

DOI 10.31483/r-104656

Горячевская Евгения Владимировна

Сафонова Марина Вадимовна

ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ГРУППОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Аннотация: в главе рассматривается тема возможности повышения профессиональной мотивации в процессе группового консультирования и предлагается один из вариантов программы консультаций. Актуальность исследования групповых консультаций как средства повышения профессиональной мотивации сотрудников розничной торговли продиктована особенностью условий современного рынка, где спрос на кадры значительно превышает предложение. Было проведено исследование на базе организации, занимающейся розничной торговлей. В эксперименте приняли участие 30 человек. В ходе работы были изучены теоретико-методологические основания и подходы в направлении изучения мотивации в целом и мотивации персонала в частности. Автором была разработана и апробирована программа группового психологического консультирования с целью повышения профессиональной мотивации у персонала организации. В результате формирующего эксперимента удалось развить в участниках группы желание овладевать новыми знаниями, изменить отношение к повышенным требованиям, интересоваться ответственными и трудными заданиями, брать на себя ответственность в работе и при принятии решений, развить целеустремленность и настойчивость в достижении целей, повысить стремление к профессиональному росту.

Ключевые слова: мотивация, повышение профессиональной мотивации, программа консультаций.

Abstract: the chapter discusses the topic of the possibility of increasing professional motivation in the process of group counseling and suggests one of the options for the consultation program. The relevance of the study of group consultations as a means of increasing the professional motivation of retail employees is dictated by the

peculiarity of the conditions of the modern market, where the demand for personnel significantly exceeds the supply. A study was conducted on the basis of an organization engaged in retail trade. 30 people took part in the experiment. In the course of the work, the theoretical and methodological foundations and approaches in the direction of studying motivation in general and staff motivation in particular were studied. The author has developed and tested a program of group psychological counseling in order to increase the professional motivation of the organization's staff. As a result of the formative experiment, it was possible to develop in the group participants a desire to master new knowledge, change their attitude to increased requirements, be interested in responsible and difficult tasks, take responsibility in work and decision-making, develop purposefulness and perseverance in achieving goals, increase the desire for professional growth.

Keywords: *motivation, professional motivation enhancement, consultation program.*

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

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

культивирования. Исследование было проведено на базе организации, занимающейся розничной торговлей. В эксперименте приняли участие 30 человек, 13 мужчин и 17 женщин в возрасте от 20 до 43 лет.

Целью работы в группе стали повышение уровня профессиональной мотивации и гармонизация ценностной сферы участников.

Задачи консультативных встреч:

- 1) повысить стремление к профессиональному росту;
- 2) развить ответственность, целеустремленность и настойчивость в достижении;
- 3) научить признавать свои заслуги;
- 4) уметь хвалить и поощрять себя за удачно проделанную работу;
- 5) помочь развить интерес к содержанию работы;
- 6) научить отождествлять свои успехи с успехами компании;
- 7) уметь увидеть личные достижения, гордиться ими.

В ходе работы мы изучили теоретико-методологические основания и подходы в направлении изучения мотивации в целом и мотивации персонала в частности. В своем исследовании мы опираемся на труды таких ученых, как В.К. Вилюнас, Ф. Герцберг, В.И. Герчиков, Е. П. Ильин, Д. Макклелланд, П. Мартин, А. Маслоу, О.Ф. Потемкина, Ш. Ричи, Э. Шейн, и др. Также рассматривались подходы к мотивации персонала и формированию мотивации к труду О.С. Виханского, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.А. Когдина, Т.Н. Патрахиной, Е.В. Сидоренко и др.

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

Уровень профессиональной мотивации было решено исследовать с помощью диагностических методик: методика диагностики трудовых моти-

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

По результатам констатирующего эксперимента для проведения консультативных бесед была сформирована экспериментальная группа сотрудников, имеющих низкий уровень профессиональной мотивации, а именно:

- 1) высокие значения инструментального и люмпенизированного типа мотивов (по В.И. Герчикову).
- 2) все показатели социально-психологической установки личности слабо выражены, высокий показатель установки «Эгоизм» (по О.Ф. Потемкиной).
- 3) высокое значение ценностной ориентации «Стабильность работы», при низких значениях других ценностей (по Э. Шейну).
- 4) высокое значение потребности «Материальное вознаграждение» при низких значениях других потребностей (по Ш. Ричи и П. Мартин).

Нами была разработана и апробирована программа группового психологического консультирования с целью повышения профессиональной мотивации у персонала организации. В данной программе обобщена комбинация техник и подходов, не применяемая традиционно:

- 1) экзистенциальный подход: беседа;
- 2) психоаналитический подход: инсайт и проработка;
- 3) психодрама: упражнение «Волшебный магазин», техника «Проекция будущего», проективная методика «Моя идеальная работа», проективная методика «Колесо баланса»;
- 4) приемы создания ситуации успеха: приемы «Эврика», «Линия горизонта»;
- 5) притчи, сказки, тематические мотивационные игры и упражнения.

Таблица 1

План программы группового психологического консультирования

№	Название/цель консультации	Содержание консультации
---	----------------------------	-------------------------

Этап 1. Знакомство		
1	Знакомство. Вводная консультация	Самопрезентация консультанта. Знакомство участников с консультантом и друг с другом. Принятие правил в группе. Знакомство участников с теоретическими аспектами и терминами мотивации. Рефлексия участников по поводу своих ожиданий от консультативных встреч
Этап 2. Переходный этап		
2	Поиск сильных черт натуры. Целеполагание и поиск ресурсов в виде сильных черт натуры	Обсуждение личных целей на консультацию. Закладывание основ самораскрытия посредством применения техник слушания. Ознакомление участников с личными профилями. Развитие оптимистического взгляда на свои личностные черты. Развитие понимания своих сильных черт натуры. Притча, формирующая принятие себя как личности
Этап 3. Этап работы		
3	Переоценка. Поиск выгод в тех качествах, что кажутся участникам негативными	Обсуждение негативных черт натуры, мешающих движению вперед, переоценка тех качеств, что кажутся негативными. Поиск нестыковок и противоречий, когнитивных искажений, посредством беседы и с помощью проективной методики «Моя идеальная работа»
4	Поиск возможностей. Цель – увидеть больше своих возможностей	Обсуждение сильных черт натуры и ресурсов, сохраненных частей сознания участников. Поиск новых возможностей с помощью техники «Волшебный магазин» и проективной методики «Моя идеальная работа». Поиск возможностей развития и применения своих сильных качеств
5	Ответственность. Формирование личной ответственности участников	Обсуждение обстоятельств-возможностей, которые будут способствовать достижению цели и обстоятельств-угроз, факторов, которые могут помешать этому. Работа с сомнениями, страхами, переоценка важности факторов с помощью проективной методики «Моя идеальная работа», техники «Проекция будущего» и техники «Колесо баланса». Формирование личной ответственности за свою жизнь путем переформулирования внешнего контекста ограничений на внутренний контекст
6	Работа с метафорой. Поиск скрытых мотивов к достижению	Снятие психологической защиты с помощью работы со сказкой: поиск скрытых ресурсов и лучших методов достижения целей. Определение ведущих ценностей участников
Этап 4. Заключительный		
7	Ценности. Увязка своих ценностей и целей с ценностями и целями организации	Обсуждение реализации потребностей участников через ценности организации. Возможности развития интереса к трудовой деятельности через игры. Создание «Своей игры»
8	Завершение. Рефлексия участников	Доработка создания «Своей игры». Обсуждение цикла консультаций. Подведение итогов. Прощание

Рассмотрим, как проходила реализация программы групповых консультаций.

1. Знакомство. Уже на этапе знакомства методом наблюдения удалось выявить негласных лидеров группы, и в процессе работы в группе опираться на их авторитет. Например, при разборе домашнего задания первое слово предлагалось активным членам группы, постепенно переходили к менее активным и скромным, чтобы подбодрить застенчивых сотрудников и примером показать, как можно построить логичный ответ. В целом, наблюдения за группой на этапе знакомства в этом коллективе показали, что не было неловкости, расслабленные позы, шутки и доброжелательные приветствия друг друга показывали, что несмотря на то, что коллеги работают в разных подразделениях, зачастую на разных концах города, видятся они часто или даже дружат подразделениями. Этот факт был отмечен как положительное условие для создания благоприятной атмосферы для самораскрытия и вовлеченности в процесс работы.

При формулировке участниками своих страхов, ожиданий и надежд по результатам консультативных встреч, большинство консультируемых озвучили, что ожидают успеха и надеются после консультаций ходить на работу с удовольствием. В основном, все страхи в группе заключались в том, что сотрудники опасались так и не найти свою мотивацию. В целом, начальный этап завершился сформированной внутренней мотивацией к работе участников над собой.

2. Переходный этап. Переходный этап начался с анализа домашнего задания: формулировки запроса на консультирование. Участники несколько волновались и переживали о том, как они будут восприняты другими, как выглядят со стороны, пока не понимали границ допустимого личного откровения. Мы использовали такие техники, как активное слушание, перефразирование, подведение итогов. Крайне важно было не давить на тех, кто пока не готов к самораскрытию.

Примеры личных запросов, прозвучавших от участников:

1. «Хочу, чтобы на работе стало интереснее».
2. «Я хочу больше узнать о себе как профессионале».

3. «Хочу зарабатывать больше денег».

4. «Хочу с радостью ходить на работу», и т. д.

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

3. Этап работы. После прочтения участники начали высказывать недовольство: некоторые были не согласны с формулировками из определения В.И. Герчикова «люмпенизированный тип», другие – с доминирующей установкой «Эгоизм» по О.Ф. Потемкиной. Интересно то, что никто из участников сразу не понял, почему плохо, когда в личном профиле доминирует только установка на деньги. Возражения выслушивались консультантом нейтрально, важно было не вступать в дискуссии в момент острого несогласия сотрудников. Применялась техника нормализация: «Такие значения в диагностике случаются, когда у человека работа стоит в жизни не на первом месте. Однако, раз уж вам необходимо работать, чтобы содержать себя или семьи, давайте сделаем так, чтобы работа приносила вам удовольствие».

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

Качественная динамика сопровождалась определенными изменениями в личности участников на протяжении всего этапа работы, некоторые стали за-

метны, как отмечалось ранее, уже в конце начального этапа: испытуемые перестали молчать, увидев благожелательное отношение и поддержку со стороны других участников, консультанта, начали комментировать происходящее, осторожно высказывать свое мнение, принимали более расслабленные позы. Само-раскрытие участников способствовало возникновению инсайтов. Особенно стоит отметить работу над закладыванием базы для возникновения понимания своих ресурсов в виде сильных черт натуры, где у сотрудников при поддержке консультанта и задавании уточняющих вопросов случались инсайты о себе и своих личностных чертах. Большая работа была проделана по проработке негативных жизненных установок.

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

Рассказывая, какие черты и ценностные ориентации в себе решили улучшать, все участники, наряду с другими качествами, упомянули лень, которая свидетельствует о некоем внутриличностном конфликте, который нам и предстояло разрешить. Также часто упоминались чувствительность, эмоциональность и впечатлительность. На данном этапе использовались такие техники как: техника активного слушания, конфронтация, отражение чувств, поддержка, эмпатия и т. д.

При работе с проективной методикой «Моя идеальная работа» удалось выявить большое количество особенностей и установок участников, таких как ценностные ориентации, уровень самооценки, позиционирование в целом. Например, одна из сотрудниц нарисовала себя в виде голого и лысого зеленого человечка, а на вопросы консультанта: «Каково идти по жизни таким зеленым человечком? Не мешает ли это на работе?», призналась, что она постоянно пе-

реживает по этому поводу, так как в коллективе чувствует себя неуютно, ей постоянно указывают на то, как сильно она отличается от коллег (женщина в два раза старше всех своих коллег, соответственно, они имеют разный социальный статус, спектр интересов и мышление). Сотруднице было предложено написать не менее 20 причин выгоды отличаться от всех коллег именно в этой профессии (она написала 23 причины, среди которых основными, по ее словам, были «личный бренд» и «уникальный стиль»). Не меньший интерес представляли изображения идеальной работы, к которой предполагалось найти путь. Все эти рисунки послужили базой для выявления когнитивных искажений, а также их проработке.

Наиболее сложной оказалась работа, направленная на поиск личных ресурсов участников, которые можно было бы связать с их ценностями и ценностями организации. Сложность заключалась в том, что метод поиска и сам ресурс в каждом случае максимально уникален, и для такой работы, возможно, больше подошло бы индивидуальное консультирование, или группы меньших размеров. После окончания четвертой консультации, стало понятно, что участники имеют разный темп, ход мыслей и логику поиска ресурса, поэтому было принято встретиться с некоторыми участниками на следующий день с целью помощи в формировании поиска ресурса (остальные справились сами).

В целом, в работе над поиском ресурса мы опирались на позитивный опыт и наиболее сохраненные положительные качества личности участников, т.е. внутренние ресурсы. Для этого учитывали личные профили сотрудников, выбирали те ценностные ориентации и установки, которые можно связать с ценностями организации и использовать в работе. Были выяснены позитивные контакты сотрудников с ближайшим окружением, учтено, что считает для себя возможным использовать сам консультируемый, на какие свои внутренние и внешние ресурсы он может положиться, чтобы решить проблему мотивации. Этот метод помог извлечь пользу из того, что работоспособно, сохранно и вместе с участниками добиться перемен.

Очень удачной была идея применить сочинение сказки под названием: «Как один мальчик/девочка однажды нашел смысл жизни.», «...раздобыл себе силы», «...нашел ресурс» и т. д., так как именно сочиненная сказка послужила основой для самой продуктивной работы. Это обусловлено тем, что при проективных методах работы отлично снижаются психологические защиты.

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

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

Главной задачей консультанта, по нашему мнению, было удержание интереса участников к самораскрытию и самопринятию.

После повторного тестирования группы респондентов был получен общий мотивационный профиль группы:

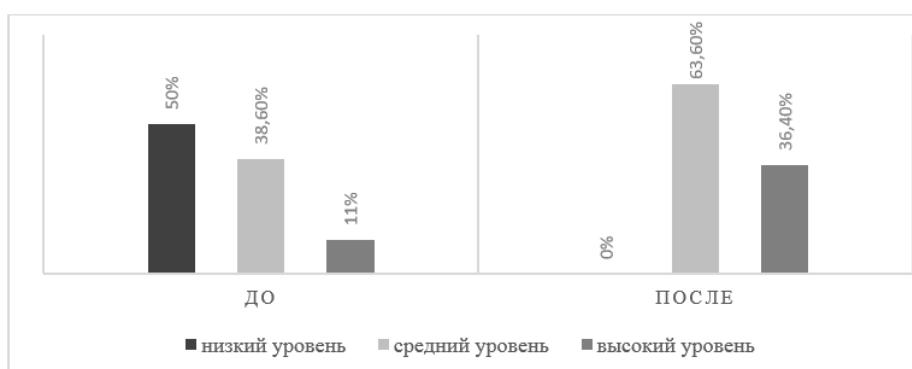


Рис 1. Динамика уровня развития профессиональной мотивации референтной группы до и после консультативных встреч, (%)

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

В целом, в результате формирующего эксперимента нам удалось развить в участниках группы желание овладевать новыми знаниями, изменить отношение к повышенным требованиям, интересоваться ответственными и трудными заданиями, брать на себя ответственность в работе и при принятии решений, развить целеустремленность и настойчивость в достижении целей, повысить стремление к профессиональному росту. Сотрудники начали чувствовать себя признанными руководством, клиентами, почувствовали свою значимость, ощутили себя важной частью большого коллектива, ощутили свой вклад в общее дело и теперь считают себя носителями ценностей организации. Сотрудники почувствовали удовольствие от своей работы, видят свои личные достижения, умеют признавать свои заслуги и хвалить себя за проделанную работу. Можно заключить, что в ходе консультативных встреч профессиональная мотивация была повышена, а ценностная сфера гармонизирована.

Список литературы

1. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во Московского университета, 1990. – 265 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. – 576 с.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2011. – 230 с.
5. Патрахина Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина // Молодой ученый. – 2015. – №7 (87). – С. 461–464.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
7. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 399 с.

8. Maslow A.H. Motivation and personality. – New York: Harper & Row, 1954. – 411 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>

9. McClelland D.C. Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman, 1985. – 315 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coursehero.com/file/p45iqcm/Jang-K-L-McCrae-R-R-Angleitner-A-Riemann-R-Livesley-W-J-1998-Heritability-of>

10. Herzberg F.I. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. – 2003. – №81. – P. 87–96 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

11. Vroom V.H. Work and motivation. – New York: Wiley, 1964. – 331 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldcat.org/title/work-and-motivation/oclc/243731>

12. Adams J.S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1963. – №67 (5). – 411 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/20476/14/14_references.pdf

Горячевская Евгения Владимировна – студентка ФГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева», Россия, Красноярск.

Научный руководитель **Сафонова Марина Вадимовна** – канд. психол. наук, доцент ФГБОУ ВО «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева», Россия, Красноярск.
