упражнений будет направлено на приобретения навыка регулярного проведения анализа сложившейся ситуации у сотрудников торгово-промышленных организаций, еще до начала осуществления ими действий, направленных на достижение успехов или избегание неудач.

В. Оучи и Р. Джонсон в семидесятых годах XX века провели ряд исследований, связанных с мотивацией трудовой деятельности, на производственных линиях Америки и Японии. Свою теорию мотивации они назвали «теория Z», продолжая традицию Д. МакГрегора, и считая, что отношение к сотрудникам находит свое отражение в стиле руководства. Основная идея данной теории состоит в предположении, что мотивация персонала зависит от вовлеченности каждого из сотрудников в жизнь своей компании. Компания, с их точки зрения, представляет для работника своеобразный вариант большой семьи, где начальство, выступая в роли «родителей» проявляет личную заботу о каждом ее члене – своих «детях» [139]. По мнению В.Оучи, директивное руководство, ограничивающее свободу и психологический рост сотрудников, ослабляет мотивацию трудовой деятельности.

В данной теории интегрируются такие мотивационные факторы, как стиль руководства и факторы развития группы, как «семьи», а не отдельно взятого человека. Автор «теории Z» предполагает удовлетворение в трудовой «семье» таких человеческих потребностей, как потребность в безопасности (система пожизненного найма), причастности (участие в жизни сотрудников, отождествление своей жизни с жизнью компании в целом, выступающей как «семья») [139]. Эта теория психологически опирается не только на мотивацию достижения успехов, но и на мотивацию аффилиации.

Мотив аффилиации для многих людей является значимым. В этой связи в настоящем исследовании планируется проведение тренинговых занятий, направленных на командообразование, развитие сотрудничества, коллективизма и взаимовыручки. Идеи и атмосфера коллективизма, согласно теории Z, будут способствовать повышению мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций, а также препятствовать их эмоциональному выгоранию. Ряд упражнений и занятий предлагаемого нами тренинга будет направлен на формирование навыка оказания межличностной

поддержки. Идеи теории Z будут учтены в нашей модели мотивации трудовой деятельности.

Концепция американских психологов Эдварда Л. Диси и Ричарда М. Райана, косвенно связанная с мотивацией трудовой деятельности, основана на понятии самодетерминации поведения человека. В ней утверждается, что у каждого человека есть три основных потребности: в самодетерминации, компетенции и причастности (связанности с другими людьми) [44,45,52,195,196,197].

Считая самодетерминацию врожденной склонностью, рассматривая ее как потребность действовать не на основании принуждения или обязательств, а на базе своего выбора действовать определенным образом для удовлетворения собственных потребностей, авторы данной теории различают самодетерминированное поведение, автоматическое поведение, удовлетворяющее неосознанные мотивы и автоматизированное поведение, отражающее механические действия в ответ на раздражители со стороны окружающей среды. Они говорят о внутренней мотивации в тех видах поведения, которые являются вознаграждением. В качестве критерия отличия внутренней мотивации от внешней, авторы теории используют именно вознаграждение человеком самого себя. В том случае, если он ждет вознаграждения извне, его мотивация считается внешней. Если он способен «вознаградить» самого себя – своей трудовой деятельностью и ее результатами, то им движет внутренняя мотивация.

По Э. Диси и Р. Райану, на интерпретацию личностью событий, связанных с работой, влияют такие факторы, как награда, касающаяся выполнения трудовых заданий, позитивная обратная связь, саморегуляция, контроль со стороны других, информация, влияние коммуникатора на контекст ситуации. Регуляция осуществляется с помощью не средовых, а внутриличностных средств [44,45,52,195,196,197,198].

Четыре основных предположения, касающиеся мотивации трудовой деятельности и вытекающие из данной теории, следующие:

1. Внешние события влияют на внутреннюю мотивацию в соответствии с воспринимаемой личностью каузальностью этих событий. Если событие воспринимается личностью как событие с внутренним локусом контроля, то мотивация будет возрастать; если личность полагает, что событие имеет внешний локус контроля, внутренняя мотивация деятельности будет уменьшаться.

2. На мотивацию влияет характер задач, предложенных для решения. Если личность полагает себя компетентной для решения поставленной перед ней задачи, то мотивация будет возрастать. Задачи, понижающие внутреннюю компетентность, напротив, будут снижать мотивацию.

3. События, связанные с инициацией и регуляцией поведения, имеют три аспекта: информационный, контролирующий, амотивирующий. Информационный аспект представляет собой обратную связь, свидетельствующую об эффективности сделанного личностью выбора, что повышает внутреннюю мотивацию, усиливая внутренний локус каузальности.

Контролирующий аспект проявляется в попытках извне регулировать поведение личности. Это усиливает внешне воспринимаемый локус контроля и, соответственно, уменьшает мотивацию. Амотивирующий аспект означает, что личность воспринимает задачу, как недостижимую, воспринимает себя как некомпетентную, и остается немотивированной.

4. Внутриличностные события подобны внешним событиям в плане их интерпретации личностью. Внутренние информационные события повышают внутреннюю мотивацию, контролирующиеся переживаются как давление и уменьшают мотивацию, амотивирующие позволяют человеку чувствовать себя некомпетентным и уменьшают мотивацию.

Поведение человека детерминирует одна из мотивационных subsystem или один из мотивационных процессов, поэтому уместна классификация личностей по трем каузальным ориентациям: внутренняя, внешняя и безличная. Каждая личность обладает всеми тремя subsystemами, но, преобладает, как правило, только одна из них. Это выражается в преимущественной

интерпретации личностью событий ее жизни, в том, воспринимает ли данная личность определенное событие как информационное, контролирующее или амотивирующее [44,45,52,195,196,197,198].

Личность с внутренней каузальной ориентацией стремится к самодетерминации и компетентности. Личность с внешней каузальной ориентацией свои решения принимает не на основании собственных потребностей, а под влиянием внешних воздействий. На пути к цели она ориентируется на внешние показатели успеха. Безличная каузальная ориентация провоцирует беспомощное поведение, поскольку личность не видит связи между своими усилиями и изменениями окружающей среды.

Исходя из так называемых «чистых типов», можно заключить, что мотивировать сотрудника с внутренней каузальной ориентацией можно факторами, способствующими удовлетворению потребности в самодетерминации и компетентности, сотрудника с внешней каузальной ориентацией - внешними наградами, сотрудников с безличной каузальной ориентацией мотивировать сложно, так как любая мотивация вызывает у него противоречивую реакцию. Каждый из нас представляет смешанный в разных пропорциях каузальной ориентации тип личности. О.Е. Дергачевой и Д.А. Леонтьевым был сконструирован опросник каузальных ориентаций, который позволяет говорить о типологии личностей и о влиянии на характер мотивации человека (внутренняя или внешняя) таких индивидуальных особенностей и устойчивых характеристик личности, как локус каузальности [52].

В связи с изложенным выше, одна из тренинговых задач, поставленных в настоящей работе – увеличить долю внутренней каузальности сотрудников торгово-промышленных организаций с целью их дальнейшего роста и развития. Внутренняя каузальность соотносится с мотивацией достижения успехов следующим образом. Самодетерминация и компетентность отражают качества личности, мотивированной на достижение успехов, поскольку, люди с высоким мотивом достижения склонны к предпринимательской деятельности, к

самостоятельности, повышению своего мастерства и к применениям инновационных решений в труде.

И.Н. Бондаренко, опираясь на исследование Э. Дисси и Р. Райана, изучала внутреннюю, названную ею процессуальной, мотивацию трудовой деятельности [23]. Она установила, что результаты трудовой деятельности людей зависят от уровня мотивационного потенциала этой деятельности, от комплекса личностных детерминант, среди которых творческая направленность, смелость в социальных контактах, радикализм, подлинность, эмоциональная чувствительность, доминантность, высокий волевой самоконтроль, а также от так называемых ядерных характеристик трудового задания. Мы также в процессе проведения мотивационного тренинга планируем развивать такие качества личности сотрудников торгово-промышленных организаций, как смелость в социальных контактах, творческая направленность, формировать у них навыки ассертивного поведения, как так этими качествами, навыками, и некоторыми другими, обладает личность с высоким мотивом достижения успехов.

Э. Шейн является основателем направления под названием «организационная психология», в котором проблеме мотивации отводится значительная роль [148,181]. Э. Шейн считает, что на способность радоваться достигнутым в работе результатам влияют личностные ценности сотрудника. Поэтому мотивация к выполнению трудовых обязанностей будет максимальной, если трудовые задачи совпадают с ценностями личности. В этом случае сотрудник будет с удовольствием выполнять свои профессиональные обязанности [181].

Автор также ввел в научный оборот понятие «якорь карьеры», определив его как ценность личности, вид деятельности, мотивирующей сотрудника, развивающей его представления о себе. По якорям карьеры можно определить вид деятельности человека, наиболее полно отвечающий его жизненным ценностям и наиболее полно удовлетворяющий его. По Э. Шейну, существует восемь таких якорей:

- технико-функциональный якорь (профессиональная компетентность);
- общее руководство (сотрудник стремится выполнять функции организатора и руководителя, а также контролировать работу остальных);
- самостоятельность и независимость (автономия);
- чувство безопасности и стабильность (главная ценность для сотрудника с этим якорем – сохранность на длительный срок его рабочего места);
- предпринимательство (сотрудник не любит рутинную работу, пытается внести новаторские идеи в производственный процесс);
- служение (стремление быть полезным и преданность делу);
- вызов (испытание сил в чистом виде);
- стиль жизни (сотруднику с этим якорем важно наличие личного времени).

Выбор Э. Шейном метафоры «якорь карьеры» объясняется следующим образом. Он полагает, что человек чувствует себя несчастным, если характер его трудовой деятельности не соответствует образу себя. Чтобы перестать быть несчастным, человек «стремится в безопасную гавань» и там «бросает якорь».

Таким образом, для процесса мотивации требуется положительный эмоциональный настрой сотрудника, который повышает его внутреннюю мотивацию. Э. Шэйн считает внутреннюю мотивацию зависимой от содержания трудовой деятельности. С мотивацией достижения успехов соотносятся следующие карьерные ориентации, по Э. Шейну: служение, как преданность делу и получение удовольствия от процесса своей деятельности, вызов, как испытание собственных сил и соревнование с самим собой, предпринимательство, как новаторство, креативность и формирование индивидуального стиля деятельности [148,181].

В процессе тренинга, исходя из этой теории, будет уделено особое внимание выявлению личных ценностей каждого сотрудника торго-

промышленных организаций, а также определена степень их соответствия целям организации. Один из блоков занятий в предлагаемом нами тренинге будет посвящен прояснению собственных ценностей сотрудниками торгово-промышленных организаций, анализу и осознанию того, как эти ценности могут быть реализованы в их трудовой деятельности.

Трудовая мотивация – сложное, динамическое образование, зависящее от потребностей человека, его мотивов, осознаваемых и неосознаваемых, внутренней когнитивной оценки внутренних событий и компетенций, факторов внешней среды, ситуации, в которой находится человек. Внешняя мотивация понимается и трактуется многими авторами как стимулирование работы человека со стороны. Внутренняя мотивация является результатом собственных когнитивных, осознаваемых и не осознаваемых процессов личности.

Д. МакКлелланд полагает мотивацию достижения успехов краеугольным камнем внутренней (интринсивной) трудовой мотивации и описывает в своей работе свойства, особенности поведения личности, мотивированной на успех. Среди свойств, особенностей личности с высоким мотивом достижения успехов можно выделить следующие: получение удовольствия от самого процесса труда, потребность в признании (в положительной оценке результатов труда другими людьми), склонность выбирать задачи средней степени сложности. К ним же относится склонность к соревнованию, стремление к самоактуализации, к следованию своей цели, творческая направленность личности (креативность), смелость в социальных контактах, ассертивность, адекватная самооценка, реалистичный уровень притязаний, и другие [117].

Одним или несколькими из перечисленных личностных свойств, авторы рассмотренных выше теорий мотивации трудовой деятельности характеризуют личность, мотивированную к успешной трудовой деятельности. Так, потребность в самоактуализации в теории А. Маслоу, потребности в росте и развитии по К. Альдерферу, соотносятся с мотивацией достижения успеха Д. МакКлелланда стремлением личности к следованию своей цели,



креативностью, получением удовольствия от процесса своего труда, когда наградой является сама деятельность.

С основополагающей ролью высших потребностей в мотивации трудовой деятельности солидарен Ф. Херцберг, который говорит о таких качествах и особенностях мотивированной к труду личности, как ответственность и следование цели, и Д. МакГрегор, отмечающий ответственность и креативность (способность создавать и применять инновационные решения в трудовой деятельности). Э. Локк останавливается на следовании цели как основном мотивационном факторе трудовой деятельности, отмечая высокую силу «Я» человека, мотивированного к труду и достижению целей, соотносящуюся с такими его качествами, как асертивность, самооценка, уровень притязаний и в глобальном смысле - самоактуализация.

Э. Дисси и Р. Райан отмечают у интринсивно мотивированной к труду личности наличие потребностей в самодетерминации и компетентности, подразумевающие наличие таких качеств личности, как ответственность и следование цели, а так же адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний. У. Оучи отмечает такое качество мотивированной к труду личности, как стремление к социальным контактам, это качество Д. МакКлелланд не отмечает как характерное для людей с мотивацией достижения успеха.

Теории мотивации С. Адамса и В. Врума позволяют понять, какие качества личности и модели поведения следует сформировать у сотрудников торгово-промышленных организаций, чтобы повысить их эффективность достижения трудовой цели, а, следовательно, и мотивацию достижения успехов в рамках теории справедливости и теории ожидаемой ценности. Чтобы избежать процесса сравнения себя с другими людьми, следует формировать у сотрудников такие качества, как асертивность, адекватную самооценку и уровень притязаний, а так же навык получения удовольствия от процесса труда. Для грамотной оценки валентности цели и корректировки величины затраченных усилий потребуется развитие творческого подхода к процессу

трудовой деятельности и освоения умения анализировать свои прошлые успехи и неудачи.

Э. Шейн соотносит мотивацию с ценностными ориентациями, поэтому важным качеством личности, будет являться понимание собственной иерархии ценностей и понимание того, как эти жизненные ценности реализуются в трудовой деятельности. Процесс реализации собственных ценностей посредством труда сделает такой труд сам по себе наградой для сотрудников торгово-промышленных организаций, повысит их мотивацию достижения. Получение удовольствия от процесса трудовой деятельности является отличительной особенностью человека, мотивированного на достижение успехов. Реализация собственных ценностей в трудовой деятельности придает деятельности личностный смысл.

Мы полагаем целесообразным в целях формирования трудовой мотивации и мотивации достижения успехов, с помощью мотивационного тренинга, оказать влияние в первую очередь на внутреннюю мотивационно-потребностную структуру личности его участников. В процессе тренинга мы планируем усилить внутреннюю мотивацию сотрудников торгово-промышленных организаций к трудовой деятельности, изменить мотивационно-потребностный профиль их личности в сторону увеличения силы мотива достижения успехов, и снижения силы материальных потребностей и финансовых мотивов и мотивов в безопасности. Стимулировать формирование их адекватной самооценки, уровня притязаний, приобретение ими привычек, которыми характеризуется поведение успешного человека, обучить их навыкам целеполагания и умению эффективно решать конфликтные ситуации, способствовать снижению уровня их эмоционального выгорания.

### **1.3 Современные исследования и практические руководства по мотивации трудовой деятельности**

Практическое решение вопроса о мотивации трудовой деятельности опирается не только на общие теории мотивации, рассмотренные в предыдущем параграфе, но также на конкретные исследования, связанные с практическим решением данной проблемы, в процессе которых подбираются средства и методы совершенствования мотивации. Они представлены во многих работах, выполненных отечественными психологами. Изучению мотивации труда в этом аспекте посвящены, например, диссертационные исследования С.Н. Махновца [119], Е.А. Стрижовой [161], Е.Ю. Пряжниковой [151], Е.М. Красовой [98], И.Н. Бондаренко [23], Е.Ю. Патяевой [143], и других.

С.Н. Махновец отмечает взаимосвязь способностей и мотивации человека, исследует ее в целях определения детерминант эффективности учебной деятельности подростков [119]. Автор отмечает наличие связи мотивации достижения и аффилиации с успешностью и самооценкой подростка. Констатирует, что успешность его учебной деятельности, а так же успешность формирования жизненных планов зависит от адекватности или неадекватности самооценки, уровня выраженности интеллектуальных способностей, способностей к саморегуляции и оценке своей перспективы, от выраженности и соотношения уровней констелляции мотивации достижения и аффилиации [119]. В нашей работе мы предлагаем тренинг, включающий упражнения на развитие мотивации достижения и аффилиации, тренировку саморегуляции и получение навыков самоанализа деятельности, и, таким образом, предполагаем положительно повлиять на мотивацию трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций.

Е.А. Стрижова и А.Н. Гусев предложили в своей работе новую методику оценки трудовой мотивации, что подтверждает значимость и актуальность исследований в данной области психологии [161]. Методика состоит в рефлексии испытуемого по поводу своих мотивационных процессов при выполнении проблемной задачи, оценивании этих процессов. Мы в нашей работе связываем трудовую мотивацию с мотивом достижения успехов, величина которого определяется по методике А. Мехрабиана [152]. Кроме того,

для освоения программы тренинга, среди других методик, сотрудникам торгово-промышленных организаций нами предложен метод саморефлексии для оценки валентности цели по В. Вруму и для проведения анализа других мотивационных процессов.

Е.Ю. Пряжникова говорит о трудовой мотивации и удовлетворенности трудом как о факторах, влияющих на развитие профессионального самосознания [151]. Профессиональное самосознание у профконсультантов автор работы предлагает формировать в том числе с помощью обучения их саморефлексии, а так же с помощью организованных дискуссий и деловых игр. В нашей работе мы планируем обучать сотрудников торгово-промышленных организаций самоанализу своих успехов и неудач, проводить совместные обсуждения (дискуссии). Таким образом, предложенный в данной работе тренинг будет способствовать профессиональному развитию личности, согласно Е.Ю. Пряжниковой [151].

И.Н. Бондаренко рассмотрела в своей работе личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности. В ее исследовании изучался интерес к процессу деятельности со стороны работника, и было доказано позитивное влияние на этот процесс увлеченности, мотивационной включенности, переживание удовольствия от трудового процесса, «состояния потока» [23]. Термин «состояние потока» был введен М.Чиксентмихайи, и описывает состояние полной включенности в деятельность, которое характеризуется сосредоточенностью, вовлеченностью, нацеленностью на успех, потерей чувства времени и отсутствием утомления. Автором исследования выявлена связь между личностными особенностями сотрудников и их процессуальной мотивацией [23].

Комплекс личностных детерминант процессуальной мотивации трудовой деятельности, по И.Н. Бондаренко, является следующим: творческая направленность, смелость в социальных контактах, радикализм, подлинность, эмоциональная чувствительность, доминантность, высокий волевой самоконтроль. Этот комплекс, отражающий активность сотрудника, вместе с

высокими оценками ядерных характеристик трудового задания обеспечивает высокий уровень процессуальной мотивации.

Мотив достижения в структуре будущих менеджеров изучала в своей работе Е.Б. Горчакова [46]. В работе определена роль высокоразвитого мотива достижения успеха как базисного свойства личности и как профессионально важного образования. Автором выявлены положительные зависимости мотива достижения успеха с самооценкой, уверенностью в себе, авторитетом у сверстников, уровнем субъективного контроля, лидерскими и коммуникативными способностями, включенностью в профессионально направленную деятельность и отрицательные зависимости с уровнем личной и ситуативной тревожности.

Е.М. Красова занималась исследованием мотивации совместной деятельности сотрудников логистической компании. Условием успешной деятельности автор считает наличие, принятие и развитие общих ценностей и социально-психологических установок у сотрудников организации. Наиболее значимыми показателями мотивационно-ценностной направленности, по результатам данного исследования, являются процесс, креативность и достижение [98].

Е.Ю. Патяева провела культурно-исторический анализ развития мотивации личности и выделила следующие модели исследования мотивационных процессов: дуалистическую, потребностную и культурно-историческую. На основании собственного исследования она делает вывод о том, что основой для развития самоопределения личности служат процессы мотивационного взаимодействия, в которых один из партнеров стремится побудить другого к тому или иному действию [141].

В.А. Соловьева посвятила свое исследование изучению психологических условий актуализации мотивов в деятельности. Автор полагает, что индивидуальные особенности личности влияют на динамическую или на содержательную составляющую процесса актуализации мотивов. Профессиональная компетентность и особенности нервной системы (ее сила и

пластичность) оказывают влияние на динамическую составляющую мотивации, а отдельные черты личности и возраст – на содержательную составляющую мотивации [160].

Мотивация трудовой деятельности обсуждалась психологами в различных аспектах: самореализации личности (А.В. Герасимов [41]); ее сформированности и зрелости (М.В. Снеткова [159]); зависимости мотивации сотрудников предприятия от их положения в системе социально-экономических отношений (Е.В. Новик [126]). В соответствующих исследованиях выяснялись и уточнялись факторы, влияющие на мотивацию сотрудников организации, разрабатывались авторские модели мотивации и методики ее изучения, предлагались и обосновывались критерии оценки трудовой деятельности сотрудников.

В работах других авторов изучалась и сравнивалась мотивация в организациях с различной формой собственности (О.Е. Ивашко [79]); выявлялись психологические особенности профессиональной мотивации работников органов внутренних дел (С.Ф. Лях [115]), сотрудников противопожарной службы (С.С. Каппушев [88]).

А.В. Герасимов в своей работе опирался на онтологический подход, изучая так называемые «сущностные» свойства человека. Им рассматривались мотивы труда как результат осознания человеком своих потребностей и их ценности для самореализации. Мотивацию к труду автор понимает как проявление самореализации человека, который активно, сознательно и целенаправленно ищет для этого возможности [41].

М.В. Снеткова в своей работе рассмотрела и обосновала критерии для оценивания мотивационной сформированности и мотивационной зрелости человека. Ею были предложены следующий критерий, определяющий степень мотивационной зрелости работника: стремление установить смысл своих действий, имеющих, соответственно, просоциальную или потребительскую ориентацию [159].

Исследование Д.С. Витмана было направлено на выявление системы факторов мотивации и степени их влияния на уровень мотивации сотрудников организации [33]. Факторы, влияющие на уровень мотивации сотрудников, по Д.С. Витману, следующие: значимость и удовлетворенность потребностей, связанных с трудовой деятельностью; организационный климат; преданность сотрудников своей организации; характеристики целей; стиль управления; критерии оценки деятельности сотрудников; система материального стимулирования. [33].

О.Е. Ивашко исследовала различия в мотивации сотрудников в зависимости от формы собственности организации – государственной или частной [79]. В результате проведенного исследования выяснилось, что в частных организациях у сотрудников имеется более высокая заинтересованность в результатах трудовой деятельности и процессуальная мотивация, чем в государственных организациях, которая объясняется получением более ценных наград и более полным удовлетворением потребностей в самодетерминации, компетенции и значимых отношениях (по Э. Диси). Сотрудники частных организаций также более ориентированы на самостоятельность и независимость в отличие от сотрудников государственных организаций, ориентированных, прежде всего, на стабильность их положения.

С.Ф. Лях исследовал психологические особенности мотивации сотрудников МВД России [115]. Выяснилось, что уровень профессиональной направленности сотрудников возрастает с увеличением стажа работы в этой профессии и с приобретением профессионального опыта. Связь между профессиональной направленностью и успешностью трудовой деятельности определяется, согласно данным, полученным в этой работе, профессиональным стажем. Были выявлены следующие профессиональные мотивы трудовой деятельности сотрудников МВД: успешность работы, познавательные мотивы, утилитарные мотивы, широкие социальные мотивы, мотивы достижения и престижа.

Авторы практических руководств по мотивации персонала на основании анализа и обобщения различных теорий трудовой мотивации, предлагают интегрированный подход, используя для этого сразу несколько теорий мотивации, которые, с их точки зрения, представляют наиболее важные факторы мотивации труда ( Н.В. Самоукина [157], С.В. Иванова [75], Д. Пинк [144], А.Хайэм [170] и другие). В соответствующих руководствах по мотивации трудовой деятельности сотрудников организации отражены рекомендации по внедрению и реализации как общих социально-психологических условий и факторов, направленных на мотивацию персонала, так и рекомендации по индивидуальной мотивации каждого из сотрудников.

Отечественные модели мотивации трудовой деятельности, предложенные Н.В. Самоукиной и С.В. Ивановой, опираются на потребности сотрудников, поэтому авторы предложили рекомендации и методики по выявлению индивидуальных потребностей каждого из них. Постулаты о потребностях, выдвинутые содержательными теориями мотивации трудовой деятельности, авторы дополнили мероприятиями, основанными на процессуальных теориях мотивации [157,75].

Мотивационной средой, которую необходимо создать на предприятии прежде, чем приступать к индивидуальной мотивации сотрудников, Н.В. Самоукина называет комплекс социально-психологических условий, отражающий ключевые положения различных теорий мотивации труда. Эти положения касаются коллектива в целом, и опираются на теории мотивации С. Адамса, В. Врума, Ф. Херцберга и других авторов. Необходимым автор считает наличие кодекса корпоративного поведения, видения руководителя и других мотивационных мероприятий, подходящих для сотрудников разных возрастных групп, различной гендерной принадлежности и других особенностей личности [157].

Индивидуальные мотивационные мероприятия выбираются на основе потребностей сотрудника, выявленных путем анкетирования, анализа его темперамента и стиля мышления. Более точно потребности, интересы и



ценности сотрудников Н.В. Самоукина предлагает выявлять в стандартизованном интервью или с помощью анкеты, составленной с учетом особенностей данной организации.

Процесс формирования мотивационной среды организации должен быть подчинен определенному алгоритму, начиная с анкетирования сотрудников, выявления недостатков мотивационной среды и организации мероприятий для их устранения. Процесс индивидуальной мотивации сотрудников далее представляется как комплекс, включающий в себя несколько вариантов определения потребностей сотрудников и выбора для них соответствующих «мотиваторов» после интеграции полученных результатов анкетирования. Выявлять потребности сотрудников следует, по мнению автора, регулярно, поскольку они являются изменчивыми.

Учитывая факт динамичности мотивационной сферы личности, данная модель является достаточно трудоемкой, тогда как направленность на развитие и формирование мотива достижения успехов путем тренировки качеств личности и особенностей поведения, соотносимых с мотивацией достижения, с нашей точки зрения, позволит сформировать мотивацию трудовой деятельности меньшими усилиями.

В практическом руководстве С.В. Ивановой мы нашли поддержку нашей позиции, которая заключается в возможности формирования мотивации трудовой деятельности. В ее руководстве формирование мотивации трудовой деятельности сотрудников проводится согласно карте мотиваторов, так называемого, «идеального сотрудника» [75]. Вопрос выявления и оценки индивидуальных мотиваторов каждого члена коллектива в ее руководстве к действию решается в ходе интервью или в процессе управленческого общения. На основе полученных сведений составляется «карта мотиваторов» для каждого сотрудника, которая в дальнейшем сравнивается с идеальной картой мотиваторов желательного на эту должность сотрудника, и на основе этого составляется карта изменений, которые требуется осуществить в мотивации реального сотрудника [75]. Изменения в карте мотиваторов сотрудника, точнее,

изменение реальных, действующих мотиваторов осуществляется методом суггестии путем создания у него ассоциативных связей между имеющимся в его карте мотиватором и мотиватором, желательным для организации.

Целью индивидуального подхода, по С.В. Ивановой является подготовка «идеального сотрудника на данную должность». Главный акцент в программе мотивации трудовой деятельности автор делает на повседневной индивидуальной работе с сотрудником, исходя из его личной мотивационной карты, знаний, умений, навыков, моделей поведения, других личностных характеристик, а также с учетом групповой динамики и распределения социальных ролей в организации. При этом индивидуальные мотивационные мероприятия направлены на изменение, прежде всего, потребностной сферы личности сотрудника, а не на создание благоприятных условий для реализации наличных потребностей. С.В. Иванова также отмечает обязательное наличие нескольких социально-психологических условий, необходимых и предшествующих формированию индивидуальной мотивации трудовой деятельности, и желательное совпадение ценностей, декларируемых сотрудником и принятых в данном коллективе. При этом одно и то же условие, по С.В. Ивановой, должно преподноситься под разным углом зрения каждому сотруднику, исходя из его индивидуальной карты мотиваторов [75].

Для выявления особенностей личности автор предлагает методы интервью, активного слушания, наблюдения и проективные опросы. С учетом изменчивости во времени «потребностного профиля» и «карты мотиваторов», ценностных ориентаций и других индивидуальных особенностей и факторов ситуации на такие мероприятия требуется большое количество времени.

В рамках мотивационного тренинга нами предлагается не индивидуальная, а групповая работа с сотрудниками торгово-промышленных организаций. Для такой работы не требуется их предварительное анкетирование по выявлению целей, ценностей и иных характеристик личности. Метод суггестии, который рекомендует С. В. Иванова, в нашей модели мотивации будет заменен на метод самоанализа и саморефлексии, и

сотрудники торгово-промышленных организаций сами будут принимать решение о характере изменения своего мотивационного профиля, исходя из собственных интересов. Это существенно сократит время и количество работы, передаст ответственность за собственные изменения сотрудникам, будет способствовать развитию их внутренней мотивации. Групповой тренинг также будет благоприятствовать процессу командообразования, реализации мотива аффилиации и включит в себя некоторые мероприятия, обеспечивающие коллективную мотивацию сотрудников. «Идеальный сотрудник» представляется нам как человек, мотивированный на достижение успехов, а сам процесс становления такого сотрудника мы предлагаем проводить по алгоритмической тренинговой технологии тренировки и развития качеств личности, связанных с мотивацией достижения успеха, освоения сотрудниками торгово-промышленных организаций знаний, умений и навыков и паттернов поведения, связанных с мотивацией достижения. В таком процессе ответственность за личностный рост и развитие частично передается сотрудникам торгово-промышленных организаций.

А. Хайэм под влиянием работы М. Чиксентмихайи о состоянии «аутогелического опыта», сформировал мотивирующий сотрудников стиль управления, названный им руководством, основанным на приверженности организации [170, 175]. Стремясь пробудить и воспитать в сотрудниках внутреннюю мотивацию к трудовой деятельности, автор предложил детальное описание общекорпоративных мероприятий, направленных на создание благоприятного эмоционального климата, повышение компетенции и приверженности сотрудников организации, принятие ими ответственности за свой труд. Программа мотивации сотрудников организации А. Хайэма нацелена на изменение позиции и стиля общения руководителя организации и подразделений. Она является практическим пособием для руководителей высшего и среднего звена по эффективному управляющему общению со своими подчиненными.

По мнению автора данного практического руководства по мотивации трудовой деятельности, сотрудники организации будут мотивированы к трудовой деятельности при выполнении следующих условий, обеспечиваемых руководством: открытость коммуникаций, безопасность, приверженность делу руководства, справедливость, уважение, возможности развития. А. Хайэм разработал технологию общения с подчиненными при помощи отрицательной и положительной обратной связи. Автор разделяет обратную связь на информационную и управляющую, вносит в управленческое общение конструкт под названием «ясность задачи». Цель такого общения – повысить самооценку сотрудника, побудить его принять ответственность на себя за процесс и результаты своего труда [170].

Для этого руководителем организации оценивается уровень компетентности и приверженности сотрудника, с тем, чтобы выдать ему рабочее задание, соответствующее его уровню. Отметим, что в теории мотивации достижения Д.МакКлелланда, выбор задания осуществляется тем человеком, который будет его выполнять. При этом, мотивированный на успех сотрудник, выберет с наибольшей вероятностью, задание средней степени сложности. Восемь стилей управляющего общения, описанных А.Хайэмом, которые должны быть освоены руководителями, направлены на повышение компетенции у подчиненных, а также усиление их приверженности организации, цели и задаче. Компетентность сотрудника оценивается сравнением его профиля знаний, умений и навыков с профилем «идеального» сотрудника на эту должность [170].

Программа мотивации трудовой деятельности А. Хайэма представляет собой обучающую программу, предназначенную для руководителей. Эта программа обучает технологии общения с сотрудниками, у которых необходимо активизировать внутреннюю мотивацию трудовой деятельности. Индивидуальный подход к каждому из сотрудников применяется, исходя из уровня его компетентности и причастности к делам организации.

Предлагаемый нами мотивационный тренинг имеет сходство и различие с практическим руководством по мотивации трудовой деятельности А. Хайэма.

Вместо изменения стиля руководства, посредством которого формируются, по А.Хайэму, приверженность, компетентность и ответственность, мы предлагаем формировать и развивать данные качества, за исключением профессиональной компетентности, в процессе мотивационного тренинга под руководством тренера, имеющего психологическое образование.

Для данного процесса будет использоваться метод самоанализа, что, на наш взгляд, будет способствовать развитию, в первую очередь, такого качества личности, как ответственность за результаты своего труда.

Д. Пинк предложил программу мотивации трудовой деятельности, стимулирующую внутреннюю мотивацию сотрудников, которые в процессе работы в организации становятся способными войти в состояние «потока» («аутотелического опыта», «оптимального опыта»), описанного М. Чиксентмихайи, когда сама деятельность становится для человека вознаграждением [144]. Отметим, что человека, получающего удовольствие от процесса деятельности, Д. МакКлелланд характеризует как мотивированного на успех [117]. Внутреннюю мотивацию Д. Пинк называет «третьей силой», считая, что именно она является основным вектором развития мотивации трудовой деятельности в современных условиях. Мы в своем исследовании также опираемся на данную программу мотивации, отмечая, что «состояние потока» - это рабочее состояние мотивированного на достижение успехов сотрудника торгово-промышленных организаций.

Практическое руководство по мотивации труда Д. Пинка основано на взглядах Э. Диси и Р. Райана с их концепцией самодетерминации [193], трудах М. Чиксентмихайи [175], описывающего состояние аутотелического опыта и теории «У» Д. МакГрегора [171, 184].

В рамках своей модели мотивации Д. Пинк намерен развивать у сотрудников организации поведение, управляемое внутренними желаниями, и ориентированное на получение удовольствия от трудовой деятельности.

Поведение типа «I» определяется Д. Пинком как мотивированное внутренними желаниями, а не внешними силами. Оно опирается не на внешние награды, которые приносит деятельность, а на внутреннее удовлетворение, получаемое от работы. Буквы, выбранные автором для обозначения типа поведения используются «в основном для обозначения "внешнего" и "внутреннего", а также из желания отдать дань уважения Д. МакГрегору», и его теории X и Y [144, с. 17]. Такое поведение, будучи связанным с универсальными человеческими потребностями, не зависит от возраста или пола, это поведение приобретенное, а не врожденное. Оно направлено на то, чтобы становиться в чем-то лучше, а также связывает стремление к собственному развитию со служением более масштабной цели.

Условиями для формирования поведения типа «I» являются автономия, мастерство и целеустремленность. На формирование и развитие поведения типа «I» направлена программа мотивации трудовой деятельности Д. Пинка.

Автономия представляет собой организацию труда с элементами самоуправления со стороны сотрудников. Важным моментом программы мотивации трудовой деятельности, основанной на теории К. Дуэк [61], является постановка так называемых «обучающих целей» вместо «целей результатов». Разные формулировки цели по-разному определяют личностный смысл усилий человека по их достижению. В случае «обучающей цели» трудности в ее достижении есть благо для исполнителя, поскольку их преодоление способствует развитию его способностей. В случае «цели результата» исполнители ищут легкие пути для подкрепления имеющихся у них способностей, не стремятся их развивать. Таким образом, человеку, стремящемуся к развитию и личностному росту, следует ставить цели, направленные на его обучение путем преодоления трудностей в процессе их достижения. Программа мотивации трудовой деятельности Д. Пинка представляет собой практическую реализацию теории самодетерминации Э. Диси и Р. Райана [44,45,52].

Имеются три условия, необходимые для формирования поведения типа «I», определяемые Д. Пинком: автономия, мастерство и целеустремленность. Они коррелируют с тремя человеческими потребностями по Э. Диси: самодетерминацией, компетенцией и причастностью к организации. Основой программы мотивации трудовой деятельности служит стремление каждого человека к самоопределению, самостоятельности, творческому и профессиональному росту, желание сделать мир лучше. Это отсылает нас к теории Д. МакГрегора в части «Y», а также к «Я-теории» о пластичности человеческих способностей К. Дуэк, теории мотивации достижения Д. МакКлелланда, поскольку качества личности, реализующей поведение типа «I», такие как внутреннее удовлетворение от процесса труда, стремление к росту и развитию, умение ставить и достигать цели, преодолевать трудности свойственны людям с развитым мотивом достижения успехов [61,144,171].

Предлагаемый нами мотивационный тренинг сотрудников торгово-промышленных организаций нацелен на формирование у них качеств личности, имеющей мотивационную структуру соответствующую поведению типа «I», если пользоваться терминами Д. Пинка. В процессе тренинга мы предлагаем направить волевые усилия сотрудников торгово-промышленных организаций на их профессиональное и общее психологическое развитие, принятие личной ответственности за свои успехи и неудачи. На выработку уверенного в себе поведения, стремления к достижению успеха и некоторых других качеств личности, а так же знаний, умений, навыков, способствующих их росту и развитию.

Обобщая результаты анализа литературы, можно заключить, что мотивированный к трудовой деятельности сотрудник имеет высокий мотив достижения успехов, ответственности за результаты своего труда, признания. Финансовые мотивы трудовой деятельности не являются для него ведущими. Актуальными потребностями такого сотрудника являются потребность в признании, аффилиации; не актуальными - потребность в безопасности и финансовом вознаграждении его деятельности. Идеально мотивированный к

трудовой деятельности сотрудник принимает ценности и цели организации, в которой он трудится, как свои собственные. Он имеет адекватную самооценку и реалистичный уровень притязаний, конструктивно решает конфликтные ситуации и не испытывает эмоционального выгорания, увлечен своей трудовой деятельностью, асертивен, уверен в себе.

По материалам работ, посвященных исследованию практической реализации руководств мотивации трудовой деятельности, можно заключить, что успешность и эффективность профессиональной деятельности субъекта труда во многом зависит от его личных мотивационно-волевых качеств, и других психологических особенностей личности, которые поддаются положительным изменениям при соответствующем подходе.

Так, Е.Ю. Пряжникова говорит о необходимости формировать профессиональное самосознание, положительно связанное с трудовой мотивацией, путем саморефлексии и деловых игр [151]. Предлагаемый в данной работе мотивационный тренинг находится в русле идей, высказанных Е. Ю. Пряжниковой. В общих чертах тренинговые мероприятия направлены в русло развития профессионального самосознания и личностного роста сотрудников торгово-промышленных организаций.

Часть авторов практических руководств по мотивации персонала предлагают мотивационные мероприятия, направленные на изменение мотивационно-личностного профиля своих сотрудников (С.В. Иванова), формирование и тренировку профессионально важных качеств и особенностей поведения определяемых руководителем (А.Хайэм), формирования поведения определенного типа (Д. Пинк). При этом желательные авторами моделей мотивации психологические изменения сотрудников должны проходить в русле достижения ими некоего «идеала», будь то «идеальный сотрудник», по С.В. Ивановой, компетентный, ответственный и лояльный (приверженность) к организации сотрудник, по А.Хайэму, человек типа «I», по Д. Пинку.

В предлагаемом нами тренинге в качестве «идеально мотивированного сотрудника» для нас выступает человек с высоким мотивом достижения



успехов со свойственными ему качествами, образом мышления, особенностями мотивационно-потребностной сферы личности и паттернами поведения.

Поведение типа «I», по нашему мнению, соотносится с поведением человека с высоким мотивом достижения успехов. Такое поведение мотивируется внутренним желанием, по Д. Пинку, или мотивом достижения успехов, по Д. МакКлелланду. Общим для человека типа «I» и человека, мотивированного на успех, является способность получать удовольствие от процесса деятельности, пребывать в «состоянии потока». Общими качествами личности также являются креативность и творческая направленность, ответственность, самостоятельность, самоактуализация (становиться чем-то лучшим), стремление к росту и развитию, следование цели и другие качества развивающейся личности. Таким образом, мы можем говорить об ожидании формирования поведения типа «I», по Д. Пинку, в процессе проведения мотивационного тренинга, направленном, в основном, на формирование мотивации достижения успехов и положительно связанных с мотивацией достижения особенностей личности у сотрудников торгово-промышленных организаций.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

1. Анализ теорий мотивации трудовой деятельности показывает, что у всех, без исключения, людей имеются такие психологические свойства, качества личности и особенности поведения, которые способствуют труду, и такие, которые препятствуют трудовой деятельности.

2. Среди качеств личности, положительно связанных с мотивацией трудовой деятельности находится адекватный уровень самооценки, реалистичный уровень притязаний, профессиональное самосознание, творческая направленность, высокий волевой самоконтроль и другие.

3. На данном этапе развития нашего общества человек выступает как развивающаяся личность, стремящаяся к самообразованию и повышению уровня своего профессионализма, успешному достижению своих трудовых и личных целей.

4. Авторы современных исследований трудовой мотивации допускают возможность развития качеств личности, положительно влияющих на мотивацию трудовой деятельности, рекомендуют их тренировать, используя метод саморефлексии, дискуссий и деловых игр для психологического развития человека в труде и формирования его профессионального самосознания, мотивации трудовой деятельности.

5. Некоторые авторы практических руководств по мотивации персонала имеют видение «идеального сотрудника», обладающего набором необходимых мотивационных личностных качеств. К этому идеалу некоторые авторы пытаются приблизить человека, являющегося субъектом труда, путем проведения соответствующих мотивационных мероприятий.

6. Согласно анализу литературы, мотивированный к трудовой деятельности сотрудник имеет высокий мотив достижения успехов, ответственности за результаты своего труда, признания, самоактуализации. Финансовые мотивы трудовой деятельности не являются для него ведущими. Актуальными потребностями такого сотрудника являются потребность в признании, аффилиации, не актуальными - потребность в безопасности и финансовом вознаграждении его деятельности. Идеально мотивированный к трудовой деятельности сотрудник принимает ценности и цели организации, в которой он трудится, как свои собственные. Он имеет адекватную самооценку и реалистичный уровень притязаний, конструктивно решает конфликтные ситуации и не испытывает эмоционального выгорания, увлечен своей трудовой деятельностью, уверен в себе.

## ГЛАВА 2 МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОГРАММА ФОРМИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА

### 2.1 Концептуальные основы предлагаемой нами модели мотивации трудовой деятельности

Инициатором исследований мотивации достижения успехов на теоретическом уровне явился Г. Маррей, создатель самого полного перечня человеческих потребностей и тематического апперцептивного теста (ТАТ) – проективной методики, которую Д. МакКлелланд переработал и использовал для количественной оценки данного мотива в процессе его тестирования [213]. Еще в 1938 году Г. Маррей включил мотив достижения успехов в перечень человеческих социальных потребностей, характеризуя его как «стремление справляться с чем-то трудным, с физическими объектами, людьми или идеями, манипулировать ими или организовывать их, делать это настолько быстро и независимо, насколько это возможно» [213 p. 367].

Исследования мотивации достижения успехов проводились в различных направлениях. Среди них - теория каузальной атрибуции Б. Вайнера [171], теория самооэффективности А. Бандуры [189,190,191], теория ожидаемой ценности Дж. Аткинсона [188], социокогнитивная теория Л. Дужк [61], теория внутренней мотивации достижения Э. Диси и Р.Райана [44,45,52]. Изучению мотива достижения успехов посвятили свои исследования такие ученые, как Д. МакКлелланд [117 ] и Х. Хеккаузен [171,172], связав его с успехами человека в различных видах трудовой деятельности.

Д. МакКлелланд охарактеризовал мотив достижения успехов как «ключевой фактор в экономическом росте», а поведение людей, мотивированных на успех, по его мнению, «должно при определенных условиях приводить к большей успешности в реальном мире» [117, с.285, 286]. Х. Хеккаузен отнес мотивацию достижения к так называемой интринсивной (внутренней) мотивации [171]. К ней обращаются многие современные теории

мотивации трудовой деятельности, называя ее наиболее эффективной движущей силой, управляющей поведением человека, основной побуждающей силой его деятельности [44,45,52,61,117,118,144,171,172,175, 188,189,190,211].

Как основные мотивационные силы Д. МакКлелланд определил потребность в достижении успехов и потребность в аффилиации, отдав приоритет мотивации достижения успехов [117]. Соответственно, люди, мотивированные на достижение успехов, предрасположены получать внутреннее удовлетворение, достигая поставленной цели. Для них успешное решение поставленной задачи само по себе является вознаграждением. Автор данной концепции считал, что сила потребности в достижении успехов может изменяться, и она нуждается в тренировке.

По мнению Д. МакКлелланда, основанному на анализе экономического развития различных стран в разные периоды времени, увеличение в стране числа людей, мотивированных на успех, усиливает экономическую мощь страны. Д. МакКлелландом и его последователями были выявлены особенности людей, мотивированных на достижение успехов. Среди них такие качества личности и особенности поведения, как стремление к успеху, выбор заданий средней степени сложности, потребность в конструктивной и быстрой обратной связи, рассмотрение денежного вознаграждения своей деятельности как меру успеха, склонность к соревнованию, потребность в признании. Эвристический, творческий характер труда, склонность к предпринимательству, принятие на себя ответственности за результаты своего труда. Можно установить положительную связь между факторами, отвечающими за мотивацию трудовой деятельности, которые были названы авторами различных теорий, и качествами личности человека, мотивированного на достижение успехов.

Согласно теории Ф. Херцберга, сотрудников организации мотивируют к трудовой деятельности факторы роста и развития, наличие ответственности [184]. Стремление к самостоятельности и ответственности представлено также в теории X и Y Д. МакГрегора [184]. Эти качества характеризуют человека типа

«Y» как более мотивированного к трудовой деятельности, как и человека с поведением типа «I», по Д. Пинку [144]. Такие качества, как самостоятельность, ответственность за результаты своего труда, присущи людям с высоким мотивом достижения успехов.

Людям, мотивированным на достижение успехов, необходима конструктивная и быстрая обратная связь. Самодетерминация, компетентность и причастность к тому, что происходит в организации, по Э.Диси и р.Райану, обуславливают внутреннюю мотивацию личности. Самодетерминация подразумевает самостоятельность, принятие ответственности за результаты своего труда, и именно эти характеристики мотивационной сферы свойственны людям с высоким мотивом достижения успехов. Компетентность как знание человека о своем мастерстве также положительно связана с потребностью в достижении успехов.

Самоактуализация по А. Маслоу и потребность в росте и развитии по К.Альдерферу соотносится с мотивацией достижения успехов Д. МакКлелланда стремлением личности к следованию своей цели, креативностью, получением удовольствия от процесса своего труда, когда наградой является сама деятельность. Теория постановки и следования целям Э. Локка представляет собой практическую реализацию процесса достижения цели в теории мотивации достижения Д. МакКлелланда.

Д. МакКлелланд разработал теорию мотивации достижения успехов, основываясь на учении о человеческих потребностях Г. Маррея, указав при этом, что потребности личности могут быть как врожденными, так и приобретенными под влиянием жизненного опыта или обучения. Согласно его исследованиям, наибольшего экономического успеха добивается общество, где сильнее выражен мотив достижения успехов. В соответствии с этими соображениями, Д. МакКлелландом были разработаны программы, направленные на развитие данного мотива. Автор рекомендовал в масштабах целого общества стимулировать его граждан к развитию потребности в достижении, награждать их за профессиональные успехи.

Идею о приобретенных потребностях Д. МакКлелланда разделяют ученые Э.Диси и Р. Райан, а так же Д.Пинк, который предложил практическую модель формирования поведения типа «I» у сотрудников, занятых творческой деятельностью [117,44,45,52,144,193-196]. Предлагаемый нами мотивационный тренинг направлен на приобретение сотрудниками торгово-промышленных организаций потребности в достижении, по Д. МакКлелланду и освоение ими поведения типа «I», по Д. Пинку.

Для настоящего исследования важны те стороны теории Д. МакКлелланда, которые выявляют особенности людей с высоким мотивом достижения успехов, и те жизненные и рабочие ситуации, в которых этот мотив реализуется и развивается наилучшим образом. Результаты соответствующих исследований в обобщенном виде представлены в трудах Х.Хеккаузена [171,172] и Д. МакКлелланда [117].

Одной из наиболее ярких особенностей личности с высоким мотивом достижения успехов является особое предпочтение в выборе заданий, связанное с уровнем притязаний. Согласно исследованию Д. МакКлелланда, проведенного в 1958 году, и исследованию Х. Хеккаузена, выполненного в 1963 году, люди, мотивированные на достижение успехов, выбирают задания средней степени сложности, чуть выше их реальных компетенций, а также ставят перед собой высокие, труднодостижимые цели. Испытуемые, мотивированные на избегание неудач, напротив, склонны выбирать легкие задания. Так происходит потому, что люди, избегающие неудач, хотят быть полностью уверенными в своей удаче. Другими словами, эти испытуемые реже предпочитают задачи среднего уровня сложности или трудные задачи в отличие от тех, кто мотивирован на достижение успеха.

Х. Хеккаузен предлагает обзор исследований мотивации достижения успехов и избегания неудач, направленных на изучение качества и количества выполненной работы в зависимости от мотивов, способностей и от других переменных, на изучение зависимости реализации данных мотивов от процесса постановки целей, других взаимосвязей, которые подразумевают известную

заранее степень сложности задания [171,172]. Эти исследования корреспондируют с исследованиями Д. МакКлелланда, который описывает особенности людей, мотивированных на достижение успехов в своей работе «Мотивация человека» [117]. Это такие особенности, как стремление выбирать задания средней степени сложности, нести ответственность за результаты своего труда.

Среди других особенностей мотивированной на успех личности - наличие высокой степени сосредоточенности на собственных способностях в процессе выполнения задания. Мотивированные на успех люди имеют высокую потребность в признании и в конструктивной обратной связи. Они показывают лучшие результаты деятельности после неудачи, а люди, мотивированные на избегание неудачи, эффективнее работают только после достижения успеха. Денежное вознаграждение людей с развитым мотивом достижения успехов не является для них самоцелью и может иметь демотивирующий эффект, если оно выше их реальных трудовых достижений.

Таким образом, мотивированным на достижение успехов сотрудникам организации следует предоставлять постоянную и конструктивную обратную связь, посредством которой они будут видеть зависимость результатов своего труда от вложенных ими усилий, а также устанавливать маркеры, по которым они сами смогут давать себе обратную связь об успешности своей деятельности. При этом следует учитывать, что денежное вознаграждение служит способом обеспечения обратной связи об успешности выполнения задания, но не является стимулом к усердию для лиц с выраженной потребностью в достижении успехов. Величина денежного вознаграждения отражает для этих людей меру их действительно личного успеха в выполнении трудного задания.

Использование любых внешних стимулов снижает продуктивность людей с развитым мотивом достижения успехов, считает Д. МакКлелланд. Мотивированных на успех сотрудников следует вовлекать в соревнование с другими участниками производственного процесса или с самими собой. Более

важным, чем материальное вознаграждение для таких сотрудников является получение признания от других людей и от себя лично. Люди с выраженным мотивом достижения успехов склонны к поиску более эффективного выполнения задач, к новаторству и разнообразию в деятельности, ищут способ перейти от того, что они делали раньше к чему-то более трудному. Однако поиск простых путей выполнения задания может приводить к мошенничеству и недобросовестным действиям.

На основании исследований, проведенных в США, Италии и Польше, Д. МакКлелланд утверждает наличие связи между потребностью в достижении и предпринимательским успехом [117]. Люди, мотивированные на успех, имеют склонность к занятию собственным бизнесом. Они имеют лучшие предпосылки для профессионального успеха, связанного с выполнением работы, ориентированной на повышение профессионального мастерства, так как в этом случае ответственность за выполнение работы лежит на них самих. Они самостоятельно просчитывают риски, отслеживают обратную связь с точки зрения затрат и результата, занимаются поиском создания нового продукта или новой услуги.

Когда мотивированные на успех люди становятся руководителями и отдают ответственность за результат труда своим подчиненным, их собственный мотив достижения успехов не полностью реализуется. Поэтому карьерный рост для сотрудников, мотивированных на успех, должен представлять собой получение возможностей для расширения границ их собственного мастерства, а не только право и обязанность руководить другими людьми.

У людей с высоким мотивом достижения успехов, согласно исследованиям Д. МакКлелладна и Х.Хекхаузена, отмечено наличие адекватной самооценки и реалистичного уровня притязаний. Самооценка при этом может быть чуть выше средней, поскольку именно такая ее величина стимулирует человека на выбор трудного, но выполнимого для себя задания. Уровень притязаний у людей с выраженным мотивом достижения успехов



реалистичный, именно такой уровень позволяет прогнозировать и достигать успехов в трудовой деятельности [117, 171, 172].

Мотивированным на успех людям свойственно стремление к росту и развитию, данное положение следует по определению потребности и мотива достижения. Личности с высоким мотивом достижения успехов выбирают путь следования цели, с готовностью преодолевают трудности на пути к ней, принимают ответственность за ее достижение на себя. Успех в случае достижения, они приписывают своим усилиям и старанию [117]. Стремление к личностному развитию касается не только личности человека с мотивацией достижения успехов, а и его профессионального становления. Это выражается в потребности повышения своего мастерства, уровня компетентности, общего развития, самообразования.

Резюмируя сказанное выше, можно выделить следующие характеристики и особенности людей, мотивированных на достижение успехов, которые будут отражены в модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций; на формирование этих характеристик будет направлена опытная, тренинговая часть настоящего исследования:

1. Мотивированные на достижение успехов люди предпочитают задания средней степени сложности. При этом они более настойчивы в решении задачи, если считают его простым. После неудачи их мотивация к труду повышается.

2. У них присутствует личная ответственность за результаты своей деятельности, и они имеют низкую интерперсональную чувствительность, обусловленную их высокой степенью сосредоточенности на выполнении задания. Примечание: важность для этих людей быстрой и конструктивной обратной связи о состоянии их дел требуют создания механизма такой обратной связи для них.

3. Деньги для людей с высоким мотивом достижения успехов являются не стимулом к труду, а только мерой их успеха. Внешние стимулы могут оказывать на них демотивирующее действие.

4. Люди, мотивированные на успех, предпочитают соревнование с другими людьми или сами с собой. Им требуются признание профессионального мастерства.

5. Они нуждаются в эвристическом характере труда.

6. Они также имеют склонность к предпринимательству, в рамках фриланса, без осуществления руководства другими людьми, в рамках лично поставленной цели.

7. Они самостоятельно просчитывают риски, отслеживают обратную связь с точки зрения затрат и прибыли, занимаются поиском создания нового продукта или новой услуги. Они креативны, способны к инновационным решениям в деятельности.

8. Большинство людей с высокой мотивацией достижения успехов предпочитают умеренную степень риска.

9. Мотивированные на успех люди имеют адекватную самооценку и реалистичный уровень притязаний.

10. Люди с выраженной мотивацией достижения успехов стремятся к росту и развитию, имеют потребность в самоактуализации, в повышении уровня своего мастерства, в признании, развитии собственной компетентности, в профессиональном и личностном росте.

11. Им свойственно приписывать успех своим личным качествам - усилиям и старанию. Они демонстрируют уверенное в себе поведение.

12. Люди, мотивированные на успех следуют своей цели, имеют навык целеполагания, оценивания рисков и составления прогнозов успешности каждого проекта, с принятием личной ответственности за его осуществление.

Развивая качества личности, а также формируя образ мышления, паттерны поведения, положительно связанные с мотивацией достижения успехов у участников тренинга, мы предполагаем увеличить долю мотива достижения успехов в их мотивационном профиле. В данном исследовании мы разработали модель мотивации трудовой деятельности, системообразующим

компонентом которой является мотивация достижения успехов, и программу мотивационного тренинга, в котором данная модель реализуется.

Показателями эффективности тренинга и модели мотивации трудовой деятельности будут служить как результаты психодиагностики, по которым будет определяться сила мотива достижения успехов, так и результаты психодиагностики, касающиеся актуальных в настоящий момент потребностей сотрудников торгово-промышленных организаций. Мы ожидаем увеличения доли «высших» потребностей из пирамиды потребностей А. Маслоу, таких, как потребность в аффилиации, признании и самоактуализации, возрастания силы мотива достижения успехов, повышения самооценки, ответственности за результаты своего труда, снижения уровня эмоционального выгорания сотрудников торгово-промышленных организаций.

Далее будет представлена разработанная нами модель мотивации трудовой деятельности и программа долгосрочного мотивационного тренинга, направленного на формирование мотивации достижения успехов, других качеств личности, образа мышления, паттернов поведения, связанных с мотивацией достижения и мотивацией трудовой деятельности. Предлагаемая модель опирается на рассмотренные выше теории мотивации и практические руководства по мотивации трудовой деятельности, за ее основу нами взята теория мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда. Мотивация достижения успехов, таким образом, является системообразующим компонентом данной модели.

## **2.2 Теоретическая модель мотивации трудовой деятельности**

За основу создания модели мотивации трудовой деятельности нами взята теория мотивации достижения Д. МакКлелланда и его научная позиция о возможности формирования мотивации достижения у взрослых людей, согласно его теории приобретенных потребностей. Выше мы выявили особенности личности, мотивированной на успех. В теоретическом

исследовании в первой главе данной работы мы так же выявили, что некоторые из особенностей личности с высоким мотивом достижения успехов, которые Д. МакКлелланд представил в своей теории комплексно, другими авторами теорий мотивации трудовой деятельности (А. Маслоу, Ф.Херцберг, Э. Локк и другие), выявлены по отдельности, и описаны как особенности личности, мотивированной к трудовой деятельности [117, 118, 171].

Таким образом, предлагаемая нами модель мотивации трудовой деятельности будет являться личностно-ориентированной, направленной на изменение мотивационно-потребностной сферы личности, формирование и у сотрудников торгово-промышленных организаций качеств личности и особенностей поведения, свойственных людям, мотивированным на успех. Основной идеей предлагаемой нами модели мотивации трудовой деятельности является изменение личностных качеств субъекта труда, паттернов его поведения, а не коррекция системы организационной культуры или условий труда. Вместо изменения стиля руководства, использования руководством организации других социальных и экономических методов мотивации трудовой деятельности, предложенная нами модель мотивации трудовой деятельности и основанный на ней мотивационный тренинг разработаны с расчетом на долгосрочную и углубленную психологическую работу сотрудников торгово-промышленных организаций.

Мотивационные мероприятия будут направлены на формирование у них мотивов трудовой деятельности, прежде всего, мотивации достижения успехов.

Предлагаемая нами модель мотивации трудовой деятельности основывается на концепте «Идеально мотивированного к трудовой деятельности сотрудника» торгово-промышленных организаций, который представляет собой человека с высоким мотивом достижения успехов и обладает другими качествами личности, образом мышления и паттернами поведения, положительно связанными с мотивацией достижения. Кратко перечислим психологические особенности, паттерны поведения и качества

личности с высоким мотивом достижения успехов, которые были нами выявлены в результате анализа литературы. Им свойственно:

- Стремление к успеху;
- Иметь адекватную самооценку;
- Иметь реалистичный уровень притязаний;
- Выбирать задания средней степени сложности;
- Нести ответственность за результаты труда;
- Умеренно рисковать;
- Иметь склонность к предпринимательству;
- Иметь склонность к соревнованию;
- Иметь потребность в признании;
- Стремиться к росту и развитию, к самоактуализации;
- Приписывать успех своим личным качествам - усилиям и старанию;
- Материальное вознаграждение воспринимать как показатель успеха;
- Они креативны;
- Уверенно ведут себя (ассертивны);
- Адекватно реагируют на неизбежные неудачи;
- Обладают навыками целеполагания;
- Для них важна конструктивная обратная связь о результатах своего труда.

Таким образом, модель мотивации трудовой деятельности будет построена с учетом указанных выше характеристик личности, а разработанный нами тренинг, организованный как формирующий эксперимент, позволит их сформировать. Кроме указанных выше психологических особенностей личности, принимаемой нами за «идеально мотивированного к трудовой деятельности сотрудника», при построении модели мотивации трудовой деятельности, включим в ее структуру личностные ценности и цели сотрудников торгово-промышленных организаций согласно теориям А.Маслоу, Э. Шейна, Э. Локка, а также положения других теорий мотивации трудовой деятельности [117,118, 144, 171,172,181,184].

Как мы отмечали выше, некоторые качества личности, например, такие как самооценка и уровень притязаний, являются тренируемыми, так же существует возможность обучить человека эффективным моделям, паттернам поведения, направленного на достижение успеха или на создание коллективистских отношений. Ценности личности, напротив, являются устойчивым конструктом психики, согласно исследованию А.Н. Орехова, И.Ю. Паламонова. В предлагаемой нами модели мотивации трудовой деятельности и разработанном на ее основе мотивационном тренинге в качестве мотивационного мероприятия предусмотрена психологическая работа сотрудников торгово-промышленных организаций по соотнесению их ценностей с ценностями организации, а не по изменению их собственных ценностей [134,135].

Как было выявлено в первой главе данной работы, согласно анализу литературы, мотивированный к трудовой деятельности сотрудник имеет высокий мотив достижения успехов, мотив ответственности за результаты своего труда, признания, самоактуализации (самовыражения). Финансовые мотивы трудовой деятельности не являются для него ведущими. Актуальными потребностями такого сотрудника являются потребность в признании, аффилиации, не актуальными - потребность в безопасности и финансовом вознаграждении его деятельности. Идеально мотивированный к трудовой деятельности сотрудник принимает ценности и цели организации, в которой он трудится, как свои собственные. Он имеет адекватную самооценку и реалистичный уровень притязаний, конструктивно решает конфликтные ситуации и не испытывает эмоционального выгорания, увлечен своей трудовой деятельностью, уверен в себе.

Таким образом, на основании исследований рассмотренных нами теорий мотивации трудовой деятельности, теории мотивации достижения успехов, мы выявили следующие компоненты модели мотивации трудовой деятельности:

- мотивация достижения успехов, выражающаяся в стремлении к успеху;

- адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний;
- поведение, направленное на реализацию личных ценностей и целей в трудовой деятельности (выполняет смыслообразующую функцию мотивации трудовой деятельности и положительно связано с мотивацией достижения успехов);
- уверенность в себе.

Каждый из компонентов модели трудовой деятельности связан с определенными паттернами поведения и имеет соответствующее содержание. Системообразующим компонентом является мотивация достижения успехов. В содержании каждого из компонентов модели, наряду с другими составляющими, представлен высокий мотив достижения успехов. Таким образом, компонентами разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности являются:

1. Мотивация достижения успехов, которая связана с поведением, направленным на самоподдержку и самоподкрепление в случае достижения успеха, использованием всех имеющихся у человека ресурсов для достижения цели.

Содержанием данного компонента модели мотивации трудовой деятельности является высокий мотив достижения успехов, потребность в признании, низкий уровень материальных потребностей и потребности в безопасности.

2. Соотнесение личных целей и ценностей с целями и ценностями организации. Этот компонент связан с поведением, направленным на реализацию собственных ценностей в процессе трудовой деятельности, умение грамотно ставить цели и эффективно достигать их.

Содержанием этого компонента является высокий мотив достижения успехов, низкая величина или отсутствие эмоционального выгорания у сотрудников торгово-промышленных организаций, потребность в аффилиации.

3. Самооценка и уровень притязаний, ответственность, которые связаны с таким поведением, как выбор заданий средней степени сложности, ответственностью за результаты своего труда и умеренным риском.

Содержанием данного компонента является высокий мотив достижения успехов, наличие адекватной самооценки и реалистичного уровня притязаний, ответственности, качеств личности, свойственных мотивированным на успех людям.

4. Уверенность в себе, ассертивное (уверенное в себе) поведение, которое выражается в умении приписывать успех своим личным качествам – усилиям и старанию, адекватно оценивать вероятность достижения успеха, адекватно реагировать на неизбежные неудачи.

Содержанием данного компонента является высокий мотив достижения успехов, умение эффективно решать конфликтные ситуации, потребность в аффилиации, и отсутствие эмоционального выгорания.

Высокий мотив достижения успехов является составной частью содержания каждого из компонентов модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций по следующим основаниям:

1. Компонент «мотивация достижения успехов» по определению включает в свое содержание этот мотив.

2. Компонент «личные цели и ценности» включает в свое содержание высокий мотив достижения успехов, поскольку возможность реализовать свои личные идеалы и ценности в процессе трудовой деятельности, придает этой деятельности личностный смысл и положительно влияет на возрастание внутренней (интринсивной) мотивации к этой деятельности. Процесс следования цели, как нами было указано ранее, представляет собой более детальную проработку теории мотивации достижения Д. МакКлелланда Э. Локком [171]. Этот процесс предполагает успешное достижение поставленной человеком цели.



3. Компонент «адекватная самооценка и уровень притязаний» включает в свое содержание высокий мотив достижения успехов, поскольку реалистичная оценка человеком своих возможностей и ограничений позволяет точно просчитывать риски, связанные с достижением поставленной цели, выбирать задания повышенной для себя сложности, что увеличивает вероятность достижения успехов и снижает вероятность неудач.

4. Компонент «уверенность в себе» связан с самооценкой и уровнем притязаний, и так же в свое содержание включает высокий мотив достижения успехов, поскольку положительный опыт человека в деле успешного достижения поставленных целей воспитывает его уверенность в себе, что внешне проявляется в асертивном (уверенном в себе) поведении. Мотив достижения успехов побуждает человека приписывать неудачи внешним причинам, сохраняя уверенность в возможности достижения цели, возможно, иным путем.

Разработанная нами модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций изображена на рисунке 1.

На синем поле круговой матрицы отображены основные компоненты модели мотивации трудовой деятельности. На связанных с ней белых полях отражены образы мышления и паттерны поведения людей, мотивированных на достижение успехов.

Так же на внешних белых полях отражено содержание компонентов модели мотивации трудовой деятельности, связанное с теми характеристиками личности, которые мы можем исследовать экспериментально.



Рисунок 1. Модель мотивации трудовой деятельности.

Приложение:

1. Системообразующим компонентом модели мотивации трудовой деятельности является мотивация достижения успехов.
2. Содержанием компонента «мотивация достижения успехов» является высокий мотив достижения успехов, потребность в признании, низкий уровень материальных потребностей (финансовый мотив труда) и потребности в безопасности. С этим компонентом связано самоподдерживающее поведение, направленное на использование всех имеющихся ресурсов.
3. Содержанием компонента «личные цели и ценности» является высокий мотив достижения успехов, отсутствие эмоционального выгорания и высокой потребности в аффилиации у сотрудников торгово-промышленных организаций. С этим компонентом связано

поведение, направленное на реализацию собственных ценностей в процессе трудовой деятельности, умение грамотно ставить цели и эффективно достигать их.

4. Содержанием компонента «адекватная самооценка и уровень притязаний» является высокий мотив достижения успехов, наличие адекватной самооценки и реалистичного уровня притязаний, ответственности, как качеств личности, свойственных мотивированным на успех людям. С этим компонентом связано поведение, направленное на выбор заданий средней степени сложности, принятие ответственности за результаты своего труда и умеренный риск.

5. Содержанием компонента «уверенность в себе» является высокий мотив достижения успехов, умение эффективно решать конфликтные ситуации, потребность в аффилиации и низкая потребность в безопасности. С этим компонентом связано ассертивное (уверенное в себе) поведение, которое выражается в умении приписывать успех своим личным качествам – усилиям и старанию, адекватно оценивать вероятность достижения успеха, адекватно реагировать на неизбежные неудачи.

Таким образом, модель мотивации трудовой деятельности представляет собой совокупность потенциально тренируемых личностных качеств, свойств, особенностей и моделей поведения и образа мышления «идеально мотивированного к трудовой деятельности сотрудника» торгово-промышленных организаций, которые мы намерены формировать в процессе мотивационного тренинга, разработанного на основании данной модели. Системообразующим компонентом данной модели является мотивация достижения успехов. Высокий мотив достижения успехов является составной частью содержания каждого из компонентов представленной модели, все ее компоненты положительно связаны с мотивацией достижения успехов и между собой.

### **2.3 Программа мотивационного тренинга, основанного на модели мотивации трудовой деятельности**

Мотив и мотивация, связанные со стремлением к достижению успехов, являются универсальными мотиваторами по отношению ко многим видам деятельности, в том числе профессиональной деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций. В ряде исследований, организованных и проведенных под руководством Д. МакКлеланда, было показано, что

мотивация, направленная на достижение успехов, определяет не только индивидуальную профессиональную карьеру и достижения человека, но также темпы социально-экономического развития всей страны.

Предлагаемая нами модель мотивации трудовой деятельности ориентирует сотрудников торгово-промышленных организаций как на профессиональное, так и на личностное развитие. Предлагаемые и осваиваемые в на ее основе тренинговые упражнения могут найти применение в повседневной жизни сотрудников торгово-промышленных организаций. Личность, развивающаяся в трудовой деятельности, встраивает приобретаемые ею знания, умения, навыки, помогающие достичь успеха в профессии, в личную жизнь, причем делает это с той же целью – достигать успехов в личной жизни. В долгосрочном психологическом тренинге, основанном на модели мотивации трудовой деятельности, предлагается комплексная стратегия и технология успешного достижения человеком любых значимых для него целей, как профессиональных, так и личных.

Г.С. Никифоров отмечает, что последовательная психологизация менеджмента на пути его развития является одной из его исторических особенностей [122]. По Г.С. Никифорову, «поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации» [122, с. 12]. Таким образом, наша работа отвечает актуальным запросам современного общества и способствует активизации человеческого потенциала сотрудников торгово-промышленных организаций.

Согласно положениям современной науки, индивидуальные качества личности разделяются на устойчивые, изменчивые (тренируемые или формируемые), и практически не изменяющиеся в течение обычной жизни человека [18].

Такие свойства личности, как общие способности, воля, темперамент, характер, рассматриваются как устойчивые, а такие, как специальные

способности, социальные установки и чувства людей, как изменчивые. Что касается мотива достижения успехов, мотива избегания неудач и связанных с ним личностных качеств и свойств, то они занимают промежуточное положение между устойчивыми и изменчивыми свойствами.

С одной стороны, еще Д. МакКлеланд и Х. Хекхаузен, ссылаясь на результаты проведенных ими исследований, показали, что оба мотива формируются и развиваются в еще ранние детские годы и примерно к 9-10 годам становятся устойчивыми свойствами личности человека (далее в течение жизни меняются мало) [117, 171, 172].

С другой стороны, эти и другие психологи все же допускали возможность изменения этих мотивов у взрослых людей, например, с помощью специального и достаточно длительного тренинга. Последнее обстоятельство и особая важность мотивации достижения успехов для мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций выступили в настоящем исследовании основанием для разработки рассчитанного на решение данной задачи специального тренинга.

Предлагаемая нами модель мотивации трудовой деятельности и разработанный мотивационный тренинг на ее основе, рассматривается нами как путь профессионального обучения, направленный на формирование психологических качеств сотрудников торгово-промышленных организаций, связанных с мотивацией достижения успехов в целях изменения их мотивов трудовой деятельности, а в частности, повышения мотива достижения успехов.

Согласно предлагаемой модели в рамках психологического тренинга его участникам будет предложено провести самоанализ собственной мотивационной структуры, будут созданы условия для ее дальнейшего формирования, включая мотив и мотивацию достижения успехов, а также для формирования других, связанных с мотивацией достижения психологических качеств личности, которые могут выступать дополнительными стимулами профессиональной деятельности. Программа тренинга включает анализ личных ценностей целей сотрудников торгово-промышленных организаций,

вместе с анализом возможности максимальной реализации этих ценностей в их трудовой деятельности.

Сотрудникам торгово-промышленных организаций предстоит психологическая работа по выработке у себя умения ставить перед собой реалистичные цели, адекватно оценивать уровень своих притязаний, результаты своей деятельности и самого себя в данной деятельности (профессиональная самооценка). В процессе тренинга его участники, с помощью тренера, будут находить зависящие от себя лично причины своих профессиональных удач и неудач, брать на себя ответственность за результаты своего труда. Будет повышаться и укрепляться их эмоциональная устойчивость за счет освоения способов адекватного реагирования на неудачи.

В процессе тренинга сотрудникам торгово-промышленных организаций будет предоставлена возможность проведения углубленного анализа собственных, уже существующих у них и необходимых для данной профессии знаний, умений, навыков с целью их укрепления и определения среди них недостающих для успешного достижения поставленной цели.

В ходе тренинга его участникам предстоит пройти через систему практических упражнений по освоению навыка грамотного целеполагания, формированию асертивного поведения.

Краткое содержание тренинговых упражнений будет описано ниже и отражено в программе тренинга в рамках данного параграфа, а их подробное содержание – в приложении 1 к данной работе.

В целях избегания информационной, а также нервной и физической перегрузки участников тренинга, планируется сделать его долгосрочным и, вместе с тем, информационно и практически ориентированным. Долгосрочный тренинг позволит преодолеть указанные выше трудности, связанные с развитием мотивации достижения успехов взрослых людей.

Информационная поддержка сотрудников торгово-промышленных организаций, осуществляемая в формате коротких лекций ориентационного (в духе ориентировочного этапа формирования умственных действий по П. Я.

Гальперину) будет сочетаться с более длительными и разнообразными практическими занятиями (заданиями) [38]. Таким образом, сотрудники торгово-промышленных организаций получат достаточное время и широкие возможности для формирования и развития у них психологических качеств и соответствующих им форм, паттернов поведения.

Постепенное освоение знаний, умений и навыков сотрудниками торгово-промышленных организаций, в свою очередь, должно будет снизить уровень их эмоционального выгорания. Снижению его уровня также будет способствовать предполагаемая в рамках проведения тренинга атмосфера взаимовыручки и позитивного общения.

Нами рекомендуется продолжение работы над развитием мотивации достижения, других качеств личности знаний, умений и навыков, связанных с мотивацией достижения, начатой под руководством тренера после окончания тренинга на самостоятельной основе. В ходе тренинга участники получают развернутые инструкции, касающиеся того, как это целесообразно делать. Данная ежедневная практика будет сохранять в личности и поведении сотрудников торгово-промышленных организаций то позитивное, что они приобретут во время тренинга.

В процессе проведения долгосрочного мотивационного тренинга сотрудники торгово-промышленных организаций будут:

- работать над укреплением своей самооценки и уверенности в себе;
- вырабатывать у себя навыки ассертивного поведения;
- формировать адекватный уровень притязаний;
- повышать личную ответственность за результаты своего труда;
- учиться проводить анализ собственной профессиональной деятельности;
- выявлять причины своих успехов и неудач; учиться выбирать задания высокой степени сложности, но посильные для себя;
- осваивать процесс целеполагания;

- находить эффективные стратегии поведения в конфликтных ситуациях;
- работать над дальнейшим развитием своей мотивационной сферы, прежде всего, мотивации достижения успеха;
- стремиться к самоактуализации, к выработке индивидуального стиля деятельности;
- получать установки на коллективистские взаимоотношения, связанные с мотивом аффилиации;
- учиться оказывать и получать помощь;
- добиваться признания и самоуважения;
- формировать адекватную самооценку и оценку своей деятельности;
- выявлять систему собственных ценностей и соотносить ее с ценностями организации.

Обращаясь к вопросу ценностей человека, следует указать, что нами не предусмотрена психодиагностика и исследование изменений ценностей человека после прохождения им мотивационного тренинга. Как пишут в своей работе о создании теста ценности собственной жизни А.Н. Орехов, И.Ю Паламонов, ценности человека формируются примерно к 25 годам на основании психологических установок в процессе его воспитания, и могут далее оставаться неизменными всю жизнь [134]. Авторы считают маловероятным спонтанное возникновение у взрослых людей даже такой важной ценности, как ценность собственной жизни «без воспитательных усилий или в отсутствии крайне редких жизненных обстоятельств» [140, с. 126]. Таким образом, мы в процессе тренинга предполагаем направить своеобразные психологические усилия его участников на процесс соотнесения ими собственных ценностей с ценностями организации, не влияя на изменение ценностных ориентаций испытуемых, которые им будет предложено выявить путем самоанализа и рефлексии.

Предлагаемая нами программа мотивационного тренинга включает в себя восемь блоков практических занятий и предварительную



информационную поддержку в виде кратких лекций для его участников. Часть занятий мотивационного тренинга направлена на углубленный самоанализ его участниками сильных и слабых сторон своей личности, оценку собственных знаний, умений, навыков, поиск своих возможностей и ограничений, выявление собственных ценностей, особенностей поведения. Другая часть занятий ориентирована на практику и направлена на процесс встраивания выводов, полученных путем самоанализа участниками тренинга в их повседневную жизнь. Таким образом, теория в программе тренинга подкрепляется практикой, позволяя максимально эффективно освоить материал. Предлагаемый нами мотивационный тренинг имеет значительную длительность по времени. Срок освоения тренинговой программы составляет от трех до шести месяцев, в зависимости от активности участников группы, что позволяет новым знаниям, умениям и навыкам, образу мышления и паттернам поведения постепенно встроиться в их жизнь. Таким образом, мы полагаем, что к завершению тренинга произойдут значительные изменения мотивов трудовой деятельности его участников, а частности, возрастет сила мотива достижения успехов.

Как описывалось выше, в качестве информационной поддержки сотрудников торгово-промышленных предприятий, нами был проведен цикл лекций о содержании тренинга и основных постулатах психологии мотивации и психологии мотивации достижения успехов для того, чтобы участники тренинга были заранее психологически подготовлены к тому, что им придется делать в процессе проведения тренинга.

Нами были прочитаны лекции на следующие темы:

1. Введение в психологию мотивации. Основные мотивационные понятия.
2. Определение и основные направления изучения мотивации достижения успеха и избегания неудач.
3. Роль ценностей в жизни человека.
4. Условия достижения человеком успеха и избегания неудач в различных жизненных ситуациях.

5. Эффективное целеполагание. Технология SMART.
6. Личностные качества и формы поведения, характеризующие успешного в профессиональной и личной жизни человека.
7. Характеристика и значение ассертивного (уверенного в себе) поведения.
8. Возможные причины жизненных неудач человека и способы их устранения.

Вводные информационно-теоретические занятия, рассчитанные на время от 15 до 30 минут, проводятся перед началом тех занятий и упражнений, в которых эти знания требуются.

Практические занятия содержат восемь больших блоков, посвященных какой-либо теме, намеченной для освоения и проработки участниками тренинга в целях получения и закрепления навыка использования новых технологий, знаний и умений, формированию качеств личности, поведения, положительно связанных с мотивацией достижения. Тематические блоки имеют подразделы, включающие в себя серии упражнений и практических заданий, затрагивающих когнитивную и мотивационно-волевую сферу личности. Развернутое содержание всех подразделов, будет описано в приложении 1 к данной работе.

Темы практических занятий с разделением на блоки и подразделы:

1. Самоанализ и исследование собственной личности. (Формирование стремления к достижению успеха когнитивными методами).
  - 1.1. Формирование «синдрома достижения успехов», т. е. преобладания у человека стремления к успехам над избеганием неудач (усиление первого и ослабление последнего как мотиватора деятельности человека в ситуациях, связанных с успехами и неудачами).
  - 1.2. Проведение психологического самоанализа, направленного на осознание и объяснение человеком причин собственных успехов и неудач.
  - 1.3. Выявление не используемых или сравнительно редко используемых человеком ресурсов для достижения успехов и избегания неудач.

1.4. Выработка у человека оптимальной стратегии и тактики в постановке и достижения целей, соотносимых с успехами, в лично значимых для него видах деятельности и в жизни в целом.

1.5. Поиск и нахождение дополнительных стимулов - мотиваторов, поддерживающих стремление человека к успехам и исключающих избегание неудач.

2. Практическое освоение поведения успешного в себе человека, знаний, умений, навыков, связанных с мотивацией достижения успехов: адекватно оценивать вероятность достижения цели, и другие.

2.1. Формирование умения адекватно оценивать вероятность достижения поставленных целей (успехов) в различных жизненных ситуациях.

2.2. Нахождение оптимальных (эффективных) путей и способов повышения вероятности достижения успехов и снижения вероятности неудач.

2.3. Расчет на поддержку стремления к успехам данного человека со стороны значимых для него окружающих людей.

2.4. Самоподдержка (самоподкрепление) достижения успехов в разных видах деятельности.

2.5. Формирование умения планировать свои действия в ситуациях, связанных с достижения успехов и избеганием неудач.

2.6. Нахождение и использование адекватных оценок собственных успехов и неудач - таких, которыми обычно пользуются ориентированные на успехи люди.

2.7. Выработка умения ставить перед собой реалистичные, вполне достижимые цели, но такие, приближение к которым предполагает приложение значительных усилий и старание.

2.8. Выработка привычки приписывать свои достижения и неудачи собственным способностям, а не независимым от человека жизненным обстоятельствам (формирование преобладающего внутреннего локуса контроля по Дж. Роттеру).

3. Самоанализ ценностей и поведения, направленного на достижение успехов и неудач. Примерные вопросы для самоанализа следующие:

3.1. Что представляют собой мои главные жизненные ценности? Что в своей жизни я больше всего ценю?

3.2. Каким образом эти ценности классифицируются (упорядочиваются) для меня по степени их значимости?

3.3. Какие из этих ценностей, и в какой степени действительно реализуются в моей жизни?

3.4. Как моя профессиональная деятельность может способствовать реализации этих ценностей?

3.5. Почему мне не удается в полной мере воплотить в жизнь эти ценности в настоящее время, и что я могу сделать для того, чтобы с максимальной полнотой реализовать эти ценности в моей работе и жизни?

4. Практическое решение задачи по соотнесению системы ценностей каждого из участников тренинга с ценностями организации, личной профессиональной мотивацией и мотивацией других видов деятельности.

4.1. Поиск и нахождение ответа на вопрос о том, что выступает как продукт моей деятельности, который я расцениваю как успех и одновременно как то, в чем реализуются мои главные жизненные цели и ценности.

4.2. Как лично я могу повлиять на результаты моей деятельности, чтобы она оказались успешными и в максимальной степени способствовали реализации моих целей и ценностей?

4.3. Чего мне в настоящее время недостает, для того чтобы успешно решать задачи, перечисленные выше?

4.4. Чем из того, чего мне в настоящее время не хватает, я могу воспользоваться сразу, здесь и теперь, без специальной подготовки, а чем я смогу воспользоваться только в будущем при условии специальной подготовки к нему?

4.5. Какие качества (знания, умения и навыки) мне необходимо приобрести, чтобы успешно решить поставленную выше задачу?

4.6. Что сейчас мешает мне добиться указанной выше цели?

4.7. От чего из того, что мне мешает, я могу (или мне необходимо) избавиться в первую очередь?

5. Теоретическое освоение технологии грамотного и эффективного целеполагания SMART.

5.1. Поиск и нахождение ответа на вопрос о том, насколько часто человек достигает поставленной цели, и как часто он цели не достигает.

5.2. Поиск и нахождение критериев, которые говорили бы человеку о достижении поставленной цели.

5.3. Поиск и нахождение ответов на вопросы о том, является ли поставленная цель конкретной, измеримой, достижимой на данном этапе развития, определенной во времени и соответствует ли поставленная цель общему пути развития человека.

5.4. Получение навыка постановки цели с вышеперечисленными характеристиками.

6. Практика создания новых положительных привычек, создание условий для встраивания моделей поведения, направленного на успех в повседневную жизнь.

6.1. Создание у человека постоянной установки на регулярное проведение анализа сложившейся ситуации до начала осуществления действий, направленных на достижение успехов или избегание неудач.

6.2. Выработка привычки систематически заниматься самоанализом своих действий, особенно в случае не достижения успеха или наступления неудачи в каком-либо деле.

6.3. Выработка оптимальной стратегии и тактики целеобразования (например, при помощи представленной выше системы SMART).

6.4. Обеспечение межличностной поддержки (получения помощи со стороны окружающих людей) в достижении поставленных целей с одновременным оказанием со своей стороны услуг этим людям.

7. Объединение всех составляющих деятельности, связанной с достижением успехов, с целью обеспечения оптимальной, комплексной мотивации достижения успехов и избегания неудач.

7.1. Появление адекватной самооценки.

7.2. Становление реалистичного уровня притязаний.

7.3. Выработка умения правильно оценивать свои возможности с точки зрения достижения поставленных целей в конкретной жизненной ситуации.

7.4. Определение различных альтернативных путей достижения целей (успехов) в сложившейся ситуации.

7.5. Установление ценности достижения той или иной конкретной цели в данной ситуации.

8. Выработка способов адекватного реагирования на неудачи.

8.1. Определение того, что человеку удалось и не удалось сделать результате выполненных им практических действий.

8.2. Оценка возможных причин постигших человека неудач.

8.3. Разделение причин неудач на те, которые непосредственно зависят от человека (от субъекта деятельности) и от сложившихся независимо от него обстоятельств.

8.4. Примирение с неизбежными неудачами - такими, которые уже произошли, или такими, которых практически избежать невозможно.

Подробное описание тренинговых упражнений с вопросами к самоанализу и другими дополнениями будет изложено в приложении 1 к данной работе.

Обобщенная программа тренинга, включающая в себя восемь практических блоков занятий с информационной поддержкой, отражена в таблице 1 и на рисунках 2,3.

Таблица 1.

Обобщенная программа тренинга (формирующего эксперимента).

№	Темы вступительных лекций.	№	Блоки практических занятий.
1	Введение в психологию мотивации. Основные мотивационные понятия.	1	Самоанализ и исследование собственной личности. (Формирование стремления к достижению успеха когнитивными методами).
2	Определение и основные направления изучения мотивации достижения успехов и избегания неудач.	2	Практическое освоение поведения успешного в себе человека, знаний, умений, навыков, связанных с мотивацией достижения успехов: адекватно оценивать вероятность достижения цели, и другие.
3	Роль ценностей в жизни человека.	3	Самоанализ ценностей и поведения, направленного на достижение успехов и неудач.
4	Условия достижения человеком успехов и избегания неудач в различных жизненных ситуациях.	4	Практическое решение задачи по соотнесению системы ценностей каждого из участников тренинга с ценностями организации, личной профессиональной мотивацией и мотивацией других видов деятельности.
5	Основы грамотного и эффективного целеполагания. Технология SMART.	5	Теоретическое освоение технологии грамотного и эффективного целеполагания SMART.
6	Личностные качества и формы поведения, характеризующие успешного в профессиональной и личной жизни человека.	6	Практика создания новых положительных привычек, создание условий для встраивания моделей поведения, направленного на успех в повседневную жизнь.

7	Характеристика и значение асертивного (уверенного в себе) поведения.	7	Объединение всех составляющих деятельности, связанной с достижением успехов, с целью обеспечения оптимальной, комплексной мотивации достижения успехов и избегания неудач.
8	Возможные причины жизненных неудач человека и способы их устранения.	8	Выработка способов адекватного реагирования на неудачи.

Таким образом, мы обеспечиваем участников тренинга как информационной поддержкой, так и практическими рекомендациями для проведения ими индивидуальной и групповой работы, затрагивающей как когнитивную сферу их личности, (задействованную, в основном, на занятиях по усвоению материала и созданию нового образа мышления), так и мотивационно-волевою сферу их личности, (задействованную при внедрении новых знаний и образа мыслей в практику своей деятельности).

Общая модель мотивационного тренинга представляет собой последовательность аналитических и практических занятий, направленных на выявление индивидуальной для каждого участника стратегии достижения успехов, исходя из его возможностей и ограничений, а также исходя из имеющихся у него психологических и иных ресурсов; на выработку оптимальной тактики достижения собственных целей. Каждому аналитическому блоку тренинга соответствует практический блок занятий, и каждый из блоков предваряет информационная поддержка в виде кратких лекций по исследуемой теме. Модель мотивации трудовой деятельности и основанный на ней тренинг предусматривает глубинную психологическую работу и предполагает длительные сроки освоения полной программы тренинга. Аналитическая часть является центральной, практическая часть модели логически вытекает из аналитической, в модели представлены 4



комплексных блока, которые можно разделить на составляющие части. Схематично программа мотивационного тренинга изображена на рисунке 2.



Рисунок 2. Схема программы мотивационного тренинга, разработанного на основании модели мотивации трудовой деятельности.

Приложение:

1. Самоанализ и исследование собственной личности. (Формирование мотивации достижения успехов, стремления к успеху, «синдрома достижения успехов»).
2. Практическое освоение поведения успешного в себе человека, освоение знаний, умений, навыков, образа мышления и паттернов поведения, положительно связанных с мотивацией достижения успехов
3. Самоанализ личных ценностей, целей, а также собственного поведения, направленного на достижение успехов и избегания неудач.
4. Практическое решение задачи по соотношению системы личных ценностей и целей каждого из участников тренинга с ценностями и целями организации. Формирование смыслообразующего компонента мотивации трудовой деятельности.
5. Теоретическое освоение технологии грамотного и эффективного целеполагания SMART.
6. Практика создания новых положительных привычек, создание условий для встраивания моделей поведения, направленного на успех, в повседневную жизнь.
7. Объединение всех составляющих деятельности, связанной с достижением успехов, с целью обеспечения оптимальной, комплексной мотивации достижения успехов и избегания неудач.
8. Выработка способов адекватного реагирования на неудачи.

Таким образом, представленная нами программа мотивационного тренинга предполагает комплексную работу по изменению мотивов трудовой деятельности у сотрудников торгово-промышленных организаций, изменению мотивационно-потребностного профиля их личности в целях увеличения мотива достижения успехов и других мотивов, связанных с мотивацией достижения и мотивацией трудовой деятельности.

Программа мотивационного тренинга соотносится с моделью мотивации трудовой деятельности следующим образом. В модели мотивации трудовой деятельности отражены те компоненты, на которые мы намерены оказывать влияние в процессе предлагаемого нами тренинга. Это стремление к успеху, реализация личных ценностей в процессе трудовой деятельности, самооценка и уровень притязаний, уверенное в себе поведение. Так же в модели мотивации трудовой деятельности отражены связанные с этими компонентами паттерны поведения, направленного на: самоподдержку и использование всех имеющихся у человека ресурсов; реализацию личных ценностей в процессе трудовой деятельности, основанное на грамотном целеполагании; поведение, предполагающее ответственность за результаты своего труда, умеренный риск, выбор заданий средней степени сложности; поведение, в процессе которого успех приписывается личным качествам человека, его усилиям и старанию, адекватно оценивается вероятность достижения успехов, происходит адекватная реакция на неудачи.

Программа мотивационного тренинга основана на данной модели трудовой деятельности и предполагает решение задач, направленных на: формирование стремления к успеху; выявление личных ценностей и целей участниками тренинга и их соотнесению с целями и ценностями организации, в которой они трудятся; становление адекватной самооценки и реалистичного уровня притязаний; освоению уверенного в себе поведения. В том числе программа мотивационного тренинга предполагает формирование указанных в модели мотивации трудовой деятельности паттернов поведения. Таким образом:

1. Стремление к успеху, мотивация достижения успехов начинает формироваться в первом блоке мотивационного тренинга путем психологического самоанализа, направленного на осознание причин собственных успехов и неудач, а также других аналитических упражнений, и во втором блоке тренинга, путем освоения навыков поведения успешного человека, предполагающего освоение паттернов поведения, отраженных в модели мотивации трудовой деятельности.

2. Личные ценности и трудовые цели участников тренинга выявляются путем самоанализа в третьем блоке занятий, а процесс их соотнесения с ценностями организации происходит в четвертом блоке. Освоение навыка целеполагания осуществляется в пятом блоке тренинговых занятий. В шестом блоке тренинга подводится промежуточный итог занятиям, происходит создание привычки систематического анализа своих действий, выработка оптимальной стратегии достижения, освоение форм поведения, свойственных успешному человеку.

3. Адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний. Все описанные выше блоки занятий способствуют формированию адекватной самооценки и реалистичному уровню притязаний, и являются подготовительными этапами к работе с этими компонентами модели мотивации трудовой деятельности. Седьмой блок занятий представляет собой интеграцию выводов, сделанных на занятиях. Происходит углубленная работа по становлению адекватной самооценки и реалистичному уровню притязаний.

4. Уверенность в себе, ассертивное (уверенное в себе поведение). В восьмом блоке занятий осуществляется выработка способов адекватного реагирования на неудачи, что так же способствует укреплению самооценки и корректировке уровня притязаний, а также воспитывает у участников тренинга уверенность в себе. У них формируется навык уверенного в себе поведения, умение адекватно оценивать вероятность достижения успехов, привычка приписывать успех своему старанию и усилиям.

Программа тренинга включает в себя большое количество упражнений, направленных на всесторонний анализ личности его участников, а так же на формирование паттернов поведения, свойственных успешным людям. Упражнения каждого блока занятий тренинга оказывают целенаправленное влияние на формирование соответствующих ему компонентов модели мотивации трудовой деятельности, при этом, они могут оказывать влияние и на формирование остальных компонентов в силу их связанности между собой.

Так, формируя мотивацию достижения успехов, выражающуюся в стремление к успеху путем проведения участниками тренинга самоанализа и в процессе освоения ими навыков поведения мотивированного на успех человека, мы начинаем работу по становлению их самооценки. Продолжая ее в соответствующем разделе тренинга, мы оказываем влияние на стремление к успеху и уверенность в себе. Кроме того, как описано выше, в тренинге присутствуют блоки занятий, направленные на закрепление полученных знаний и навыков, на интеграцию отдельных компонентов в целостную систему мышления и поведения, направленного на достижение успехов. Схематичное соотнесение модели мотивации трудовой деятельности и программы мотивационного тренинга отражено на рисунке 3.



### Рисунок 3. Соотнесение модели мотивации трудовой деятельности и программы мотивационного тренинга.

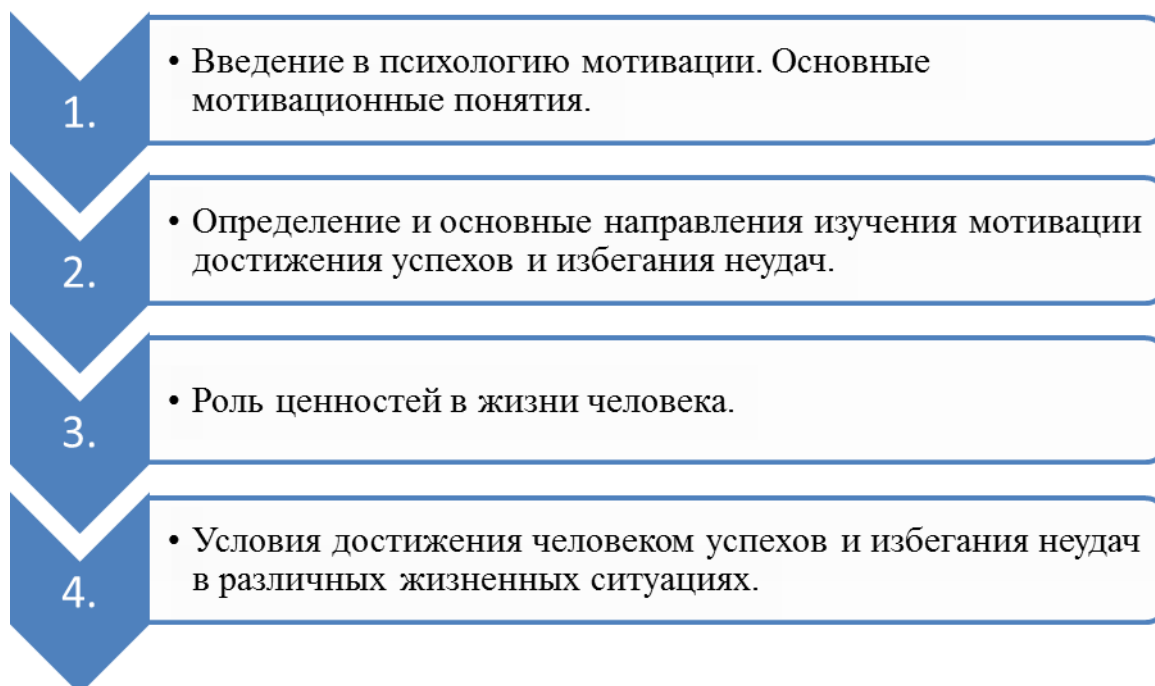
Приложение:

На синем поле матрицы отражены компоненты мотивации трудовой деятельности.

На белом поле матрицы отражены блоки занятий тренинга, в которых формировались компоненты мотивации трудовой деятельности. Номера блоков занятий тренинга обозначены в скобках.

Данное соответствие не является абсолютно жестким. В каждом из блоков мотивационного тренинга оказывалось влияние на изменение в положительную сторону всех компонентов мотивации трудовой деятельности.

Таким образом, мы разработали программу тренинга, позволяющую осуществить мотивацию трудовой деятельности, описанную посредством модели. Подробное описание программы тренинга будет описано в приложении к данной работе. Ниже программа мотивационного тренинга описана в виде развернутого плана, включающего информационную поддержку участников тренинга, схематично представленную на рисунке 4 и названия упражнений, входящих в блоки тренинговых занятий.



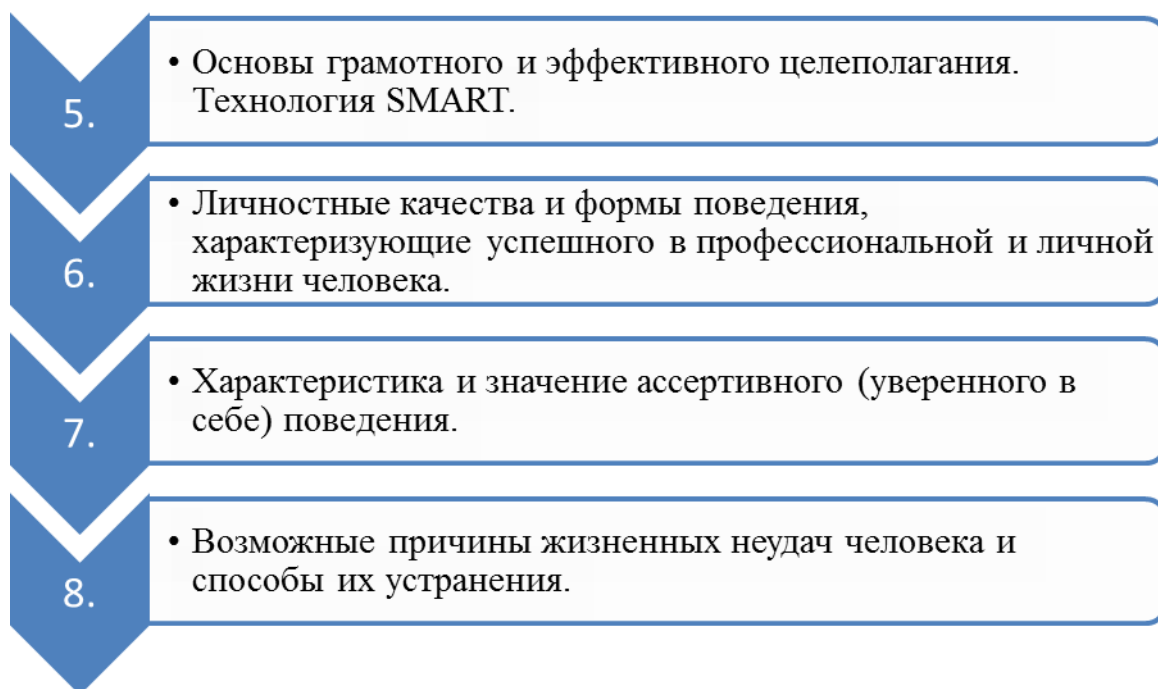


Рисунок 4. Информационная поддержка участников тренинга в форме кратких лекций.

Таким образом, предлагаемая нами программа тренинга состоит из восьми блоков чередующихся аналитических и практических занятий и восьми кратких лекций.

В предлагаемой нами программе мотивационного тренинга присутствует логическая связь между общей последовательностью из восьми блоков, логическая связь между четырьмя аналитическими блоками, и связь между четырьмя практическими блоками. Мы полагаем, что весь комплекс занятий тренинга, отраженный в его программе, органично встроится в повседневную жизнь его участников позволит им успешно достигать поставленные перед ними профессиональные и личные цели.

Развернутая программа мотивационного тренинга представлена на рисунках 5,6,7,8,9,10,11,12, на которых изображена последовательность занятий, исходя из модели мотивации трудовой деятельности. Каждому из восьми блоков программы тренинга, основанной на модели мотивации трудовой деятельности, соответствует от 4 до 8 теоретических и практических занятий.

Первое занятие включает в себя информационную поддержку на тему основных мотивационных понятий и углубленный психологический самоанализ для поиска и нахождения не используемых ранее собственных психологических ресурсов и мотиваторов деятельности.

Программа первого блока мотивационного тренинга.



Рисунок 5. Последовательность занятий первого блока тренинга.

Второй блок занятий мотивационного тренинга включает в себя практическую работу по освоению знаний, умений, навыков, связанных с мотивацией достижения, таких как умение адекватно оценивать вероятность достижения поставленных целей, умение находить эффективные пути повышения вероятности достижения успехов и другие, и является логическим продолжением первого занятия.

#### Программа второго блока тренинга.



Рисунок 6. Последовательность занятий второго блока тренинга.



Таким образом, только после отработки практических навыков в достаточного времени, от двух недель до месяца, прошедших между занятиями, участники тренинга будут готовы перейти к третьему блоку мотивационного тренинга, вновь аналитическому.

### Программа третьего блока тренинга.

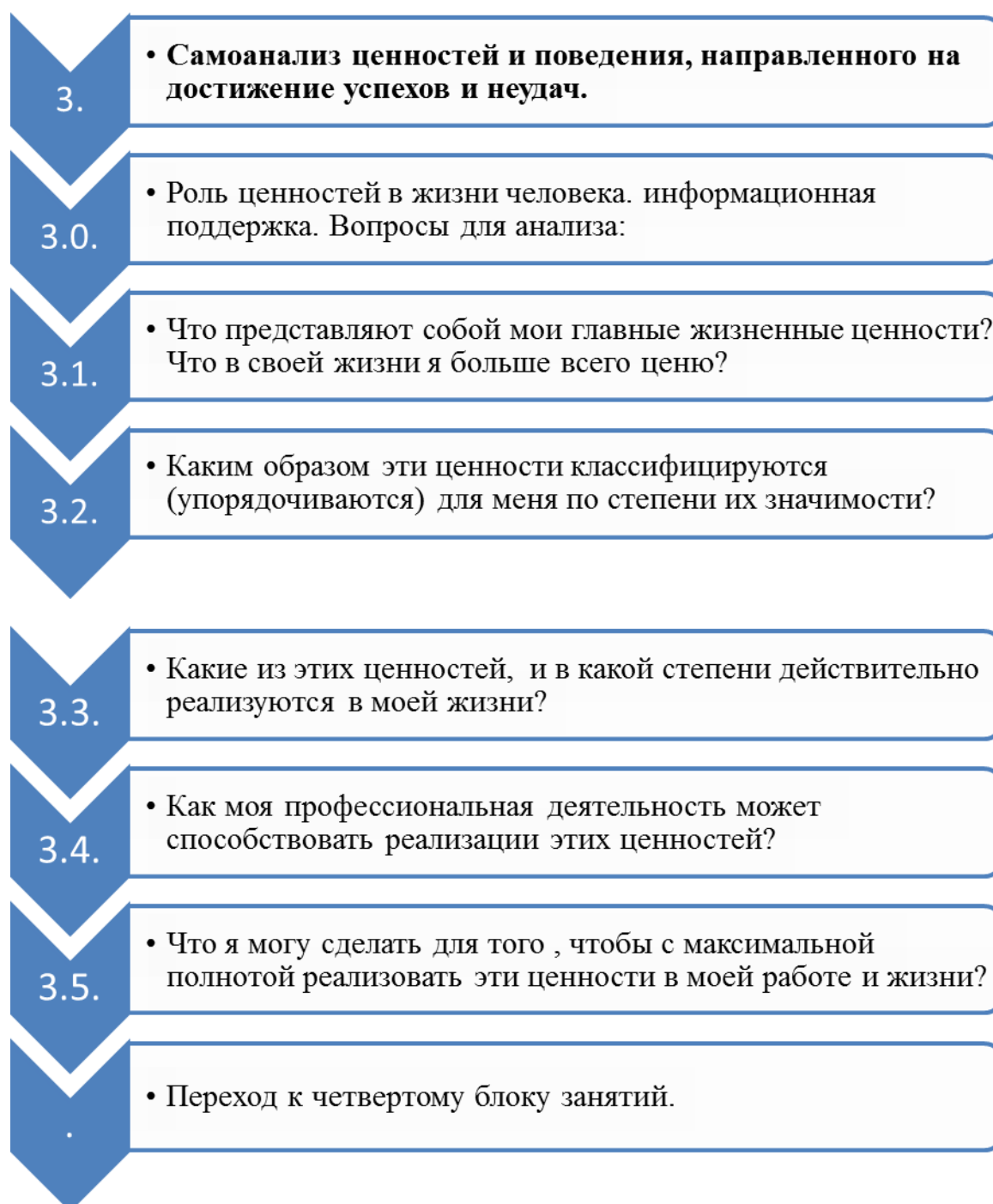


Рисунок 7. Последовательность третьего блока занятий тренинга.

Четвертый блок занятий является логичеким продолжением третьего блока и посвящен практическому решению задачи по соотнесению системы ценностей каждого из участников тренинга с его личной профессиональной мотивацией и мотивацией других видов деятельности.

#### Программа четвертого блока занятий тренинга.

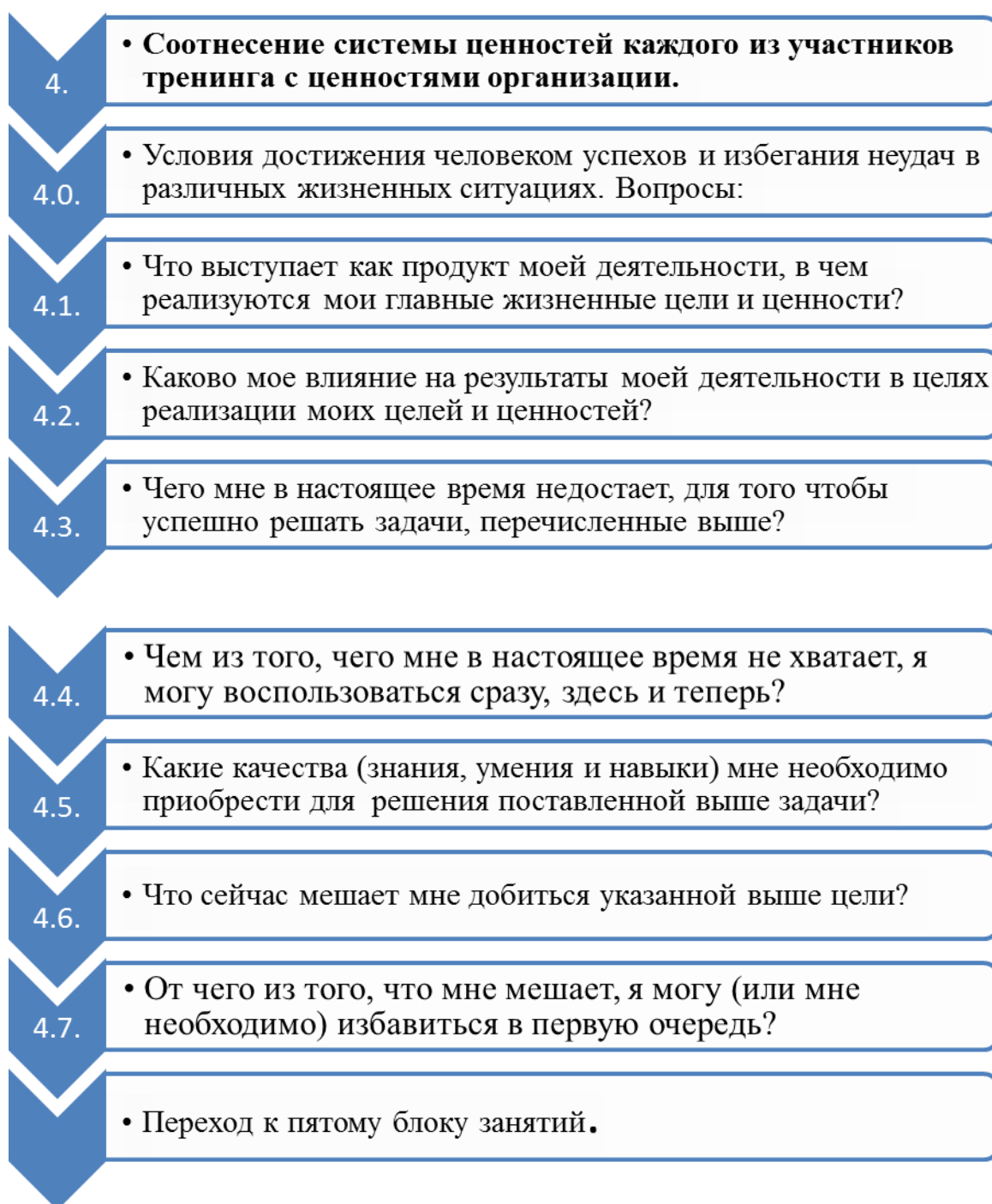


Рисунок 8. Последовательность занятий четвертого блока тренинга.

Таким образом, участники тренинга получают возможность соотнести свои личные ценности с ценностями организации и выявить свои недостающие знания, умения, навыки, для следования своей цели. Пятый блок тренинговых занятий посвящен освоению стратегии грамотного и эффективного целеполагания по технологии SMART.

Программа занятий пятого блока тренинга.



Рисунок 9. Последовательность занятий пятого блока тренинга.

Получение теоретического навыка постановки цели в шестом блоке занятий тренинга будет дополнено практическими занятиями, направленными на создание ежедневных привычек успешного человека и условий встраивания моделей поведения, направленного на успех в повседневную жизнь.

#### Программа шестого блока тренинга.



Рисунок 10. Последовательность занятий шестого блока тренинга.

После освоения стратегии грамотного целеполагания, усилия участников тренинга будут направлены на практическую работу по объединению всех составляющих деятельности, связанной с достижением успехов, с целью обеспечения оптимальной, комплексной мотивации достижения успехов и избегания неудач.

Программа седьмого блока занятий тренинга.



Рисунок 11. Последовательность занятий седьмого блока тренинга.

Таким образом, в седьмом блоке занятий участники тренинга могут освоить комплекс качеств, свойственных людям, мотивированным на достижение успехов. Занятия восьмого блока тренинга посвящены выработке способов адекватного реагирования на неудачи, которые неизбежны в жизни любого человека. Психологическая устойчивость к потерям и неудачам является отличительной особенностью человека, мотивированного на успех.

#### Программа восьмого блока занятий тренинга.

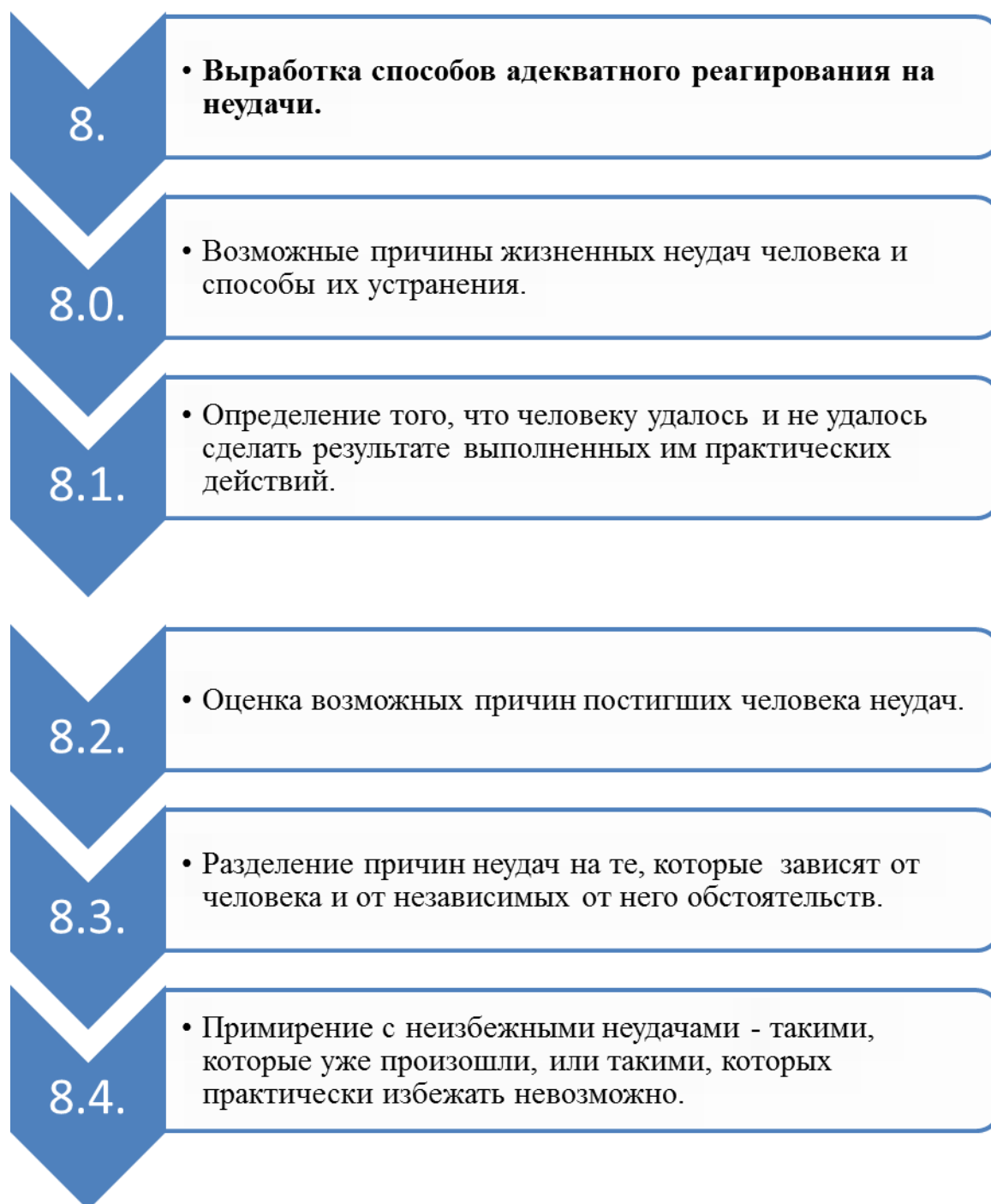


Рисунок 12. Последовательность занятий восьмого блока тренинга.

Таким образом, разработанный нами тренинг направлен на формирование мотивации трудовой деятельности согласно модели мотивации трудовой деятельности, системообразующим компонентом которой является мотивация достижения успехов. Его программа предусматривает как аналитическую работу, так и практические занятия. В качестве информационной поддержки выступают результаты научных исследований в области мотивации достижения.

Результатам эмпирической части исследования будут отражены в третьей главе данной работы.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

1. Концептуальной основой построенной нами модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций является теория мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда. Кроме того, модель мотивации трудовой деятельности опирается на теорию мотивации трудовой деятельности других авторов (К.Левин, А.Маслоу, Э. Локк, Э.Шейн, Ф. Херцберг, и другие).

2. Системообразующим компонентом разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности является мотивация достижения успехов. Мотив достижения успехов представлен в содержании каждого из компонентов модели. Остальные особенности сотрудника, мотивированного к трудовой деятельности и положительно связанные с мотивацией достижения, представлены в качестве содержания компонентов модели.

3. Программа мотивационного тренинга, основанная на модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций предусматривает формирование у них мотивации трудовой деятельности путем формирования у участников тренинга, в первую очередь, мотивации достижения успехов и других качеств личности, образа мышления, и паттернов поведения, положительно связанных с мотивацией достижения.

4. Программа тренинга предусматривает чередование аналитической работы, которая заключается в саморефлексии и самоанализе сотрудников торгово-промышленных организаций с практическими упражнениями, которые направлены на освоение ими новых стратегий, тактик и особенностей поведения мотивированного на успех человека.

5. Каждый из участников тренинга в процессе участия в нем имеет возможность создать свою собственную «технология достижения успехов», несмотря на общий алгоритм тренинга, поскольку тренинговые упражнения предполагают глубокий и всесторонний самоанализ личности с опорой на собственные индивидуальные ресурсы и особенности психики.



## **ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ТРЕНИНГА**

### **3.1 Содержание и процедура экспериментального исследования**

**Цель экспериментального исследования:** формирование у сотрудников торгово-промышленных организаций мотивации трудовой деятельности путем формирования у них, в первую очередь, мотивации достижения успехов и других качеств личности, связанных мотивацией достижения, таких, как адекватная самооценка, реалистичный уровень притязаний, ответственность за результаты своего труда.

**Задача эксперимента:** Осуществление позитивного изменения мотивационно-потребностного профиля сотрудников торгово-промышленных организаций в целях повышения силы их мотива достижения успехов, мотива признания и самовыражения, потребности в аффилиации, признании, самоактуализации, уменьшения значимости для них финансовых мотивов, материальных потребностей и потребности в безопасности в процессе трудовой деятельности. Формирование у них умения эффективно решать конфликтные ситуации, уменьшение уровня эмоционального выгорания сотрудников торгово-промышленных организаций.

**Объект исследования** – сотрудники торгово-промышленных организаций.

В исследовании приняли участие сотрудники следующих московских торгово-промышленных организаций ООО «Лифт-Декор», ООО «Лазерные компоненты», ООО «Калежа», ООО «Art4you», ООО «ЭЛАКОМ», ООО «ТехноГенезис», ивановские организации ООО «Партнер Софт», ООО «Скифф», а также сотрудники других организаций (они участвовали в тренинге онлайн посредством конференций в сети Интернет).

Исследование проводилось в течение двух лет, с 2014 по 2016 гг. В нем приняли непосредственное участие 207 сотрудников торгово-промышленных организаций в возрасте от 24 до 56 лет, из них 42 мужчины и 165 женщин.

Участники эксперимента были разделены на две группы. В экспериментальную группу вошли 85 человек, из которых 14 испытуемых - мужчины, 71 испытуемых – женщины. В контрольную группу вошли – 122 испытуемых, из них 30 мужчин и 92 женщины.

**Предмет исследования** - формирование компонентов модели мотивации трудовой деятельности, основанной на мотивации достижения успехов у сотрудников торгово-промышленных организаций в условиях специально организованного мотивационного тренинга.

**Гипотезы исследования:**

1. Формирование мотивации трудовой деятельности, мотивации достижения успехов у сотрудников торгово-промышленных организаций возможно при организации и проведения с ними долгосрочного мотивационного тренинга. Этот тренинг можно организовать дистанционно, с использованием возможностей сети Интернет.

2. В результате долгосрочного мотивационного тренинга, проведенном согласно его программе, будет сформировано содержание компонентов разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций.

Опытное экспериментальное исследование было проведено как формирующий эксперимент с двумя группами: экспериментальной и контрольной.

Эмпирическая часть исследования содержит решение следующих задач:

1. Формулировку и уточнение гипотез.
2. Определение содержания, схемы и процедуры проведения исследования.
3. Разработку способов организации и осуществления программы психологического мотивационного тренинга.

4. Составление плана и программы формирующего эксперимента.
5. Подбор психодиагностических инструментов для проверки заявленных гипотез.
6. Подбор репрезентативной выборки испытуемых, разделение ее на экспериментальную и контрольную группы.
7. Проведение эмпирического исследования по фактическому применению программы тренинга в практике формирования мотива достижения успехов и других мотивов трудовой деятельности.
8. Обработку и анализ эмпирических данных до и после формирующего эксперимента у экспериментальной группы и контрольной группы.
9. Формулировку выводов, а также замечаний и практических рекомендаций после анализа и статистической обработки данных.

Сотрудники торгово-промышленных организаций, которые вошли в экспериментальную группу приняли участие в долгосрочном психологическом тренинге в соответствии с его программой. Детальное описание содержания тренинга будет размещено в приложении 1 к данной работе. Ежеженедельно сотрудники торгово-промышленных организаций получали как теоретический материал в виде лекций, так и практические задания, которые выполнялись ими как в присутствии тренера, так и самостоятельно. Для обмена опытом и мнениями, организации дискуссий и обсуждений, для осуществления взаимной поддержки между участниками эксперимента, нами в сети интернет была создана закрытая группа свободного общения и открыт канал для видео трансляции вещания, общения в группе.

Испытуемые в контрольной группе имели возможность получать информацию о тренинге, и не имели возможности посещать занятия, а так же выполнять задания и участвовать в обсуждениях, проводимых испытуемыми экспериментальной группы очно и посредством сети интернет.

Как до, так и после окончания тренинга экспериментальная и контрольная группы испытуемых сравнивались между собой по следующим параметрам:

- самооценка;
- уровень притязаний и другие мотивы трудовой деятельности, такие как внутренний, познавательный, избегания, состязания, смены деятельности, самоуважения, значимость результатов, уровень сложности задания, проявление волевого усилия, оценка достигнутых результатов, оценка своего потенциала, уровень мобилизации усилий, ожидаемый результат деятельности, закономерность результатов, инициативность;
- уровень субъективного контроля по Дж. Роттеру;
- мотивация достижения успехов по А. Мехрабиану;
- величина потребностей по А. Маслоу: материальные, в безопасности, социальные, в признании, в самоактуализации;
- мотивация трудовой деятельности в соответствующей организации, с выявлением ведущих мотивов, среди которых финансовый мотив, мотив признания и самовыражения, ответственность, отношения с руководителем, продвижения по службе, достижения успеха, содержания работы, сотрудничества;
- стиль поведения в конфликтных ситуациях: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление;
- степень эмоционального выгорания: напряжение, резистенция, истощение, общее эмоциональное выгорание.

Как до, так и после окончания эксперимента, экспериментальная и контрольная группы сотрудников сравнивались между собой следующим образом:

1. Измерялись все перечисленные параметры у испытуемых из обеих групп, экспериментальной и контрольной, до начала тренинга.

2. Измерялись все перечисленные параметры у испытуемых из обеих групп, экспериментальной и контрольной, по окончании тренинга.

3. Сравнивались результаты психодиагностики, которые были получены в экспериментальной группе до начала и после окончания тренинга.

4. Сравнивались результаты психодиагностики, которые были получены в контрольной группе до начала и после окончания тренинга.

### **3.2 Реализация программы формирующего эксперимента. Тренинг мотивации достижения успехов<sup>1</sup>**

Мотивационный тренинг организовывался и проводился в форме прикладного, практически ориентированного формирующего эксперимента, направленного на формирование у его участников мотивации достижения успехов, паттернов поведения, связанных с достижением успехов и избеганием неудач в различных жизненных ситуациях, как трудовых, так и бытовых. Кроме того, предполагалось, что тренинг положительно повлияет и на другие виды мотивации, личностные особенности и межличностные отношения его участников, в том числе на содержание компонентов разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности.

Тренинг включал в себя серию тренировочных занятий, рассчитанных на достижение поставленной цели его участниками. До начала и после окончания тренинга проводилась соответственно, входная и выходная контрольные психодиагностики сотрудников торгово-промышленных организаций.

Перед началом некоторых из описываемых далее тренинговых занятий с участниками проводились вводные информационно-теоретические занятия,

---

<sup>1</sup>) В действительности этот тренинг развивал не только мотивацию достижения успехов, но и другие мотивы. Поэтому дальше он будет обобщенно называться мотивационным тренингом.

направленные на разъяснение участникам тренинга того, что и с какой целью будет далее делаться в ходе проведения соответствующего тренировочного занятия (упражнения).

В тех случаях, когда для выполнения тренингового упражнения от участников требовалось наметить для себя какие-либо конкретные цели, связанные с достижением успехов, эти цели рекомендовалось выбирать (определять), исходя из следующих соображений:

- соответствующие цели должны быть реальными, значимыми для участников тренинга, взятыми из жизни;
- желательно, чтобы это были такие цели, которые достижимы за сравнительно короткий срок, как правило, не выходящий за пределы одного - двух дней;
- эти цели должны выбираться участниками тренинга из двух сфер их жизнедеятельности: профессиональной и личной;
- желательно, чтобы обе указанные выше сферы жизнедеятельности были представлены в выбираемых участниками тренинга целях примерно в одинаковой пропорции;
- идеальным будет являться выбор сразу двух целей: профессиональной и личной. Однако если в силу обстоятельств это окажется невозможным, то рекомендовалось ограничиться поочередным выбором одной из двух указанных выше целей: на одном занятии - профессиональной, на другом – личной.

Проведение тренинга базировалось не только на упражнениях, которые участники тренинговой группы выполняли вместе в присутствии тренера, но и на систематической индивидуальной работе, которую проводил каждый из них в перерывах между встречами в составе тренинговой группы.

Эта работа организовывалась и проводилась в двух формах: в форме регулярного выполнения членами тренинговой группы домашних заданий, и в форме систематического ведения дневников, в которые участники тренинга заносили результаты своих размышлений над вопросами, которые ставились и

обсуждались в процессе занятий. Такие дневники каждый из участников тренинга писал, прежде всего, для себя и сохранял на будущее. Предполагалось, что они в дальнейшем помогут ему закрепить и развить у себя те умения и навыки, особенности поведения, связанные с мотивацией трудовой деятельности, мотивацией достижения успехов и личной сферой, основы которых были заложены во время тренинга. Ниже перечисляются основные составляющие мотивационного тренинга, которые были описаны в его программе, тогда как содержание упражнений будет подробно описано в приложении 1 к данной работе.

Вводные информационно-теоретические занятия, рассчитанные на время от 15 до 30 минут, проводились перед началом тех занятий и упражнений, в которых эти знания требовались. Темы вводных занятий:

1. Введение в психологию мотивации. Основные мотивационные понятия.
2. Определение и основные направления изучения мотивации достижения успеха и избегания неудач.
3. Роль ценностей в жизни человека.
4. Условия достижения человеком успеха и избегания неудач в различных жизненных ситуациях.
5. Эффективное целеполагание. Технология SMART.
6. Личностные качества и формы поведения, характеризующие успешного в профессиональной и личной жизни человека.
7. Характеристика и значение ассертивного (уверенного в себе) поведения.
8. Возможные причины жизненных неудач человека и способы их устранения.

Практические занятия проводились один раз в неделю по три академических часа в течение 3-6 месяцев в зависимости от темпа усвоения материала группой. Некоторые группы занимались очно, другие посредством системы интернет. Кроме групповых занятий участники тренинга вели

ежедневные записи, в которых отмечали результаты самоанализа, свои успехи, неудачи, их причины и вели другие записи, согласно регламенту тренинга.

Занятия тренинга содержали восемь следующих тематических блоков:

1. Самоанализ и исследование собственной личности. Формирование мотивации достижения успехов, стремления к успеху, «синдрома достижения».
2. Освоение знаний, умений, навыков, связанных с мотивацией достижения успехов. (Практическая работа).
3. Самоанализ ценностей и поведения, направленного на достижение успехов и неудач.
4. Определение возможности достижения поставленных целей (успехов) за счет старания и прилагаемых усилий.
5. Освоение навыка грамотного целеполагания и технологии SMART.
6. Создание новых положительных привычек, создание условий для встраивания моделей поведения, направленного на успех в повседневную жизнь.
7. Формирование самооценки, уровня притязаний и уверенного в себе поведения.
8. Выработка уверенности в себе и способов адекватного реагирования на неудачи.

Таким образом, мы обеспечили участников тренинга как информационной поддержкой, так и практическими рекомендациями для проведения ими индивидуальной и групповой работы, затрагивающей как когнитивную сферу их личности, (задействованную, в основном, на занятиях по усвоению материала и созданию нового образа мышления), так и мотивационно-волевую сферу их личности, (задействованную при внедрении новых знаний и образа мыслей в практику своей деятельности).

### **3.3 Методы психодиагностики успешности проведения тренинга**



Для проведения психодиагностики испытуемых, которая соответствует целям и задачам диссертационного исследования, мы использовали методы, направленные на оценку у испытуемых уровня мотива достижения успехов, мотивов трудовой деятельности, самооценки, уровня притязаний, уровня субъективного контроля. А также методы, направленные на выявление актуальных потребностей, наличия и степени эмоционального выгорания испытуемых, и методы, направленные на выявление стратегий поведения в конфликтных ситуациях, которые чаще всего используют сотрудники организации.

Статистическая обработка данных, полученных в исследовании, проверка их достоверности, выполнялась с применением t-критерия Стьюдента и критерия  $\chi$ -квадрат.

1. Самооценка испытуемых изучалась и оценивалась с помощью методики П.М. Пейсахова [152]. Она позволяет установить, каким образом проведенный тренинг по формированию мотивации достижения успехов повлиял на уровень самооценки испытуемых.

Нами был несколько изменен процесс подсчета баллов, набранных испытуемыми. Испытуемые отмечали присущие им, по их мнению, положительные качества, которые были предложены в тестовой методике со следующими оценками: «безусловно присутствует» -5 баллов, «имеется» - 4 балла, «и да и нет» - 3 балла, «не имеется» - 2 балла, «безусловно отсутствует» - 1 балл. Для получения результата теста нами находилась сумма средних значений по каждой группе баллов у каждого из испытуемых.

2. Тест определения уровня притязаний В. К. Гербачевского [152] использовался нами для установления того, какое воздействие организованный и проведенный мотивационный тренинг оказал на уровень притязаний его участников и на другие личностные характеристики, определяемые тестом.

Испытуемые оценивали степень своего согласия или несогласия с высказываниями, касающимися процесса и результатов ответов на суждения опросника. После перевода набранных испытуемыми баллов с помощью

прямой и обратной шкал подсчитывался общий результат опросника по 15 шкалам (компонентам, по В. К. Гербачевскому), составляющим мотивационное ядро личности. «Компонент самоуважения, адекватный экспериментальной оценке уровня притязаний, формируется на основе трех высказываний: 12, 21, 30» [152, с. 560]. Именно этот компонент был взят нами для оценки уровня притязаний испытуемых.

3. Тест субъективного контроля Дж. Роттера. Адаптация Е.Ф. Бажина, С.А. Голынкиной, А.М. Эткинда [152].

Данный тест определяет наличие или отсутствие позитивных изменений в уровне субъективного контроля под влиянием проведенного мотивационного тренинга. Предполагается, что люди, мотивированные на достижение успехов, имеют внутренний локус контроля, а индивиды, мотивированные на избегание неудач - внешний локус контроля.

Процедура подсчета баллов была сокращена до однозначных ответов согласия или несогласия каждого испытуемого с предложенными в опроснике суждениями, поскольку изменение уровня субъективного контроля не являлось прямой задачей мотивационного тренинга. Испытуемые выражали согласие или несогласие с высказываниями, количество набранных ими баллов подсчитывалось в соответствии с ключом данного теста.

4. Тест мотивации достижения успехов А. Мехрабиана [152].

Этот тест является одним из основных в подобранной батарее психологических тестов. С его помощью можно было определить, произошло ли дальнейшее формирование мотивации достижения успехов в результате организованного и проведенного мотивационного тренинга.

Данный тест предназначен для оценивания следующих мотивов личности: мотива достижения успехов и мотива избегания неудач, и имеет женскую и мужскую формы опросника с дифференцированными по степени согласия или несогласия испытуемых шкалами ответов. Переведенные с помощью тестового ключа баллы суммируются, и далее находится общий балл. По тестовой методике предполагается, что 27% выборки испытуемых,

имеющие самые высокие баллы, характеризуются мотивом стремления к достижению успехов, 27% выборки, имеющие самые низкие баллы – мотивом избегания неудач.

Для целей нашего исследования нам достаточно было выявить динамику изменения мотива достижения успехов, отследить возможный прирост баллов и вычислить его статистическую достоверность.

5. Тест «Определение потребности отдельных лиц и выявления мотивационных пластов в организации» [152].

Посредством данной психодиагностической методики устанавливаются изменения, которые произошли в индивидуальной мотивации трудовой (профессиональной) деятельности у каждого из участников тренинга, выявляются главные потребности каждого из сотрудников организации.

Испытуемым было предложено попарно сравнить 15 пар высказываний, начинающихся фразой «я хочу...», касающихся актуальных потребностей, таких как материальные, потребности в безопасности, социальные потребности, потребность в признании и потребность в самовыражении. Количество выборов (баллов) по каждому суждению суммировалось в группы для определения иерархии этих пяти потребностей каждого из испытуемых. Поскольку общая сумма баллов теста является неизменной, в процессе исследования была поставлена задача выявить возможные изменения в выборах испытуемых и проследить динамику изменения главных потребностей участников тренинга.

6. Тест «Определение мотивации в работе» [152].

Этот тест по своему названию и назначению созвучен предыдущему тесту, но в отличие от него позволяет определить наличие или отсутствие позитивных изменений в мотивации трудовой деятельности участников тренинга в той организации, в которой они в настоящее время работают. Методика позволяет установить актуальные мотивы трудовой деятельности.

В данном тесте, как и в предыдущем, общая сумма баллов опросника остается неизменной, и попарно сравниваются утверждения, которые в данном

случае касаются конкретного места работы испытуемого. Опросник имеет восемь шкал, отражающих следующие мотивы трудовой деятельности: финансовые мотивы, признание и вознаграждение, ответственность сотрудника, его отношения с руководителем, продвижение по службе, мотив достижения, содержание работы и сотрудничество.

7. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Адаптация Н.В. Гришиной [152].

В проводимом нами исследовании использование данного теста позволило определить, каким образом мотивационный тренинг повлиял на межличностные конфликты, способы их предупреждения и разрешения в той организации, где этот тренинг проводился. Предполагалось, что в результате организации и проведения тренинга произойдут позитивные изменения не только в мотивации деятельности, но и в системе деловых и личных взаимоотношений сотрудников соответствующей организации.

Сравнивая попарно утверждения, относящиеся к определенной стратегии поведения в конфликтах, испытуемые делают выборы между такими стратегиями, как соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Количество баллов, набранных по каждой из шкал (стратегий), позволяет понимать модель поведения, которой испытуемый следует, участвуя в конфликтах или избегая их. Исследование направлено на выявление возможных изменений в конфликтном поведении участников тренинга.

8. Методика диагностики эмоционального (профессионального, мотивационного) выгорания В.В. Бойко [152].

Тест содержит 84 суждения, реакция на которые имеет разный «вес», то есть, разное количество присуждаемых баллов в зависимости от положительного или отрицательного ответа каждого испытуемого. Опросник имеет три шкалы, характеризующие степень эмоционального выгорания, которые представляют четыре его симптома. Шкалы имеют следующие

наименования: «напряжение», «резистенция», «истощение», предлагая подробную картину эмоционального выгорания.

В процессе исследования подсчитывается общее количество баллов по каждому из симптомов. Затем эти значения суммируются, укрупняясь, и распределяются по шкалам. В заключении подсчитывается общий балл, характеризующий степень эмоционального выгорания каждого из участников тренинга. Далее, результаты, полученные до начала тренинга и после него, сравниваются по соответствующим шкалам, сравнивается также и общий результат по тесту. По уменьшению степени эмоционального выгорания можно судить об общей эффективности данного мотивационного тренинга.

### **3.4 Результаты исследования и их анализ**

Самооценка испытуемых по всей выборке, как в экспериментальной, так и в контрольной группе оценивалась до начала мотивационного тренинга и по его завершению в одно и то же календарное время для обеих групп. Нами сравнивались средние показатели самооценки испытуемых в обеих группах до начала и после завершения мотивационного тренинга, а также определялась достоверность различий выборок испытуемых до эксперимента и после него. Результаты сравнения представлены в таблице 2 и на рисунке 13.

В таблице 2 указаны средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до эксперимента и после него. Приведены значения t-критерия Стьюдента, которые были получены при сравнении средних баллов по самооценке в экспериментальной группе до и после эксперимента, при сравнении средних баллов в контрольной группе до и после эксперимента, а также при сравнении между собой двух групп, экспериментальной и контрольной до и после эксперимента.

Таблица 2.

Самооценка испытуемых в экспериментальной и контрольной группах до и после эксперимента.

Показатели.	Экспериментальная группа испытуемых.	Контрольная группа испытуемых.
Средняя самооценка испытуемых до эксперимента.	2,97	3,55
Средняя самооценка испытуемых после эксперимента	3,57	3,24
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов по самооценке до и после эксперимента.	$t=4,46; p \leq 0,05$	$t=1,27; p > 0,05$
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов по самооценке, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до эксперимента.	$t=3,67; p \leq 0,05$	
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов по самооценке, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп после эксперимента.	$t=1,42; p > 0,05$	

Статистическая обработка данных дала следующие результаты по четырем сравнениям, описанным выше. Были обнаружены статистически достоверные различия между самооценкой испытуемых двух групп до начала эксперимента. Причем самооценка испытуемых контрольной группы до начала эксперимента оказалась достоверно выше, чем самооценка испытуемых экспериментальной группы. Средний балл в экспериментальной группе до начала эксперимента составил 2,97, а в контрольной группе испытуемых – 3,55, при ( $t=3,67; p \leq 0,05$ ).

В результате проведения эксперимента самооценка испытуемых из экспериментальной группы статистически достоверно увеличилась, составив 3,57 баллов (до эксперимента – 2,97). Эти различия являются достоверными по t-критерию Стьюдента:  $t=4,46; p \leq 0,05$ .

При этом не обнаружено достоверных различий между самооценкой испытуемых контрольной группы до и после эксперимента (до эксперимента - 3,55, а после него – 3,24 балла). Показатель t-критерия Стьюдента оказался в данном случае равным  $t=1,27$ ;  $p>0,05$ .

Различия в самооценках испытуемых экспериментальной и контрольной групп после эксперимента также оказались статистически недостоверными при  $t=1,42$ ;  $p>0,05$ . Однако, если принять во внимание превосходство в самооценке испытуемых контрольной группы до начала эксперимента, а затем ее снижение, в то время, как в экспериментальной группе, наоборот, произошло увеличение самооценки, то можно сделать вывод о том, что в результате проведения мотивационного тренинга в экспериментальной группе произошел статистически значимый рост самооценки испытуемых.

Таким образом, в результате прохождения мотивационного тренинга в экспериментальной группе наблюдается статистически значимый рост самооценки испытуемых. Самооценка испытуемых контрольной группы, изначально более высокая, изменилась недостоверно, более того, наблюдается тенденция к ее снижению. Достоверные различия в самооценке испытуемых двух групп до эксперимента перестали быть статистически значимыми после него. Более низкая самооценка в экспериментальной группе, стала более высокой по сравнению с контрольной группой.

Такой результат объясняется следующим образом. В проведенном мотивационном тренинге приняли решение участвовать те сотрудники торговых промышленных организаций, которые имели более низкую самооценку по сравнению с коллегами. Именно они, по нашим данным, считали себя недостаточно подготовленными в технологии достижения успехов, и поэтому вошли в экспериментальную группу.

В процессе проведения формирующего эксперимента участники тренинга ставили перед собой реалистичные цели, успешно достигали их, и их самооценка вследствие этого повысилась, в то время как на успехи испытуемых контрольной группы, не участвовавшей в тренинге, влияния не оказывалось.

Испытуемые из экспериментальной группы обучаясь и осваивая эффективные новые навыки, увеличили количество успехов в своей жизни, в связи с этим значительно укрепилась их самооценка. Испытуемые из контрольной группы, наблюдая успехи своих коллег, несколько снизили свою самооценку.

Графически результаты эксперимента представлены на рисунке 13.

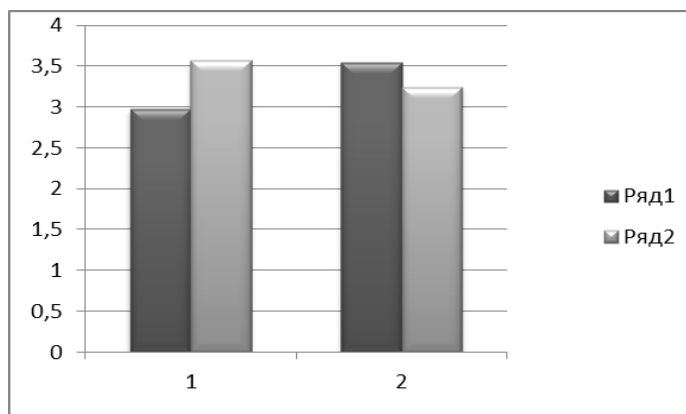


Рисунок 13. Средние показатели самооценки испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Примечания:

Ряд 1 – средний балл по самооценке испытуемых экспериментальной и контрольной группы до эксперимента.

Ряд 2 – средний балл по самооценке испытуемых экспериментальной и контрольной группы после эксперимента.

1 – положение дел по самооценке в экспериментальной группе до и после эксперимента.

2 – положение дел по самооценке в контрольной группе до и после эксперимента.

Уровень притязаний, а также другие мотивационные характеристики личности испытуемых экспериментальной и контрольной групп также оценивались до начала формирующего эксперимента и после него согласно методике, содержащей несколько шкал, описывающих мотивы трудовой деятельности. Особое внимание нами было уделено шести параметрам теста, которые отражают мотивационное ядро личности по В.К. Гербачевскому: внутренний мотив, познавательный мотив, мотив избегания, мотив состязания, мотив смены деятельности, мотив самоуважения, трактуемый как «уровень притязаний».

Нами было произведено сравнение средних оценок мотивов и других характеристик личности испытуемых в экспериментальной и контрольной группах до и после начала эксперимента, а также сравнение различий в данных



группах до эксперимента и после него. Результаты этих сравнений представлены в таблицах 3,4.

В таблице 3 указаны значения t-критерия Стьюдента, полученные при сравнении средних баллов в разных группах по каждому мотиву из указанных в методике. Сравнение проводилось между испытуемыми экспериментальной группы и испытуемыми контрольной группы до и после эксперимента. Также в таблице 3 для каждого значения t-критерия указана величина вероятности допустимой ошибки.

Таблица3.

Различия в развитости мотивов трудовой деятельности у испытуемых контрольной и экспериментальной групп до и после эксперимента.

Мотивы трудовой деятельности	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до начала эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах после эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.
Внутренний	$t=0,01; p>0,05$	$t=0,11; p>0,05$
Познавательный	$t=0,93; p>0,05$	$t=1,32; p>0,05$
Избегания	$t=2,00; p\leq 0,05$	$t=3,38; p\leq 0,05$
Состязания	$t=2,75; p\leq 0,05$	$t=1,96; p>0,05$
Смены деятельности	$t=0,61; p>0,05$	$t=0,01; p>0,05$
Самоуважения	$t=0,17; p>0,05$	$t=3,08; p\leq 0,05$
Значимость результатов	$t=0,73; p>0,05$	$t=2,97; p\leq 0,05$
Уровень сложности задания	$t=0,09; p>0,05$	$t=1,44; p>0,05$
Проявление волевого усилия	$t=0,13; p>0,05$	$t=1,03; p>0,05$

Оценка уровня достигнутых результатов	$t=1,46; p \leq 0,05$	$t=0,76; p > 0,05$
Оценка своего потенциала	$t=1,23; p > 0,05$	$t=2,79; p \leq 0,05$
Уровень мобилизации усилий	$t=2,01; p \leq 0,05$	$t=2,51; p \leq 0,05$
Ожидаемый результат деятельности	$t=2,99; p \leq 0,05$	$t=4,16; p \leq 0,05$
Закономерность результатов	$t=2,53; p \leq 0,05$	$t=2,76; p \leq 0,05$
Инициативность	$t=0,45; p > 0,05$	$t=1,78; p > 0,05$

Как видно в таблице 3, межгрупповое сравнение показателей до эксперимента показало ряд значимых различий в оценках степени развитости мотивов, связанных с уровнем притязаний и других характеристик личности.

Статистически значимые различия между экспериментальной и контрольной группами до эксперимента наблюдались по мотиву избегания ( $t=2,00; p \leq 0,05$ ); мотиву состязания ( $t=2,75; p \leq 0,05$ ); уровню мобилизации усилий ( $t=2,01; p \leq 0,05$ ); ожидаемому результату деятельности ( $t=2,99; p \leq 0,05$ ); закономерности результатов ( $t=2,99; p \leq 0,05$ ).

После эксперимента достоверные различия по большинству этих шкал сохранились: по мотиву избегания ( $t=2,38; p \leq 0,05$ ); уровню мобилизации усилий ( $t=2,51; p \leq 0,05$ ); ожидаемому результату деятельности ( $t=4,16; p \leq 0,05$ ); закономерности результатов ( $t=2,76; p \leq 0,05$ ). По мотиву состязания различия оказались статистически не значимыми ( $t=1,96; p \leq 0,05$ ).

Обнаружились различия между группами по следующим мотивам: мотив самоуважения ( $t=3,08; p \leq 0,05$ ); значимость результатов ( $t=3,08; p \leq 0,05$ ), оценка своего потенциала ( $t=2,79; p \leq 0,05$ ). При этом статистически значимых изменений показателей, то есть значимого изменения количества средних баллов по каждой шкале, набранных испытуемыми внутри групп, как в экспериментальной, так и в контрольной, не произошло. Это отражено в таблице 4. В ней указаны значения средних баллов по каждой шкале, набранные испытуемыми экспериментальной группы до и после эксперимента;

средние баллы по каждой шкале, набранные испытуемыми контрольной группы до и после эксперимента; значения t-критерия Стьюдента для внутригруппового сравнения средних баллов по каждой шкале теста до и после эксперимента в каждой из групп.

Таблица 4.

Мотивы трудовой деятельности у испытуемых из экспериментальной и контрольной группы до и после эксперимента.

Мотивы трудовой деятельности	1	2	3	4	5	6
Внутренний	14,85	16,29	t=1,09; p > 0,05	16,50	16,20	t=0,24; p > 0,05
Познавательный	17,57	18,71	t=0,75; p > 0,05	18,83	17,16	t=1,76; p > 0,05
Избегания	13,14	13,00	t=0,07; p > 0,05	9,00	9,83	t=0,58; p > 0,05
Состязания	16,14	15,42	t=0,32; p > 0,05	10,50	11,17	t=0,33; p > 0,05
Смены деятельности	10,43	11,14	t=0,33; p > 0,05	11,83	11,16	t=0,31; p > 0,05
Самоуважения	17,86	19,14	t=1,08; p > 0,05	17,66	16,00	t=1,82; p > 0,05
Значимость результатов	7,29	6,14	t=0,76; p > 0,05	8,33	9,66	t=1,23; p > 0,05
Уровень сложности задания	8,14	10,00	t=0,89; p > 0,05	8,00	7,33	t=0,53; p > 0,05
Проявление волевого усилия	15,14	15,14	t=0,00; p > 0,05	15,00	13,66	t=1,79; p > 0,05
Оценка уровня достигнутых результатов	12,28	11,86	t=0,60; p > 0,05	11,33	11,33	t=0,00 p > 0,05
Оценка своего	17,00	18,00	t=0,54;	14,83	15,16	t=0,41;

потенциала			$p > 0,05$			$p > 0,05$
Уровень мобилизации усилий	18,42	18,14	$t=0,23;$ $p > 0,05$	16,00	14,66	$t=0,97;$ $p > 0,05$
Ожидаемый результат деятельности	11,71	11,85	$t=0,12;$ $p > 0,05$	8,83	8,33	$t=0,92;$ $p > 0,05$
Закономерность результатов	18,71	18,85	$t=0,13;$ $p > 0,05$	15,33	16,33	$t=0,86;$ $p > 0,05$
Инициативность	15,42	16,71	$t=0,80;$ $p > 0,05$	14,83	14,50	$t=0,34;$ $p > 0,05$

Примечания:

1 – средний балл для испытуемых экспериментальной группы до эксперимента.

2 - средний балл для испытуемых экспериментальной группы после эксперимента.

3 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых экспериментальной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых экспериментальной группы.

4 – средний балл для испытуемых контрольной группы до эксперимента.

5 – средний балл для испытуемых контрольной группы после эксперимента.

6 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых контрольной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых контрольной группы.

Согласно данным таблицы 4 в результате проведения эксперимента отсутствуют значимые изменения в показателях по каждой из шкал теста как у испытуемых из экспериментальной группы, так и у испытуемых из контрольной группы. Ни один из мотивов внутри каждой из групп не изменил своего значения статистически значимо.

Проведя сравнительный анализ данных таблицы 3 и таблицы 4, мы обнаружили следующие тенденции. Мотив самоуважения (уровень притязаний, по В.Гербачевскому), в экспериментальной группе возрос с 17,86 баллов до эксперимента до 19,14 после него ( $t=1,08;$   $p > 0,05$ ), тогда как в контрольной группе он снизился с 17,66 баллов до 16,00 после эксперимента ( $t=1,82;$   $p > 0,05$ ). Мотив самоуважения стал после эксперимента выше в экспериментальной группе, а в контрольной группе он снизился. Таким

образом, различия между группами после эксперимента по мотиву самоуважения оказались статистически значимыми ( $t=3,08$ ;  $p \leq 0,05$ ). Степень развитости мотива самоуважения снизилась у тех сотрудников организации, которые не приняли участие в эксперименте. Участники мотивационного тренинга напротив, показали тенденцию к увеличению силы мотива самоуважения ( $t=1,08$ ;  $p > 0,05$ ), но не такую значительную, как тенденция к снижению самоуважения у испытуемых контрольной группы ( $t=1,82$ ;  $p > 0,05$ ).

Таким образом, рассуждая об уровне притязаний, можно говорить о его реалистичности у испытуемых экспериментальной группы после проведения тренинга, поскольку этот показатель имеет только тенденцию к росту, а статистически значимое изменения его величины прослеживается только в межгрупповом сравнении. Реалистичный уровень притязаний является качеством личности мотивированного на успех человека, и мы можем говорить об успешном начале его формирования.

По шкале «значимость результатов» испытуемые экспериментальной группы до эксперимента набрали в среднем 7,29 баллов, а после него – 6,14 баллов, снизив этот показатель ( $t=0,76$ ;  $p > 0,05$ ). Испытуемые контрольной группы повысили его с 8,33 баллов до эксперимента до 9,66 баллов после него ( $t=1,23$ ;  $p > 0,05$ ). Имеются статистически значимые различия по этому показателю между двумя группами после эксперимента ( $t=2,97$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Следовательно, можно говорить о тенденции к позитивным изменениям в результате мотивационного тренинга. Его участники выработали у себя навык концентрации не на самой цели, а на процессе и способах ее достижения. Испытуемые контрольной группы такой установки не получили, и в соревновании в успешности с участниками тренинга они придавали повышенное значение именно самой цели, а не процессу ее достижения.

Оценка своего потенциала у испытуемых контрольной группы стала выше в результате их участия в эксперименте, поднявшись с 17,00 баллов до 18,00 ( $t=0,54$ ;  $p > 0,05$ ). У испытуемых контрольной группы этот показатель повысился менее значительно, с 14,83 до 15,16 баллов ( $t=0,41$ ;  $p > 0,05$ ).

Сравнивая средние баллы по этой шкале в обеих группах после эксперимента, мы получили t-критерий Стьюдента, равный 2,79;  $p \leq 0,05$ , что позволяет констатировать статистически достоверные различия между группами после эксперимента и говорить о более высокой оценке своего потенциала испытуемыми экспериментальной группы после прохождения ими мотивационного тренинга. Хотя мотивационный тренинг не привел к появлению значимых различий в оценке одной и той же группой своего потенциала, но показал разницу между этими показателями у сотрудников, прошедших через тренинг и не участвовавших в нем.

Динамика изменения уровня притязаний у испытуемых в обеих группах до и после тренинга отражена на рисунке 14.

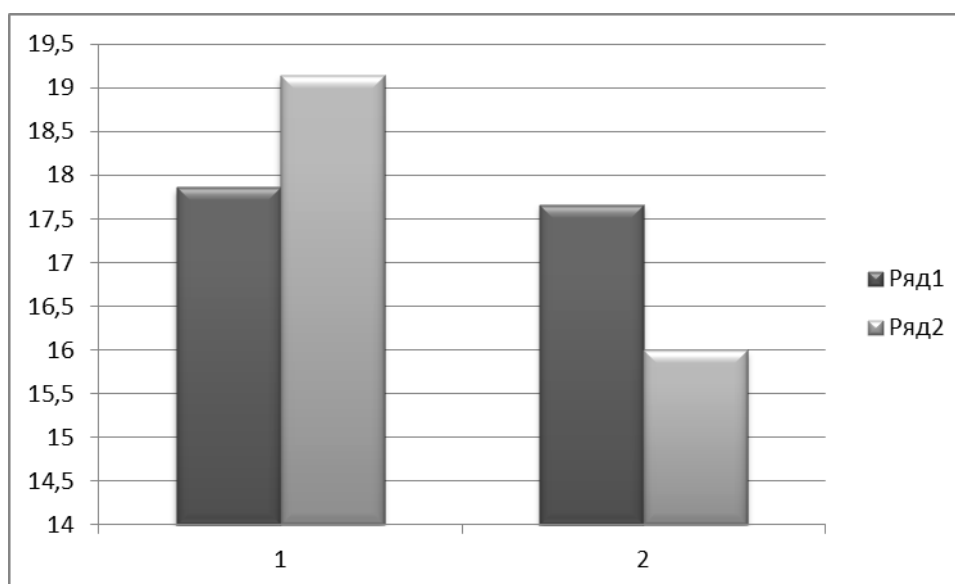


Рисунок 14. Изменение уровня притязаний у испытуемых экспериментальной и контрольной группы после прохождения ими мотивационного тренинга.

Примечания:

Ряд 1 – средний балл по уровню притязаний испытуемых экспериментальной и контрольной группы до эксперимента.

Ряд 2 – средний балл по уровню притязаний испытуемых экспериментальной и контрольной группы после эксперимента.

1 – положение дел по уровню притязаний в экспериментальной группе до и после эксперимента.

2 – положение дел по уровню притязаний в контрольной группе до и после эксперимента.

Результаты оценки уровня субъективного контроля испытуемых, а также сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп на предмет статистически значимых различий до и после эксперимента представлены в таблице 5. В ней отражены средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной и контрольной групп в итоге исследования уровня субъективного контроля до эксперимента и после него. Отмечены значения t-критерия Стьюдента, которые были получены при сравнении средних баллов по уровню субъективного контроля в экспериментальной группе до и после эксперимента, при сравнении средних баллов в контрольной группе до и после эксперимента, а также при сравнении между собой двух групп, экспериментальной и контрольной до и после эксперимента.

Таблица 5.

Оценка уровня субъективного контроля испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Показатели.	Экспериментальная группа.	Контрольная группа.
Средний балл уровня субъективного контроля испытуемых до эксперимента.	28,86	28,00
Средний балл уровня субъективного контроля испытуемых после эксперимента	32,29	28,66
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов в одной и той же группе по уровню субъективного контроля до и после эксперимента.	$t=0,91; p>0,05$	$t=0,19; p>0,05$
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов двух групп по уровню субъективного контроля, набранных	$t=0,26; p>0,05$	

испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до эксперимента.	
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов двух групп по уровню субъективного контроля, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп после эксперимента.	$t=0,99; p>0,05$

Исходя из данных, представленных в таблице 5, достоверные различия между группами испытуемых, экспериментальной и контрольной в уровне субъективного контроля отсутствуют как до эксперимента ( $t=0,26; p>0,05$ ), так и после него ( $t=0,99; p>0,05$ ). Внутри каждой из групп испытуемых уровень субъективного контроля после эксперимента статистически значимо не изменился: ( $t=0,91; p>0,05$ ); ( $t=0,19; p>0,05$ ).

Мы полагаем, что существующее положение дел объясняется высокой дисперсией показателей в оценке уровня субъективного контроля в экспериментальной группе. Дисперсия составляет 50,41 до начала эксперимента и 47,34 после него. Таким образом, хотя средний балл оценки УКС повысился, это не сделало результаты эксперимента статистически значимыми. Дисперсия в контрольной группе увеличилась после эксперимента с показателя 24,33 до 45,22, сделав выборку более неравномерной по оценке уровня субъективного контроля.

В процессе подсчете баллов выявилась тенденция увеличения уровня субъективного контроля у тех испытуемых, у которых этот уровень был довольно высоким, более 35 баллов. Уровень субъективного контроля от 20 до 30 баллов у испытуемых остался почти без изменений.

Известно, что уровень субъективного контроля является одной из фундаментальных характеристик личности и его кардинальное изменение требует постоянных усилий со стороны испытуемых. В процессе тренинга было маловероятным статистически значимое изменение этого показателя.

Данные, полученные в процессе исследования мотивации достижения успеха у испытуемых экспериментальной и контрольной групп, представлены в



таблице 6. В ней сравниваются средние показатели развития мотива достижения успеха в каждой группе до начала эксперимента и после него. Указаны значения t-критерия Стьюдента, полученные при сравнении средних баллов мотива достижения успехов в каждой группе до и после эксперимента. Приведены различия, полученные при сравнении между собой средних баллов, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп, до начала эксперимента и после него.

Таблица 6.

Мотив достижения успехов у испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Показатели	Экспериментальная группа испытуемых.	Контрольная группа испытуемых.
Средний балл оценки мотивации достижения успеха до эксперимента	139,85	136
Средний балл оценки мотивации достижения успеха после эксперимента	165,28	133,16
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов до и после эксперимента.	$t=2,29; p \leq 0,05$	$t=0,45; p > 0,05$
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до эксперимента.	$t=0,37; p > 0,05$	
Величина t-критерия Стьюдента, полученная при сравнении средних баллов, набранных испытуемыми экспериментальной и контрольной групп после эксперимента.	$t=4,5; p \leq 0,05$	

Данные таблицы 6 указывают на отсутствие значимых различий между испытуемыми экспериментальной и контрольной группами до начала эксперимента по мотиву достижения успехов ( $t=0,37$ ;  $p \leq 0,05$ ). Среднее значение мотива достижения успехов у испытуемых экспериментальной группы до начала эксперимента составило 139,85 баллов, а после эксперимента увеличилось до средней оценки 165,28 баллов. Достоверность этих различий подтверждает t-критерий Стьюдента:  $t=2,29$  при  $p \leq 0,05$ .

Показатели уровня мотивации достижения успехов у испытуемых контрольной группы составили 136,00 и 133,16, соответственно, до и после эксперимента. Уровень мотивации достижения в контрольной группе практически не изменился  $t=0,45$ ;  $p > 0,05$ .

Таким образом, можно констатировать наличие достоверных изменения в сторону увеличения мотива достижения успехов у испытуемых в экспериментальной группе при существовании недостоверных различий двух групп до начала эксперимента. Графически результаты исследования мотива достижения успехов по А. Мехрабиану представлены на рисунке 15.

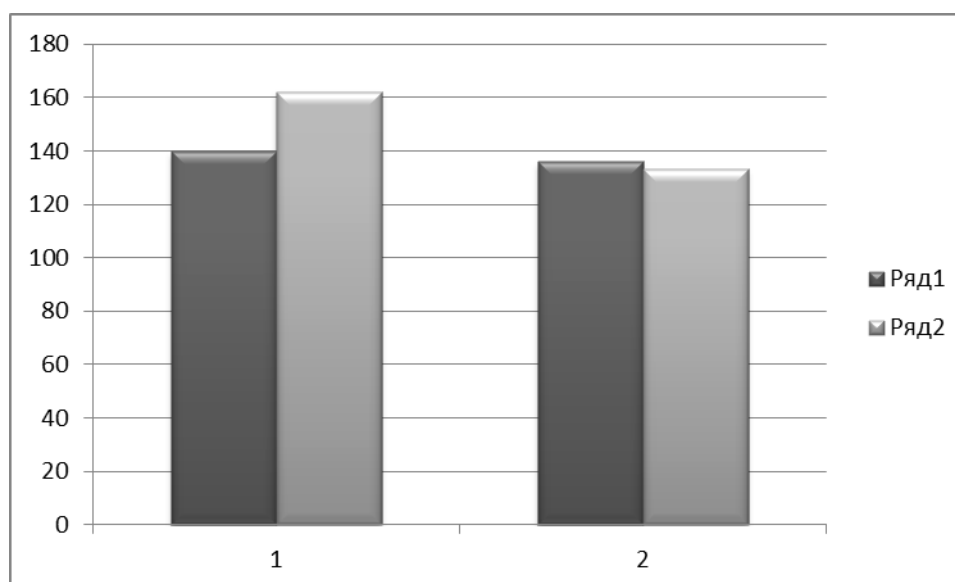


Рисунок 15. Изменение уровня мотива достижения успехов по А. Мехрабиану у испытуемых экспериментальной и контрольной группы после прохождения ими мотивационного тренинга.

Приложение:

Ряд 1 – средний балл по уровню мотива достижения успехов у испытуемых экспериментальной и контрольной группы до эксперимента.

Ряд 2 – средний балл по уровню мотива достижения успехов испытуемых экспериментальной и контрольной группы после эксперимента.

1 – положение дел по уровню мотива достижения успехов в экспериментальной группе до и после эксперимента.

2 – положение дел по уровню мотива достижения успехов в контрольной группе до и после эксперимента.

Полученные данные позволяют утверждать, что проведенный тренинг существенно и положительно повлиял на увеличение мотива достижения успехов у его участников. Различия в степени развития мотива достижения успехов между испытуемыми экспериментальной и контрольной групп после мотивационного тренинга являются статистически достоверными: t-критерий Стьюдента  $t=4,5$  ;  $p \leq 0,05$ . Таким образом, нашла подтверждение гипотеза о том, что в результате мотивационного тренинга повысится уровень мотивации достижения у сотрудников торгово-промышленных организаций.

Результаты теста на определение потребностей сотрудников торгово-промышленных организаций отражены в таблицах 7, 8, поясняющих динамику изменения пяти разных потребностей, по А. Маслоу у испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента. В таблице 7 представлены результаты межгруппового сравнения по каждому из мотивов до и после эксперимента. Сравнение проводилось путем вычисления t-критериев Стьюдента. Они указаны в таблице 7 вместе с вероятностью допустимой ошибки.

Таблица 7.

Различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до и после эксперимента по уровню развития потребностей по А.Маслоу.

Потребности (по А.Маслоу)	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до начала	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах после
------------------------------	---	---

	эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.	эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.
Материальные	$t=0,91; p>0,05$	$t=2,29; p\leq 0,05$
Потребность в безопасности	$t=0,25; p>0,05$	$t=2,83; p\leq 0,05$
Социальные потребности	$t=1,34; p>0,05$	$t=1,04; p>0,05$
Потребность в признании	$t=0,30; p>0,05$	$t=3,07; p\leq 0,05$
Потребность в самоактуализации	$t=0,29; p>0,05$	$t=0,08; p>0,05$

Согласно данным таблицы 7, перед началом эксперимента отсутствовали достоверные различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах, касающиеся силы актуальных потребностей по А. Маслоу. Статистически значимые различия возникли и были выявлены только после проведения эксперимента. Они касаются трех потребностей, а именно, материальных ( $t=2,29; p \leq 0,05$ ), потребности в безопасности ( $t=2,83; p \leq 0,05$ ) и потребности в признании ( $t=3,07; p \leq 0,05$ ). О них будет сказано ниже, после рассмотрения данных таблицы 7, иллюстрирующей динамику изменения актуальных потребностей испытуемых после эксперимента.

В таблице 8 представлены средние баллы по каждой из пяти потребностей, набранные испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента. Проведены внутригрупповые сравнения средних баллов до и после эксперимента по каждой потребности в каждой из двух групп. Вычислены значения t-критерия Стьюдента и указана величина допустимой ошибки.

Таблица 8.

Динамика потребностей по А. Маслоу у испытуемых экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента и после его завершения.

Потребности (по А.Маслоу)	1	2	3	4	5	6
Материальные	23,29	18,86	t=2,98; p≤0,05	20,66	24,50	t=1,01; p>0,05
В безопасности	19,00	10,43	t=3,69; p≤0,05	19,66	17,66	t=0,63; p>0,05
Социальные	11,28	17,57	t=2,37; p≤0,05	15,66	14,16	t=0,37; p>0,05
В признании	25,00	33,00	t=2,38; p≤0,05	23,83	23,83	t=0,00; p>0,05
Самоактуализации	26,43	25,14	t=0,37; p>0,05	25,16	24,83	t=0,66; p>0,05

Примечания:

1 – средний балл по одной потребности у испытуемых экспериментальной группы до эксперимента.

2 - средний балл по одной потребности у экспериментальной группы после эксперимента.

3 – значение t-критерия Стьюдена при сравнении средних баллов по потребности у испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента.

4 - средний балл по одной потребности у испытуемых контрольной группы до эксперимента.

5 - средний балл по одной потребности у испытуемых контрольной группы после эксперимента.

6 - значение t-критерия Стьюдена при сравнении средних баллов по потребности у испытуемых контрольной группы до и после эксперимента.

Статистически значимо изменились в результате проведения тренинга четыре потребности из пяти. Материальные потребности в экспериментальной группе снизились со среднего значения 23,29 до среднего значения 18,86. Достоверность изменений силы материальных потребностей подтверждает t-критерий Стьюдента, равный 2,98 и соответствующая вероятность допустимой ошибки  $p \leq 0,05$ . В то же время материальные потребности у испытуемых в контрольной группе, напротив, увеличились со среднего значения 20,66 до 24,50. Однако, это увеличение степени выраженности материальных

потребностей в контрольной группе испытуемых оказалось статистически не значимым ( $t=1,01$ ;  $p>0,05$ ).

Далее, сравнивая степень выраженности материальных потребностей после эксперимента в двух группах, мы выявили статистически значимую разницу в их силе. После эксперимента степень выраженности материальных потребностей у испытуемых в экспериментальной группе значительно уступает степени их выраженности у испытуемых контрольной группы. Достоверность различий иллюстрирует t-критерий Стьюдента, равный 2,29 при  $p\leq 0,05$ .

Эти данные позволяют сделать вывод о том, что уменьшение силы материальных потребностей у испытуемых в экспериментальной группе связано с их участием в эксперименте, формирующим мотив достижения. Люди, у которых реализуется мотив достижения успеха, начинают особым образом реагировать на материальное вознаграждение, понимая его как меру своего успеха. Деньги, как материальная ценность, обретают для них вторичный, более глубокий личностный смысл. При этом актуализируются более высокие, по иерархии А.Маслоу, потребности и мотивы поведения. Для испытуемых из контрольной группы деньги так и остались одной из основных потребностей, причем, их значимость не получила собственно личностного выражения как оценка способностей, связанных с достижением успеха.

Достоверно снизилась потребность в безопасности у испытуемых экспериментальной группы. Среднее значение 19,00 до начала эксперимента уступило место среднему значению 10,43 после него. Критерий Стьюдента, подтверждает достоверность различий, поскольку  $t=3,69$ ;  $p\leq 0,05$ .

Потребность в безопасности у испытуемых в контрольной группе не претерпела значимых изменений, оставшись примерно на том же уровне. Среднее значение до эксперимента составляло 19,66, после – 17,66 ( $t=0,63$ ;  $p>0,05$ ). Потребность в безопасности у испытуемых экспериментальной группы после тренинга оказалась развитой ниже, чем у испытуемых контрольной группы ( $t=2,83$ ;  $p\leq 0,05$ ).

Снижение уровня потребности в безопасности у участников мотивационного тренинга с нашей точки зрения объясняется следующим образом. В процессе мотивационного тренинга участники прошли через глубокий самоанализ своих прошлых успехов и неудач, научились планировать свои успехи, предотвращать возможные неудачи, выявили свои сильные и слабые стороны. Они получили информацию о том, где и как просить помощь и получать поддержку, проанализировали факторы, влияющие их успехи и неудачи в прошлом, и, таким образом, получили мощную информационную поддержку, инструменты для построения своего контролируемого будущего. Контроль над ситуацией значительно снижает тревожность и чувство незащищенности перед обстоятельствами, поэтому потребность в безопасности снизилась статистически значимо у испытуемых, которые прошли мотивационный тренинг и получили навык успешного планирования своего будущего.

О важности получения помощи и поддержки для участников мотивационного тренинга говорит статистически значимо возросший показатель социальных потребностей. У испытуемых в экспериментальной группе степень выраженности социальных потребностей увеличилась со среднего значения 11,28 до 17,57 ( $t=2,37; p \leq 0,05$ ). Социальные потребности у испытуемых контрольной группы не претерпели значимых изменений и даже незначительно уменьшились со среднего значения 15,66 до 14,16 ( $t=0,37; p > 0,05$ ).

По итогам сравнения степени выраженности социальных потребностей у испытуемых двух групп, экспериментальной и контрольной, после эксперимента значимых различий не было выявлено ( $t=1,04; p > 0,05$ ).

Эти данные позволяют констатировать достоверный рост социальных потребностей у испытуемых в экспериментальной группе в результате проведения мотивационного тренинга. Мы расцениваем этот факт как положительное влияние мотивационного тренинга на потребностно-мотивационную сферу личности испытуемых, поскольку высокие социальные

потребности позволяют успешнее решать возникающие перед человеком задачи по достижению успехов в различных сферах, в том числе профессиональной. Стремление получить и оказать помощь и поддержку своим коллегам, иметь добрые отношения с окружающими людьми благотворно влияют на психологическое состояние, делая его комфортным для социализированного человека.

В процессе мотивационного тренинга его участники научились оказывать и принимать поддержку друг от друга, сообща решать задачи, рассказывать о своих успехах и радоваться успехам своих коллег, поддерживать друг друга в случае неудач, совместно искать пути преодоления возможных трудностей. Участники тренинга осознали, что групповая работа в эксперименте позволила им достичь более высоких результатов в стремлении к своим и индивидуальным целям.

Также в процессе мотивационного тренинга у его участников в экспериментальной группе возросла потребность в признании. Мы выявили закономерный рост потребности в признании у испытуемых из экспериментальной группы. Эта потребность увеличилась со среднего значения 25,00 до среднего значения 33,00 ( $t=2,38; p \leq 0,05$ ). Потребность в признании у испытуемых из контрольной группы осталась без изменений. Ее средние значения равнялись 23,83 как до, так и после эксперимента.

Сравнив потребность в признании у испытуемых из экспериментальной группы и у испытуемых из контрольной группы после эксперимента, мы выявили достоверные различия в силе этой потребности. Эта потребность оказалась более выраженной у испытуемых в экспериментальной группе, что подтверждается t-критерием Стьюдента, равным 3,07;  $p \leq 0,05$ .

Потребность в признании, как известно, актуализируется у людей, мотивированных на достижение успехов. Достигая своих целей, люди надеются на одобрение со стороны окружающих, на похвалу и признание их достижений. В процессе мотивационного тренинга испытуемые экспериментальной группы успешно достигали поставленные перед собой цели, делили свою радость с



коллегами, поэтому у них активизировалась потребность в признании, появился «предмет» гордости и радости за свои успехи.

Потребность в признании частично связана с социальными потребностями, поскольку одобрение и признание люди получают со стороны окружающих их людей, а это невозможно без добрососедских отношений. Таким образом, усилившаяся потребность в признании дополняет сформировавшийся мотив достижения успехов у участников мотивационного тренинга и является положительным подкреплением роста всех социальных потребностей испытуемых. Наличие успехов актуализирует потребность в их признании, а наличие добрых отношений в коллективе обеспечивает аудиторию, которая будет готова признать соответствующего человека.

Потребность в самоактуализации как у испытуемых из экспериментальной группы, так у испытуемых из контрольной группы не претерпела значимых изменений. Среднее ее значение у испытуемых из экспериментальной группы изменилось с 26,43 до 25,14 ( $t=0,29;p>0,05$ ); в контрольной группе среднее значение потребности в самоактуализации изменилось с 25,16 до 24,83 ( $t=0,66;p>0,05$ ).

Потребность в самоактуализации занимает более высокое место в иерархии потребностей А. Маслоу, чем другие потребности. Реализация этой потребности, возможно, потребовала бы от испытуемых смены места работы или деятельности, а задачей мотивационного тренинга было предоставить такую возможность на том рабочем месте и в тех условиях, в которых испытуемый находится в данный момент своей жизни.

Мы полагаем, что эта потребность могла бы возрасти еще больше, если бы тестовая методика была составлена без учета распределения фиксированного количества баллов между шкалами пяти потребностей. На данном этапе своего развития испытуемые выбрали увеличение социальных потребностей и потребность в признании за счет уменьшения потребности в безопасности и материальных потребностей. Таким образом, потребность в самоактуализации осталась у них на прежнем уровне развития.

Поскольку тестовая методика показывает изменения распределения баллов, то достоверность соответствующих изменений мы рассчитывали с помощью критерия  $\chi$ -квадрат. Данные соответствующих расчетов представлены в таблице 9. В ней отражены средние для экспериментальной группы данные по процентному распределению общего количества баллов, которые набрали испытуемые по пяти шкалам, соответствующим пяти различным потребностям по А. Маслоу, как до, так и после эксперимента, а также вычисленные коэффициенты по каждой шкале теста, которые в сумме дают критерий  $\chi$ -квадрат.

Таблица 9.

Степень выраженности пяти потребностей по А.Маслоу у испытуемых экспериментальной группы до начала эксперимента и после него (по критерию  $\chi$ -квадрат).

Потребности	Частота выборов данной потребности до эксперимента, (%)	Частота выборов данной потребности после эксперимента, (%)	Коэффициенты для расчёта Критерия $\chi$ -квадрат по каждой потребности.
Материальные	22,18	17,96	0,80
В безопасности	18,10	9,93	3,68
Социальные	10,75	16,73	3,33
В признании	23,81	31,43	2,44
Самоактуализации	25,17	23,95	0,06
Критерий $\chi$ -квадрат			10,32

Процент выбора материальных потребностей испытуемыми экспериментальной группы до эксперимента составил 22,18%, а после него - 17,96%; потребности в безопасности 18,10% до эксперимента и 9,93% после

него; социальные потребности получили 10,75% баллов до эксперимента и 16,73 после него; потребности в признании – 23,81% выборов до эксперимента и 31,43% после него; потребности в самовыражении – 25,17% до эксперимента и 23,95 после него. Общий критерий  $\chi$ -квадрат по тесту равен 10,32;  $p \leq 0,05$ , что позволяет констатировать достоверные изменения в распределении баллов испытуемыми экспериментальной группы между разными потребностями до и после тренинга.

Распределение выборов испытуемых экспериментальной группы статистически значимо изменилось после проведения эксперимента. Материальные потребности и потребности в безопасности утратили свою актуальность, вместо них актуализировались социальные потребности и потребности в признании. Этот факт указывает на позитивное изменение иерархии потребностей у испытуемых, участвовавших в тренинге.

Значительно уменьшилась сила потребности в безопасности как результат повышения сознательного, разумного контроля над своим будущим, что характерно для людей, мотивированных на достижение успеха. Для них также характерно усиление потребности в признании и рост социальных потребностей.

Распределение выборов испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента отражено на рисунке 16. На основании средних баллов, набранных испытуемыми по каждой потребности до и после эксперимента, построены гистограммы, на которых наглядно видно уменьшение или увеличение силы каждой из пяти потребностей.

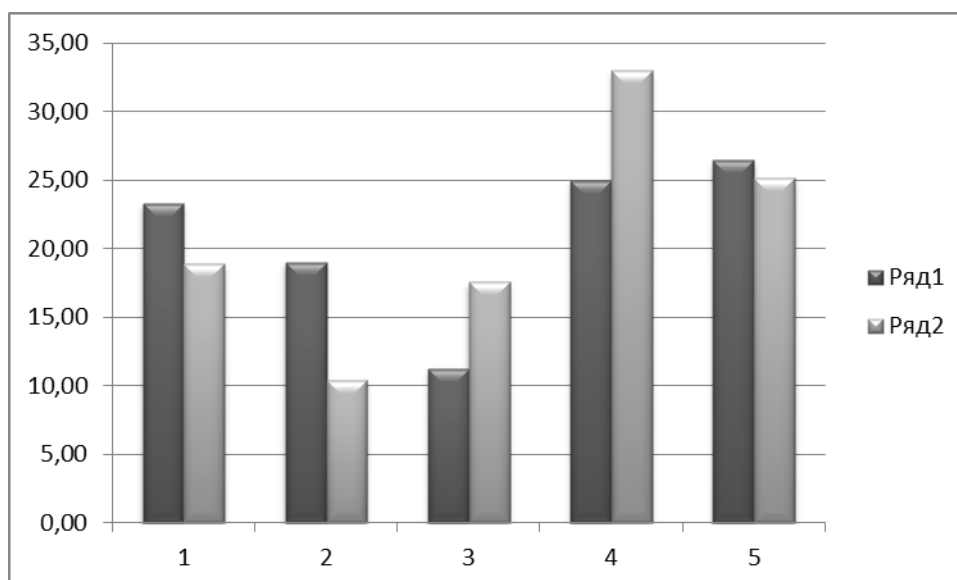


Рисунок 16. Изменение силы потребностей у испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента.

Примечания:

Ряд 1 – средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной группы до эксперимента.

Ряд 2 - средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной группы после эксперимента.

1 – динамика материальных потребностей испытуемых в экспериментальной группе.

2 – динамика потребностей в безопасности испытуемых в экспериментальной группе.

3 – динамика социальных потребностей испытуемых в экспериментальной группе.

4 – динамика потребностей в признании у испытуемых в экспериментальной группе.

5 - динамика потребности в самовыражении в экспериментальной группе.

Состояние дел в сфере формирования у испытуемых экспериментальной группы мотивационно-волевых качеств личности, свойственных людям, мотивированным на достижение успехов и мотивирующим их в работе, иллюстрируют результаты теста, определяющего мотивацию в работе, который был направлен на исследование мотивов человека, важных для него в трудовой деятельности. Результаты теста отражены в таблицах 9 и 10. В таблицах описывается динамика изменения мотивов трудовой деятельности у испытуемых из экспериментальной и контрольной группы, а также наличие или отсутствие достоверно значимых различий между мотивационными профилями испытуемых обеих групп до начала эксперимента и после него, и на рисунке 17, иллюстрирующем произошедшие в результате эксперимента изменения в мотивационном профиле испытуемых.

В таблице 10 сравниваются между собой показатели испытуемых обеих групп, экспериментальной и контрольной, до эксперимента и после него.

Таблица 10.

Различия мотивационных профилей испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Мотивы трудовой деятельности	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до начала эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах после эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.
Финансовый.	$t=0,40; p>0,05$	$t=2,00; p\leq 0,05$
Признания и самовыражения.	$t=1,50; p>0,05$	$t=2,88; p\leq 0,05$
Ответственность.	$t=0,60; p>0,05$	$t=1,31; p>0,05$
Отношения с руководителем.	$t=1,60; p>0,05$	$t=0,81; p>0,05$
Продвижения по службе.	$t=1,02; p>0,05$	$t=1,33; p>0,05$
Достижения успехов.	$t=0,30; p>0,05$	$t=4,39; p\leq 0,05$
Содержания работы.	$t=0,92; p>0,05$	$t=1,59; p>0,05$
Сотрудничества.	$t=1,59; p>0,05$	$t=0,93; p>0,05$

Согласно данным таблицы 10 до проведения эксперимента отсутствовали значимые различия между испытуемыми обеих групп в их мотивационных профилях.

Что касается различий между экспериментальной и контрольной группами после эксперимента, то они присутствуют по трем показателям из

восьми. Изменения касаются, например, финансового мотива, уменьшение которого в экспериментальной группе по сравнению с контрольной достоверно после проведения мотивационного тренинга ( $t=2,00$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Увеличение мотива признания и самовыражения у испытуемых экспериментальной группы произошло по сравнению с контрольной после окончания эксперимента ( $t=2,88$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Мотив достижения успехов у испытуемых в экспериментальной группе по сравнению с испытуемыми в контрольной группе также увеличился, что подтверждает t-критерий Стьюдента, равный 4,39;  $p \leq 0,05$ .

В таблице 11 приведены данные, полученные при сравнении каждой из групп до начала эксперимента и после него. Мотивационный профиль испытуемых экспериментальной группы до эксперимента сравнивался с мотивационным профилем той же группы после него. Такое же сравнение производилось и в контрольной группе испытуемых. В таблице 11 указаны значения t-критерия Стьюдента для каждого из этих сравнений.

Таблица 11.

Мотивация в работе у испытуемых экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента и после него.

Мотивы трудовой деятельности.	1	2	3	4	5	6
Финансовый	21,28	15,86	$t=2,55$ ; $p \leq 0,05$	20,16	19,83	$t=0,12$ ; $p > 0,05$
Признания и самовыражения.	19,14	23,14	$t=2,20$ ; $p \leq 0,05$	16,83	17,66	$t=0,47$ ; $p > 0,05$
Ответственность.	16,57	19,29	$t=3,52$ ; $p \leq 0,05$	17,66	16,83	$t=0,34$ ; $p > 0,05$
Отношения с руководителем.	16,00	13,57	$t=0,86$ ; $p > 0,05$	11,50	15,17	$t=1,54$ ; $p > 0,05$
Продвижения по						

службе.	13,57	11,14	t=0,66; p>0,05	16,33	16,00	t=0,13; p>0,05
Достижения успеха.	20,71	24,57	t=4,21; p≤0,05	21,16	17,16	t=1,94; p>0,05
Содержания работы.	17,86	15,00	t=1,20; p>0,05	20,16	19,00	t=0,44; p>0,05
Сотрудничества.	14,86	17,43	t=2,21; p≤0,05	16,17	18,33	t=1,30; p>0,05

Примечания:

1 – средний балл у испытуемых экспериментальной группы до эксперимента.

2 - средний балл у экспериментальной группы после эксперимента.

3 – значение t-критерия Стьюдена при сравнении показателей испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента.

4 - средний балл у испытуемых контрольной группы до эксперимента.

5 - средний балл у испытуемых контрольной группы после эксперимента.

6 - значение t-критерия Стьюдена при сравнении показателей испытуемых контрольной группы до и после эксперимента.

В процессе мотивационного тренинга в экспериментальной группе произошли следующие изменения в мотивационном профиле испытуемых.

Статистически значимо уменьшился финансовый мотив к работе у испытуемых экспериментальной группы. Среднее значение 21,28 уступило место среднему значению 15,86; при этом коэффициент Стьюдента  $t= 2,55$ ;  $p\leq 0,05$  указывает на достоверность различий в силе финансового мотива до и после эксперимента. Финансовый мотив в контрольной группе испытуемых достоверно не изменился. Его среднее значение до эксперимента составило 20,16, а после него 19,83 (t-критерий Стьюдента равен 0,12;  $p>0,05$ ).

Таким образом, можно говорить о том, что мотивационный тренинг положительно повлиял на снижение финансового мотива к работе у его участников. Для них снизилась значимость финансового вознаграждения в пользу других мотивов к работе, в сторону увеличения нематериальной (моральной) мотивации.

Один из мотивов, который статистически значимо увеличился в мотивационном профиле испытуемых - это мотив признания и самовыражения.

У испытуемых из экспериментальной группы сила этого мотива увеличилась со среднего значения 19,14 до 23,14, с t-критерием Стьюдента равным 2,20;  $p \leq 0,05$ , тогда как в контрольной группе испытуемых сила этого мотива почти не изменилась со среднего значения 16,83 до 17,66 ( $t=0,47$ ;  $p > 0,05$ ). Кроме того, как было сказано выше, после эксперимента были выявлены значимые различия в силе мотива признания и самовыражении между двумя группами после эксперимента. Участники эксперимента после прохождения тренинга достоверно отличались от испытуемых контрольной группы более высоким мотивом признания и самовыражения.

Такой результат является, на наш взгляд, прямым следствием проведения мотивационного тренинга, где его участники получали стимулы к формированию мотива достижения успехов. Люди, мотивированные на успех, отличаются высоким мотивом признания. Они успешно решают задачи, которые ставят перед собой, гордятся достигнутыми результатами, желают получить признание своих заслуг.

В процессе мотивационного тренинга его участники также научились «давать себе признание» самостоятельно, обучались навыкам самоподдержки и самомотивации на успех. Увеличение силы мотива признания и самовыражения говорит об успешном усвоении его участниками навыков, полученных в процессе тренинга. Они в ходе тренинга учились поддерживать друг друга, работать в команде, получили опыт признания их достижений и заслуг. Мотив самовыражения также присущ людям, мотивированным на успех, поскольку в любом достижении есть личный вклад автора этого достижения, а в результатах деятельности отражается личность ее субъекта.

Статистически значимо возросла ответственность испытуемых экспериментальной группы за результаты своего труда. Среднее значение до эксперимента мотива ответственности составляло в этой группе 16,57 баллов, а после эксперимента стало равным 19,29 баллов. При этом t-критерий Стьюдента составил  $t=3,52$ ;  $p \leq 0,05$ .



Контрольная группа испытуемых показала следующие результаты. До эксперимента среднее значение мотива ответственности у членов этой группы составляло 17,66 баллов, после - 16,83 ( $t=0,34$ ;  $p<0,05$ ). По окончании эксперимента были выявлены достоверные различия, указывающие на более сильную мотивацию ответственности у испытуемых экспериментальной группы по сравнению с испытуемыми контрольной группы.

Мотив ответственности определенным образом связан с мотивом признания и самовыражения, самоактуализации, поскольку люди обычно гордятся своими достижениями, и именно за них готовы получать признание. Это побуждает людей брать на себя ответственность за свои успехи, и мотив ответственности также характеризует людей, мотивированных на достижение успехов.

Успешность проведения мотивационного тренинга подтверждает и возросший у испытуемых экспериментальной группы мотив достижения успехов. До его начала среднее значение силы мотива достижения успехов у испытуемых экспериментальной группы составило 20,71 баллов, после эксперимента - 24,57 баллов ( $t=4,21$ ;  $p\leq 0,05$ ). В контрольной группе испытуемых сила мотива достижения успехов, напротив, снизилась, причем величина уменьшения этого мотива близка к достоверному значению по  $t$ -критерию Стьюдента. Среднее значение в контрольной группе до эксперимента по этому мотиву составило 21,16, а после него - 17,16 с  $t$ -критерием Стьюдента ( $t=1,94$ ;  $p>0,05$ ). Это значение близко к  $t=1,98$ , для  $p\leq 0,05$  достаточно для установления статистической значимости различий. У испытуемых экспериментальной группы мотив достижения успехов оказался достоверно выше, чем у испытуемых в контрольной группе ( $t=4,39$ ;  $p\leq 0,01$ ).

Работа в команде в процессе мотивационного тренинга способствовала развитию мотива сотрудничества у испытуемых экспериментальной группы. Его среднее значение составило до эксперимента 14,86, а после него 17,43 ( $t=2,21$ ;  $p\leq 0,05$ ). В контрольной группе испытуемых этот мотив достоверно не изменился. Среднее значение мотива сотрудничества в контрольной группе

испытуемых до начала эксперимента было равным 16,17, а после него 18,33 ( $t=1,30$ ;  $p>0,05$ ).

Другие мотивы, исследуемые данной тестовой методикой, не получили своего развития или изменения в той мере, чтобы говорить о статистической значимости соответствующих изменений. В экспериментальной группе испытуемых мотив «отношения с руководителем» изменил свое среднее значение с 16,00 до 13,57 ( $t=0,86$ ;  $p>0,05$ ); мотив продвижения по службе изменился с 13,57 до 11,14 баллов ( $t=0,66$ ;  $p>0,05$ ). Мотив «содержание работы» изменился с 17,86 до 15,00 баллов ( $t=1,20$ ;  $p>0,05$ ). В контрольной группе испытуемых данные мотивы также не изменились.

Мотив продвижения по службе и мотив отношений с руководителем в большей мере свойственны людям, мотивированным властью, чем людям, мотивированным на достижение успехов. Мотив содержания работы не получил, по нашему мнению, своего развития потому, что в процессе мотивационного тренинга его участники учились достижению успехов в поставленных целях на том рабочем месте, которое они сейчас занимают, не задумываясь о повышении своего формального статуса, а направив свои усилия на повышение психологического статуса. Отчасти этим и объясняется отсутствие изменения мотива «отношения с руководителем», поскольку, повысив свой психологический статус в процессе тренинга, участники перестали остро нуждаться в покровительстве.

Таким образом, можно констатировать наличие перераспределения баллов теста между его шкалами (таблица 12 и рисунок 17). В них представлены средние для экспериментальной группы данные по процентному распределению общего количества баллов, которые набрали испытуемые по восьми шкалам, соответствующим различным мотивам, как до, так и после эксперимента, а также вычисленные коэффициенты по каждой шкале теста, которые в сумме дают критерий  $\chi$ -квадрат.

Таблица 12.

Процентное распределение восьми мотивов трудовой деятельности у испытуемых экспериментальной группы до начала эксперимента и после него (по критерию  $\chi$ -квадрат).

Мотивы	Частота выборов данной потребности до эксперимента, (%)	Частота выборов данной потребности после эксперимента, (%)	Коэффициенты для расчёта Критерия $\chi$ -квадрат по каждой потребности.
Финансовые	15,20	11,33	0,99
Признания и самовыраж.	13,67	16,53	0,60
Ответственности	11,84	13,78	0,32
Отношения с руководителем	11,43	9,69	0,26
Продвижения по службе	9,69	7,69	0,31
Достижения успехов	14,80	17,55	0,51
Содержания работы	12,76	10,72	0,33
Сотрудничества	10,61	12,45	0,32
Критерий $\chi$ -квадрат			3,63

Финансовые мотивы у испытуемых экспериментальной группы до начала тренинга получили 15,20% из общего количества голосов, а после эксперимента - 11,33%, что говорит о снижении популярности этого выбора. Мотив признания получил до эксперимента 13,67% голосов, а после него 16,53%, увеличив свою популярность. Мотив ответственности возрос со значения, набранного до тренинга - 11,84%, до 13,78%. Выборы в пользу отношения с руководителем несколько снизились со значения 11,43% до 9,69%. Мотив продвижения по службе также отчасти утратил свою значимость, уменьшившись с 9,69% до 7,69% до и после эксперимента, соответственно.

Значительно «поднял свою популярность» по процентному соотношению выборов мотив достижений успехов. Если до эксперимента доля мотива достижения успехов была 14,80%, то после него она стала 17,55%. Мотив содержания работы уменьшился с 12,76% до 10,72%. Мотив сотрудничества возрос с 10,61% до 12,45%. Критерий  $\chi$ -квадрат здесь составляет 3,63;  $p > 0,05$ . Эти данные не позволяют констатировать статистическую значимость изменения распределений выборов, в отличие от расчетов по t-критерию Стьюдента каждого мотива в отдельности.

На рисунке 17 графически представлены изменения в силе мотивов трудовой деятельности у испытуемых экспериментальной группы. Гистограмма отражает величину каждого из восьми мотивов трудовой деятельности.

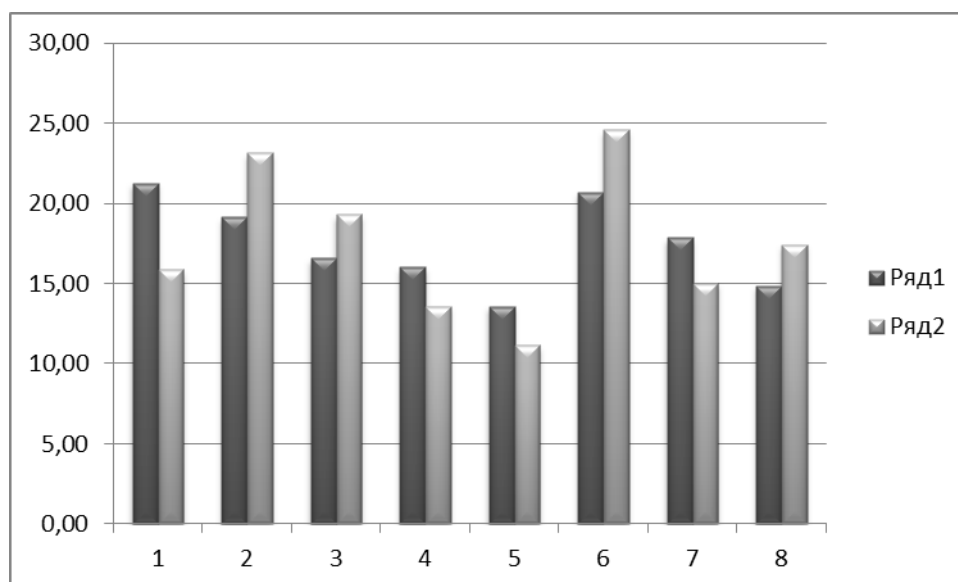


Рисунок 17. Мотивы трудовой деятельности у испытуемых из экспериментальной группы до и после эксперимента.

Примечания:

Ряд 1 – величина развития мотива до начала эксперимента.

Ряд 2 – величина развития мотива после эксперимента.

1 – финансовый мотив до и после эксперимента.

2 – мотив признания и самовыражения до и после эксперимента.

3 – мотив ответственности до и после эксперимента.

4 – мотив отношения с руководителем до и после эксперимента.

5 – мотив продвижения по службе до и после эксперимента.

6 – мотив достижения успехов до и после эксперимента.

7 – мотив содержания работы до и после эксперимента.

8 – мотив сотрудничества до и после эксперимента.

Таким образом, изменения мотивационного профиля испытуемых экспериментальной группы свидетельствуют о приобретении ими качеств личности и мотивов, свойственных людям, мотивированным на достижение успехов, а также мотивированным к успешной трудовой деятельности.

Мы также выявили увеличение силы мотива сотрудничества, снижение силы финансового мотива. Такое положение дел свойственно людям, мотивированным на успех, которые расценивают величину материального вознаграждения как меру своего успеха.

Было отмечено возрастание мотива признания и самовыражения как результат получения удовлетворения результатами своего труда и желания повышать свое мастерство и компетентность.

Отмечено принятие ответственности за результаты своего труда испытуемыми из экспериментальной группы.

Оценка стратегии поведения в конфликтных ситуациях показала результаты, отраженные в таблицах 13 и 14, которые описывают поведение в конфликтах испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента, а также наличие или отсутствие достоверно значимых различий до и после эксперимента между поведением в конфликтах испытуемых обеих групп. Графически динамика изменения выбора стратегий поведения в конфликтных ситуациях показана на рисунке 18.

В таблице 13 указаны пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу, а также значения  $t$ -критерия Стьюдента, полученные при сравнении испытуемых двух групп, экспериментальной и контрольной, до начала эксперимента с целью выявить различия между группами и сделать заключение о репрезентативности выборки. Далее, указаны значения  $t$ -критерия Стьюдента, полученные при сравнении средних баллов, набранных испытуемыми по каждой из стратегий поведения в конфликтах, и касающиеся выбора определенной стратегии поведения испытуемыми обеих групп после завершения эксперимента. Сделано, кроме того, заключение о наличии или отсутствии статистически значимых различий между средними оценками

испытуемых обеих групп при выборе каждой из стратегий поведения в конфликтных ситуациях испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента и после него.

Таблица 13.

Выбор стратегий поведения в конфликтных ситуациях испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до начала эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах после эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.
Соперничество	$t=0,42; p>0,05$	$t=0,42; >0,05$
Сотрудничество	$t=0,55; p>0,05$	$t=2,42; p\leq 0,05$
Компромисс	$t=1,73; p>0,05$	$t=0,07; p>0,05$
Избегание	$t=0,30; p>0,05$	$t=3,34; p\leq 0,05$
Приспособление	$t=0,98; p>0,05$	$t=0,28; p>0,05$

Судя по данным таблицы 13, до начала эксперимента не было выявлено значимых различий в стратегиях поведения испытуемых обеих групп, экспериментальной и контрольной. Различия в большинстве случаев оказались не достоверными в таких стратегиях поведения, как соперничество, ( $t=0,42; p>0,05$ ); сотрудничество, ( $t=0,55; p>0,05$ ); компромисс, ( $t=1,73; p>0,05$ ); избегание, ( $t=0,30; p>0,05$ ); приспособление, ( $t=0,98; p>0,05$ ).

После окончания эксперимента выявлены статистически значимые различия между испытуемыми экспериментальной и контрольной групп при

выборе ими стратегий поведения сотрудничество ( $t=2,42$ ;  $p \leq 0,05$ ) и избегание ( $t=3,34$ ;  $p \leq 0,05$ ). Не достоверными остались и различия между выборами испытуемыми обеих групп стратегий поведения соперничество ( $t=0,42$ ;  $p > 0,05$ ), компромисс ( $t=0,07$ ;  $p > 0,05$ ) и приспособление ( $t=0,28$ ;  $p > 0,05$ ).

В таблице 14 указаны цифры, отражающие средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента и после него, при выборе каждой из стратегий поведения. Приведена величина t-критерия Стьюдента, констатирующая наличие или отсутствие различий между средними баллами по каждой из стратегий поведения до начала эксперимента и после него у испытуемых в экспериментальной и контрольной группе. На основании полученной величины t-критерия Стьюдента отмечено наличие или отсутствие достоверно значимых различий между испытуемыми экспериментальной группы до и после эксперимента, а также наличие или отсутствие значимых различий между испытуемыми контрольной группы до и после эксперимента.

Таблица 14.

Выбор стратегий поведения в конфликтных ситуациях до и после эксперимента испытуемыми экспериментальной и контрольной групп.

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.	1	2	3	4	5	6
Соперничество	2,57	3,00	$t=0,26$ ; $p > 0,05$	3,17	0,34	$t=0,34$ ; $p > 0,05$
Сотрудничество	6,00	8,29	$t=2,32$ ; $p \leq 0,05$	5,50	0,00	$t=0,00$ ; $p > 0,05$
Компромисс	8,42	8,57	$t=0,20$ ; $p > 0,05$	8,50	1,04	$t=1,04$ ; $p > 0,05$
Избегание	6,86	5,00	$t=2,72$ ; $p \leq 0,05$	7,50	1,10	$t=1,10$ ; $p > 0,05$

Приспособление	5,16	4,83	t=0,78; p > 0,05	4,83	0,39	t=0,39; p > 0,05
----------------	------	------	---------------------	------	------	---------------------

Примечания:

- 1 – средний балл для испытуемых экспериментальной группы до эксперимента.
- 2 - средний балл для испытуемых экспериментальной группы после эксперимента.
- 3 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых экспериментальной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых экспериментальной группы.
- 4 – средний балл для испытуемых контрольной группы до эксперимента.
- 5 – средний балл для испытуемых контрольной группы после эксперимента.
- 6 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых контрольной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых контрольной группы.

Из данных таблицы 14 следует, что в процессе проведения мотивационного тренинга статистически значимо в положительную сторону изменились две стратегии поведения испытуемых экспериментальной группы в конфликтных ситуациях. Вместо избегания конфликтов испытуемые стали сотрудничать между собой.

Средний балл по стратегии поведения сотрудничество вырос в экспериментальной группе с 6 до 8,29 баллов, при ( $t=2,32$ ;  $p \leq 0,05$ ). Вместе с тем, уменьшилась частота использования испытуемыми стратегии поведения «избегание конфликтов». Ее средний балл в экспериментальной группе снизился с 6,86 до 5,00 баллов, причем достоверность различий подтверждена t-критерием Стьюдента  $t=2,72$ ;  $p \leq 0,05$ . Участники тренинга после него стали достоверно чаще выбирать стратегию поведения сотрудничество, ( $t= 2,42$ ;  $p \leq 0,05$ ), и достоверно реже избегать конфликтов ( $t=3,34$ ;  $p \leq 0,05$ ), чем испытуемые контрольной группы.

Значимых изменений в выборе таких стратегий поведения, как соперничество, компромисс и приспособление, не произошло. Стратегия поведения соперничество до эксперимента составила 2,57 баллов, а после него равнялась 3,00 балла, ( $t= 0,26$ ;  $p > 0,05$ ); средний балл стратегии «компромисс» до эксперимента был 8,42 балла, после него 8,57 ( $t=0,20$ ;  $p > 0,05$ ); средний балл по стратегии «приспособление» до эксперимента 5,16, после него 4,83, ( $t=0,78$ ;



$p > 0,05$ ). Таким образом, значимых различий между группами по этим стратегиям поведения не выявлено.

В контрольной группе статистически значимых изменений в использовании каждой из предложенных в тесте стратегий поведения в конфликтах также не обнаружено (соперничество,  $t=0,34$ ; сотрудничество,  $t=0,00$ ; компромисс,  $t=1,04$ ; избегание,  $t=1,10$ ; приспособление,  $t=0,39$ ). Все эти показатели меньше 1,98 для  $p \leq 0,05$ .

Выводы, которые можно сделать по результатам этого теста, следующие. В процессе мотивационного тренинга его участники научились конструктивному обсуждению состояния своих и чужих дел. Они получили навык использования конструктивной обратной связи друг с другом, стали более уверенными в себе, поскольку не получали в свой адрес негативной критики от окружающих. Атмосфера взаимного уважения позволила участникам тренинга вместо избегания конфликтов пытаться их решить с помощью сотрудничества.

Избегание конфликтов – не оптимальная стратегия поведения, поскольку такое поведение порождает обиду и одиночество, тогда как сотрудничество считается наиболее конструктивной стратегией и преследует цель удовлетворения интересов обеих конфликтующих сторон. Поскольку испытуемые в контрольной группе практически не изменили своих стратегий поведения, то можно сделать вывод о том, что на испытуемых экспериментальной группы в плане выбора ими конструктивных стратегий поведения в конфликтных ситуациях положительно повлияло их участие в мотивационном тренинге.

Основной поведенческой стратегией испытуемых экспериментальной группы стал компромисс. Эту стратегию испытуемые наиболее часто использовали как до начала тренинга, так и после него. Средний балл по соответствующей шкале теста практически не изменился, что позволяет утверждать, что испытуемые лояльно относились к интересам других людей до начала эксперимента и сохранили ее по завершению эксперимента.

Основные изменения коснулись своеобразной замены стратегии «избегание», средний балл по шкале которой заметно снизился, на стратегию «сотрудничество», где средний балл, напротив, поднялся статистически значимо. Такая динамика поведения испытуемых в конфликтных ситуациях говорит о том, что испытуемые стали в большей мере обращаться к своим личным интересам при решении конфликтных ситуаций, не пренебрегая при этом общественными, и преследуя цель «взаимного выигрыша» конфликтующих сторон.

Формирование мотивации достижения успехов в процессе мотивационного тренинга у испытуемых экспериментальной группы способствовало такому их поведению, в котором участники эксперимента стали реже избегать конфликтов и чаще отстаивать свои интересы.

Графическая иллюстрация изменения выбора стратегий поведения в конфликтных ситуациях испытуемыми экспериментальной группы до и после эксперимента приведена в виде гистограммы на рисунке 18.

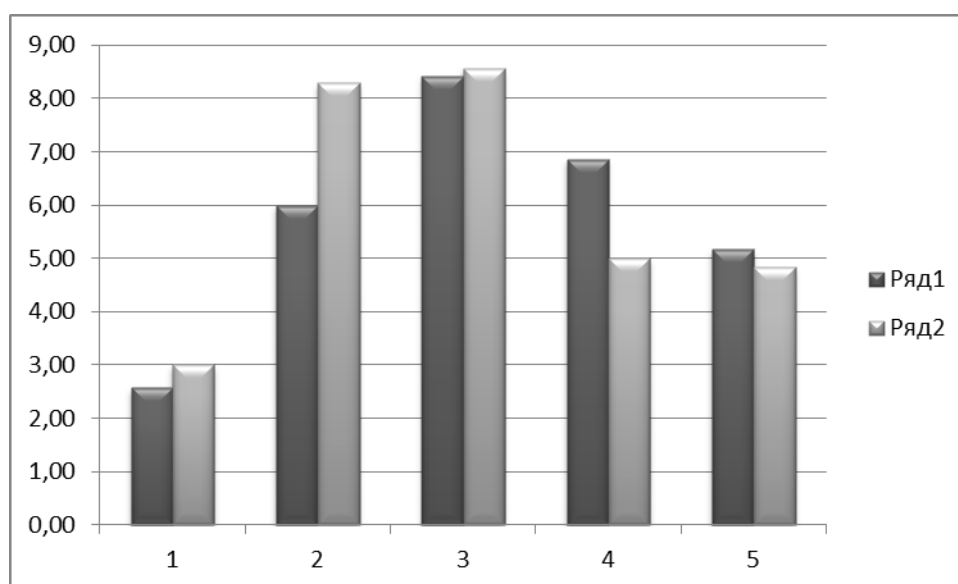


Рисунок 18. Изменение выборов стратегий поведения в конфликтных ситуациях испытуемыми экспериментальной группы.

Примечание.

Ряд 1 – средний балл испытуемых экспериментальной группы до начала эксперимента.

Ряд 2 – средний балл испытуемых экспериментальной группы после эксперимента.

1 – стратегия «соперничество» до эксперимента (ряд 1) и после него (ряд 2).

- 2 – стратегия сотрудничества до эксперимента(ряд 1) и после него (ряд 2).
- 3 – стратегия компромисса до эксперимента (ряд 1) и после него (ряд 2.)
- 4 – стратегия избегания до эксперимента (ряд 1) и после него (ряд 2).
- 5 – стратегия приспособления до эксперимента (ряд 1) и после него (ряд 2).

Таким образом, в процессе прохождения мотивационного тренинга испытуемые экспериментальной группы изменили стратегию поведения в конфликтах следующим образом.

Основной стратегией поведения для них остался «компромисс». При этом вместо стратегии «избегание конфликта» испытуемые стали выбирать стратегию «сотрудничество». Такой вывод можно сделать, поскольку значимые изменения произошли только в выборах этих стратегий поведения.

Частота «избегающего» поведения снизилась, а частота поведения, исходя из стратегии «сотрудничество», повысилась.

Мотивационный тренинг также оказал благоприятное влияние на состояние психологического климата и эмоциональное состояние участников эксперимента, поскольку ими были освоены конструктивные способы решения конфликтных ситуаций.

Динамику используемых стратегий и изменение распределения по шкала теста выборов испытуемыми тех или иных стратегий поведения в конфликтных ситуациях иллюстрирует расчет с использованием критерия  $\chi$ -квадрат, представленный в таблице 15. В ней представлены средние для экспериментальной группы данные по процентному распределению общего количества баллов, которые набрали испытуемые по пяти шкалам, соответствующим пяти различным стратегиям поведения в конфликтных ситуациях, как до, так и после эксперимента, а также вычисленные коэффициенты по каждой стратегии, которые в сумме дают критерий  $\chi$ -квадрат, позволяющий судить о статистической значимости результатов.

Таблица 15.

Изменение выборов той или иной стратегии поведения в конфликтах испытуемыми экспериментальной группы до и после эксперимента.

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях	Частота выборов данной стратегии до эксперимента, (%)	Частота выборов данной стратегии после эксперимента, (%)	Коэффициенты для расчёта Критерия $\chi^2$ -квадрат по каждой стратегии.
Соперничество	8,57	10,00	0,24
Сотрудничество	20,00	27,62	2,90
Компромисс	28,10	28,57	0,01
Избегание	22,86	16,67	1,68
Приспособление	20,48	17,14	0,54
Критерий $\chi^2$ -квадрат			5,37

Наиболее значительным изменениям подверглись данные, отражающие увеличение популярности стратегии поведения «сотрудничество», которая набрала до эксперимента 20,00%, а после него 27,62%, и уменьшение популярности стратегии поведения «избегание», набравшей до эксперимента 22,86% , а после него 16,67%.

Стратегия «соперничество» получила до эксперимента 8,57%, а после него 10,00% . Стратегия «приспособление» несколько утратила свою популярность, снизив свое значение с 20,48% до 17,14%, а стратегия «компромисс» почти не изменила ее, набрав до эксперимента 28,10%, а после него 28,57%.

Общий критерий  $\chi^2$ -квадрат по тесту равен 5,37;  $p > 0,05$ , что не позволяет констатировать достоверные изменения в распределении баллов теста испытуемыми экспериментальной группы между разными стратегиями поведения до и после тренинга. Изменения коснулись снижения выборов стратегии избегания в пользу выборов стратегии сотрудничества, результаты по остальным шкалам изменились не значительно.

При диагностике эмоционального выгорания были получены результаты, отраженные в таблицах 16 и 17 и на рисунке 19, описывающих эмоциональное состояние испытуемых экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента и после него. В таблице 16 указаны значения t-критерия Стьюдента, полученные при сравнении средних баллов по каждой стадии эмоционального выгорания испытуемых экспериментальной группы с испытуемыми контрольной группы до и после эксперимента. Также для каждого значения t-критерия указана величина вероятности допустимой ошибки.

Таблица 16.

Статистические различия между испытуемыми экспериментальной и контрольной группы до начала эксперимента и после него по эмоциональному выгоранию.

Стадии эмоционального выгорания	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до начала эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.	Статистические различия между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах после эксперимента. (t-критерий Стьюдента) и вероятность допустимой ошибки.
Напряжение	$t=0,08; p>0,05$	$t=1,37; >0,05$
Резистенция	$t=0,40; p>0,05$	$t=2,07; p\leq 0,05$
Истощение	$t=0,17; p>0,05$	$t=3,32; p\leq 0,05$
Общее эмоциональное выгорание	$t=0,10; p>0,05$	$t=2,49; p\leq 0,05$

Данные таблицы 16 указывают на отсутствие статистически значимых различий между испытуемыми экспериментальной и контрольной групп до начала эксперимента в силе и характере эмоционального выгорания, и их наличие после проведения мотивационного тренинга. Разница в стадии выгорания «резистенция» между испытуемыми в экспериментальной и контрольной группах до эксперимента по t-критерию Стьюдента  $t=0,40$ ;  $p>0,05$ , а после эксперимента величина t-критерия составила  $t=2,07$ ;  $p\leq 0,05$ .

Сравнение двух групп по стадии «истощение» до эксперимента характеризовалось величиной  $t=0,17$ ;  $p>0,05$ ; а после эксперимента -  $t=3,32$ ;  $p\leq 0,05$ . По стадии «напряжение» не произошло статистически значимых изменений по результатам сравнений двух групп после эксперимента. Значение  $t=0,08$ ;  $p>0,05$  уступило место значению  $t=1,37$ ;  $p>0,05$ . Вместе с тем, величина общего эмоционального выгорания статистически значимо снизилась у испытуемых экспериментальной группы по сравнению с контрольной. До эксперимента разница между группами по t-критерию Стьюдента  $t=0,10$ ;  $p>0,05$ ; после эксперимента -  $t=2,49$ ;  $p\leq 0,05$ . Таким образом, мы получили статистически значимые различия между группами после эксперимента.

В таблице 17 указаны средние баллы, набранные испытуемыми экспериментальной и контрольной групп, до и после эксперимента, а также результаты сравнения каждой из групп между собой по показателям различных стадий эмоционального выгорания до и после мотивационного тренинга. Результаты сравнения обеих групп по состоянию до и после эксперимента представлены t-критерием Стьюдента для каждой из стадий выгорания.

Таблица 17.

Эмоциональное выгорание у испытуемых экспериментальной и контрольной групп до и после эксперимента.

Стадии эмоционального выгорания.	1	2	3	4	5	6
	44,57	25,57	$t=2,03$ ; $p\leq 0,05$	43,33	40,67	$t=0,15$ ; $p> 0,05$

Напряжение						
Резистенция	58,71	40,71	$t=1,93;$ $p > 0,05$	54,00	61,67	$t=0,57;$ $p > 0,05$
Истощение	37,71	18,86	$t=2,75;$ $p \leq 0,05$	39,83	53,83	$t=0,88;$ $p > 0,05$
Общее выгорание	141,85	85,14	$t=2,52;$ $p \leq 0,05$	137,17	156,17	$t=0,42;$ $p > 0,05$

Примечания:

- 1 – средний балл для испытуемых экспериментальной группы до эксперимента.
- 2 - средний балл для испытуемых экспериментальной группы после эксперимента.
- 3 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых экспериментальной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых экспериментальной группы.
- 4 – средний балл для испытуемых контрольной группы до эксперимента.
- 5 – средний балл для испытуемых контрольной группы после эксперимента.
- 6 – величина t-критерия Стьюдента для испытуемых контрольной группы, полученная при сравнении среднего балла до начала эксперимента и после него, достоверность различий между величинами среднего балла до начала эксперимента и после него у испытуемых контрольной группы.

По данным таблицы 17 у испытуемых экспериментальной группы статистически значимо изменились средние значения по трем стадиям эмоционального выгорания из четырех. Среднее значение по стадии «напряжение» до эксперимента было 44,57 баллов, после эксперимента стало 25,57, ( $t=2,03; p \leq 0,05$ ), что позволяет утверждать наличие статистической значимости различий.

Сравнив обе группы после эксперимента, мы не обнаружили между ними достоверных различий по показателю «напряжение». Среднее значение эмоционального напряжения у испытуемых контрольной группы несколько снизилось с 43,33 до 40,67, но эти изменения оказались статистически не достоверными, ( $t=0,15; p < 0,05$ ). Значения t-критерия Стьюдента (1,37;  $p < 0,05$ ), которые мы получили в расчетах, сравнивая обе группы после эксперимента, не позволяют констатировать наличие достоверных различий между группами по этому показателю.

Снижение уровня эмоционального напряжения у испытуемых экспериментальной группы объясняется, на наш взгляд, тем, что участники тренинга регулярно в дружественной среде имели возможность обсуждать свои тревоги и текущие задачи, получали поддержку со стороны окружения, осваивали новые стратегии поведения, направленные на достижение успеха, пользовались возможностью поднять и укрепить свою самооценку, что значительно снизило их тревожность, заменив ее надеждой на успех. Участники тренинга, кроме того, получали информационную поддержку, касающуюся психологических механизмов личности, и стали более терпимо относиться к поведению своих коллег на рабочем месте.

Среднее значение у испытуемых экспериментальной группы по шкале резистенция составило 58,71 до эксперимента и 4,71 после него ( $t=1,93$ , близкое к 1,98;  $p \leq 0,05$ ). Поэтому можно говорить о тенденции к уменьшению этого показателя эмоционального выгорания.

У испытуемых контрольной группы данный показатель возрос с 54,00 до 61,67 ( $t=0,57$ ;  $p < 0,05$ ), и, хотя эти изменения статистически не достоверны, они, тем не менее, повлияли на результат сравнения двух групп, контрольной и экспериментальной, после эксперимента. По шкале резистенция при ( $t=2,07$ ;  $p \leq 0,05$ ) обнаружены статистически значимые различия между группами после эксперимента.

Эмоциональное истощение у испытуемых экспериментальной группы значительно снизилось со среднего показателя, равного 37,71 до 18,86, ( $t=2,75$ ;  $p \leq 0,05$ ), тогда как у испытуемых контрольной группы этот показатель несколько возрос, с 39,83 до 53,83, ( $t=0,88$ ;  $p < 0,05$ ). Сравнивая общий показатель эмоционального истощения у испытуемых экспериментальной и контрольной групп после эксперимента, мы выявили достоверные различия по этому показателю. Статистически значимо отличается показатель эмоционального истощения у испытуемых экспериментальной группы после прохождения ими мотивационного тренинга ( $t=3,32$ ;  $p \leq 0,05$ ).



Заметим, что эмоциональное истощение – это фактор, свидетельствующий об истощении нервной системы и уменьшении психологических ресурсов сопротивления стрессам. Среди факторов, вызывающих эмоциональное выгорание, ученые называют незащищенность (мотив или потребность в безопасности), потерю социальной престижности (мотив признания и самовыражения), неудовлетворительное материальное положение, отсутствие добрых отношений с окружающими людьми (дефицит мотива сотрудничества и других социальных мотивов). В процессе эксперимента участники мотивационного тренинга статистически значимо изменили в положительную сторону степень выраженности указанных мотивов, и, таким образом, снизили их влияние на эмоциональное истощение. В частности, они смогли сформулировать свои цели и ценности, освоить стратегии целеполагания, а также технологии успешного решения поставленных перед ними задач, что существенно снизило потребность в безопасности, и, таким образом, снизили влияние обстоятельств на фактор эмоционального истощения.

Среднее значение эмоционального выгорания у испытуемых экспериментальной группы снизилось с 141,85 балла, до 85,14, ( $t=2,52$ ;  $p\leq 0,05$ ). У испытуемых контрольной группы этот показатель несколько возрос, с 137,14 до 156,17, ( $t=0,42$ ;  $p>0,05$ ).

При сравнении двух групп после мотивационного тренинга были выявлены значимые различия между ними, ( $t=2,49$ ;  $p\leq 0,05$ ). Следовательно, у испытуемых экспериментальной группы после эксперимента уровень эмоционального выгорания стал достоверно ниже, чем у испытуемых в контрольной группе. Соответствующую картину изменений наглядно иллюстрирует рисунок 19.

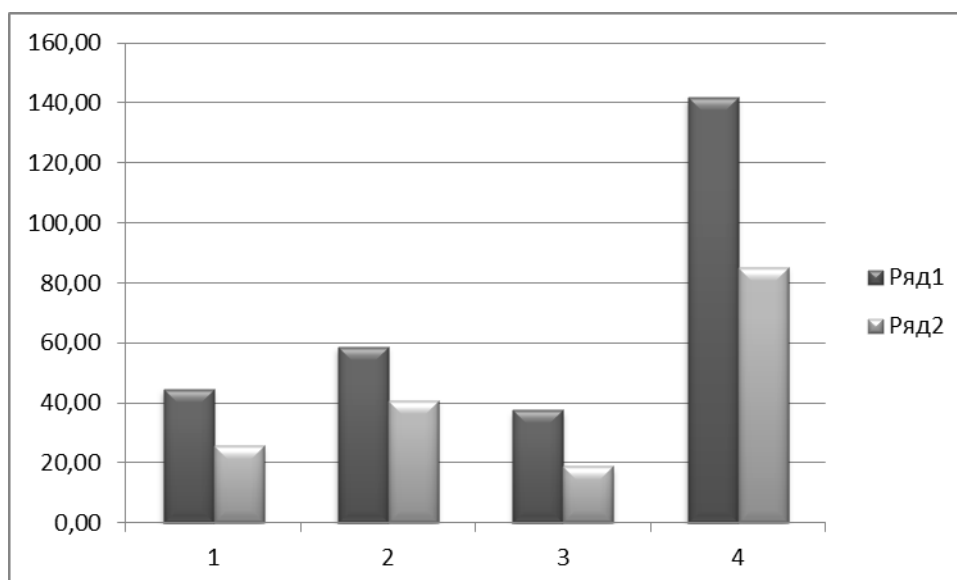


Рисунок 19. Эмоциональное выгорание у испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента.

Примечания:

Ряд 1 – показатели испытуемых экспериментальной группы до эксперимента

Ряд 2 – показатели испытуемых экспериментальной группы после эксперимента

1 – средние баллы испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента по шкале «эмоциональное напряжение».

2 - средние баллы испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента по шкале «уровень резистенции».

3 - средние баллы испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента по шкале «эмоциональное истощение».

4 - средние баллы испытуемых экспериментальной группы до и после эксперимента по уровню общего эмоционального выгорания.

Таким образом, можно констатировать благоприятное воздействие мотивационного тренинга, проведенного нами, на общее психологическое состояние дел сотрудников организаций, в которых состоялся эксперимент (тренинг). Полученные результаты показали, что такой тренинг снижает у его участников как эмоциональное напряжение и эмоциональное истощение, так и общий показатель эмоционального выгорания, формирует и укрепляет адекватную самооценку испытуемых.

В исследовании нашло подтверждение предположение о том, что организованный и проведенный мотивационный тренинг положительно сказывается на феномене «эмоционального выгорания», то есть приводит к устранению многих связанных с ним симптомов. Было выявлено достоверное

снижение степени эмоционального выгорания сотрудников организации и статистически значимое повышение их самооценки.

Теоретические знания об особенностях людей, мотивированных на успех, знания о технологиях достижения успехов, о целеполагании, представленные участникам тренинга, нашли свое отражение в психологии и поведении освоивших их на практике сотрудников торгово-промышленных организаций. У участников тренинга актуализировалась потребность в признании их успехов окружающими людьми, потребность разделить свою радость с коллегами, причем эта потребность возросла значительно.

Вместе с потребностью в признании и самовыражении получила дальнейшее развитие потребность в аффилиации, мотив сотрудничества. Процесс общения участников тренинга, который проходил в благоприятной атмосфере, позволил сформировать у них установку на сотрудничество как ведущую стратегию поведения в конфликтах. Таким образом, увеличение силы мотива сотрудничества является положительным следствием мотивационного тренинга. Известно, что многие руководители заинтересованы в проведении тренингов по командообразованию, будучи информированными о большей эффективности групповой работы по сравнению с индивидуальной.

В процессе нашего мотивационного тренинга его участники получали навыки самораскрытия в дружественной среде коллег, учились давать и получать помощь и поддержку, эффективно взаимодействовать в команде в процессе постановки и решения различных задач. С этой целью нами в сети Интернет была создана виртуальная группа для более плотного общения участников в процессе тренинга, и в первые же дни проведения мотивационного тренинга его участники почувствовали эффективность сотрудничества.

Участники тренинга научились замечать и видеть связь своих поступков и принимаемых решений с последующими событиями в их жизни. И, хотя уровень субъективного контроля участников тренинга значительных изменений не претерпел, они, тем не менее, стали более ответственными в

своей работе, статистически значимо у сотрудников торгово-промышленных организаций возрос мотив ответственности за результаты своего труда.

Основным доказательством успешности освоения участниками тренинга новых стратегий поведения служат результаты, напрямую указывающие на положительные изменения, которые произошли в силе мотива достижения успехов.

Важным фактором явилось значительное снижение эмоционального выгорания испытуемых в экспериментальной группе. Не ставя напрямую перед собой такую задачу, мы, тем не менее, в процессе проведения эксперимента (тренинга) получили положительные результаты по данному показателю. Снижение уровня эмоционального выгорания может говорить об усилении интереса участников тренинга к той профессиональной деятельности, которой они занимаются, повышении ее успешности и эффективности.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

По результатам экспериментального исследования сформулированы общие и частные выводы, которые состоят в следующем:

Общие выводы:

1. В ходе проведенного мотивационного тренинга, программа которого основана на модели мотивации трудовой деятельности, у испытуемых из экспериментальной группы была сформирована мотивация достижения успехов, что подтверждается статистически значимо возросшим у них мотивом достижения успехов.

2. У испытуемых из экспериментальной группы наряду с увеличением мотива достижения успехов, изменились в положительную сторону другие мотивы трудовой деятельности, среди которых возросли: мотив ответственности за результаты своего труда, признания и самовыражения, сотрудничества; снизились финансовые мотивы трудовой деятельности, а также снизилась степень их эмоционального выгорания. Возросли их социальные

потребности (в аффилиации), потребность в признании; не актуальными стали материальные потребности и потребность в безопасности. Сотрудники торговых промышленных организаций в положительную сторону изменили стиль поведения в конфликтных ситуациях («сотрудничество»). Статистически значимо увеличилась самооценка у испытуемых из экспериментальной группы, у них сформировался реалистичный уровень притязаний.

3. Таким образом, в процессе тренинга у испытуемых было сформировано содержание компонентов разработанной нами модели мотивации трудовой деятельности.

Частные краткие выводы по экспериментальной части исследования состоят в следующем:

1. Статистически значимо возросла самооценка у сотрудников торговых промышленных организаций из экспериментальной группы. В контрольной группе этого не произошло. Самооценка сотрудников торговых промышленных организаций из контрольной группы несколько снизилась, при том, что до начала эксперимента, она была выше, чем начальная самооценка сотрудников из экспериментальной группы.

2. По итогам исследования уровня притязаний была отмечена тенденция к возрастанию этого показателя у сотрудников торговых промышленных организаций из экспериментальной группы в процессе мотивационного тренинга и тенденция к его снижению у сотрудников торговых промышленных организаций из контрольной группы. По совокупности данных результатов выявлено, что после эксперимента получено статистически значимое различие уровня притязаний между сотрудниками из контрольной и экспериментальной группы.

3. Оценка изменения уровня субъективного контроля до и после эксперимента не показала статистически значимых результатов, как в экспериментальной, так и в контрольной группе. В экспериментальной группе имеется тенденция к увеличению данного показателя, которая может быть объяснена большим значением дисперсии результатов исследования.

4. Результаты исследования мотивации достижения успехов у сотрудников торгово-промышленных организаций показали статистически значимое увеличение силы мотива достижения успехов у испытуемых из экспериментальной группы, тогда как мотив достижения успехов практически не изменил своей силы у испытуемых из контрольной группы.

5. Отслеживая динамику актуализации потребностей, по А. Маслоу, у сотрудников торгово-промышленных организаций из экспериментальной и контрольной группы, мы получили следующие результаты:

В экспериментальной группе сотрудников торгово-промышленных организаций, статистически значимо изменились в результате проведения тренинга четыре потребности из пяти:

- обнаружено статистически значимое снижение силы материальных потребностей у испытуемых из экспериментальной группы;
- достоверно снизилась потребность в безопасности у испытуемых экспериментальной группы;
- о важности получения помощи и поддержки для участников мотивационного тренинга говорит статистически значимо возросший в экспериментальной группе показатель социальных потребностей;
- статистически значимо возросла потребность в признании у испытуемых из экспериментальной группы в результате мотивационного тренинга;
- потребность в самоактуализации как у испытуемых в экспериментальной группе, так у испытуемых в контрольной группе не претерпела значимых изменений, наблюдается лишь тенденция к ее росту у испытуемых в экспериментальной группе.
- в контрольной группе испытуемых статистически значимых изменений не произошло.

6. Исследование трудовой мотивации и мотивирующих факторов (мотивов) трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций

согласно методике, которая направлена на исследование мотивов человека, важных для него в трудовой деятельности, показало следующие результаты:

Различия между экспериментальной и контрольной группами после эксперимента присутствуют по трем показателям из восьми. Изменения касаются силы финансового мотива, силы мотива признания и самовыражения, мотива достижения успехов. В экспериментальной группе испытуемых, по сравнению с контрольной группой, финансовый мотив статистически значимо снизился, а мотивы признания и самовыражения, мотив достижения успеха – статистически значимо возросли.

В экспериментальной группе после эксперимента произошли следующие положительные изменения мотивов трудовой деятельности:

- статистически значимо уменьшился финансовый мотив трудовой деятельности;
- значимо увеличился мотив признания и самовыражения;
- статистически значимо возросла ответственность за результаты своего труда;
- статистически значимо возросла сила мотива достижения успехов;
- значимо возрос мотив сотрудничества;
- другие мотивы, исследуемые данной тестовой методикой, не получили своего развития или изменения в экспериментальной группе в той мере, чтобы говорить о статистической значимости соответствующих изменений.

7. В процессе проведения мотивационного тренинга статистически значимо в положительную сторону изменились две стратегии поведения испытуемых экспериментальной группы в конфликтных ситуациях. Вместо избегания конфликтов испытуемые стали сотрудничать между собой, изменив стратегию поведения с «избегание» на «сотрудничество». При этом основной стратегией поведения для них остался «компромисс».

8. По результатам исследования эмоционального выгорания сотрудников торгово-промышленных организаций из экспериментальной группы

статистически значимо изменились средние значения по трем стадиям эмоционального выгорания из четырех. Статистически значимо снизился показатель стадии «напряжение», «истощение» и «общего выгорания». Статистически не значимо уменьшился уровень «резистенции».

Таким образом, теоретическая модель мотивации трудовой деятельности доказана экспериментально в ходе проведенного в настоящем исследовании формирующего эксперимента.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе была разработана модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций, системообразующим компонентом которой является мотивация достижения успехов. В процессе формирующего эксперимента, программа которого была создана на основе модели мотивации трудовой деятельности, разработанная нами теоретическая модель была доказана. В результате долгосрочного формирующего эксперимента у сотрудников торгово-промышленных организаций статистически значимо возрос мотив достижения успехов, в положительную сторону изменились другие мотивы трудовой деятельности и актуальные потребности, у них сформировалась адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний, другие особенности личности, входящие в содержание компонентов модели мотивации трудовой деятельности.

Мотивация трудовой деятельности является актуальной проблемой, которая на практике до сих пор решается в основном за счет материального стимулирования сотрудников, хотя существуют и внутренние, индивидуально-психологические факторы личности сотрудников, особенности их поведения, которые в мотивации трудовой деятельности играют не менее важную роль.

В результате анализа теорий и практических руководств по мотивации трудовой деятельности нами было выявлено, что у всех, без исключения, людей имеются такие психологические свойства, качества личности и



особенности поведения, которые способствуют труду, и такие, которые препятствуют трудовой деятельности. Концептуальной основой нашей работы и модели мотивации трудовой деятельности является теория мотивации достижения успехов Д. МакКлелланда. Качества личности и особенности поведения мотивированного к трудовой деятельности человека, которые были выявлены некоторыми, рассмотренными в данной работе, авторами теорий мотивации трудовой деятельности (А.Маслоу, Ф. Херцберг, Э.Диси, Р. Райан, Э.Локк и другие), в теории достижения Д. МакКлелланда отмечены как качества мотивированной на успех личности.

В настоящем исследовании мы работали исходя из того факта, что в современных условиях мотивации трудовой деятельности основополагающую роль играет человеческий фактор, связанный со стремлением человека к успеху. Это стремление зависит как от силы мотива достижения успехов, так и от других качеств личности, особенностей поведения, связанных с мотивацией достижения успехов. Они поддаются тренировке, согласно теории достижения успехов Д. МакКлелланда, и вопреки мнению Х.Хекхаузена о том, что мотив достижения успехов и соответствующая совокупность психологических свойств формируется и развивается до девятилетнего возраста, а далее становится устойчивой.

Рекомендации современных ученых, которые исследуют мотивацию трудовой деятельности, касаются возможности формирования, например, профессионального самосознания персонала, других качеств личности, положительно связанных с мотивацией трудовой деятельности и продуктивностью. Для этого ими предложены методы самоанализа и рефлексии, деловых игр, которые взяты нами за основу экспериментальной части исследования.

Согласно анализу литературы, идеально мотивированный к трудовой деятельности сотрудник имеет высокий мотив достижения успехов, ответственности за результаты своего труда, признания и самовыражения (самоактуализации). Финансовые мотивы трудовой деятельности не являются

для него ведущими. Актуальными потребностями такого сотрудника являются потребность в признании, аффилиации (социальные потребности), не актуальными - потребность в безопасности и финансовом вознаграждении его деятельности. Идеально мотивированный к трудовой деятельности сотрудник принимает ценности и цели организации, в которой он трудится, как свои собственные. Он конструктивно решает конфликтные ситуации и не испытывает эмоционального выгорания, увлечен своей трудовой деятельностью, уверен в себе.

Нами была разработана теоретическая модель мотивации трудовой деятельности, концептуальной основой которой послужила теория Д. МакКлелланда. Компонентами данной модели являются мотивация достижения успехов сотрудников торгово-промышленных организаций, их поведение, основанное на соотношении личных ценностей и целей и ценностями и целями организации (этот компонент выполняет смыслообразующую функцию деятельности), адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний, уверенность в себе, соотносимая с ассертивным поведением и адекватной реакцией на неудачи. Содержанием компонентов модели мотивации трудовой деятельности является высокий мотив достижения успехов, адекватная самооценка и реалистический уровень притязаний, ответственность за результаты своего труда, потребность в аффилиации, умение эффективно решать конфликтные ситуации, потребность в признании, низкий финансовый мотив трудовой деятельности, низкая потребность в безопасности, отсутствие эмоционального выгорания.

Программа разработанного нами формирующего эксперимента основана на модели мотивации трудовой деятельности. Она состоит из восьми блоков занятий, содержащих информационную поддержку в виде кратких лекций; аналитическую работу, направленную на самоанализ, рефлекссию; практическую деятельность, направленную на формирование паттернов поведения успешного человека. Таким образом, разработанный нами мотивационный тренинг содержит теоретический и практический материал для

решения следующих задач по формированию мотивации трудовой деятельности, в первую очередь мотивации достижения успехов.

- Самоанализ и исследование собственной личности. (Формирование стремления к достижению успеха когнитивными методами).
- Освоение знаний, умений, навыков, связанных с мотивацией достижения успехов.
- Самоанализ ценностей и поведения, направленного на достижение успехов и неудач.
- Определение возможности достижения поставленных целей (успехов) за счет старания и прилагаемых усилий.
- Самоанализ процесса достижения цели, освоение навыка грамотного целеполагания и технологии SMART. SMART является аббревиатурой, расшифровка которой описывает характеристики цели: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound – Конкретная, Измеримая, Достижимая, Значимая, Ограниченная во времени.
- Создание новых положительных привычек, создание условий для встраивания моделей поведения, направленного на успех в повседневную жизнь.
- Самоанализ, направленный на формирование самооценки, уровня притязаний и уверенного в себе поведения.
- Выработка способов адекватного реагирования на неудачи.

Опытное исследование было проведено как формирующий эксперимент с разделением испытуемых на две группы: экспериментальную и контрольную. По итогам его проведения анализа и обработки эмпирических данных, мы установили, что гипотезы, выдвинутые нами в исследовании, доказаны.

В мотивации трудовой деятельности центральным и системообразующим компонентом является мотивация достижения успехов.

Формирование мотивации достижения успехов возможно при соответствующих психологических усилиях со стороны сотрудников торгово-промышленных организаций.

Формирование мотивации достижения и других, связанных с мотивацией достижения качеств личности и особенностей поведения положительно повлияло на изменение мотивов трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций, и на их мотивацию трудовой деятельности в целом.

1. В настоящей работе нами была разработана личностно-ориентированная модель мотивации трудовой деятельности сотрудников торгово-промышленных организаций. Компонентами данной модели являются мотивация достижения успехов (стремление к успеху); личные ценности и цели (в ракурсе соотнесения их с ценностями и целями организации); адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний; уверенность в себе (ассертивное поведение).

2. Системообразующий компонент модели мотивации трудовой деятельности - мотивация достижения успехов. Содержанием данного компонента является высокий мотив достижения успехов, мотив признания и самовыражения, поведение, предполагающее использование всех имеющихся ресурсов для достижения цели, самоподдержку и другие составляющие.

В процессе формирующего эксперимента, программа которого была создана на основе модели мотивации трудовой деятельности, разработанная нами теоретическая модель была доказана.

3. Компоненты модели мотивации и их содержание были комплексно, с опорой на мотивацию достижения успехов, сформированы в процессе мотивационного тренинга.

4. В процессе тренинга были сформированы: высокий мотив достижения успехов, адекватная самооценка и реалистичный уровень притязаний, ответственность за результаты своего труда, мотив сотрудничества и потребность в аффилиации, умение эффективно решать конфликтные

ситуации, потребность в признании, низкий финансовый мотив трудовой деятельности, низкая потребность в безопасности, отсутствие эмоционального выгорания.

5. Согласно положительным результатам формирующего эксперимента, мотивацию достижения успехов и соответствующие свойства можно с успехом формировать у сотрудников торгово-промышленных организаций в условиях их профессиональной деятельности. Данный тренинг был проведен как очно, так и дистанционно, с использованием сети интернет, а также как его материалы были использованы для индивидуального коучинга ряда клиентов.

В предложенном нами тренинге, построенном на основании модели мотивации трудовой деятельности, участвовали сотрудники торгово-производственных организаций. Кроме того, по их положительным отзывам, стихийно набралась группа свободных индивидуальных слушателей, так же желающих принять участие в мотивационном тренинге. Так было организовано их дистанционное участие с помощью сети Интернет.

В связи с данным обстоятельством, мы обращаем внимание на некоторые важные моменты, которые касаются проведения очной и заочной процедуры тренинга.

1. Необходимо постоянное общение участников такого тренинга референтной для себя группе людей, нацеленных на саморазвитие.

2. Для дистанционного участия необходимо создать в сети Интернет закрытую группу для общения и обмена мнениями и своими результатами.

3. Необходим достаточно длительный период для проведения данного тренинга с тем, чтобы результаты их самоанализа и паттерны поведения успевали встроиться в жизнь и в трудовую деятельность участников. В нашем исследовании проведение тренинговых мероприятий заняло около двух лет, причем, несколько групп, размером около 15 человек, проходили данный тренинг параллельно, и срок освоения программы для каждой группы оказался около 6 месяцев.

4. Оптимальный размер тренинговой группы – 10-12 человек. Такое количество участников позволяет вести обсуждение и быть друг с другом на связи между тренинговыми мероприятиями, проходившими один раз в неделю.

Таким образом, мотив достижения успехов можно формировать у сотрудников торгово-промышленных организаций в условиях их профессиональной деятельности. Такое формирование произошло в нашем исследовании вопреки утверждению некоторых специалистов по психологии мотивации, например, Х. Хекхаузена, согласно которому мотив достижения успехов и соответствующая совокупность свойств формируется и развивается до девятилетнего возраста, а далее становится устойчивой.

Теоретическая модель мотивации трудовой деятельности может быть использована руководителями для организации мотивационных мероприятий.

Разработанный нами на основании модели мотивации трудовой деятельности мотивационный тренинг может быть использован как научно-практический инструмент формирования мотивации трудовой деятельности как очно, так и с использованием сети Интернет, как в ходе профессиональной психологической подготовки, так и в индивидуальном коучинге.

С помощью глубокой психологической работы, самоанализа и рефлексии, которые предполагает мотивационный тренинг, каждый его участник получит возможность создать свою собственную «технология достижения успехов», с опорой на свои личные ресурсы и психологические особенности, несмотря на общий алгоритм тренинга.

Таким образом, построенная в данном исследовании модель и основанный на ней мотивационный тренинг могут с успехом служить самореализации творческих потенциалов зрелых людей в процессе их созидательной деятельности на пути к достижениям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абульханова - Славская К.А. Стратегия жизни. – М.: Мысль, 1991.
2. Агапов В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя. - М.: Изд-во РАГС, 2008.
3. Агапов В.С. Становление Я-концепции в управленческой деятельности руководителей: автореферат дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.05; 19.00.13) / Агапов, Валерий Сергеевич. – Москва, 1999.
4. Адлер А. Понять природу человека / Пер. Е. А. Цыпина — СПб.: «Академический проект», 1997.
5. Алтунина И.Р. Структура и развитие мотивов и мотивации социального поведения: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.01) / Алтунина, Инна Робертовна. – Москва, 2006.
6. Алтунина И.Р. Социальная психология: учебник для бакалавров/ Р.С.Немов, И.Р. Алтунина. – М.: Издательство Юрайт, 2011.
7. Алтунина И.Р. Особенности развития мотива и мотивации власти в детском возрасте // Психологическая наука и образование. – М., 2006. №3.
8. Ананьев Б.Г. «Человек как предмет познания» - СПб.: Питер, 2001.
9. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. – 7-е изд. - СПб.: Питер, 2007.
10. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: Юнити, 1999.
11. Арестова О.Н. «Мотивация как негативный фактор мышления»// Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002.
12. Аристотель. Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории. - Минск, 1998.
13. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. - М., Издательство «Мысль», 1976.

14. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук. (19.00.05) / Базаров, Тахир Юсупович. - Москва, 1999.
15. Базылевич Т.Ф. Психология высших достижений личности (психоакмеология): Монография. – М.: ИНФРА – М, 2013.
16. Барабанщикова В. В. Профессиональные деформации в профессиях инновационной сферы: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.03) / Барабанщикова, Валентина Владимировна. – Москва, 2016.
17. Бодалев А.А., Столин В.В. Общая психодиагностика. - М., 1987.
18. Бодров В.А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы. – М.: Институт психологии РАН, 2006.
19. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление. - М.: ПЕР СЭ, 2006.
20. Богачева Е.В. Оптимизация трудовой мотивации среднего медицинского персонала как средство повышения эффективности профессиональной деятельности: на примере медицинской сестры: дис. на соиск. учен. степ. кандидата психологич. наук. (19.00.03) / Богачева, Екатерина Владимировна. - Тверь, 2012.
21. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других. - М: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
22. Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. – СПб.: Питер, 1999. – С. 99-105.
23. Бондаренко И.Н. Личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности: дис. на соиск. учен. степ. кандидата психологич. наук. (19.00.03) / Бондаренко, Ирина Николаевна - Москва, 2010.
24. Брасс А.А. «Мотивация: ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс. – Минск: Изд-во Гревцова, 2007.
25. Буенок А.Г. Юмор как фактор профессионального здоровья менеджеров: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Буенок Анастасия Геннадьевна. - Санкт-Петербург, 2014.



26. Бусарова О.Р. Некоторые особенности образа жизни студентов с высокой мотивацией избегания неудачи // Журнал «Психология и право» // - 2011, № 4, с. 1-10.
27. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2006.
28. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, м. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
29. Васильев И.А., М.Ш. Магомед-Эминов Мотивация и контроль за действием. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
30. Васильев И.А. «Мотивация и смысловая регуляция мыслительной деятельности» »// Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. Стр. 214-232.
31. Вилюнас В.К. «Психологические механизмы мотивации человека». – М.: Изд-во МГУ, 1990.
32. Вилюнас В.К. Кравченко А.С. «Мотивация демонстративного поведения» Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. Стр. 122-151.
33. Витман Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации : дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.05) / Витман Денис Святославович. - СПб., 2004.
34. Войскунский А.Е. , Смылова О.В. «Мотивация потока и ее изучение в деятельности хакеров» »// Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. Стр. 244-277.
35. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. — СПб.: Питер, 2009.
36. Водопьянова Н. Е., Густелева А.Н. Смыслжизненные ориентации и актуальные смысловые состояния, препятствующие синдрому выгорания // Сборник статей Психология психических состояний / Под ред. А.О. Прохорова. – Казань, 2009. – Вып. 7.

37. Волосский А.А. «Мотивация и стимуляция труда». - Москва: Техносфера, 2007.
38. Гальперин П. Я. Психология мышления и учение о поэтапном формировании умственных действий. — Исследования мышления в советской психологии. - М., 1966.
39. Гальперин А.В, Талызина Н.Ф. Управление познавательной деятельностью учащихся /Под ред. П.Я. Гальперина, Н.Ф. Талызиной. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1972.
40. Галимова, Э. Э. Взаимосвязь эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудом и эффективности деятельности персонала: дис. на соиск. учен. степ. кандид. психологич. наук (19.00.03) / Галимова, Эльмира Энгелевна. - Казань, 2012.
41. Герасимов А. В. Мотивация персонала к труду как проявление самореализации: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03)/ Герасимов, Андрей Владимирович. - Барнаул, 2003.
42. Голубев В.В. Механизмы актуализации позитивных мотивационных ожиданий личности: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.01)/Голубев, Валерий Вячеславович. - Москва, 2002.
43. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. Психология мотивации достижения. — М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2006.
44. Гордеева Т.О. «Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы» //Современная психология мотивации» / Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002, Стр. 47-102.
45. Гордеева Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Ч. 1: Проблемы развития теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон, науч. журн., 2010. № 4 (12).
46. Горчакова Е. Б. Мотив достижения успеха в структуре личности и деятельности будущих менеджеров: автореферат дис. на соиск. учен. степ.

канд. психологич. наук (19.00.01) / Горчакова, Елена Борисовна . – Хабаровск, 2002.

47. Гусев А.Н. Психофизика сенсорных задач. Экспериментальное исследование поведения человека в ситуации неопределенности. М., Издательство Московского университета. - Москва, 2004.

48. Гусев А.Н., Уточкин И.С. Психологические измерения: Теория. Методы. - М., Аспект-Пресс, 2011.

49. Гусев А.Н., Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Закновский А.Н., Нестик Т.А, Обознов Т.А и др. Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия / А. Н. Гусев, Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев и др. — Тверской государственный университет. - Тверь, 2016.

50. Гуцыкова С. В. Взаимосвязь интегративных профессионально важных качеств и личностных характеристик специалистов с разной эффективностью деятельности: дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03. - Москва, 2012.

51. Даунхауэр А., Ильясов И. И., Нагибина Н. Л. Познание как ценность: типы представлений // Человек в экономических и социальных отношениях: Материалы Всероссийской научной конференции / Отв. ред. А.Б. Купрейченко, Л. Н. Широкова. — Изд-во Институт психологии РАН, - М., 2012. — С. 313–315.

52. Дергачева О. Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. Стр. 103–122.

53. Дергачева О.Е. Личностная автономия как предмет психологического исследования: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.01)/Дергачева, Ольга Евгеньевна. - Москва, 2005.

54. Джига Н.Д. Акме-психология созидания продуктивного субъекта образования: монография / Джига Н.Д., под науч. ред. Фетискина Н.П., Гродненский государственный университет им. Янки Купалы. - Гродно: ГрГУ им. Я. Купалы, 2015.

55. Джига Н.Д. Самоуправление, самоизменение личности студента как фактор успешности развития // Знание. Понимание. Умение. - Москва, 2009 - № 3, с. 206- 210.
56. Дергачева О.Е., Дорфман Л. Я., Леонтьев Д. А. Методика. Русскоязычная адаптация опросника каузальных ориентаций.// Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология, 2008. № 3, с. 91-106.
57. Дикая Л.Г. Проблемность в профессиональной деятельности: теория и методы психологического анализа. — М.: Издательство «Институт психологии РАН», 1999.
58. Дикая Л. Г., Журавлев А. Л., Занковский А. Н. современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Организационная психология и психология труда [Электронный журнал]., 2016. — Т. 1, № 1. — С. 7–48.
59. Дитер Г., Лутц фон Розенштиль. «Организационная психология. Человек и организация./Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр/ О.А. Шипилова., 2006.
60. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология: Учебник для вузов. 2-е изд. – СПб.: - Питер, 2000.
61. Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / Кэрол Дуэк: Манн, Иванов и Фебер. - Москва, 2013.
62. Елькина М. Е., Ильясов И. И., Нагибина Н. Л. Дистанционное образование в России и Германии // Человек. Искусство. Вселенная., 2016. — Т. 3, № 1. — С. 84–91.
63. Журавлев А. Л., Занковский А. Н. тенденции развития организационной психологии // Психологический журнал. , 2017. — Т. 38, № 2. — С. 77–88.
64. Журавлев А.Л., Сергиенко Е.А. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / Под. ред. А.Л. Журавлева, Е.А. Сергиенко. – М.; Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.

65. Журавлев А.Л., Тарабрина Н.В. Психология: современные направления междисциплинарных исследований. Материалы научной конференции, посвященной памяти Андрея Владимировича Брушлинского, члена – корреспондента РАН, доктора психологических наук, профессора, 8 октября 2002г. Ответственные редакторы: А.Л.Журавлев, Н.В.Тарабрина. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2003.

66. Журавлев А.Л., Шорохова Е.В. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. Ответственные редакторы: А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. - М.: Изд-во «Социум»; «Институт психологии РАН», 2001.

67. Завалишина Д.Н. Модели профессионального развития человека/ Профессиональная пригодность: субъективно-деятельностный подход // Под ред. В.А. Бодрова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.

68. Замфир К. Удовлетворенность трудом: Мнение социолога. - М., 1983.

69. Занковский А. Н. Аксиосемантическое исследование структуры сознания менеджеров // Вестник Тверского государственного университета. Серия Педагогика и психология., - 2012. — № 1. — С. 60–69.

70. Занковский А. Н. Исследование когнитивных репрезентаций корпоративных ценностей // Российский научный журнал., — 2012. — № 28. — С. 136–146.

71. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – К.: Эльга – Н.: Ника - Центр, 2001.

72. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. «Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. И доп. – М.: - Аспект Пресс, 2003.

73. Зибардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. - СПб., 2000.

74. Зейгарник Б.В. Теория личности К. Левина. - М.: МГУ, 1981.

75. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. – 8-е изд, - М.: Альпина Пабlishер, 2013.

76. Иванова С.В. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
77. Иванников В.А. Психологические механизмы волевой регуляции: Учебное пособие 3-е изд.. – СПб.: Питер, 2006.
78. Иванченко Г.В. «Личностный потенциал и возможности: мотивационные аспекты» // Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. Стр. 278-288.
79. Ивашко О.Е. Мотивация персонала государственных учреждений и частных фирм: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.05) / Ивашко, Олеся Евгеньевна. - СПб.: Питер, 2006.
80. Изард К. Э. Психология эмоций / Пер с англ. – СПб: Питер, 1999.
81. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2011.
82. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: Питер, 2008.
83. Ильясов И. И. Система эвристических приемов в решении задач. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003.
84. Ильясов И.И. Структура и формирование процесса учения: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.07)/Ильясов, Ислам Имранович. – М., 1987.
85. Ильясов И. И., Седлов А. Ю. Внутренняя мотивация при решении творческих задач, ее возникновение и повышение в обучении эвристическим приемам // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. — , 2011. — № 3. — С. 46–55.
86. Каверин О.В. Мотивация труда. – М.: ИПРАН, 1998.
87. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – Пер с англ. А.Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001.
88. Капшусев С.С. Психологические особенности мотивации профессиональной деятельности сотрудников государственной противопожарной службы МЧС России: дис. на соиск. учен. степ. канд.

психологич. наук (05.26.03)/ Каппушев, Смагиль Саитович. - Санкт-Петербург, 2006.

89. Карпова Н.Л. Мотивационная включенность в деятельность: структура, механизмы, условия формирования: автореферат дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.01) / Карпова, Наталия Львовна . - М., 1998.

90. Кандыбович А.С. Развитие мотивационной готовности к труду руководителей атомной отрасли России: на примере Закрытых административно-территориальных образований Росатома : дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Кандыбович, Алексей Сергеевич. - Москва, 2013.

91. Катунин А.П. Стрессоустойчивость как интегративный фактор совместной деятельности сотрудников служебных коллективов: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Катунин, Александр Петрович. – М., 2016.

92. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях // Психология труда и организационная психология; т.1 -2-е изд., испр. / Пер.с.нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008.

93. Климов Е.А. Психология профессионала – М.; Издательство «Институт практической психологии». - Воронеж; НПО «МО-ДЭК», 1996.

94. Климов Е.А., Носкова О.Г. Формирование психологических знаний о труде и трудящемся // Психологическая мысль России: век просвещения / Отв. ред. В.А.Кольцова. - СПб.: Алетейя, 2001.

95. Климов Е.А., «Потемки» и «светильники» в становлении профессионала. Пособие для занятых трудовым и профессиональным самовоспитанием. — М. МПСИ, 2007.

96. Кокорев И. А. Организационный механизм мотивации персонала: дис. на соиск. учен. степ. канд. экономич. наук (08.00.07) / Кокорев, Игорь Анатольевич. - Москва, 1998.

97. Корнилова Т.В. «Мотивационная регуляция принятия решений: современные представления»// Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. С.172-213.
98. Красова Е.М. Профессиональная мотивация менеджеров сферы услуг как фактор успешности их совместной деятельности (на примере логистической компании): автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук: (19.00.03) / Красова, Екатерина Михайловна. - Москва, 2010.
99. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. - М: НИРО, 2005.
100. Лаптева И.Л. Психологическая концепция развития профессиональной культуры субъекта труда: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.03)/ Лаптева, Ирина Леонидовна. - Москва, 2013.
101. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / Под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой; (сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. Ред. Д.А. Леонтьева, Е.Ю. Патяевой). - М.: Смысл, 2001.
102. Левин К., Дембо Т., Фестингер Л., Сирс П., Уровень притязаний. // Психология личности. Тексты. - М., МГУ, 1982. – с.86-93.
103. Левин К. М. Разрешение социальных конфликтов. - СПб. – 2000.
104. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. - М.: Политическая литература, 1975.
105. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. - М.: Изд-во Ун-та, 1971.
106. Леонтьев В.Г. «Мотивация и психологические механизмы ее формирования». - ГП «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002.
107. Леонтьев Д. А. Жизненный мир человека и проблема потребностей // Психологический журнал. - 1992. - № 2.
108. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 2-е, испр. изд. — М.: Смысл, 2003.
109. Леонтьев Д. А. Системно-смысловая природа и функции мотива // Вестник МГУ, 1993. - № 2.



110. Леонтьев Д.А. Насиновская Н.Н. Тематический апперцептивный тест. 2-е изд., стереотипное. - М.: Смысл, 2000.
111. Леонтьев Д.А. От инстинктов - к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня и завтра. Стр. 4-12 «Современная психология мотивации»/ Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002.
112. Леонтьев Д.А. Самоактуализация как движущая силы личностного развития: историко-критический анализ Стр. 13-46 «Современная психология мотивации» / Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2002.
113. Леонтьев Д.А. Психология свободы: к постановке проблемы самодетерминации личности. // Психологический журнал. Том 21, № 1, 2000г.
114. Литвинова Г. В. Мотив достижения успеха как фактор развития личности: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.01) / Литвинова, Галина Владимировна. - Петропавловск-Камчатский, 2004.
115. Лях С.Ф. Психологические особенности профессиональной мотивации сотрудников органов внутренних дел МВД России : дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.06) / Лях, Сергей Федорович. - Ростов, 2005.
116. Магомед-Эминов М. Ш. Мотивация и контроль за действием / М. Ш. Магомед-Эминов, И. А. Васильев. — М.: МГУ, 1991.
117. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007.
118. Маслоу А. Мотивация и личность 3-е изд.\Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.
119. Махновец С.Н. Взаимосвязь мотивации и способностей подростка в структуре регуляции его деятельности: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.07)/ Махновец, Сергей Николаевич. - Москва, 1996.
120. Мэй Р. Любовь и воля. Перевели О.О.Чистяков и А.П.Хомик Rollo May. Love and Will. N.Y.: W.W.Norton&Co., 1969 М.: "Рефл-бук" – К.: "Ваклер", 1997.

121. Нагибина Н.Л. Психологические типы личности, влияние на музыкальную деятельность и обучение музыке: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.07; 19.00.01)/ Нагибина, Наталия Львовна. - Москва, 2002.

122. Никифоров Г.С. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004.

123. Никифоров Г.С. Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб., Питер, 2006.

124. Немов Р.С. «Общая психология. В 3 т. Т.Ш. Психология личности: учебник / Р.С.Немов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2012.

125. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 КН. – 3-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. –Кн.3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики.

126. Новик Е. В. Трудовая мотивация наемных работников в современной России: дис. на соиск. учен. степ. канд. псоциологич. наук (22.00.04)/ Новик, Елена Викторовна - Новочеркасск, 2003.

127. Носкова О.Г. Психология труда: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е.А. Климова – М.: Издательский центр «Академия», 2004.

128. Носс И.Н. Психодиагностика. Тест, психометрия, эксперимент (информативно-методический конспект материалов к практическим занятиям по психодиагностике и экспериментальной психологии). – М.: Издательство «КСП+», 1999.

129. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2004.

130. Огаркова Ю.Л. Личностные особенности коммуникативного стиля телеведущего в опосредованном общении: диссертация на соискание ученой

степени PhD по специальности «психология» / Огаркова, Юлия Леонидовна. – Москва, 2015.

131. Опарина М. Е. Особенности трудовой мотивации специалистов сферы информационных технологий в государственных и коммерческих организациях с разными типами организационной культуры: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03)/ Опарина, Марина Евгеньевна. - С-Пб., 2015.

132. Опарина М.Е. Трудовая мотивация специалистов сферы информационных технологий в условиях доминирующего типа организационной культуры. // Социальная психология и общество // №3 /2014 – с. 90-101.

133. Орехов А.Н. Моделирование психических и социально-психологических процессов: номотетический подход: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.01, 19.00.05) / Орехов, Александр Николаевич. - М., 2006.

134. Орехов А.Н., Паламонов И.Ю. Создание теста ценности собственной жизни // Экспериментальная психология. - , 2014. Т. 7. № 4. С. 123–133.

135. Орехов А. Н., Тетик Л. В. Диагностирование ценностных ориентаций: номотетический подход // Вестник университета (Государственный университет управления)., 2007. № 10. С. 93–96.

136. Орлов А.Б. Две ориентации в исследовании мотивации за рубежом // Вестник МГУ, Серия 14, «Психология», 1978. - № 2.

137. Орел В.Е. Синдром психического выгорания личности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005.

138. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психологический журнал. Т. 22., 2001., № 1.

139. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. - М., 1984.

140. Паламонов И.Ю. Ценность собственной жизни в структуре личности: диссертация на соискание ученой степени PhD по специальности «психология» / Паламонов, Игорь Юрьевич. - Москва-Берлин, 2016.
141. Патяева Е.Ю. Культурно-исторический анализ развития мотивации личности: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.01) / Патяева, Екатерина Юрьевна. - Москва, 2010.
142. Патяева Е.Ю. Мотивация учения: заданное, стихийное и самоопределяемое учение. // Современная психология мотивации / Под ред. Д. А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. Стр. 289–313.
143. Патяева Е.Ю. Практики саморазвития личности в изменяющемся мире. // Психологические исследования. - 2015, том 8, № 40, с. 9-24.
144. Пинк Д. «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует \ Дэниел Пинк; Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2013.
145. Плахута, О.Г. Динамика становления профессионально важных качеств практических психологов: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Платуха, Ольга Геньевна. - Москва, 2013.
146. Пономарев А. В. Представление о риске в системе профессиональной мотивации сотрудника мчс: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Пономарев, Александр Владимирович. – М., 2017.
147. Посохова А. В. Психологические основания конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.03)/ Посохова, Анастасия Владиславовна. - М., 2016.
148. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: «Речь», 2002.
149. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студ. Учреждений высш. проф. образования / Н.С. Пряжников. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012.

150. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. 5-е издание. - М.: Академия, 2010.
151. Пряжникова Е.Ю. Психологические основы развития профессионального самосознания профконсультанта: дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.03) / Пряжникова, Елена Юрьевна - Тверь, 2001.
152. Райгородский Д. Я. (редактор-составитель). Энциклопедия психодиагностики, том 2. / Психодиагностика взрослых. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2009.
153. Райгородский Д. Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001.
154. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. - М.: «Прогресс», 1994.
155. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб., 2002.
156. Салогуб А. М. Влияние особенностей профессиональной деятельности на синдром эмоционального выгорания у специалистов международных пунктов пропуска: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.03) / Салогуб, Александра Михайловна. - Москва, 2015.
157. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Наталья Самоукина. – М: Вершина, 2006.
158. Самойленко Е.С., Васанов А.Ю., Корбут А.В. Взаимосвязь индивидуально-психологических характеристик человека и выраженности у него целей сравнения себя с другими людьми. // Экспериментальная психология. // 2012, том.5, № 1, с.82-95.
159. Снеткова М. В. Сформированность и зрелость как характеристики мотивационной сферы личности: дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.13) / Снеткова, Майя Витальевна. - СПб., 2001.

160. Соловьева В.А. Психологические условия актуализации мотивов в деятельности: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.13) / Соловьева, Валентина Авенировна. - Кострома, 1997.
161. Стрижова Е. А., Гусев А. Н. Пространство мотивационных объектов как средство оценки трудовой мотивации// Российский научно-методический журнал Краеведческая психология. - 2010. — № 7. — С. 19–29.
162. Торопова А.В. Феномен музыкального сознания: методология исследования и развитие: дис. на соиск. учен. степ. доктора педагогич. наук (13.00.08; 19.00.01)/ Торопова, Алла Владимировна. – Москва, 2009.
163. Торопова А.В. Феноменология интонирующей функции музыкально-языкового сознания: дис. на соиск. учен. степ. доктора педагогич. наук (19.00.01)/ Торопова, Алла Владимировна. – Москва, 2017.
164. Филимонова О.В. Развитие методов и практики мотивации труда рабочих основного производства: дис. на соиск. учен. степ. канд. экономич. наук (08.00.05) / Филимонова, Оксана Викторовна. - Москва, 2012.
165. Филиппова Г.Г. Психология материнства: Сравнительно-психологический анализ: диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук дис. на соиск. учен. степ. доктора психологич. наук (19.00.01) / Филиппова, Галина Григорьевна. – Москва, 2000.
166. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Фрэнкин. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2003.
167. Фромм Э. Бегство от свободы. Пер. с англ. и примечания А.И. Фета — Philosophical arkiv, Nyköping (Sweden), 2016.
168. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник / Пер. с англ и нем. А.Н. Леонтьева, М. Папуша, Е.В. Эйдмана. – М.: Прогресс, 1990.
169. Фридман А. Ю. Очередность жизненных целей личности и их субъективная значимость: автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. психологич. наук (19.00.01) / Фридман, Алексей Юрьевич. – Москва, 2004.
170. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников: поиски стимулов и управление эмоциями / Александр Хайэм; Пер. с англ. – Вершина, 2006.

171. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003.
172. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. - СПб, 2001.
173. Хорни К. Собрание сочинений в 3-х т. — М.: Смысл, 1997.
174. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. - 2005. Т. 3. № 4, с. 29-54.
175. Чиксентмихайи М. «Поток. Психология оптимального переживания» /М. Чиксентмихайи; Пер. с англ.— М., Альпина нон-фикшн, 2011.
176. Чирков В.И. «Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации: Учебное пособие. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 1985.
177. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопр. Психол., 1996. № 3., с. 116-132.
178. Шадриков В.Д. Деятельность и способности. - М., 1994.
179. Шадриков В. Д. Введение в психологию мотивации поведения. - М., 2001.
180. Шапиро С.А. «Мотивация и стимулирование персонала \ С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005.
181. Шейн Э. «Организационная культура и лидерство»/ Пер с англ. Под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002.
182. Шелдрейк Дж. «Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.
183. Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Томас Шеллинг; пер. с англ. Т. Даниловой, под ред. Ю. Кузнецова, К.Сонина. – М.: ИРИСЭН, 2007.
184. Шпренгер Р. «Мифы мотивации. Выход из тупика». /Перевод с нем. – «Духовное познание». - Калуга, 2004.
185. Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. - М.: Педагогика, 1989.

186. Юревич А.В. Психология и методология. — М.: Институт психологии РАН, 2005.
187. Юревич А. В., Цапенко И. П. Наука в современном российском обществе. — М.: Институт психологии РАН, 2010.
188. Atkinson J. W. An Introduction to Motivation. - N. Y. - 1964.
189. Bandura A., Walters R. H. Adolescent Aggression. - N. Y. , 1959.
190. Bandura A., Walters R. H. Adolescent Aggression. – N.Y., 1959.
191. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
192. Bandura, A., Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influence in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 8, pp. 92-113.
193. Bowlby J. Attachment and loss. - N. Y., 1969.
194. Goldstein K. Health as value // *New knowledge in human values* / A.H. Maslow (Ed.). - New York: Harper and Brothers, 1959. P. 178—188.
195. Deci Edward L. , Ryan Richard M., University of Rochester, Marylène Gagné Concordia University, Dean R. Leone, Connecticut Valley Hospital, Julian Usunov, Top Management Advisors, Boyanka P. Kornazheva Center for Counseling and Psychotherapy: Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination // *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942 (2001 ), USA.
196. Deci E.L. Intrinsic motivation. - New York: Plenum, 1975.
197. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum press - New York, (1985a).
198. Deci E. L., Ryan R. M. The Causality orientation scale: self-determination in personality // *Journal of research in personality* 19, 109 – 134 (1985b).



199. Dweck C. S., Bush E. S. Sex differential in leaning helplessness: 1. Differential debilitation with peer and adult evaluators. - *Developmental Psychology*, 1976.
200. Dweck, C.S. (1978). Achievement. In M.E. Lamb (ed.), *Social and Personality development*. Holt, Rinehart and Winston.
201. Geen, R.G. (1995). *Human motivation: A social psychological approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.
202. Fitch G. Effect of self-esteem, perceived performance, and choice on causal attributions. - *Journal of Personality and Psychology*, 1970.
203. Langle A. Burnout-Existential meaning and Possibilities of Prevention // *European Psychotherapy*. 2004.Vol. 4. № 1.
204. Maslach C. Job Burnout / C. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter // *Annual Review of Psychology*, 2001. – Vol. 52. – P. 397-422.
205. Mathew A, Kunhikrishman K. Achievement motivation in relation to level of aspiration. - *Psychological Studies*, 1995, vol. 40 (2), pp. 97-99.
206. McDougall W. *An introduction to the social psychology*. – London., 1950.
207. McClelland D.C. The achievement motiv / D.C. McClellajid, J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell. - N. Y., 1953.
208. Mc Clelland D. C. *Managing motivation to expand human freedom*. - *American Psychologist*., 1978.
209. Mc Clelland et al. *Motives in Fantasy, Actions and Society*. - N. Y. - 1968. Mc Clelland D. C. *Power: The Inner Experience*. - N. Y. - 1975. Mc Clelland D. C. The two faces of power. - *Journal of International Affairs*., 1970.
210. Mc Clelland D. C. *Toward a theory of motive acquisition*. - *American Psychologist*., 1965.
211. Mc Clelland D. C., Winter D. G. *Motivating Economic Achievement*.- N.Y., 1969.
212. Mehrabian A., Ksionzky S. *Theory of Affiliation*. - Lexington, Mass., 1974.

213. Murray H. A. Explorations in Personality. - N. Y., 1938.
214. Nelson E. S., Harris M. The relationships between birth order and need affiliation and group orientation. - Individual Psychology, 1996, vol. 51, pp. 282-292.
215. Pfander A. Motive und Motivation. - In: A. Pfander (Hg.). Munchener Philosophische Abhandlungen. - Leipzig., 1991.
216. Rotter, J.B.. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. – Psychological Monographs, 80, 1., 1966.
217. Shifflet S. Toward a general model of group productivity. – Psychological Bulletin. 1979, Vol. 86, 1.
218. Sinha T. N., Sinha J. B. Stiles of leadership and their effects on group productivity. - Indian Journal of Industrial Relations., 1977, Vol. 13, No. 21.
219. Sundstrom E., De Meuse K. P., Futrell D. Work teams: Applications and effectiveness. / American Psychologist, 1990.
220. Skinner E.A. Perceived control. Motivation & coping. Newbury Park (CA):Sage Publications, 1995.
221. Rotter J. Social Learning and Clinical Psychology/ - N. Y., 1954.
222. Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. Positive psychology. // American psychologist, 2000, vol. 55, N 1, p. 5-14.
223. Spence J.T., Helmreich R.L. Achievement - related motives and behavior // J.T. Spence (Ed.), Achievement and Achievement Motives: Psychological and sociological approaches. - San Francisco, 1983., p. 7-74.
224. Taylor J.A. A personality scale of manifest anxiety/ - Journal of Abnormal and Social Psychology., 1953.
225. Winter D. C. The Power Motive. - N. Y., 1973.
226. Yu A., Yang K. The nature of achievement motivation in collective society. - In: Industrialism and Collectivism: Theory and applications. Cross-cultural research and methodology series., 1995, Vol. 18, pp. 239-266.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Содержание тренинговых занятий (упражнений)

В данном приложении описываются тренинговые занятия (упражнения), в ходе которых решаются представленные в предыдущем пункте задачи. Здесь эти задачи в их формулировке уже, как правило, не повторяются, блоки занятий обозначаются с помощью цифр, под которыми они представлены выше.

#### **Блок занятий № 1.**

1.1. Для формирования и укрепления какого-либо мотива необходимо, прежде всего, его систематическое положительное подкрепление, а для ослабления влияния мотива на ту или иную деятельность, напротив, его не подкрепление или негативное (отрицательное) подкрепление, связанное с переживаниями неприятных эмоций. Это давно и хорошо известно из общей теории научения, в частности теории социального научения Б. Скиннера и А. Бандуры.

Этим можно воспользоваться для решения задачи по формированию у участников тренинга так называемого «синдрома достижения успехов». Для этого участникам тренинга необходимо выявлять и соответствующим образом оценивать свои прошлые успехи и неудачи.

В этой связи участникам тренинга в самом его начале предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Вспомните, когда, где и в чем вам в последнее время удавалось добиться успехов?
2. Какую реальную пользу принесли вам эти успехи?
3. Где, когда и в чем вас в это же время постигли неудачи?
4. Какие неприятности вам эти неудачи принесли?

Ответы на первые два вопроса далее анализируются тренером вместе с участниками тренинга, и он обращает их внимание на то, что надо всегда помнить о своих достижениях и знать то, как и за счет чего они были получены.

Этими знаниями участники тренинга могут многократно воспользоваться впоследствии.

При выполнении этого упражнения участники тренинговой группы настраиваются тренером на то, чтобы они в ходе дальнейшей работы группы всегда поддерживали друг друга, высоко оценивали успехи друг друга, и тем самым помогали укреплению друг у друга мотива и мотивации достижения успехов. При этом особое внимание обращается на то, в чем эти успехи непосредственно зависят от человека, его старания, от его веры в себя и его способностей, а также от других психологических свойств, которые подвергаются входной и выходной психодиагностике в ходе проведения тренинга и развиваются во время тренинга.

Что касается ответов на два последних вопроса, то при их анализе, напротив, обращается внимание на зависимость неудач не от самого человека, а от складывающихся обстоятельств. При этом, однако, человеку важно убедиться в том, что в той ситуации, где его постигла неудача, он сделал все от себя зависящее, для того чтобы добиться успеха.

Для преобладания стремления к достижению успехов над стремлением к избеганию неудач («синдрома достижения успехов») важно в любой жизненной ситуации не мириться с неудачей, даже если она представляется высоко вероятной, но делать все от себя возможное для того, чтобы сейчас или в будущем исключить ее и добиваться успехов.

1.2. Для того чтобы в будущем постараться свести к возможному минимуму неудачи, их также необходимо специально и систематически анализировать, но это имеет смысл делать только после выполнения предыдущего упражнения. Другими словами, сначала надо добиться формирования устойчивого «синдрома достижения успехов», а затем заботиться об исключении из сферы мотивации деятельности, направленной на достижение успехов и избегание неудач, «синдрома избегания неудач».

Психологический самоанализ, направленный на осознание и объяснение причин собственных неудач, проводится следующим образом. Предварительно

находятся ответы на следующие вопросы (участникам в ходе тренинга предлагается это сделать):

1. Припомните какую-либо из своих жизненных, профессиональных или личных неудач.
2. Вспомните, как и при каких обстоятельствах это случилось.
3. Попробуйте сейчас, по истечении значительного периода времени с момента ее возникновения восстановить в своем сознании (или установить, если они вами еще не осознаны) причины соответствующих неудач.
4. Ответьте далее на следующий вопрос: можно ли было эту неудачу предупредить, исключить или хотя бы свести к минимуму ее возможные последствия?
5. Если бы ситуация, в которой вы потерпели неудачу, сейчас повторилась, то что бы вы сделали, для того чтобы ее не допустить?

Вначале каждый участник тренинга находит для себя ответы на все эти вопросы, а затем проводится дискуссия в группе, в процессе которой предметом анализа становятся неудачи одного или нескольких участников тренинга, и эти неудачи анализируются коллективно. Все участники тренинга помогают человеку, который потерпел соответствующую неудачу, тщательно и с разных сторон ее проанализировать, с тем чтобы в будущем ее не допустить или свести к минимуму. В заключение выполнения данного упражнения все члены группы вместе при активном участии тренера формулируют общие правила проведения самоанализа человеком своих неудач, а участники группы получают домашнее задание воспользоваться на практике этими правилами в какой-либо ситуации, связанной с возможной неудачей, если она произойдет в перерыве между данной и очередной сессией работы тренинговой группы. Полезно также предложить поделиться своим опытом на эту тему с другими участниками тренинга в начале следующей встречи.

1.3. Для того чтобы в ходе тренинга установить не использованные человеком для достижения успехов ресурсы, которые у него имеются, рекомендуется выполнить следующее упражнение. Прежде всего, необходимо

определить какую-либо цель (задачу), которую участникам тренинга раньше уже приходилось успешно решать. Затем все участники тренинга должны поставить перед собой и найти ответы на следующие вопросы:

Все ли ресурсы (возможности) мною уже были использованы для достижения данной цели (решения соответствующей задачи)?

Чем еще дополнительно можно было бы воспользоваться для достижения соответствующей цели (для решения данной задачи)?

Как правило, при последовательной постановке этих вопросов, особенно последнего, при размышлении над ними всегда находятся какие-либо дополнительные ресурсы, которыми можно было бы воспользоваться в процессе решения задачи.

В дальнейшем участникам тренинга предлагается в форме домашнего задания при достижении какой-либо реальной жизненной цели (задачи) поставить перед собой соответствующие вопросы, и не приступать к практическим действиям, направленным на ее достижение (решение возникшей задачи) до тех пор, пока не будут получены исчерпывающие ответы на оба сформулированных выше вопроса. После этого на очередном тренинговом занятии его участники рассказывают о том, что у них получилось или не получилось.

1.4. Упражнение, направленное на выработку оптимальной стратегии, связанной с достижением цели (со стремлением к успеху), в конкретных лично значимых видах деятельности, представляется следующим. Вначале все участники тренинга выбирают для себя какой-либо конкретный вид деятельности и намечают цель, связанную с успешным осуществлением данного вида деятельности. После этого они составляют план конкретных действий, которые необходимо предпринять, для того чтобы в кратчайший срок при минимальных затратах сил, ресурсов и времени достичь поставленной цели.

Вслед за этим всеми участниками тренинга разрабатывается детальная программа выполнения соответствующих действий (деятельности в целом), где

подробно и конкретно описываются шаги, предпринимаемые для их выполнения. Одновременно с этим определяется время и сроки их реализации. В заключение индивидуальные планы и программы осуществления деятельности, направленной на достижение успехов, представляются другим участникам тренинга, обосновываются и коллективно обсуждаются с определением их достоинств и недостатков.

1.5. Для поиска и нахождения дополнительных стимулов -мотиваторов, поддерживающих и усиливающих стремление человека к успехам и одновременно с этим исключаящих его ориентацию на избегание неудач, выполняется следующее упражнение. Вначале каждый участник тренинга для себя четко формулируется цель, к достижению которой он стремится (которая рассматривается как его личный успех). После этого каждый участник находит для себя ответ на вопрос, что полезного ему может дать достижение данной цели, то есть ответ на вопрос о главном мотиве, лежащем в основе деятельности, направленной на достижение соответствующей цели. Затем все участники тренинга ставят перед собой и ищут ответ на следующие вопросы:

Что кроме удовлетворения данного мотива может мне дать достижение соответствующей цели?

Какие дополнительные стимулы могут усилить мое стремление к ней?

Далее, в заключение данного упражнения каждый участник тренинга определяет для себя дополнительные стимулы - мотиваторы соответствующей деятельности, направленной на достижение выбранной цели. В заключение все это представляется на групповое обсуждение, и другие участники группы стараются помочь друг другу отыскать дополнительные стимулы - мотиваторы его деятельности, направленной на достижение поставленной цели. Предполагается, что новые стимулы -мотиваторы для себя сможет найти каждый из участников тренинга, когда он будет слушать выступления других.

## **Блок занятий № 2.**

2.1. Научиться адекватно оценивать вероятность достижения целей (успехов) в сложившейся ситуации можно с помощью выполнения следующих

упражнений. Прежде всего, нужно убедить участников тренинга в необходимости выработать у себя привычку в любой ситуации, связанной с возможностью успеха или неудачи, внимательно анализировать ее и выявлять всю совокупность факторов, которые могут положительно или отрицательно повлиять на достижение успеха или возникновение неудачи. Эти факторы желательно поначалу кратко записывать, для того чтобы в дальнейшей их можно было тщательно проанализировать. Затем участниками тренинга выбирается цель, стремление к которой может завершиться успехом или неудачей, и все остальное в упражнении делается уже с определенной ориентацией на данную цель.

После записи каждого из перечисленных выше факторов необходимо будет оценить вероятность его появления во время исполнения соответствующей деятельности, направленной на достижение успехов (субъективные оценки могут находиться в интервале от 0% до 100%). Рассматривая далее эти факторы как случайные и относительно независимые друг от друга, можно будет определить вероятность их появления, и уже по ней установить вероятность наступления ожидаемого события, соответственно, успеха или неудачи. При выполнении этого упражнения можно ограничиться только определением вероятности наступления успеха, так как вероятность появления неудачи будет равна обратной величине.

Если такого рода расчеты по тем или иным причинам участникам тренинга будет вести трудно, то можно поступить иначе. В течение определенного времени, например, недели, приступая к выполнению действий, которые могут завершиться успехом или неудачей, нужно будет регулярно оценивать субъективную вероятность их наступления еще до появления этих факторов, а затем фиксировать факт их наступления (успех) или не наступления (неудача) в действительности. По завершении отведенного срока можно сравнить частоту наступления или не наступления соответствующих событий с предварительными субъективными оценками вероятности их наступления или не наступления. Если эти данные окажутся согласованными или будут мало



отличаться друг от друга, то можно сделать вывод о том, что человек действительно умеет более или менее правильно оценивать вероятность достижения поставленных им перед собой целей. Если же между ожидаемыми и реальными данными обнаружатся значительные расхождения, то это может свидетельствовать о неумении человека правильно оценивать вероятность наступления тех или иных событий, связанных с его успехами или неудачами.

2.2. Научиться находить пути и способы повышения вероятности достижения успехов и уменьшения вероятности наступления неудач предлагается при помощи следующего, дополняющего предыдущее, упражнения. Известно, что возможными причинами успехов или неудач человека могут стать как внутренние (психологические), так и внешние (ситуационные) факторы. Когда человек планирует какое-либо дело, то представляется полезным ему поставить перед собой и найти ответ на следующий вопрос: Какие дополнительные внутренние и внешние стимулы (факторы) я могу использовать, для того чтобы повысить вероятность достижения успеха и избегания неудачи?

В связи с этим вопросом в поиске ответа на него, касающегося развития мотивации, рекомендуется выполнить следующее упражнение. Необходимо предложить участникам тренинга задумать какое-либо дело личного или профессионального характера, и далее оценить вероятность его выполнения. Затем участники тренинга должны будут придумать дополнительные внутренние и внешние стимулы (обстоятельства), включение которых в выполняемое дело может повысить вероятность его наступления. После этого участники тренинга вновь оценивают вероятность успешного выполнения задуманного ими дела, но уже с учетом подключения к нему дополнительных внутренних и внешних стимулов. В заключение сравнивается вероятность наступления успеха в соответствующем деле до и после подключения к нему дополнительных стимулов, и если окажется, что в последнем случае вероятность успеха значительно повысилась, то это будет означать, что данное упражнение было выполнено успешно.

2.3. Заранее рассчитывать на поддержку со стороны окружающих людей стремления данного человека к успеху, и тем самым повысить его шансы на успех можно следующим способом. После того, как участники тренинга, поставив перед собой какую-либо профессиональную или личную цель, связанную с достижением успеха, определили для себя шансы на успех (вероятность ее достижения), перед ними можно поставить следующий вопрос:

На чью помощь вы можете рассчитывать в вашем стремлении к достижению данной цели?

Кто реально мог бы вам помочь в достижении данной цели?

Далее необходимо представить, что вы обратились за помощью (поддержкой) к соответствующему человеку, и он согласился вам помочь. В заключении участники тренинга повторно оценивают вероятность достижения поставленной цели (успеха) с учетом получения реальной помощи со стороны данного человека.

2.4. Под развитием самоподдержки или самоподкрепления достижения успехов в практике организации и проведения мотивационного тренинга понимается следующее. Всякий раз, когда человек добивается успехов, он должен уметь радоваться им, а каждый раз, когда его постигает неудача, научиться не особенно переживать по этому поводу. Такое умение осваивается с помощью выполнения следующего упражнения.

Участникам тренинга предлагается представить себе какое-либо сравнительно недавно выполненное дело, которое завершилось успешно, и в связи с этим поставить перед собой и далее найти ответы на следующие вопросы:

1. Каким образом я отреагировал на достигнутый мною успех?
2. Можно ли было успех в этом деле приписать себе?
3. Как я поддерживал (или поддержал) себя, стремясь к достижению данной цели (успеха)?

4. Можно ли было мне дополнительно поддержать себя в связи со стремлением к успеху в данном деле или с реальным достижением успеха в нем?

Последовательно отвечая на эти вопросы, участники тренинга могут обнаружить дополнительные способы самоподкрепления (самоподдержки), которыми они обычно не пользуются, но могли бы далее воспользоваться, стремясь к достижению успехов в других делах.

2.5. Научиться планировать свои действия в ситуациях достижения успехов можно с помощью выполнения следующего упражнения. Как и в предыдущих случаях, участникам тренинга предлагается вначале придумать для себя какую-либо значимую профессиональную и личную цель, а затем составить план и программу их достижения, последовательно ставя перед собой и находя ответы на следующие вопросы (желательно эти ответы записывать, чтобы позднее их можно было проанализировать и оценить):

1. Что надо сделать, какие конкретные действия выполнить, для того, чтобы достичь поставленной цели?

2. В какой последовательности необходимо выполнять соответствующие действия?

3. Что мне дополнительно нужно, для того чтобы успешно реализовать каждое из запланированных действий?

4. Сколько времени может понадобиться для выполнения всех из этих действий и деятельности, направленной на достижение поставленной цели?

Уже после этого в письменной форме составляется план и программа деятельности, направленной на достижение поставленной цели (успеха), и эта программа представляется на обсуждение тренинговой группы.

2.6. Под адекватными оценками своих успехов и неудач - такими, которыми обычно пользуются ориентированные на успехи люди - понимаются оценки, которые отражают реальное положение дел, связанное с успехами и неудачами данного человека. В число таких оценок входят следующие: общее представление о своих успехах и неудачах (представление о том, что следует

считать успехами, и что можно рассматривать как неудачи); относительное представление о собственных успехах и неудачах.

Каждый успех и всякую неудачу нельзя расценивать как безусловные и абсолютные. Человеку всегда что-либо удастся, а что-то не удастся сделать. В связи с этим в каждом достижении (успехе) человека присутствует частично и неудача, и, наоборот, в каждой неудаче можно найти долю успеха. Человек, соответственно, должен научиться оценивать меру успеха и долю неудачи в каждом своем достижении. Необходимо, кроме того, точное знание о том, за счет чего успехи были достигнуты, а неудачи произошли. Наконец, важна правильная оценка своего личного вклада в достигнутые успехи и случившиеся неудачи.

В связи со сказанном выше при проведении данного упражнения каждый участник тренинга должен представить себе два каких-либо значимых для него дела (желательно, чтобы одно из них имело личный характер, а другое было связано с профессиональной, трудовой деятельностью), которые ему сравнительно недавно уже пришлось выполнить. Далее в связи с каждым таким делом он должен будет последовательно точно определить и меру успеха и долю неудачи, то есть разделить их. Это позволит ему в будущем более или менее адекватно оценивать свои успехи и неудачи, достижение и упущения в каждом деле, за выполнение которого он берется.

2.7. Для того чтобы сформировать у участников тренинга умение ставить перед собой реалистичные, достижимые цели, соответствующие адекватной самооценке, нормальному уровню притязаний и правильному восприятию сложившейся обстановки, то есть такие цели, достижение которых расценивается как успех данного человека и предполагает приложение с его стороны усилий и старание, в ходе мотивационного тренинга предлагалось выполнить следующее упражнение.

Каждый участником тренинга выбирались две цели, связанные, соответственно, с профессиональной и личной жизнью человека. Для этих целей далее заранее определялись заниженные и завышенные варианты их

достижений, соответствующие заниженному, нормальному и завышенному уровню притязаний (всего три варианта для каждого цели: нормальный, заниженный и завышенный). После этого человек решал для себя двоякого рода задачу:

1. Достижение каких из этих трех целей могло бы доставить ему наибольшее удовлетворение?

2. Какие из этих трех целей он мог бы достичь при условии приложения значительных усилий и старания?

В итоге выполнения этого упражнения участники тренинга должны были научиться выбирать для себя такие цели, достижение которых для них возможно, и овладение которыми может доставить им наибольшую удовлетворенность.

В заключение выполнения этого упражнения каждый участник тренинга составлял план и программу достижения избранной им цели, еще раз убеждаясь в ее ценности для себя, и оценивая свои возможности в плане ее достижения.

2.8. Выработать с помощью тренинговых упражнений установку на приписывание своих достижений и неудач своим способностям, а не независимым от человека обстоятельствам (внутренний локус контроля), можно при помощи следующего упражнения. Участникам тренинга предлагалось припомнить несколько лично значимых целей, которых им удалось достичь за последнее время, и в отношении каждой из них ответить на следующий вопрос: В какой степени достижение этих целей (практическое решение соответствующих задач) зависело лично от меня (моего старания, способностей, прилагаемых усилий и т.п.) и от не связанных со мной, внешних по отношению ко мне обстоятельств?

После того как каждый участник тренинга найдет ответы на этот вопрос в связи с недавно выполненными делами, ему предлагалось решить следующую задачу (ответить на следующие вопросы):

1. Все ли вы сделали, для того чтобы достичь данных целей?

2. Могли бы вы что-либо дополнительно сделать, чтобы облегчить ее достижение? Если да, то, что конкретно?

Вслед за этим человеку предлагалось назвать те действия, которые он мог бы в сложившейся ситуации дополнительно предпринять, для того чтобы увеличить свой личный вклад в достижение соответствующей цели, но по тем или иным причинам почему-то этого в свое время не сделал. В заключение участнику тренинга рекомендовалось всегда ставить перед собой и решать данные вопросы при подготовке (планировании) процесса достижения цели или в ходе соответствующего процесса, но ни в коем случае после него.

### **Блок занятий № 3.**

3.1. Для того чтобы сформировать и развить сильную мотивацию достижения успехов, человек, прежде всего, должен выяснить, что для него действительно является успехом, то есть ответить на вопрос, что представляют собой его главные жизненные ценности или что в своей жизни он больше всего ценит. Как правило, люди редко осознанно и целенаправленно ставят перед собой такой вопрос, редко ищут на него ответ. Между тем, постановка и решение данного вопроса является существенным шагом вперед на пути самопознания и, следовательно, самосовершенствования мотивации достижения успехов, поскольку из ценностей человека непосредственным образом следуют цели, стремление к которым он расценивает как свои успехи.

В связи со сказанным в ходе проведения мотивационного тренинга рекомендовалось выполнить следующее упражнение. Каждый из участников тренинга получал задание определить и четко сформулировать свои главные жизненные ценности и далее подготовиться к тому, чтобы раскрыть их перед всеми участниками тренинга, быть готовым их публично отстаивать. Это делалось поочередно всеми участниками тренинга.

В процесс обсуждения индивидуальных ценностей каждого участника тренинга включались следующие правила, в соответствии с которыми проводилось такое обсуждение:

1. Никто не должен (не имеет право) осуждать, негативно оценивать систему ценностей других людей, если они не противоречат принятым в обществе законам и моральным нормам, обязан их принимать и признавать такими, какие они есть (доминирующая установка на понимание системы ценностей друг друга).

2. Задача обсуждения ценностей друг друга участниками тренинговой группы заключается в том, чтобы разобраться в этих ценностях, прояснить их для себя и для других людей, не оценивать (принимать или не принимать, одобрять или осуждать). После того как индивидуальные ценности в ходе групповой дискуссии выяснены, можно переходить к выполнению следующих связанных с индивидуальными ценностями упражнений.

3.2. Нахождение каждым из участников тренинга ответа на вопрос, каким образом мои индивидуальные ценности упорядочены по степени их значимости? В данном случае участники выстраивали перечисленные ими при выполнении упражнения 3.1 ценности по степени их значимости и далее представляли объяснение именно такой их иерархии. В заключении данного упражнения каждая из ценностей соотносилась с целями и задачами, решаемые в профессиональной и личной областях участниками тренинга. Выполнение соответствующего упражнения участникам тренинга предлагалось в том числе в форме домашнего задания.

3.3. Упражнение, направленное на поиск ответа на вопрос о том, какие из индивидуальных ценностей и в какой степени практически реализуются в профессиональной деятельности и в частной жизни каждого участника мотивационного тренинга.

Поиск развернутого и продуманного ответа на данный вопрос также предлагался участникам тренинга в виде домашнего задания, о выполнении которого они затем в письменной форме отчитывались перед тренером, а желающие из них предлагали свой ответ и защищали его публично, перед всеми участниками тренинговой группы, сопровождая его соответствующей аргументацией.

3.4. Для нахождения ответа на вопрос о том, как профессиональная деятельность участников тренинга может способствовать реализации их персональных ценностей, предлагалось воспользоваться следующей процедурой. Вначале каждым участником тренинга составлялся (воспроизводился по результатам выполнения им предыдущего упражнения) его персональный ранжированный список ценностей, затем по отношению к каждой из этих ценностей указывалось, в какой степени собственная профессиональная деятельность и личная жизнь участника тренинга способствует их реализации. После этого каждый участник тренинга объяснял, каким образом и за счет чего в его профессиональной деятельности и в личной жизни может найти отражение та или иная из его ценностей.

3.5. В заключительной части тренинга, направленной на анализ «ценностных» составляющих мотивационного тренинга, участники тренинга искали ответы на следующие вопросы:

1. Почему не удастся в полной мере реализовать соответствующие ценности в профессиональной работе и в личной жизни в настоящее время?

2. Что надо сделать, для того чтобы добиться максимально полной их реализации в этих двух сферах?

Для практического решения соответствующей задачи участники тренинговой группы вновь обращались к размышлениям, связанным с п. 3.1, 3.2, 3.3 и 3.4 и добавляли к ним свои рассуждения по соответствующему вопросу. Если в этом возникала необходимость и кто-либо из членов группы желал это сделать, предлагались свои индивидуальные суждения и выводы на общегрупповую дискуссию.

#### **Блок занятий № 4.**

В данной части тренинга практически решалась задача соотнесения системы ценностей каждого из участников тренинга с мотивацией его персональной профессиональной и других видов деятельности.

4.1. В первую очередь участники тренинга совместно с тренером искали ответ на вопрос о том, каким образом разнообразные продукты их



профессиональной деятельности и личной жизни могут выступать как достижение успехов и, одновременно с этим, как реализация (воплощение) системы его жизненных ценностей.

Для этого участникам тренинга в форме домашнего задания предлагалось написать небольшое сочинение на соответствующую тему (не более 3-4 страниц), и далее представить его на обсуждение. В ходе группового обсуждения каждый участник тренинговой группы делился с остальными ее участниками своими размышлениями на соответствующую тему, а члены группы со своей стороны задавали ему интересующие их вопросы.

В результате такой процедуры стремление к достижению успехов в сознании каждого участника тренинга соотносилось с его индивидуальной системой жизненных ценностей, а последние получили возможность стать важным фактором, мотивирующим его профессиональную деятельность в той организации, где он в настоящее время трудится, и его личную жизнь.

4.2. Следующее упражнение явилось логическим (смысловым) продолжением предыдущего упражнения и касалось поиска каждым из участников тренинга ответа на вопрос о том, как он может повлиять на результаты собственной деятельности, чтобы они оказались успешными и в максимальной степени способствовали реализации его жизненных целей и ценностей. Для этого к предыдущим размышлениям над системой ценностей каждый участник добавлял (желательно также в письменной форме, чтобы результаты соответствующей работы сохранились и могли быть использованными членами тренинговой группы в будущем) рассуждения, касающиеся данного вопроса.

4.3. На следующий вопрос - о том, чего в настоящее время участникам тренинга недостает, чтобы успешно решать задачи, определенные на предыдущих этапах тренинга - ответы искали уже не только в индивидуальной, но также и в коллективной форме. Каждый из участников тренинга при выполнении соответствующего упражнения делился публично своими мыслями с группой, а она подсказывала ему, как наилучшим образом

решить соответствующую задачу. Новые мысли и идеи, которые в результате коллективного обсуждения появлялись у участников тренинга, им рекомендовалось записывать, чтобы затем вновь их внести в свой персональный дневник.

Применительно к выполнению данного упражнения это, соответственно, были мысли о том, чего каждому участнику тренинга не хватает, для того чтобы успешно справляться с определенными выше задачами. Для этого все участники тренинга последовательно выступали друг перед другом, делились своими соображениями на данную тему, выслушивали, а если надо - и записывали в свои дневники советы и рекомендации других участников тренинга.

4.4. Наметив для себя перспективы дальнейшего развития мотивации профессиональной деятельности и личной сферы в результате выполнения предыдущего упражнения, каждый из участников тренинга решал, (на этот раз индивидуально, а не коллективно) вопрос о том, чем из того, чего ему в настоящее время недостает, он мог бы воспользоваться сразу, «здесь и теперь», без специальной подготовки. После определения этого участникам тренинга рекомендовалось сразу же, продолжая еще работать в тренинге, приступить к практической реализации принятых ими решений по развитию мотивации своей профессиональной деятельности и личностной сферы за счет того, что сейчас уже находится в их распоряжении, и чем каждый из них мог бы сравнительно легко практически воспользоваться.

4.5. Для того чтобы в будущем продолжить соответствующую работу, добиться в ней существенных, долгосрочных и устойчивых результатов, необходимо было обратиться к психологическому самоанализу и найти ответ на следующие вопросы:

1. Какие качества (знания, умения и навыки) мне необходимо выработать (получить, приобрести), для того чтобы успешно решить поставленную выше задачу?

2. Что мешает мне добиться указанной выше цели?

3. От чего из этого я могу (мне необходимо) избавиться в первую очередь?

4. Какие новые качества и формы поведения важно в первую очередь приобрести?

Ответы на эти, как и на предыдущие, вопросы должен был самостоятельно найти для себя каждый из участников тренинга, и добавить их к сделанным ранее индивидуальным записям в своем дневнике.

### **Блок занятий № 5.**

5.1. В процессе обучения целеполаганию, каждый из участников тренинга оценивал свой прошлый опыт в достижении или не достижении поставленных им и значимых для него целей. При этом выяснялось примерное процентное соотношение целей, которые были успешно достигнуты, и целей, оставшихся неосуществленными.

Примерные вопросы, которые задавали себе участники тренинга:

1. Как часто я выполняю задуманное?
2. Как часто мне удается соответствовать своим жизненным планам?
3. Какие мои цели остались в мечтах?
4. От каких целей я вынужден был отказаться?
5. Какие из поставленных мною целей были недостижимы?
6. Каково процентное соотношение успешно достигнутых целей с теми, которые не были достигнуты мною?

5.2. Участниками тренинга выявлялись личные для каждого из них критерии, которые указывают на то, что цель достигнута. Выявлялось само наличие или отсутствие таких критериев в семантическом поле участников. Вопросы для самоанализа, которые задавали себе участники тренинга:

1. Каковы признаки того, что моя цель достигнута?
2. Что является критерием (диагностическим инструментом) для определения состояния дел поставленной цели?
3. Существует ли такой критерий в принципе?

4. Что будет со мной, что будет происходить вокруг меня, кто будет рядом со мной, где я буду жить, где я буду работать, и каков будет мой доход, какая у меня будет фигура ли вес, когда цель будет достигнута?

5.3. После получения участниками тренинга информации о том, что «SMART» представляет собой мнемоническую аббревиатуру, используемую в проектном управлении для определения целей, им было предложено сформулировать свою цель согласно этому акрониму, а именно, так, чтоб их поставленная цель стала **S**pecific (конкретной), **M**easurable (измеримой), **A**ttainable (достижимой), **R**elevant (актуальной), **T**ime-bound (определенной во времени).

Далее, участники самостоятельно пытались найти ошибки в формулировке своей цели, а затем вся группа помогала каждому участнику отредактировать его формулировку цели.

5.4. Участники тренинга получили следующий алгоритм постановки цели в соответствии с технологией SMART и домашнее задание, целью которого являлось следование нижеприведенным вопросам в процессе постановки цели.

1. Выберите для себя сферу жизни для определения вашей цели. (Для примера рассмотрим далее в качестве цели улучшение качества трудовой деятельности).

2. Поскольку цель должна быть конкретной, напишите, что будет являться качественно выполненной работой.

3. Цель должна быть измеримой, поэтому следует ее подкорректировать и определить качественно.

4. Достижимость поставленной цели.

5. Проверка того, как соотносится цель с более общими жизненными целями.

6. Поскольку цель должна быть определена во времени, то следует внести коррективы относительно сроков ее исполнения.

Далее участники тренинга ставят себе цель на ближайшее время с учетом этой технологии (алгоритма).

### **Блок занятий № 6.**

Данная часть мотивационного тренинга, рассчитанная на выработку у его участников уверенности в себе (в своих действиях и поступках), связанных с достижением успехов и избеганием неудач в различных жизненных ситуациях как делового, так и личного характера, включает в свой состав выполнение следующих упражнений.

6.1. Упражнение, направленное на выработку установки на ставшее привычным систематическое проведение анализа складывающихся жизненных ситуаций еще до выполнения в них практических действий, направленных на достижение успехов и избегание неудач, заключалось в следующем. Участникам тренинга предлагалось актуализировать какую-либо значимую для них профессиональную или личную цель, связанную с достижением успехов, и представить себе, что ее необходимо достичь в ближайшее время и в той обстановке, которая в настоящий момент времени сложилась.

После этого участники тренинга подвергали тщательному анализу соответствующую обстановку, последовательно отвечая (желательно - в письменной форме, с записями в своих дневниках) на следующие вопросы:

1. Можно ли достичь поставленной цели в настоящее время?
2. Позволяет ли это сделать сложившаяся обстановка?

При общих положительных ответах на предыдущие два вопроса ищутся частные ответы на следующие вопросы:

3. Какие действия надо предпринять, чтобы достичь поставленной цели в данной обстановке?
4. Если какое-либо из планируемых действий не приведет к нужному результату, то, что следует дополнительно предпринять для достижения успеха?
5. Каковы шансы на успех в выполнении каждого из этих действий и всей деятельности в целом, направленной на достижение поставленной цели?

Далее участники тренинговой группы в промежутке времени между очередными ее занятиями практически реализовали намеченную программу действий, подвергая анализу то, что у них получается и не получается, и итоги своей деятельности по достижению поставленной цели они представляли на всеобщее обсуждение в тренинговой группе.

6.2. Для того чтобы выработать у себя привычку систематически заниматься самоанализом деятельности, направленной на достижение успехов, то, что уже было сделано при выполнении предыдущего упражнения, участникам тренинга рекомендовалось делать систематически. Так было рекомендовано делать записи своих целей, задач, действий, планируемых для их достижения или решения в дневник. Туда же следовало записывать результаты выполнения заданий, а также итоги проводимого самоанализа деятельности, направленной на достижение успехов и избегание неудач, с указанием в этих записях того, что удалось или не удалось из запланированного сделать, и почему.

6.3. Выработка оптимальной стратегии и тактики целеполагания (при помощи SMART).

Для выработки собственной стратегии и тактики использования технологии SMART участникам тренинга рекомендовалось записывать свои цели в свой дневник, разделив их на краткосрочные, средние и долгосрочные. Заполнение участниками тренинга ежегодника в течение длительного периода (года или полугодия) позволило им разбить свою большую глобальную цель на этапы, включающие достижение краткосрочных целей, сделав последние релевантными глобальной цели. В ежегоднике на соответствующих страницах указывались сроки достижения всех конкретных краткосрочных промежуточных целей с критериями (единицами измерения) достигнутого успеха. Участники следили за тем, чтобы поставленные цели были достижимыми. В случае успешного и досрочного достижения самой короткой по времени цели, остальные цели корректировались как по времени их достижения, так и по критериям оценки их успешности. При неудаче в

достижении первой из поставленных целей также пересматривался личный годовой план с учетом новых обстоятельств или прикладывалось больше усилий для следования составленному плану.

6.4. Для обеспечения межличностной поддержки (получения систематической и ожидаемой помощи со стороны окружающих людей в достижении поставленных целей) рекомендовалось выполнить следующее упражнение. Каждому члену группы предлагалось наметить для себя несколько целей или задач, достижение которых может рассматриваться как успех. Далее применительно к каждой из этих целей (задач) назывались люди, которые могли бы помочь в решении соответствующих задач.

Замечание: нельзя было полностью на других людей перекладывать или возлагать ответственность за достижение намеченных личных целей и решение поставленных задач. Этим должен был заниматься сам субъект деятельности, и лишь при выполнении тех действий, которые он сам по тем или иным причинам не в состоянии полностью или до конца выполнить, он мог обращаться за помощью или поддержкой к другим людям.

На следующем этапе выполнения данного упражнения участниками тренинга решалась двоякого рода задача, представленная в содержании следующих вопросов:

1. Как добиться того, чтобы указанные выше люди (те, кого данный человек собирается использовать как помощников) оказали необходимую помощь субъекту деятельности, направленной на достижение успехов?

2. Какую взаимную услугу субъект деятельности, направленной на достижение успехов, мог бы оказать тем людям, которые ему будут помогать в достижении успехов?

Результаты выполнения этого упражнения обсуждались в ходе групповой дискуссии, где каждый из участников группы делился с остальными своими соображениями (планами), а они, в свою очередь, высказывали свои суждения об услышанном с его стороны.

## **Блок занятий № 7.**

Заключительный этап тренинга был рассчитан на то, чтобы закрепить итоги предыдущих его этапов, в процессе реализации которых внимание преимущественно было направлено на формирование и развитие у участников тренинга отдельных составляющих деятельности, направленной на мотивацию достижения успехов и избегания неудач. На данном этапе эти составляющие деятельности, связанной с достижением успехов, объединялись вместе с целью обеспечения оптимальной, комплексной мотивации достижения успехов и избегания неудач.

Под комплексной мотивацией деятельности понимается вся совокупность факторов, вносящих вклад в успех соответствующей деятельности. Основные факторы, входящие в состав так понимаемой системной деятельности, последовательно представлены далее в выполняемых на этом этапе тренинга упражнениях.

7.1. Формирования адекватной самооценки. Этого можно добиться следующим образом. В ходе деятельности, направленной на достижение успехов и избегание неудач, участникам тренинговой группы было необходимо регулярно сравнивать свою самооценку с оценками, получаемыми со стороны окружающих людей в различных видах деятельности и в разных жизненных ситуациях. Самооценка человека считалась адекватной, если она оказывалась соответствующей средней оценке, получаемой им же со стороны различных людей в разных ситуациях.

Для выполнения соответствующего упражнения рекомендовалось вести систематические наблюдения, их записи и анализ во время проведения тренинга и дальше рекомендовалось продолжать это делать, как минимум, в течение нескольких месяцев.

7.2. Становление адекватного уровня притязаний. Достижение этой цели могло быть обеспечено при помощи выполнения следующего упражнения. Взявшись за выполнение какого-либо дела или решение какой-либо задачи, необходимо вначале оценить степень ее трудности, пользуясь следующей шкалой, состоящей из пяти пунктов: «очень легкая», «легкая»,



«средняя», «трудная», «очень трудная». Затем, после выполнения соответствующего дела (решения задачи) необходимо было ответить на вопрос о том, какие усилия пришлось приложить для этого. Соответствующие усилия также можно оценить с помощью шкалы, состоящей из трех пунктов: «незначительные», «средние», «значительные».

В заключение описанной выше процедуры участниками тренинга выбирались дела (задачи), которые были ими оценены как средние по степени трудности, и с которыми им удалось справиться, прилагая для этого средние усилия. Эти задачи и соответствовали нормальному для данного человека уровню притязаний.

Если в результате самоанализа оказывалось, что человек чаще выбирал другие, более легкие или более трудные задания (задачи), и, если, кроме того, он прилагал для их решения более слабые или более значительные (по сравнению со средними) усилия, то это означало, что у него имеется не вполне адекватный уровень притязаний. Исходя из этого, данному человеку можно было рекомендовать нормализовать свой уровень притязаний с учетом того, что о нем говорилось выше при описании данного упражнения.

7.3. Выработать у себя умение правильно оценивать свои возможности с точки зрения достижения поставленных целей в той или иной конкретной жизненной ситуации можно было с помощью следующего упражнения. В течение определенного периода времени, например, нескольких месяцев, человеку рекомендовалось каждый раз, когда перед ним возникает какая-либо новая трудно достижимая цель или с трудом разрешимая ситуация, сознательно и целенаправленно оценивать свои возможности, прежде чем приступить к действиям, направленным на достижение поставленной цели или разрешение возникшей ситуации, с помощью десятибалльной шкалы (0 баллов - возможности для решения задачи (разрешения ситуации) полностью отсутствуют - 10 баллов - возможности для решения задачи (разрешения ситуации) стопроцентно присутствуют. Остальные случаи предполагали промежуточные оценки по данной шкале - от 1 до 9 баллов. Затем, в ходе

выполнения или после завершения соответствующей деятельности требовалось сравнивать достигнутый в ней успех с предварительными оценками своих возможностей. Таким образом, можно было научиться их более или менее адекватно оценивать.

7.4. С целью научиться определять различные пути достижения целей (успехов) в сложившейся ситуации рекомендовалось выполнить следующее упражнение. Каждый раз, сталкиваясь с какой-либо задачей, еще до начала ее практического решения необходимо было найти разные пути ее решения, сравнить их между собой и определить, какой из них с наибольшей степенью вероятности и наименьшими затратами сил и времени приведет к нужному результату (решению задачи). Затем, выбрав для себя наилучший из них, рекомендовалось приступить к его практической реализации. В том случае, если реализовать на практике данный способ достижения цели (решения задачи) по тем или иным причинам не удалось, рекомендовалось обратиться к следующему способу действий, постоянно держа в сфере сознательного контроля все возможные способы достижения поставленной цели (решения задачи) в сложившейся ситуации.

7.5. Установление ценности достижения той или иной конкретной цели в сложившейся ситуации, на первый взгляд, кажется простой задачей, не требующей выполнения сложных и длительных практических действий. Для большинства людей эта умственная процедура, однако, является непривычной и требует выработки специального навыка. Его можно сформировать с помощью выполнения следующего упражнения.

Вначале необходимо наметить какую-либо цель, связанную с достижением успехов и избеганием неудач. Затем, как в случае выполнения предыдущего упражнения, наметить разные пути ее достижения и представить себе их конечные результаты. В заключение рекомендуется сопоставить эти результаты с изначально поставленной целью и принять решение о том, в какой степени каждый из этих результатов может способствовать достижению соответствующей цели, то есть фактически решить вопрос о ценности каждого

из получаемых результатов для удовлетворения потребности человека, которая связана с поставленной целью. Поскольку это в основном умственная работа, которая требует времени и концентрации внимания, то выполнение данного упражнения рекомендовалось участникам мотивационного тренинга в качестве домашнего задания.

### **Блок занятий № 8.**

8.1. Определение того, что удалось и не удалось сделать в результате практически выполненных действий, направленных на достижение определенной цели - важный момент развития мотивации достижения успехов. Для выработки у участников тренинга соответствующего умения с расчетом на то, чтобы превратить его в будущем в стойкую и полезную для жизни привычку, рекомендовалось выполнить следующее упражнение.

Необходимо было вновь обратиться к дневнику и воспользоваться теми записями, которые уже делались в процессе выполнения предыдущих упражнений, включить в записи краткие регулярные заметки о том, какие из намеченных дел удалось или не удалось выполнить в течение текущего дня. Лучше всего такие заметки делать по вечерам в определенное, заранее намеченное время, и регулярно их просматривать.

8.2. Оценка возможных причин постигающих человека неудач также необходима для формирования и развития у него мотивации достижения успехов, как и те упражнения, которые представлялись и описывались до сих пор. Регулярный анализ и оценка причин неудач позволит в будущем их избегать, хотя напрямую (в силу относительной независимости соответствующих мотивов) вряд ли скажется на стремлении к достижению успехов.

Для выработки умения выявлять и анализировать причины своих неудач участникам тренинга рекомендовалось следующее упражнение, выполняемое поэтапно.

1. Регулярное фиксирование в собственной памяти или в записях наиболее существенных неудач в своей жизнедеятельности.

2. Применительно к каждой такой неудаче решение вопроса о возможных причинах этой неудачи. Таким образом, соответствующие причины фиксируются (запоминаются или записываются).

3. Проведение непосредственного анализа этих причин, выявление наиболее часто встречающихся из них (чаще всего ведущих к неудачам).

4. В отношении выявленных причин постановка и решение вопроса о том, как их лучше всего устранить.

5. Поставив перед собой очередную, связанную с достижением успехов и избеганием неудач цель, в ходе ее достижения постараться блокировать или устранить те причины, которые могут привести к неудаче в процессе ее достижения.

Все эти действия рекомендовалось регулярно повторять в связи с достижением последующих целей.

8.3. Разделение причин неудач на те, которые зависят от человека (субъекта деятельности), и определяются независимо от него сложившимися обстоятельствами. Соответствующее упражнение логически дополняет предыдущее и следует из него. Оно может выполняться непосредственно вслед за ним по тем же правилам. Данное упражнение мы отделили от предыдущего по той причине, что оно представляется важным и требует к себе особого внимания.

Суть данного упражнения заключается в том, чтобы поставить перед собой и найти ответы на следующие вопросы:

1. Какие из тех причин неудач, которые были выявлены и названы в процессе выполнения предыдущего упражнения, зависели и не зависели от меня?

2. Что я мог бы сделать, но фактически не сделал в прошлом в отношении предупреждения и устранения тех причин, которые зависели от меня?

3. На что в связи с этим мне следует обратить особое внимание в будущем?

8.4. Примирение с неизбежными или уже случившимися неудачами предполагает принятие человеком неудач, которых уже произошли, и которые практически предотвратить было невозможно. Такое принятие, однако, обязательно должно сопровождаться тщательным анализом их причин, представленном в двух предыдущих упражнениях. Еще Д. Карнеги в своей известной книге «Как перестать переживать и начать жить спокойно», заметил, что переживания по поводу того, что уже произошло, и что изменить практически невозможно, бессмысленны сточки зрения дела, с которым они связаны, и только вредят человеку. После неудачи ему нужно как можно скорее сосредоточиться на достижении очередных успехов или на том, как эффективно не допустить в будущем подобных и других неудач.

При выработке умения примиряться с неизбежным или случившемся, рекомендовалось выполнить следующее упражнение:

1. Применительно к очередной уже произошедшей неудаче получались ответы на следующие вопросы:

1.1. Что на самом деле произошло?

1.2. Насколько случившееся для меня чревато серьезными и неприятными последствиями?

Как правило, уже на этом этапе анализа человек осознавал, что произошедшее не столь ужасно, каким оно показалось вначале. Кроме того анализируя случившееся событие, человек, как правило, успокаивался, приобретал способность более или менее здраво мыслить, а это необходимо для нахождения правильного решения возникшей перед ним проблемы.

2. Далее по отношению к уже случившемуся ставился и решался вопрос о том, каковы его причины, и можно ли было событие заранее предвидеть и предотвратить?

В результате нахождения ответа на этот вопрос человек начинал лучше понимать причины случившегося, и в будущем, уже зная их, он будет стараться их по возможности исключить.

3. В заключение описанной выше процедуры человек вновь возвращался к раздумьям над способами достижения поставленной цели, на пути к которой его постигла неудача, и строил новые, потенциально более успешные планы и программы ее достижения.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методики, которые были использованы в исследовании:

1. Методика оценки мотивации достижения успехов А. Мехрабиана.
2. Методика определения самооценки П.М. Пейсахова.
3. Методика изучения уровня притязаний В. Гербачевского.
4. Тест субъективного контроля Дж. Роттера. Адаптация Е.Ф. Бажина, С.А. Голынкиной, А.М. Эткинда.
5. Методика «Определение потребности отдельных лиц и выявления мотивационных пластов в организации» (Д.Я. Райгородский).
6. Методика «Мотивация в работе» (Д.Я. Райгородский).
7. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Адаптация Н.В. Гришиной.
8. Методика диагностики эмоционального (профессионального, мотивационного) выгорания В.В. Бойко.

Ниже дается описание данных методик, включая ключи для подсчета баллов и интерпретацию данных.

### ТЕСТ «МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЙ» А. МЕХРАБИАНА

Мотивация достижений, по мнению Г. Маррея выражается в потребности преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение. Данный тест предназначен для диагностики двух мотивов личности – стремления к успеху и избегания неудачи. Выясняется, какой из двух мотивов у человека доминирует. Тест имеет две формы – мужскую (а) и женскую (б).

#### **Инструкция к тесту**

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

утверждений, используйте следующую шкалу:

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

Прочтите утверждения теста и оцените степень своего согласия или несогласия. При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия. Дайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Не тратьте время на обдумывание.

#### **Форма А (мужская)**

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники примерно равны по силам.

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

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

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 500 рублей и может остаться на таком уровне неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 300 рублей и есть гарантия, что не позднее, чем через полгода я буду получать 2000 рублей.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один с секундомером в руках.

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

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

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

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

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

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

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Форма Б (женская)**

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

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

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

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

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

6. Более сильные переживания у меня вызывает скорее страх неудачи, чем надежда на успех.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

19. Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить за это же время два-три дела.

20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате, и мы бы решили устроить вечеринку, я предпочла бы сама организовать ее, чем предоставить сделать это кому-то другому.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.

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

24. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

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

26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое задание, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешла бы к задаче другого типа.

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

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

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

### **Обработка и интерпретация результатов теста**

Вначале подсчитывается суммарный балл. Ответам испытуемых на прямые пункты (отмеченные знаком «+» в ключе) приписываются баллы.

**Ответы** -3 -2 -1 0 1 2 3

**Баллы** 1 2 3 4 5 6 7

Ответам испытуемого на обратные пункты опросника (отмечены в ключе знаком «-») также приписываются баллы:

**Ответы** -3 -2 -1 0 1 2 3

**Баллы** 7 6 5 4 3 2 1

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

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

На основе подсчета суммарного балла определяется, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всех испытуемых выборки ранжируют и выделяют две конкретные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избегания неудачи.

## ТЕСТ «САМООЦЕНКА» Н.М. ПЕЙСАХОВА

Вариант методики, разработанный Н.М. Пейсаховым на основе работ С.А. Будасси, Н.А. Викторова, О. С. Чугуновой. В предложенном варианте содержатся четыре блока качеств, каждый из которых отражает один из уровней активности личности. В первом блоке собраны качества, необходимые для общения с другими людьми. Во втором блоке сосредоточены черты характера, имеющие прямое отношение к поведению. В третьем блоке представлены качества, связанные с деятельностью субъекта, а в четвертом – признаки субъективных переживаний.

Инструкция.

1. Разделите лист чистой бумаги на четыре равные части, обозначив каждую часть римскими цифрами I, II, III, IV.

2. В четырех наборах слов, представленных после инструкции, приводятся положительные качества людей. Вы должны в каждом наборе качеств выделить те, которые более значимы для вас лично, которым вы отдаете предпочтение перед другими, которые для вас наиболее ценны. Какие это качества и сколько их – каждый решает сам.

3. Внимательно прочитайте слова первого набора качеств. Выпишите в столбик наиболее ценные для вас качества вместе с их номерами, стоящими слева. Теперь приступайте ко второму набору качеств и так до самого конца. В итоге должно получиться четыре набора идеальных качеств.

4. После этого внимательно рассмотрите качества личности, выписанные вами из первого набора, и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Обведите цифры при них кружком. Теперь переходите ко второму набору качеств, а затем к третьему и четвертому.

### I

Вежливость  
Заботливость  
Искренность  
Коллективизм

Доброжелательность  
Приветливость  
Обаятельность  
Общительность

Отзывчивость  
 Радушие  
 Сочувствие  
 Тактичность  
 Терпимость  
 Чуткость

Обязательность  
 Сострадательность  
 Откровенность  
 Справедливость  
 Совместимость  
 Требовательность

## II

Активность  
 Гордость  
 Добродушие  
 Порядочность  
 Смелость  
 Твердость  
 Уверенность  
 Честность  
 Энергичность  
 Энтузиазм

Добросовестность  
 Инициативность  
 Интеллигентность  
 Настойчивость  
 Принципиальность  
 Решительность  
 Самокритичность  
 Самостоятельность  
 Уравновешенность  
 Целеустремленность

## III

Аккуратность  
 Вдумчивость  
 Деловитость  
 Мастерство  
 Понятливость  
 Собранность  
 Точность  
 Трудолюбие  
 Увлеченность  
 Усидчивость

Внимательность  
 Дальновидность  
 Дисциплинированность  
 Скорость  
 Любознательность  
 Находчивость  
 Последовательность  
 Работоспособность  
 Скупулезность

## IV

Бодрость  
 Бесстрашие  
 Душевность  
 Милосердие  
 Нежность  
 Свободолюбие  
 Сердечность  
 Страстность  
 Хладнокровность

Взволнованность  
 Веселость  
 Восторженность  
 Жалостливость  
 Жизнерадостность  
 Любвеобильность  
 Оптимистичность  
 Сдержанность  
 Стыдливость  
 Удовлетворенность  
 Чувствительность

## Обработка

Подсчитать количество реальных качеств, которые нашел испытуемый. Подсчитать количество идеальных качеств, а затем вычислить их процентное отношение. Результаты сопоставить с оценочной шкалой.

### Уровни

	Низкий	Ниже ср.	Средний	Выше ср.	Высокий
Мж	0-34	35-45	46-54	55-63	64
Жен	0-37	38-46	47-56	57-65	66

### Интерпретация

Самооценка, по мнению авторов, может быть оптимальной и неоптимальной. При оптимальной самооценке субъект правильно соотносит ее со своими возможностями и способностями, достаточно критично относится к себе, стремится реально смотреть на свои успехи и неудачи, старается ставить перед собой достижимые цели, которые можно осуществить на деле. К оценке достигнутого он подходит не только со своими личными мерками, но старается предвидеть, как к этому отнесутся другие люди: товарищи по работе и близкие. Иными словами, оптимальная самооценка является итогом постоянного поиска реальной меры, то есть, без слишком большой переоценки, но и без лишней критичности к своему общению, поведению, деятельности и переживаниям. Такая самооценка является наилучшей для конкретных условий и ситуаций.

Но самооценка может быть и неоптимальной – чрезмерно завышенной или слишком заниженной. На основе завышенной самооценки у человека возникает неправильное представление о себе, идеализированный образ своей личности и возможностей, своей ценности для окружающих, для общего дела. В таких случаях человек идет на игнорирование неудач ради сохранения привычной высокой оценки самого себя, своих поступков и дел. Происходит острое эмоциональное «отталкивание» всего, что нарушает представление о себе, идеализированный образ «Я». Восприятие реальной



действительности искажается, отношение к ней становится неадекватным – чисто эмоциональным. Рациональное зерно оценки выпадает полностью. Поэтому справедливое замечание воспринимается как придирка, объективная оценка результатов – как заниженная. Неудача представляется как следствие чьих-то козней или неблагоприятно сложившихся обстоятельств, ни в коей мере не зависящих от действий самой личности.

Человек с завышенной и неадекватной самооценкой не желает признавать, что это все – следствие собственных ошибок, лени, недостатка знаний, способностей или неправильного поведения. Возникает тяжелое эмоциональное состояние – аффект неадекватности, главной причиной которого является стоимость сложившегося стереотипа оценки своей личности. Если же высокая самооценка пластична, меняется в соответствии с реальным положением дел – увеличивается при успехе и снижается при неудачах, то это может способствовать развитию личности, так как ей приходится прикладывать максимум усилий для достижения поставленных целей, развивать свои способности и волю. Самооценка может быть и заниженной, то есть ниже реальных возможностей личности. Обычно это приводит к неуверенности в себе, робости и отсутствию дерзаний, невозможности реализовать свои задатки и способности. Такие люди не ставят перед собой труднодостижимые цели, ограничиваются решением обыденных задач, слишком критичны к себе.

## **ТЕСТ «УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ ЛИЧНОСТИ»**

### **В. ГЕРБАЧЕВСКОГО**

Уровень притязаний личности — это стремление к достижению цели той степени сложности, на которую человек считает себя способным.

Люди, обладающие реалистическим уровнем притязаний, отличаются уверенностью, настойчивостью в достижении своих целей, большей

продуктивностью по сравнению с людьми, уровень притязаний которых неадекватен их способностям и возможностям.

Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, его поведение становится неадекватным, возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т. п. Из этого следует, что уровень притязаний тесно связан с самооценкой личности и мотивацией достижения успехов в различных видах деятельности.

Американскими учеными Д. МакКлеландом и Д. Аткинсоном разработана теория мотивации достижения успехов в различных видах деятельности. Согласно этой теории, люди, мотивированные на успех, ставят перед собой цели, достижение которых однозначно расценивается ими как успех.

Они стремятся во что бы то ни стало добиться успеха в своей деятельности, они смелы и решительны, рассчитывают получить одобрение за действия, направленные на достижение поставленных целей. Для них характерны мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточенность внимания на достижении поставленных целей.

Совершенно иначе ведут себя люди, мотивированные на избегание неудачи. Для них явно выраженная цель в деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи. Человек, изначально мотивированный на неудачу, проявляет неуверенность в себе, не верит в возможность добиться успеха, боится критики, не испытывает удовольствия от деятельности, в которой возможны временные неудачи.

Индивиды, ориентированные на достижение успеха, способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи, адекватно оценивать себя. У них выявляется реалистический уровень притязаний. Напротив, люди, ориентированные на неудачу, неадекватно оценивают себя, что, в свою очередь, ведет к нереалистичным притязаниям (завышенным или заниженным).

В поведении это проявляется в отборе лишь трудных или слишком легких целей, в повышенной тревожности, неуверенности в своих силах, тенденции избегать соревнования, некритичности в оценке достигнутого, ошибочности прогноза и т. п.

Далее описана методика оценки уровня притязаний, как она представлена в исследовании В. К. Гербачевского.

Опросник В. К. Гербачевского предназначен для выявления уровней притязаний испытуемого посредством диагностики компонентов мотивационной структуры личности. Время на выполнение задания не лимитировано. В зависимости от конкретного задания может выполняться с перерывами.

### **Инструкция по заполнению опросника В. Гербачевского.**

Прочтите каждое из приведенных в опроснике высказываний и отметьте в какой степени вы согласны или не согласны с ним. Обведите, например, кружком соответствующую цифру в опроснике:

- если полностью согласны с высказыванием — +3;
- если просто согласны — +2;
- если скорее согласны, чем не согласны — +1;
- если вы совершенно не согласны — -3;
- если просто не согласны — -2;
- если скорее не согласны, чем согласны — -1;
- если же вы не можете ни согласиться с высказыванием, ни отвергнуть его, то отметьте — 0.

Все высказывания относятся к тому, о чем вы думаете, что чувствуете или хотите в момент, когда работа над заданием прерывается.

*Фамилия, имя* \_\_\_\_\_

*Дата заполнения* \_\_\_\_\_ *Возраст* \_\_\_\_\_

*Профессия (специальность)* \_\_\_\_\_

№ пп	Высказывание	Шкала для ответов
1	Исследование мне уже порядком надоело	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
2	Я работаю на пределе своих сил	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3	Я хочу показать все, на что способен	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4	Я чувствую, что меня вынуждают стремиться к высокому результату	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5	Мне интересно, что получится	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
6	Задание довольно сложное	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
7	То, что я делаю, никому не нужно	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
8	Меня интересует, лучше ли мои результаты или хуже, чем у других	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
9	Мне бы хотелось поскорее заняться своими делами	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
10	Думаю, что мои результаты будут высокими	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
11	Эта ситуация может причинить мне неприятности	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
12	Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
13	Я проявляю достаточно старания	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
14	Я считаю, что мой лучший результат не случаен	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
15	Задание большого интереса не вызывает	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
16	Я сам ставлю перед собой задачи	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
17	Я беспокоюсь по поводу своих результатов	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
18	Я ощущаю прилив сил	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
19	Лучших результатов мне не добиться	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
20	Эта ситуация имеет для меня определенное значение	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
21	Я хочу ставить все более и более трудные цели	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
22	К своим результатам я отношусь равнодушно	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
23	Чем дольше работаешь, тем становится более интересно	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
24	Я не собираюсь «выкладываться» в этой работе	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
25	Скорее всего мои результаты будут низкими	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
26	Как ни старайся, результат от этого не изменится	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
27	Я бы занялся сейчас чем угодно, только не этим исследованием	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
28	Задание достаточно простое	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
29	Я способен на лучший результат	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
30	Чем труднее цель, тем больше желание ее достигнуть	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
31	Я чувствую, что могу преодолеть все трудности на пути к цели	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
32	Мне безразлично, какими будут мои результаты в сравнении с другими	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3

33	Я увлекся работой над заданием	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
34	Я хочу избежать низкого результата	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
35	Я чувствую себя независимым	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
36	Мне кажется, что я зря трачу время и силы	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
37	Я работаю вполсилы	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
38	Меня интересуют границы моих возможностей	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
39	Я хочу, чтобы мой результат оказался одним из лучших	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
40	Я сделаю все, что в моих силах для достижения цели	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
41	Я чувствую, что у меня ничего не выйдет	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3
42	Испытание — это лотерея	+3 -2 -1 0 +1 +2 +3

### Анализ и интерпретация данных исследования

Проблемные ситуации, возникающие в процессе ответов на высказывания опросника, приводят к актуализации потребностей, среди которых выделяются познавательные, социальные, потребности самосознания, повышения самоуважения и т. п. На основе этих потребностей человек оценивает значимость и трудность задания, затраты времени и сил, прогнозируемые оценки развития личностных качеств.

По результатам тестирования определяется мотивационная структура личности испытуемого. В этой структуре различают 15 компонентов. По каждому из этих компонентов подсчитывается сумма баллов с помощью ключа и правил перевода ответов испытуемого в баллы.

№ пп	Компоненты мотивационной структуры	Номера высказываний	Баллы
1	Внутренний мотив	15*, 23, 33	
2	Познавательный мотив	5, 22*, 38	
3	Мотив избегания	11, 17, 34	
4	Состязательный мотив	8, 32*, 39	
5	Мотив смены деятельности	1, 9, 27	
6	Мотив самоуважения	12, 21, 30	
7	Значимость результатов	7, 20*, 36	
8	Сложность задания	6, 28*	
9	Волевое усилие	2, 13, 37*	

10	Оценка уровня достигнутых результатов	19*, 29	
11	Оценка своего потенциала	18, 31, 41*	
12	Намеченный уровень мобилизации усилий	3, 24*, 40	
13	Ожидаемый уровень результатов	10, 25*	
14	Закономерность результатов	14, 26*, 42*	
15	Инициативность	4*, 16, 35	

*Примечание.* Баллы с номерами высказываний, отмеченных звездочками (\*), подсчитываются по правилам обратного перевода.

Перевод	Шкала для ответов						
	-3	-2	-3	0	+1	+2	+3
Прямой	1	2	3	4	5	6	7
Обратный	7	6	5	4	3	2	1

Условно компоненты мотивационной структуры можно разделить на четыре блока (группы).

**В первую группу** входят 6 компонентов, представляющих собой ядро мотивационной структуры личности. К ним относятся:

*Компонент 1* — внутренний мотив. Выражает увлеченность заданием, выявляет те аспекты, которые придают выполнению задания привлекательность.

*Компонент 2* — познавательный мотив. Характеризует субъекта как проявляющего интерес к результатам своей деятельности.

*Компонент 3* — мотив избегания. Свидетельствует о боязни показать низкий результат со всеми вытекающими из этого последствиями.

*Компонент 4* — состязательный мотив. Показывает, насколько субъект придает значение высоким результатам в деятельности других субъектов.

*Компонент 5* — мотив к смене текущей деятельности. Раскрывает переживаемые субъектом тенденции к прекращению работы, которой он занят в данный момент.

*Компонент 6* — мотив самоуважения. Выражается в стремлении субъекта

ставить перед собой все более и более трудные цели в однотипной деятельности.

Перечисленные выше компоненты, составляющие ядро мотивационной сферы личности, выступают в роли факторов, непосредственно побуждающих субъекта к определенному виду деятельности.

**Вторую группу** образуют компоненты, связанные с достижением достаточно трудных целей. Они относятся к текущим делам:

*Компонент 7* — придание личностной значимости результатам деятельности.

*Компонент 8* — уровень сложности задания.

*Компонент 9* — проявление волевого усилия. Выражает оценку степени выраженности волевого усилия в ходе работы над заданием.

*Компонент 10* — оценка уровня достигнутых результатов. Соотносится с возможностями субъекта в определенном виде деятельности.

*Компонент 11* — оценка своего потенциала.

**В третью группу** компонентов входят составляющие прогнозных оценок деятельности субъекта:

*Компонент 12* — намеченный уровень мобилизации усилий, необходимых для достижения целей деятельности.

*Компонент 13* — ожидаемый уровень результатов деятельности.

**Четвертая группа** компонентов отражает причинные факторы соответствующей деятельности. В нее входят два компонента:

*Компонент 14* — закономерность результатов. Выражает понимание субъектом собственных возможностей в достижении поставленных целей.

*Компонент 15* — инициативность. Выражает проявление индивидом инициативы и находчивости при решении поставленных перед собой задач.

Перечисленные компоненты представляют собой потенциальную мотивационную структуру, возникающую в ходе выполнения задания. Центральным звеном в этой структуре являются мотивационные компоненты, а среди них компонент самоуважения адекватно выражает экспериментальную оценку уровня притязаний личности.

Оценки каждого компонента мотивационной структуры личности позволяют построить индивидуальный профиль испытуемого, в котором представлены количественные соотношения между всеми рассмотренными компонентами.

**Компонент самоуважения, адекватный экспериментальной оценке уровня притязаний, формируется на основе трех высказываний:**

12. Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти.

21. Я хочу ставить все более и более трудные цели.

30. Чем труднее цель, тем больше желание ее достигнуть.

Суммарное количество баллов, которое испытуемый может набрать по данным высказываниям, составляет от 3 до 21.

Хотя нормативных данных для опросника не существует (каждый индивидуальный результат по соответствующим компонентам устанавливается в сравнении с другими компонентами индивидуального личностного профиля испытуемого), можно воспользоваться следующими экспериментальными показателями уровня притязаний:

низкий уровень: 3-9 баллов;

средний уровень: 10-16 баллов;

высокий уровень: 17-21 балл.

**МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ СУБЪЕКТИВНОГО  
КОНТРОЛЯ ДЖ. РОТТЕРА АДАПТАЦИЯ БАЖИНА Е.Ф.,  
ГОЛЫНКИНОЙ С.А., ЭТКИНДА А.М.**

В основу определения УСДГ личности положены две предпосылки:

1. Люди различаются между собой по тому, как и где они локализируют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т.д. Во втором случае человек



интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Любому человеку свойственна определенная позиция на континууме, простирающемся от экстернального к интернальному типу.

2. Локус контроля, характерный для индивида, универсален по отношению к любым типам событий и ситуаций, с которыми ему приходится сталкиваться. Один и тот же тип контроля характеризует поведение данной личности в случае неудач и в сфере достижений, причем это в равной степени касается областей социальной жизни.

### **Инструкция**

Вам будет предложено 44 утверждения, касающихся различных сторон жизни и отношения к ним. Оцените, пожалуйста, степень своего согласия или несогласия с приведенными утверждениями по 6-балльной шкале.

полное не согласие -3 -2 -1 1 2 3 полное согласие

Другими словами, поставьте против каждого утверждения один из 6-ти предложенных баллов с соответствующим знаком «+» (согласие) или «-» (несогласие) Будьте, пожалуйста, внимательны и искренни.

### **Тестовый материал**

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно прилагать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей.

7. Внешние обстоятельства, родители и благосостояние влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководитель полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе, в институте часто зависели от случайных обстоятельств (например, настроения преподавателя) больше, чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались, наладить семейную жизнь все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Люди вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я не стараюсь планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и уровня подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую ответственность за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своих делах.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся обстоятельствах.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много обстоятельств, что усилия родителей по его воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мною случается, это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не проявил достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виновны другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство моих неудач произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

### **Обработка результатов**

Обработка результатов теста включает несколько этапов.

**1. С помощью ключа подсчитываются «сырые» баллы по каждой шкале:**

Цифра, соответствующая выбору, определяет количество баллов, полученных за каждый ответ. При этом баллы за ответы на вопросы со знаком «+» суммируются со своим знаком, а на вопросы со знаком «-» — с обратным знаком.

#### **Ключ**

Ио + 2; 4; 11; 12; 13; 15; 16; 17; 19; 20; 22; 25; 27; 29; 31; 32; 34; 36; 37;  
39; 42; 44

- 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43

Ид + 12; 15; 27; 32; 36; 37

- 1; 5; 6; 14; 26; 43

Ин + 2; 4; 20; 31; 42; 44

- 7; 24; 33; 38; 40; 41

Ис + 2; 16; 20; 32; 37

- 7; 14; 26; 28; 41

Ип + 19; 22; 25; 31; 42

- 1; 9; 10; 24; 30

Им + 4; 27

- 6; 38

Из + 13; 34

- 3; 23

Подсчитайте сумму баллов по каждой из семи шкал с учетом знака. При этом вопросы, указанные в столбце «+», берутся с тем же знаком балла, а вопросы, указанные в столбце «-», изменяют знак балла на обратный. Должно получиться семь сумм. Это – сырые значения, которые нужно перевести в стандартные.

## 2.«Сырые» баллы переводятся в стены.

Таблица перевода «сырых» баллов в стандартные оценки - стены.

**Таблица перевода «сырых» баллов в стандартные оценки**

Стены	«Сырые» баллы													
	И <sub>о</sub>		И <sub>д</sub>		И <sub>н</sub>		И <sub>с</sub>		И <sub>п</sub>		И <sub>м</sub>		И <sub>з</sub>	
	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал	интервал
	от	до	от	до	от	до	от	до	от	до	от	до	от	до
<b>1</b>	-132	-14	-36	-11	-36	-8	-30	12	-30	-5	-12	-7	-12	-6
<b>2</b>	-13	-3	-10	-7	-7	-4	-11	-8	-4	-1	-6	-5	-5	-4
<b>3</b>	-2	0	-6	-3	-3	0	-7	-5	0	3	-4	-3	-3	-2
<b>4</b>	10	21	-2	1	1	4	-4	-1	4	7	-2	-1	-1	0
<b>5</b>	22	32	2	5	5	7	0	3	8	11	0	1	1	2
<b>6</b>	33	44	6	9	8	11	4	6	12	15	2	4	3	4
<b>7</b>	45	56	10	14	12	15	7	10	16	19	5	6	5	6
<b>8</b>	57	68	15	18	16	19	11	13	20	23	7	8	7	8
<b>9</b>	69	79	19	22	20	23	14	17	24	27	9	10	9	10
<b>10</b>	80	132	23	36	24	36	18	30	28	30	11	12	11	12

**Ио**

**3. Результаты могут быть представлены в виде графика или в виде профиля.**

#### **4. Интерпретация результатов**

Показатели (шкалы):

1. ИО – шкала общей интернальности;
2. ИД – шкала интернальности в области достижений;
3. ИН – шкала интернальности в области неудач;
4. ИС – шкала интернальности в семейных отношениях;
5. ИП – шкала интернальности в производственных отношениях;
6. ИМ – шкала интернальности в области межличностных отношений;
7. ИЗ – шкала интернальности в отношении здоровья и болезни.

Проанализируйте количественно и качественно показатели УСК по семи шкалам, сравнивая результаты (полученный «профиль») с нормой. Нормальным считается значение, попадающее в интервал от 4 до 7. Высокие показатели (8 – 10) свидетельствуют об интернальном типе уровня субъективного контроля в соответствующих ситуациях. Низкие - (3 - 1) свидетельствует об экстернальном типе. Пограничные 4 и 7 можно рассматривать как тенденцию к низкому и высокому уровню субъективного контроля соответственно.

#### **Описание оцененных шкал**

1. Шкала общей интернальности – ИО. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни является результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале ИО соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать эту

связь и полагают, что большинство событий и поступков являются результатом случая или действий других людей.

2. Шкала интернальности в области достижений – ИД. Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели по шкале ИД свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам – везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

3. Шкала интернальности в области неудач – ИН. Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели ИН свидетельствуют о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать эти события результатом невезения.

4. Шкала интернальности в семейных отношениях – ИС. Высокие показатели означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий ИС указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений – ИП. Высокий ИП свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий ИП указывает на то, что человек склонен придавать большее значение внешним обстоятельствам – руководству, товарищам по работе, везению-невезению.

6. Шкала интернальности в области межличностных отношений – ИМ. Высокий показатель ИМ свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои формальные и неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий ИМ, напротив, указывает на то, что человек не может активно формировать свой круг общения и склонен считать свои межличностные отношения результатом активности партнеров.

7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни – ИЗ. Высокие показатели ИЗ свидетельствуют о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким ИЗ считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего, врачей.

Методика представляет собой модифицированный вариант опросника американского психолога Дж. Роттера. С его помощью можно оценить уровень субъективного контроля над разнообразными ситуациями, другими словами, определить степень ответственности человека за свои поступки и свою жизнь. Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализируют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями. Локус же контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным



типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

В целом людям с экстернальным локусом контроля в большей степени присуще конформное и уступчивое поведение, они предпочитают работать в группе, чаще пассивны, зависимы, тревожны и не уверены в себе. Люди с интернальным локусом более активны, независимы, самостоятельны в работе, они чаще имеют положительную самооценку, что связано с выраженной уверенностью в себе и терпимостью к другим людям. Таким образом, степень интернальности каждого человека связана с его отношением к своему развитию и личностному росту.

Исследование самооценок людей с разными типами субъективного контроля показало, что люди с низким УСК характеризуют себя как эгоистичных, зависимых, нерешительных, несправедливых, суетливых, враждебных, неуверенных, неискренних, несамостоятельных, раздражительных. Люди с высоким УСК считают себя добрыми, независимыми, решительными, справедливыми, способными, дружелюбными, честными, самостоятельными, невозмутимыми. Таким образом, УСК связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности.

### **ТЕСТ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОТДЕЛЬНЫХ ЛИЦ И ВЫЯВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПЛАСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Методика предназначена для выявления актуальности базовых потребностей: материальных, потребности в безопасности, в самовыражении (самоактуализации). С помощью данной методики можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Методика допускает индивидуальное и групповое использование. В случае

группового обследования число участников не должно превышать 15 человек. Каждому обследуемому должно быть предоставлено отдельное место для выполнения задания. Длительность заполнения не более 20-25 минут. Если в процессе работы у обследуемого возникнут вопросы, психолог должен дать разъяснения.

**Инструкция:** Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1 столбца. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...»

**"Я хочу..."**

1. Добиться признания и уважения
2. Иметь теплые отношения с людьми
3. Обеспечить себе будущее
4. Зарабатывать на жизнь
5. Иметь хороших собеседников
6. Упрочить свое положение
7. Развивать свои силы и способности
8. Обеспечить себе материальный комфорт
9. Повышать уровень мастерства и компетентности
10. Избегать неприятностей
11. Стремиться к новому и неизведанному
12. Обеспечить себе положение влияния
13. Покупать хорошие вещи

14. Заниматься делом, требующим полной отдачи

15. Быть понятым другими.

### Бланк ответов

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   11   12   13   14   15

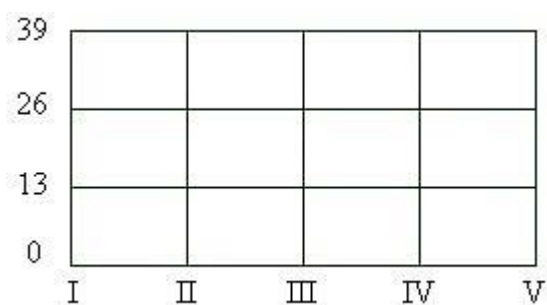
### Обработка и интерпретация результатов

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные другим цветом. Эти операции дают Вам возможность определить предпочтение по всем утверждениям. Далее подсчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

I шкала	Материальное положение	Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13
II шкала	Потребность в безопасности	Подсчитывается сумма по позициям 3, 6, 10
III шкала	Потребность в межличностных связях	Подсчитывается сумма по позициям 2, 5, 15
IV шкала	Потребности в уважении со стороны	Подсчитывается сумма по позициям 1, 9, 12
V шкала	Потребность в самореализации	Подсчитывается сумма по позициям 7, 11, 14

Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности потребностей по пяти шкалам. Необходимо полученные выше суммы отложить на каждой шкале. На графике указаны три зоны:

Полная	удовлетворенность	–	0-13	баллов
Частичная	удовлетворенность	–	13-26	баллов
Полная неудовлетворенность – 26-39 баллов				



Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

### ТЕСТ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ»

Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только числа. Сумма баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, т.е. ответы на сопряженные вопросы должны быть такими:

5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

№	Утверждения	Оц
1	Для вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если вы не получаете должного признания.	<b>A</b>
2	Для вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высока.	<b>B</b>
3	Вы предпочтете иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если это означает уменьшение самостоятельности.	<b>D</b>
4	Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого	<b>C</b>

будет труднее общаться с шефом.

- |    |   |          |
|----|---|----------|
| 5  | Вам важнее иметь хорошие отношения с вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу.                      | <b>D</b> |
| 6  | Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже.                              | <b>H</b> |
| 7  | Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.   | <b>E</b> |
| 8  | Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.                      | <b>A</b> |
| 9  | Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно, и не получить признания.       | <b>B</b> |
| 10 | Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее вас не будут хвалить.                   | <b>H</b> |
| 11 | Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.   | <b>I</b> |
| 12 | Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к вашей непопулярности среди коллег. | <b>H</b> |
| 13 | Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения                  | <b>C</b> |
| 14 | Лучший стимул к работе — высокая зарплата.  | <b>A</b> |
| 15 | Для вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа будет неинтересная.                                   | <b>D</b> |
| 16 | Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими.  | <b>A</b> |
| 17 | Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.   | <b>C</b> |
| 18 | Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если вашу работу признают и хвалят.                                | <b>B</b> |

- 19 Вас стимулирует признание вашей работы. **B**
- 20 Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотрудниками. **D**
- 21 Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается. **F**
- 22 Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие то сложные проблемы. **A**
- 23 Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе. **I**
- 24 Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношение коллег. **B**
- 25 Вас больше стимулирует то, что вас ценят коллеги, а не ответственность за работу. **I**
- 26 Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности. **C**
- 27 Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности. **C**
- 28 Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной. **E**
- 29 Для вас более важно корректное выражение отношения к вашей работе, чем признание и похвала. **F**
- 30 Для вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы вы в работе или нет. **B**
- 31 Поддержка коллег важнее отношений с шефом. **I**
- 32 Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег. **D**
- 33 Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная. **C**
- 34 Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная. **H**

- 35 Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная. **A**
- 36 Для вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая. **H**
- 37 Если вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у вас нет возможности повышения в должности. **E**
- 38 Если вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у вас нет возможности себя реализовать. **F**
- 39 Для вас важнее известность о вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом. **F**
- 40 Для вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе. **D**
- 41 Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их благодаря повышению в должности. **D**
- 42 Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с вашим шефом. **E**
- 43 Ваша работа на данный момент значит для вас много, и вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей в повышении нет. **H**
- 44 Вы предпочитаете повышение в должности, даже если работа будет рутинной. **E**
- 45 Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе. **I**
- 46 Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку. **A**
- 47 Вам нравится ответственность, даже если у вас нет успеха и вы не оправдываете ожиданий. **C**
- 48 Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность. **F**

- 49 Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности. **В**
- 50 Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы. **Е**
- 51 Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, если для этого вам придется расстаться с ними. **І**
- 52 Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. **Е**
- 53 Лучше успешно выполнять имеющуюся у вас работу, чем делать более интересную работу, при которой вас чаще постигают неудачи. **Г**
- 54 Вы предпочитаете работу интересную, пусть вы с ней и не справляетесь, чем скучную. **Н**
- 55 Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. **І**
- 56 Лучше иметь успех в работе, даже если у вас нет поддержки коллег. **Г**

### **Ключ мотивационного теста**

Внесите в таблицу в соответствии с расположением букв полученные результаты. Для проверки – сумма должна быть 140.

**А            В            С            D            Е            Г            Н            І**

Сумма баллов



- А – финансовые мотивы.
- В — признание и вознаграждение.
- С — ответственность.
- Д — отношения с руководителем.
- Е — продвижение по службе.
- Г — достижения.
- Н — содержание работы.
- І — сотрудничество.

**МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ  
ЛИЧНОСТИ К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ К. ТОМАСА.  
АДАПТАЦИЯ Н.В. ГРИШИНОЙ**

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими.

В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы

поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем Опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту

предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

### **Опросник**

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

1. Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся. Я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

2. Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интереса другого и моих собственных.

3. А. обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

3. Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

4. Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

5. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

6. Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

7. Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

8. Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

9. Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

10. Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

11. Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры.

12. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

13. Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

14. Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

15. Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

16. Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

17. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

18. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

19. Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

20. Б. Я стараюсь найти найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

21. Б. Я всегда склоняюсь к прямому решению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

22. Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

23. Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

24. Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

25. Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

26. Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры.

27. Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

28. Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

29. Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

30. Б. Я всегда занимаю в спорном вопросе такую позицию, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

### Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	

18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

### Интерпретация результатов

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

- **Соперничество:** наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
- **Приспособление:** означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
- **Компромисс:** компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.
- **Уклонение (избегание):** для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей
- **Сотрудничество:** когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

## **МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В. В. БОЙКО**

Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Эмоциональное выгорание представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще профессионального, поведения. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

### **Проверьте себя**

Если вы являетесь профессионалом в какой либо Сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника речь идет о партнерах, то имеются ввиду субъекты вашей профессиональной деятельности – пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

### **Тест**

1. Организационные недостатки на работе (учебе) постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности.
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать/учиться (менее продуктивно, качественно, медленнее).



5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения – хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала/человека мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы/учебы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует долг, в том числе профессиональный.
10. Моя работа/учеба притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе, учебе, в жизни.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа/взаимодействие с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы/учебы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру поддержку, услугу, помощь, в том числе профессиональную.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на контакты, в том числе деловые.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе /учебе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21. Иногда самые обычные ситуации общения вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе/учебе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами и другими людьми.
27. Обстановка на работе/учебе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой/учебой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.
30. В общении я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе/учебе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы/учебы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу/учебу.
35. Партнерам по работе/учебе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе/учебе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с начальством.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа/учеба приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе/учебе.
40. Некоторые стороны (факты) моей жизни вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на “хороших” и “плохих”.
43. Усталость от работы/учебы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу/учебу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю, взаимодействую с партнерами автоматически, без души.
47. Иногда встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.
49. На работе/учебе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе/учебе вдохновляют меня.
51. Жизненная ситуация, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы/учебы.

53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).

54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.

55. Я часто с работы/учебы приношу домой отрицательные эмоции.

56. Я часто работаю через силу.

57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам чем теперь.

58. Во взаимодействии с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.

59. Иногда иду на работу/учебу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.

60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.

61. Контингент партнеров, с которым я работаю/взаимодействую, очень трудный.

62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.

63. Если бы мне повезло с работой/учебой, я был бы более счастлив.

64. Я в отчаянии из-за того, что на работе/учебе у меня серьезные проблемы.

65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.

66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.

67. Чаще всего после рабочего/учебного дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий/учебный день кончился.

69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

70. Взаимодействуя или работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

71. Работа, взаимодействие с людьми (партнерами) очень разочаровали меня.

72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

73. Как правило, мой рабочий/учебный день проходит спокойно и легко.

74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.

75. Моя карьера складывается удачно.

76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой/учебой.

77. Некоторых из своих постоянных партнеров, знакомых я не хотел бы видеть и слышать .

78. Я одобряю людей, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.

79. Моя усталость на работе/учебе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.

80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми, в том числе на работе/учебе.

82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе/в учебе я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа/взаимодействие с людьми плохо повлияла на меня — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа/взаимодействие с людьми явно подрывает мое здоровье.

### **Обработка данных**

Каждый вариант ответа предварительно оценен компетентными судьями тем или иным числом баллов - указываются в «ключе» рядом с номером суждения в скобках. Это сделано потому, что признаки, включенные в

симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку – 10 баллов получил от судей признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с «ключами» осуществляются следующие подсчеты: 1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», 2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования «выгорания», 3) находится итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания» - сумма показателей всех 12 - ти симптомов.

#### «НАПРЯЖЕНИЕ»

##### *1. Переживание психотравмирующих обстоятельств:*

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

##### *2. Неудовлетворенность собой:*

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

##### *3. «Загнанность в клетку»:*

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

##### *4. Тревога и депрессия:*

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

#### «РЕЗИСТЕНЦИЯ»

##### *1. Неадекватное эмоциональное реагирование:*

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

##### *2. Эмоционально-нравственная дезориентирование:*

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

##### *3. Расширение сферы экономики эмоций:*

+7(2), +19(10), -31(20), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

##### *4. Редукция профессиональных обязанностей:*

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

## «ИСТОЩЕНИЕ»

### 1. Эмоциональный дефицит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

### 2. Эмоциональная отстраненность:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

### 3. Личностная отстраненность (деперсонализация):

+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)

### 4. Психосоматические и психовегетативные нарушения:

+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

## Интерпретация результатов.

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

9 и менее баллов - не сложившийся симптом, 10-15 баллов - складывающийся симптом, 16 и более - сложившийся. Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме "эмоционального выгорания".

Методика позволяет увидеть ведущие симптомы "выгорания". Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса - осмысление показателей фаз развития стресса - "напряжение", "резистенция" и "истощение". В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные - реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том,

насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

- 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов - фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

Оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома "выгорания", можно дать достаточно объемную характеристику личности и, что не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции. Освещаются следующие вопросы:

какие симптомы доминируют;

какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается "истощение";

объяснимо ли "истощение" (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику "выгорания", или субъективными факторами;

какой симптом (симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности;

в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение;

какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное "выгорание" не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.