



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ**

**КАФЕДРА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ И ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**  
**ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО**  
**РОСТА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 44.04.02 Психолого-педагогическое образование**

**Направленность (профиль) программы магистратуры**  
**«Психология управления в образовании»**

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-310/129-2-1  
Балашова Татьяна Борисовна

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.  
зав. кафедрой ТиПП  
\_\_\_\_\_ Кондратьева О.А.

Научный руководитель:  
доктор псих.н, профессор  
Долгова Валентина Ивановна

**Челябинск**

**2016 год**

## Содержание

	Введение	3
Глава 1	Теоретическое обоснование исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	7
1.1	Понятие мотивов в психолого-педагогических исследованиях	7
1.2	Особенности мотивации продавцов-консультантов	13
1.3	Модель формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	20
Глава 2	Организация и проведение исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	28
2.1	Этапы, методы и методики исследования	28
2.2	Характеристика выборки и анализ результатов констатирующего эксперимента.	37
Глава 3	Опытно-экспериментальное исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	45
3.1	Программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	45
3.2	Анализ результатов опытно-экспериментального исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации	51
3.3	Технологическая карта исследования	57
	Заключение	68
	Список литературы	70
	Приложение	79

## **Введение**

Актуальность исследования: происходящие в нашей стране в последние десятилетия изменения социально-экономической сферы привели к развитию сферы сервиса и услуг. Эти события сопровождаются увеличением количества людей, работающих в профессиях типа «человек - человек» и многогранным усовершенствованием деятельности профессионалов, занятых в этой сфере. Особое место в сфере сервиса и услуг занимает торговля как отрасль, обеспечивающая российских потребителей самыми разнообразными товарами. В российских рейтингах наиболее востребованных на рынке труда профессий на первые позиции выходят продавцы-консультанты [4, с.66].

Предприятия и организации, ориентированные на прибыль от своей экономической деятельности, испытывают необходимость в оценке профессиональной деятельности своих работников, понесенных затратах и полученных доходов. Для управленцев организаций важным является формирование мотивации продавцов-консультантов, которая повышает заинтересованность сотрудников в эффективной работе. Таким образом, сформировался социальный заказ психологической науке на изучение эффективности трудовой деятельности, в особенности у профессий социоэкономического типа [6, с. 23].

Проблемам эффективности профессиональной деятельности посвящены исследования, проведенные А.К. Марковой, Р.С. Немовым, О.Н. Родиной, В. Д. Шадриковым и др. в 80-е - 90-е гг. XX в. В их работах определено понятие, разработаны теоретические основы изучения эффективности профессиональной деятельности. В современных отечественных исследованиях этот вопрос рассматривается с позиций компетентностного подхода Э.Ф. Зеером, А.М. Павловой, Э.Э. Сыманюк, Ю.Г. Татур и др. Построение компетентностной модели эффективности профессиональной деятельности позволяет унифицировать требования к

работникам, формирует единые стандарты качества труда и обеспечивает основу для оценки, продвижения и обучения сотрудников [4, с.68].

Нижеизложенное позволило определить тему исследования: «Психолого-педагогические условия формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации».

Цель: теоретически обосновать и экспериментально проверить психолого – педагогические условия формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Объект: психолого – педагогические условия формирования мотивов профессионального роста продавцов-консультантов.

Предмет: Уровень сформированности мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Гипотеза: формирование мотивов профессионального роста сотрудников организации возможно, если реализовать программу формирования мотивов профессионального роста.

Задачи:

1. Изучить понятие мотивов в психолого-педагогических исследованиях.
2. Определить особенности мотивации профессионального роста сотрудников организации.
3. Разработать модель формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.
4. Определить этапы, методы и методики исследования.
5. Охарактеризовать выборку и проанализировать результаты исследования.
6. Разработать и провести программу формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.
7. Проанализировать результаты опытно-экспериментального исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

8. Составить рекомендации по организации психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Теоретическая значимость: в работе проведен теоретический анализ подходов к проблеме эффективности профессиональной деятельности, изучено понятие эффективности профессиональной деятельности и критерии ее оценки в профессиях типа «человек-человек». Изучена эффективность профессиональной деятельности продавца-консультанта. Определены особенности проявления мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов.

Практическая значимость: результаты исследования, которые были получены могут использоваться психологами в профотборе, профессиональном консультировании, оценке профессионального развития продавцов-консультантов; также могут послужить основой для построения системы профессионального обучения и развития продавцов-консультантов.

Методы и методики исследования:

Теоретические: анализ, обобщение, моделирование, целеполагание.

Эмпирические: наблюдение, констатирующий эксперимент, формирующий эксперимент, опрос; диагностика по методикам:

1. «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир в модификации А. Реана).

2. Удовлетворенность профессией (В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана)

3. Методика «Направленность личности» В. Смекала, М. Кучера

Математико-статистические: Т-критерий Вилкоксона.

База исследования: 20 продавцов-консультантов женского пола в возрасте от 21 до 65 лет (средний возраст – 41 лет), стаж профессиональной деятельности в данной организации от 1 года до 12 лет (средний стаж - 6 лет).

Апробация:

- 1) опубликована статья «Особенности формирования мотивов профессионального роста продавцов-консультантов» в научно-методическом журнале «Концепт». 2015- Т.18 – с.66-70
- 2) опубликована статья «Связь эффективной профессиональной деятельности продавцов-консультантов с индивидуально личностными особенностями» в научно-методическом журнале «Концепт». 2016 – Т. 7 – с. 66-70.
- 3) для публикации подготовлена статья «Роль эффективного управления организации в совершенствовании механизма мотивации профессионального роста продавцов-консультантов» для научно методического журнала «Концепт».

# **Глава 1. Теоретическое обоснование исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации**

## **1.1. Понятие мотивации в психолого-педагогических исследованиях**

Мотивация это одна из фундаментальных областей исследования как в отечественной, так и в зарубежной психологии. Значимость мотивации для разработки современной психологии связана с анализом источников активности человека, побудительных сил его деятельности, поведения [8, с.122].

Наиболее часто в научной литературе мотивация рассматривается как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [12, с.102].

Сложность, многоаспектность проблемы мотивации предполагает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, и к методам ее изучения. Изучению мотивации посвящены работы таких ученых, как Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, М. Аргайл, В.Г. Асеев, Л.И. Божович, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, и др.

В отечественной психологии основным методологическим принципом определяющим исследования мотивационной сферы, является концепция о единстве динамической (энергетической) и содержательно-смысловой сторон мотивации [4, с.68].

Обоснование этого принципа связано с исследованием таких проблем, как система отношений человека (В.Н. Мясищев), соотношение смысла и значения (А.Н. Леонтьев), интеграция побуждений и их смысловой контекст (С.Л. Рубинштейн), направленность личности и динамика поведения (Л.И. Божович, В.Э. Чудновский), ориентировка в деятельности (П.Я. Гальперин) и т.д. В советской, российской психологии мотивация рассматривается как

сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человека. Высшим уровнем этой регуляции является сознательно-волевой.

С точки зрения В.Г. Асеева, мотивация человека обладает более сложным строением, чем простой ряд заданных мотивационных констант. «Она описывается исключительно широкой сферой, включающей в себя и автоматически осуществляемые установки, и текущие актуальные стремления, и область идеального, которая в данный момент не является актуально действующей, но выполняет важную для человека функцию, давая ему ту смысловую перспективу дальнейшего развития его побуждений, без которой текущие заботы повседневности теряют свое значение» [4, с.69]. С одной стороны, это позволяет определять мотивацию как сложную, неоднородную многоуровневую систему побудителей, включающую в себя потребности, мотивы, интересы, идеалы, стремления, установки, эмоции, нормы, ценности и т.д., а с другой, – говорить о многофакторной обоснованности деятельности, поведения человека и о доминирующем мотиве в их структуре.

Ряд исследователей объясняют мотивацию следующим образом:

- 1) как один конкретный мотив;
- 2) как единую систему мотивов;
- 3) как особую сферу, включающую в себя потребности, мотивы, цели, интересы в их взаимодействии.

Здесь определение «мотива» соотносит это понятие либо с потребностью (Ж. Ньютенн, А. Маслоу), либо с переживанием этой потребности и ее удовлетворением (С.Л. Рубинштейн), либо с предметом потребности.

Согласно Л.И. Божович, в качестве мотивов могут выступать предметы внешнего мира, представления, идеи, чувства и переживания, - все то, в чем отражается потребность. Эта трактовка мотива объединяет в себе энергетическую, динамическую и содержательную стороны [9, с.25].



Понятие «мотив» уже, чем понятия «мотивация». Последнее выступает сложным механизмом соотношения внешних и внутренних факторов поведения личности, который определяет возникновение, направление, способы осуществления конкретных форм деятельности. Наиболее широким является понятие «мотивационной сферы», которое включает и аффективную, и волевую сферу личности (Л.С. Выготский), переживание удовлетворения потребности.

В общепсихологическом контексте мотивация представляет собой объединение детерминант поведения, предстающих перед личностью в виде потребностей, интересов, включений, целей, идеалов. С этой позиции мотивация понимается как некий стержень личности, на котором складываются направленности, ориентации, установки, ожидания, притязания, эмоции и т.д. [72, с.122]

Ряд авторов (Дж. Аткинсон, Л.И. Божович, Б.И. Додонов, А. Маслоу, Е.И. Савонько) объясняют мотивацию как систему подчиненных иерархии структур. При этом структура выступает здесь как относительно устойчивая совокупность элементов, их отношений и целостности объекта.

А. Маслоу считал, что теории мотивации исходят, как правило, из ошибочной трактовки мотивационного состояния как особого, специфического, обособленного от процессов, происходящих на соматическом и личностном уровнях. А между тем любая претендующая на убедительность теория мотивации должна исходить из противоположного допущения, должна предполагать, что мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, что она выступает универсальной характеристикой практически любого организмического состояния. По мнению автора, разумная и фундаментальная классификация мотивов возможна лишь в том случае, если в ее основание мы положим фундаментальные человеческие цели, или фундаментальные потребности. Динамический подход к мотивации предполагает за ней непрерывное движение, непрестанное изменение, и лишь

фундаментальные цели выступают как постоянные, неизменные величины [57, с.121].

В.Г. Асеев, проанализировав структуру мотивации, выделил в ней следующие компоненты:

- 1) единство процессуальных и дискретных характеристик;
- 2) двухмодальное, т.е. положительное и отрицательное основания ее составляющих.

Б.И. Додонов выделил четыре структурных компонента мотивации:

- 1) удовольствия от самой деятельности,
- 2) значимости для личности непосредственного ее результата,
- 3) «мотивирующей» силы вознаграждения за деятельность,
- 4) принуждающего давления на личность.

Первый структурный компонент условно назван «гедонической» составляющей мотивации, остальные три – целевыми ее составляющими. Первый и второй компоненты, так же выявляют направленность, ориентацию на саму деятельность (ее процесс и результат), являясь внутренними по отношению к ней, а третий и четвертый - фиксируют внешние (отрицательные и положительные по отношению к деятельности) факторы воздействия.

По Дж. Аткинсону, третий и четвертый компоненты являются составляющими мотивации достижения.

Дьюи и Торндайк подчеркнули один важный аспект мотивации, который совершенно не учитывался большинством психологов, а именно, возможность осуществления мотива. Обычно человек не желает неосуществимого, он гораздо более реалистичен в своих претензиях [56, с.221].

Среднестатистический человек, как правило, мечтает о новом автомобиле, холодильнике, телевизоре и мечтает о приобретении этих вещей потому, что у него есть возможность их приобрести; он не мечтает о яхте или о самолете, потому что яхта и самолет ему не по карману. Скорее всего, даже

в своих бессознательных желаниях он не испытывает потребности приобрести яхту и самолет.

Фактор осуществимости мотивации имеет чрезвычайно важное значение для понимания межклассовых, межгрупповых и межкультурных различий в мотивации [82, с.34].

А. Маслоу говорил о том, что отличительной чертой человека является то, что он на протяжении всей жизни стремится к чему-либо. И это порождает необходимость изучения взаимосвязей между всеми мотивациями, отказавшись от изолированного рассмотрения мотивационных единиц. Само возникновение мотива (потребности), практически всегда зависит от состояния удовлетворенности или не удовлетворенности всех прочих мотиваций, т.е. от факта, что какие-то достаточно интенсивные желания достигли состояния относительного удовлетворения [57, с.123]. Таким образом, автор указывает на два важных обстоятельства:

- 1) человек никогда не бывает удовлетворен, разве что относительно или частично;
- 2) мотивы (потребности) организованы сообразно иерархии или степени доминирования.

Кроме того, автор указывает и на такое явление, как патология удовлетворения потребностей. Материальное изобилие (то есть удовлетворение потребностей низших уровней) может послужить предпосылкой возникновения таких патологических явлений как скука, эгоизм, чувство элитарности, чувство "заслуженного" превосходства, приостановка личностного роста. Очевидно, что пребывание на низших уровнях мотивационной жизни, жизнь, посвященная удовлетворению потребностей материального плана, не может надолго удовлетворить человека [57,с.131].

Автор отмечал проявление еще одного класса патологических феноменов, также, по всей видимости, вызванных психологическим изобилием. Речь идет об изобилии любви и уважения. Неиссякаемая

преданность, обожание, восхищение, беспрекословное выполнение всех желаний человека приводят его к тому, что он начинает воспринимать любовь и уважение как должное, чувствует себя центром вселенной, а всех окружающих – своими слугами, обязанными восхвалять каждый его поступок, прислушиваться к каждому его слову, удовлетворять малейшую его прихоть, жертвовать собой во имя его интересов и целей.

Вопрос о мотивации возникает каждый раз, когда необходимо объяснить причины поступков человека. Причем любая форма поведения может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае в качестве объяснения выступают психологические свойства субъекта, а во втором внешние условия и обстоятельства его деятельности. В первом случае говорят о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах и т. п., а во втором — о стимулах, исходящих из сложившейся ситуации. Иногда все психологические факторы, которые как бы изнутри, от человека определяют его поведение называют личностными диспозициями. Тогда соответственно говорят о диспозиционной и ситуационной мотивациях как аналогах внутренней и внешней детерминации поведения[65,с.24].

Внутренняя (диспозиционная) и внешняя (ситуационная) мотивации взаимосвязаны. Диспозиции могут актуализироваться под влиянием определенной ситуации, а активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению восприятия субъектом ситуации. Его внимание в таком случае становится избирательным и субъект предвзято воспринимает и оценивает ситуацию исходя из актуальных интересов и потребностей. По этому любое действие человека рассматривают как двояко детерминированное: диспозиционно и ситуационно[86].

Мотивы могут быть осознаваемыми и неосознаваемыми.

Осознанные выражаются в умении и готовности человека рассказать о том, какие причины побуждают его к действию, выстроить побуждения по

степени значимости. Осознанным мотивам принадлежит основная роль в формировании направленности личности.

Неосознанные мотивы лишь ощущаются, существуют в смутных, не контролируемых сознанием влечениях, которые, тем не менее, могут быть очень сильными[88].

Таким образом, мотивация – это совокупность детерминант поведения, проявляющихся в виде потребностей, интересов, включений, целей, идеалов. Она представляет собой некую структуру потребностей, подчиненный иерархии. Возникновение каждого нового мотива обязательно связано с удовлетворением предыдущих потребностей. Существуют осознаваемые и неосознаваемые мотивы.

## **1.2 Особенности мотивации продавцов-консультантов**

Развитие в последние десятилетия модернизации социально-экономической сферы в нашей стране предполагает развитие сферы сервиса и услуг. В связи с этим увеличивается количество людей, занятых в этих сферах, которые нуждаются в качественном усовершенствовании профессиональной деятельности. Соответственно, на рынке труда профессий на ведущие позиции выходят продавцы-консультанты.

Современные социально-экономические условия требуют от организаций подготовки персонала, обладающего высоким уровнем профессионализма и определенными личностными качествами (приветливость, доброжелательность, коммуникабельность, работоспособность и т.д.) [30, с.66].

Профессия продавца-консультанта предполагает достаточно широкий круг обязанностей, причём достаточно ёмких и не всегда простых. [37, с.54]Основными из них являются:

1. Следить за наличием необходимого товара в зале;
2. Оформление витрин;

3. Контроль информации о товаре и ценах;
4. Помощь покупателям при выборе товара;
5. Прием товара, оформление соответствующую документацию на него;
6. Подготовка товара к продаже;
7. Следить за сроками реализации;
8. Участвовать в инвентаризации;
9. Следить за чистотой и порядком в торговом зале;
10. Участвовать в составлении заявки на товары;
11. Повышать свою квалификацию через различные курсы, предлагаемые администрацией;
12. Разрешать спорных и конфликтных ситуаций в торговом зале;
13. Докладывать начальству обо всех внештатных ситуациях, которые складываются на рабочем месте;
14. Консультировать продавцов-стажёров.

Как и любая другая, профессия продавца-консультанта предполагает свои достоинства и недостатки. К явным достоинствам относятся следующие факты [50,с.121]:

1. Как правило, комфортные условия работы;
2. Получение большого опыта работы в сфере торговли;
3. Постоянная осведомленность о новинках одежды и тенденциях моды;
4. Возможность карьерного роста.

К недостаткам можно отнести следующие факторы.

1. Основная часть рабочего времени проводится на ногах;
2. Постоянное повторение одной и той же информации в течение смен;
3. Сложность при смене квалификации (например, при переходе из сферы моды в сферу автотоваров);
4. Нужно иметь крепкие нервы и колоссальную выдержку.

Продавец-консультант — это материально ответственное лицо, которое отвечает за вверенный ему товар.

Кроме того, вопрос о заработной плате так же является одним из ведущих в данной профессии. Как правило, зарплата продавца консультанта состоит из основного оклада (составляющего, в среднем 8-9 тыс.руб.) и процентов от общих или индивидуальных продаж. Размер и условия выплаты заработной платы устанавливаются каждой организацией в соответствии с ее усмотрением [30, с.68].

Предприниматели, нацеленные на извлечение прибыли от своей экономической деятельности, испытывают потребность в улучшении профессиональной деятельности своих работников. Большое значение имеет высокая нервно-психическая устойчивость работников, отсутствие синдрома эмоционального выгорания, определение организационной культуры предприятия, создание условий для эмоционального подъема работников[3, с.118].

В профессиональной деятельности типа «человек-человек», к которому и относятся продавцы-консультанты, В. А. Бодровым названы специфические критерии эффективности трудовой деятельности:

- способность установить хорошие взаимоотношения с потребителем труда;
- достижения и изменения потребителя труда после взаимодействия с профессионалом;
- удовлетворенность потребителя труда своим взаимодействием с профессионалом.

В отечественной психологии труда выявлены личностные компоненты профессиональной эффективности в деятельности типа «человек - человек», систематизированные в исследовании Ю.Е. Якуниной: 1)мотивационный компонент; 2)нравственный компонент; 3)интеллектуально-творческий компонент; 4)эмоционально-волевой компонент; 5) способности; 6) волевая регуляция поведения[84, с.24].

Ряд психологов (Т.Л. Миронова, Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова, А.В. Фонарев) в требованиях к личностно-профессиональным качествам

продавца-консультанта относят те из них, которые усиливают доверие и уважение со стороны других людей (возможных покупателей - потребителей труда).

В данную группу качеств входят: -высокое чувство долга и преданность делу; -честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; -умение четко выражать свои мысли и убеждать; -уважительное отношение к людям; -способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность[30, с.69].

Со стороны предпринимателя необходимым является правильная мотивация сотрудников. Высокий уровень мотивации повышает работоспособность, эмоциональную устойчивость, стрессоустойчивость. В результате, желание профессионального роста, будет взаимовыгодной целью, как для продавца, так и для предпринимателя.

В профессиональной сфере можно выделяется материальная и нематериальная мотивация.

Материальная мотивация реализуется, согласно теории А. Маслоу, на уровнях физиологических потребностей и потребностей в безопасности. Если мотивирование сотрудников сводится только к заработной плате, то, во-первых, можно «раздуть» фонд оплаты труда до неоправданных размеров, а, во-вторых, всегда есть конкуренты. Известно, что повышение зарплаты как мотивационная мера будет действовать только в процессе трех месяцев[57, с.139].

В основе нематериальной мотивации лежит внимание к сотрудникам: проявление «культуры благодарности» работникам за их труд, создание условий и возможностей для продуктивного решения задач профессионального развития и саморазвития личности, а также психологическая поддержка и помощь человеку в преодолении деструктивных тенденций личностного и профессионального развития.

В современных условиях развития экономики, в связи с жёсткой конкуренцией торговых предприятий мотивации персонала должно



уделяться особое внимание руководителей, поскольку именно мотивирование выступает как одна функций управления предприятием[90].

Мотивация персонала отражает постоянно меняющиеся потребности сотрудников, что ставит руководителей перед необходимостью постоянного отслеживания действенности и эффективности системы мотивации и ее модернизации. Используя знания механизмов формирования мотивационной системы сотрудника, руководители могут эффективно управлять персоналом в целом, повышая прибыльность предприятия и эффективность труда.

Эффективная модель мотивации должна быть комплексной и индивидуальной. Чтобы построить действенную систему, необходимо изучить ведущие мотивы работников. Все мотивы сотрудника можно разбить на две группы: стремление к успеху и избегание неудач. Таким образом, имеет место мотивация «к» и мотивация «от» [75, с.53].

У продавцов-консультантов, стремящихся к успеху, работает мотивация «к», которая реализует социально-психологический аспект деятельности: желание самореализоваться, принести пользу обществу, достичь наибольшего эффекта в своей деятельности и т.д. Такие люди готовы рискнуть, искать что-то новое, творчески подходить к своей работе.

Для сотрудников, для которых наиболее приемлемым оказывается вариант «от», реализуются следующие мотивы: работать из-за страха оказаться без средств на существование, быть уволенным, не желание лишаться возможности удовлетворения материальных потребностей и т.д. Такие сотрудники малоинтересованы в эффективности труда, они не стремятся достичь чего-то нового, как правило, их устраивает стабильность в работе без каких-либо перемен [30, с.71].

На этой основе реализуются две модели становления профессиональной деятельности: адаптивная модель и модель профессионального развития. Адаптивная модель предполагает, что в самосознании человека преобладает тенденция к подчинению профессионального труда директивным обстоятельствам в виде выполнения

инструкций, предписаний и т. д. Модель профессионального развития характеризуется стремлением к самопроектированию и самосовершенствованию [63, с.87].

Значительное место в создании условий для мотивирования сотрудников занимает характер профессионального труда. Если труд монотонен и однообразен, то он способствует профессиональному развитию только на начальных стадиях профессионального становления. В дальнейшем происходит профессиональная стагнация. С другой стороны, разнообразный и неалгоритмизированный труд предоставляет возможности для профессионального развития специалиста. То есть возможности продавца-консультанта в этом случае расширены, каждый день ему приходится сталкиваться с клиентами различного материального положения, пола, возраста и развивать свои коммуникативные способности [91].

В связи с этим в процессе мотивирования персонала используются следующие методы управления - административно-распорядительные, экономические и социально-психологические, сочетая положительные и отрицательные мотивации [86].

Административно-распорядительные методы управления предполагают силовую мотивацию, основанную на подчинении инструкциям, выполнению договорных обязательств, подчинении старшему по должности и т. п, и опираются на возможность принуждения. Эти методы дисциплинируют сотрудников, прививают чувство долга, стремление персонала трудиться на определенном предприятии т. п. Такие методы воздействия отличаются тем, что любой директивный акт подлежит обязательному исполнению. Для продавца-консультанта основным документом, отражающим нормы труда, оплаты труда, дисциплины труда является трудовой договор. Договор о материальной ответственности является документом, отражающим материальную ответственность. Административные методы управления являются эффективным методом достижения конкретных задач управления. Но в настоящее время, в условиях

роста безработицы, значительной инфляции, превышения темпов роста цен, над повышением заработной платы, эти методы утрачивают свою эффективность [55, с.122].

Экономические методы управления означают материальную мотивацию. Заработная плата является основным мотивом трудовой деятельности человека. Различные виды оплаты труда – основная, дополнительная, премии и другие являются одним из методов регулирования мотивации сотрудников. Так как основной контингент продавцов – консультант - женщины, соблюдение социальных гарантий является одним из условий привлечения в профессию. Вознаграждение отражает индивидуальный вклад работников в конечные результаты работы предприятия. Премирование связывает каждого работника с главным экономическим критерием – прибылью. Грамотное использование руководителем экономического метода мотивирования персонала приведет к успеху предприятия, то есть повышению прибыльности, росту жизненного уровня работников.

К социально-психологическому аспекту деятельности можно отнести такой фактор мотивации как удовлетворенность карьерой продавца-консультанта [55, с.1232].

Карьера – это целенаправленное формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов и качеств человека, позволяющей ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни.

Среди факторов удовлетворенности карьерой называют:

1. Фактор востребованности профессиональной подготовки работника
2. Фактор совпадения планов предприятия и самого работника относительно его (ее) карьерного роста.
3. Фактор уверенности работника в своем будущем карьерном росте внутри предприятия;

4. Справедливость при вознаграждении труда в сравнении с работками организации, имеющими такие же должностные обязанности.

5. Объективность при оценке выполненной работы и при выдвижении работников на более высокие должности [88].

Следует отметить, что на сегодняшний день значительно возрастает неудовлетворенность сотрудников трудом. С одной стороны этому могут способствовать несправедливые решения руководства выдвинуть кого-либо из работников по результатам текущей работы на более высокие должности; с другой - при оценивании и контроле качества работы сотрудника руководство из целесообразных намерений ищет негативные моменты деятельности работника, считая это мотивацией для дальнейшего улучшения своей работы. В результате сотрудник получает поток негативных эмоций. Если ожидания не оправдываются, у работника возникает ощущение, что организация его недооценивает. Постепенно мотивация снижается или деформируется, что так же ведет за собой и снижение эффективности деятельности. С учетом этих фактов организация сталкивается со всеми вытекающими последствиями [4, с.70].

Таким образом, мотивация продавцов - консультантов детерминирована следующими составляющими: условиями труда, заработной платой, возможностью карьерного роста, вниманием со стороны руководства, особенностями профессии и требованиями к ней. В процессе мотивирования персонала руководителями используются следующие методы - административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

### **1.3 Модель формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.**

Формирование - процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами целостными, устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности [4, с.70].

Результатом процесса формирования в нашем исследовании является средний и высокий уровни мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов.

Для нашего исследования важным является последовательное, целенаправленное изучение указанного явления. С этой целью был применен метод «Дерева целей».

Названный термин в рамках теории обучения введен в научный оборот Б.С. Гершунским. В психологических исследованиях метод «Дерева целей» разработан профессором В.И. Долговой.

Под «деревом целей» следует понимать систему общих дидактических целей, иерархическая детализация которых для решения частных задач происходит на более низких уровнях [24, с.71].

Построение дерева целей начинается с формирования главной цели. Каждую цель более высокого уровня можно представить как самостоятельную систему, включающую в себя цели более низкого уровня (подцели) как ее элементы. При этом необходимо установить полный состав подцелей. Цель второго уровня может быть расчленена на цели третьего и последующих уровней [92].

Признаком завершения построения дерева целей является формулировка таких целей, которые дальше не расчленяются и дают конечные результаты, определенные главной целью [24, с.73].

Дерево целей представлено на рис. 1

Генеральная цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить психолого – педагогические условия формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации. Было выделено три подцели первого уровня.

Подцель 1: теоретически обосновать исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

Подцель 1 включает в себя следующие цели и задачи:

1.1. Охарактеризовать понятие мотивов в психолого-педагогических исследованиях  
Охарактеризовать возрастные особенности самооценки у старших подростков

Цель: теоретически обосновать и экспериментально проверить психолого – педагогические условия формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

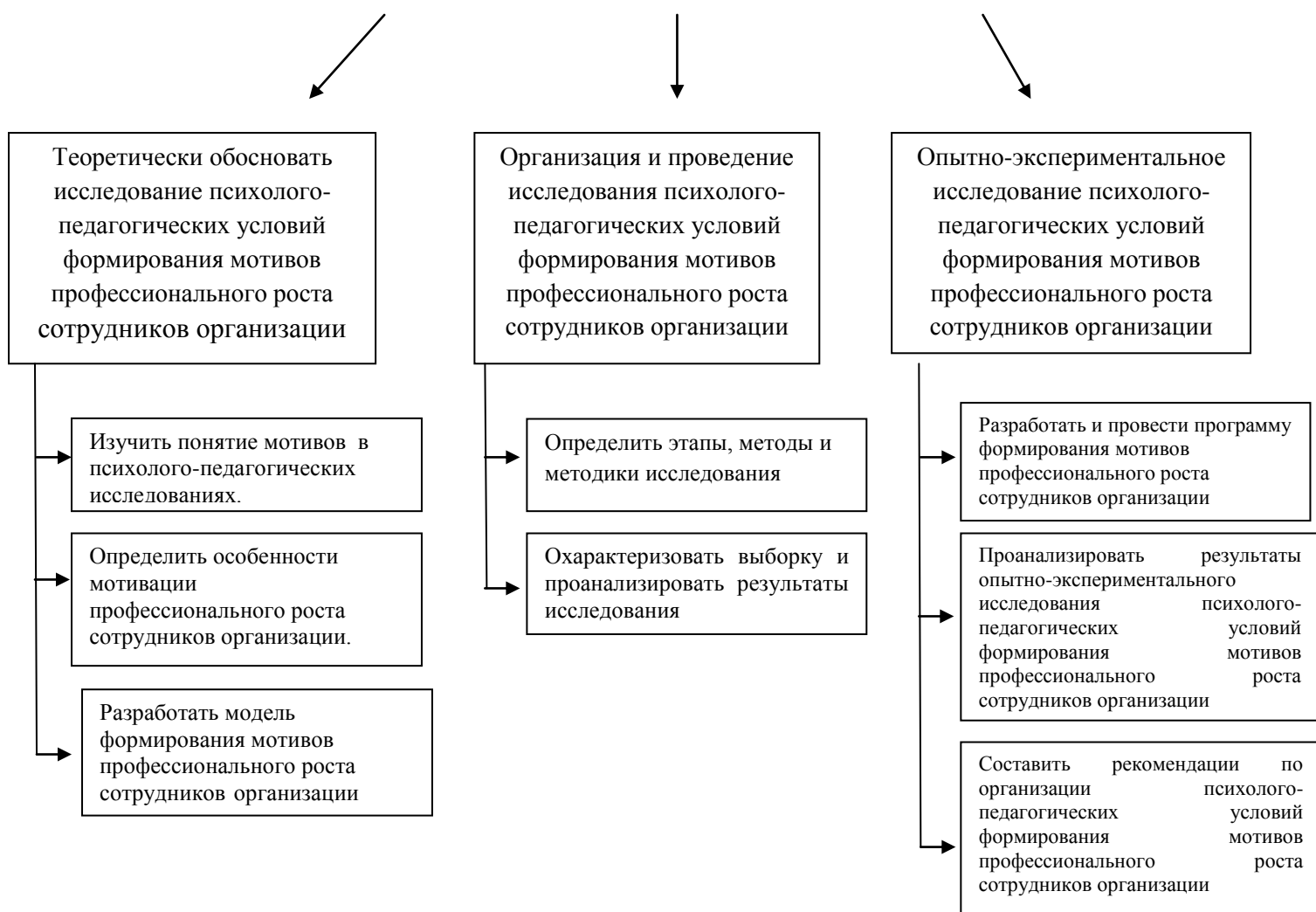


Рисунок – 1. Дерево целей исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

1.2. Охарактеризовать особенности мотивации продавцов-консультантов

1.3. Разработать модель формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

Подцель 2: организовать и провести исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Подцель 2 включает в себя следующие цели и задачи:

2.1. Определить этапы, методы и методики исследования

2.2. Охарактеризовать выборку и результаты констатирующего исследования.

Подцель 3: провести опытно-экспериментальное исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

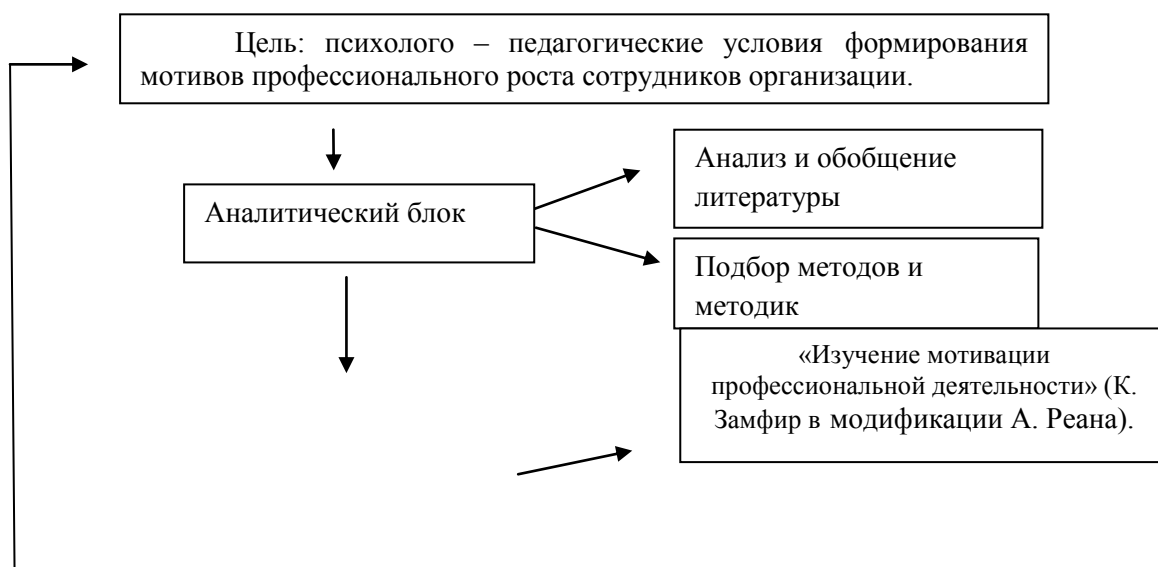
Подцель 3 включает в себя следующие цели и задачи:

3.1. Разработать и апробировать программу формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

3.2. Проанализировать результатов опытно-экспериментального исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

3.3. Составить рекомендации по организации психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

Для успешного создания психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации была составлена модель. (рис.2)



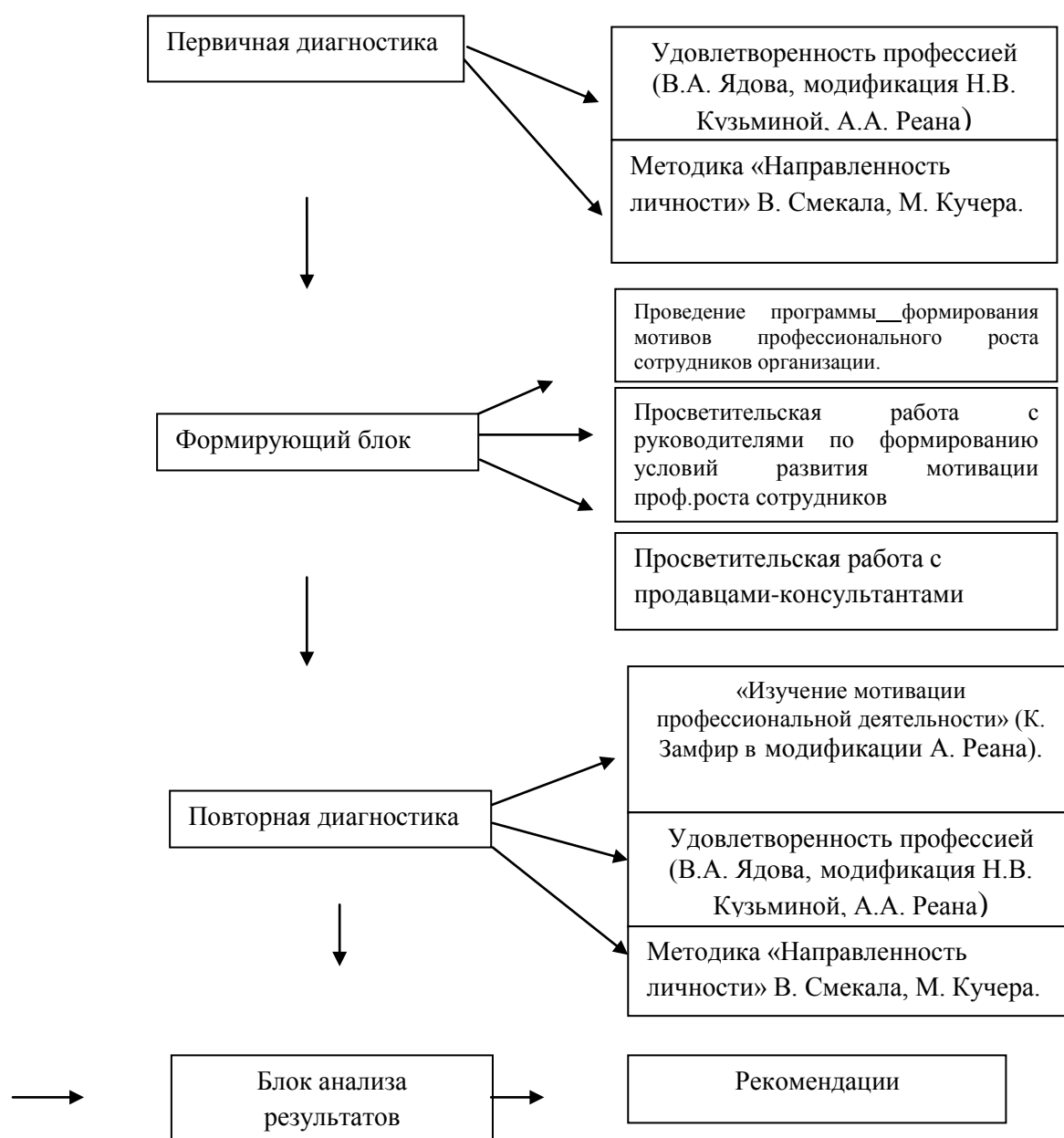


Рисунок – 2. Модель психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Модель — это система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе, представляет собой упрощённое представление реального устройства и/или протекающих в нём процессов, явлений [85] .

Моделирование — исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих объектов, процессов или явлений с целью получения объяснений этих явлений, а также для предсказания явлений, интересующих исследователя [17, с.111].



Целевой блок определяет общую цель, задачи, принципы, цели организацию процесса создания психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации.

Аналитический блок представлен анализом и обобщением психолого-педагогической литературы по проблеме формирования и развития мотивации, подбором методов и методик для диагностической работы.

Было установлено, что мотивация сотрудников зависит от внешних и внутренних условий. К внешним относятся такие условия, как материальные поощрения, создание организацией комфортных условий труда. Среди внутренних условий отмечается – климат рабочего коллектива, совместимость собственных ожиданий и представлений с реально предоставляемыми условиями, заработная плата.

Блок первичной диагностики включает в себя проведение исследования по методикам: «Критериальная карта оценки эффективности профессиональной деятельности в профессиях типа человек-человек» Ю.Е. Якуниной, Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина, Методика «Направленность личности» В. Смекала, М. Кучера; выявление группы испытуемых для проведения программы.

Формирующий блок включает в себя разработку и реализацию программы по формированию мотивов профессионального роста у сотрудников организации.

Блок повторной диагностики включает в себя проведение повторного исследования у группы испытуемых по методикам: «Критериальная карта оценки эффективности профессиональной деятельности в профессиях типа человек-человек» Ю.Е. Якуниной, Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина, Методика «Направленность личности» В. Смекала, М. Кучера .

Блок анализа результатов включает в себя оценку эффективности программы, подведение итогов и разработку рекомендаций.

Таким образом, формирование - процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами целостными, устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности.

Результатом процесса формирования будем считать средний и высокий уровни мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов.

Для достижения цели исследования было составлено дерево целей.

В результате теоретического анализа проблемы мотивации была разработана модель, включающая аналитический блок, блок первичной диагностики, формирующий блок, блок повторной диагностики и анализ результатов.

#### Выводы по первой главе

Таким образом, мотивация – это совокупность детерминант поведения, проявляющихся в виде потребностей, интересов, включений, целей, идеалов. Она представляет собой некую структуру потребностей, подчиненный иерархии. Возникновение каждого нового мотива обязательно связано с удовлетворением предыдущих потребностей. Существуют осознаваемые и неосознаваемые мотивы.

Мотивация продавцов - консультантов детерминруется следующими составляющими: условиями труда, заработной платой, возможностью карьерного роста, вниманием со стороны руководства, особенностями профессии и требованиями к ней. В процессе мотивирования персонала руководителями используются следующие методы - административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Формирование - процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами целостными, устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности.

Результатом процесса формирования будем считать средний и высокий уровни мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов.

Для достижения цели исследования было составлено дерево целей.

В результате теоретического анализа проблемы мотивации была разработана модель, включающая аналитический блок, блок первичной диагностики, формирующий блок, блок повторной диагностики и анализ результатов.

## **Глава 2            Организация и проведение исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации**

### **2.1                    Этапы, методы и методики исследования**

Исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации в три этапа:

Этап 1 – подготовительно-поисковый. На этом этапе осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы по проблеме, определение методологического аппарата и понятийного аппарата исследования.

Этап 2 – опытно-экспериментальный. На данном этапе проводился констатирующий эксперимент по методикам, анализ и обобщение полученных результатов, разработана и апробирована программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации, проведена просветительская работа.

Этап 3 – контрольно-обобщающий, на котором была проведена вторичная диагностика, анализ и обобщение результатов исследования, математико-статистическая обработка, разработка рекомендаций.

Таким образом, при организации исследования была определена цель исследования. В соответствии с целью выдвинута гипотеза, которая помогла сформулировать задачи, принципы, методы исследования и подобрать диагностический инструментарий.

Для достижения поставленных задач был использован комплекс методов и методик:

Теоретические – анализ, моделирование, обобщение, целеполагание.

Эмпирические – наблюдение, констатирующий эксперимент, формирующий эксперимент, опрос; диагностика по методикам: Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана), Изучение мотивации профессиональной

деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана), Изучение направленности личности (Методика В. Смекала и М. Кучера).

Математико-статистические- T-критерий Вилкоксона.

Охарактеризуем использованные методы и методики.

Анализ – метод научного исследования, предполагающий процессы мысленного или фактического разложения целого на составные части и является методом получения новых знаний

В психологии Анализ рассматривается как познавательный процесс, который осуществляется на различных уровнях отражения действительности в мозге человека. Анализ присутствует уже на чувственной ступени познания и, в частности, включается в процессы ощущения и восприятия: в своих более простых формах он присущ животным, причем аналитико-синтетическая деятельность даже высших животных непосредственно включена в их внешние действия. Анализ сенсорной информации осуществляют анализаторы [86].

Моделирование — исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих объектов, процессов или явлений с целью получения объяснений этих явлений, а также для предсказания явлений, интересующих исследователя[17, с.111].

Моделирование в психологии (англ. modelling in psychology) - применение метода моделирования в психологических исследованиях. Развивается в 2 направлениях:

1. Знаковая, или техническая, имитация механизмов, процессов и результатов психической деятельности - моделирование психики;
2. Организация, воспроизведение того или иного вида человеческой деятельности путем искусственного конструирования среды этой деятельности (напр., в лабораторных условиях), что принято называть психологическим моделированием. [31, с 67].

Обобщение (англ. generalization) — одна из основных характеристик познавательных процессов, состоящая в выделении и фиксации относительно устойчивых, инвариантных свойств предметов и их отношений. Простейший вид обобщения, выполненный в плане непосредственного восприятия, позволяет человеку отображать свойства и отношения предметов независимо от частных и случайных условий их наблюдения. Существуют 2 типа обобщения, в процессе которого особую роль играют сравнения, анализ и синтез, включающие применение средств языка[91].

В основе 1-го типа обобщения лежит действие сравнения. Сравнивая предметы некоторой группы, человек находит, выделяет и обозначает их внешне одинаковые, общие свойства, которые могут стать содержанием понятия об этой группе или классе предметов. Такие обобщения и понятия называются эмпирическими.

2-й тип обобщения осуществляется путем анализа эмпирических данных о каком-либо объекте с целью выделения существенных внутренних связей, определяющих этот объект как целостную систему. Такое обобщение и соответствующее ему понятие называется теоретическим [94].

Целеполагание — первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач [29, с.18].

Эксперимент – это один из основных (наряду с наблюдением) методов научного познания вообще, психологического исследования в частности. Отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта. Правильно поставленный эксперимент позволяет проверять гипотезы о причинно-

следственных отношениях, не ограничиваясь констатацией связи (корреляции) между переменными.

Констатирующий эксперимент – это эксперимент, устанавливающий наличие какого-либо непреложного факта или явления. Эксперимент становится констатирующим, если исследователь ставит задачу выявления наличного состояния и уровня сформированности некоторого свойства или изучаемого параметра, иначе говоря, определяется актуальный уровень развития изучаемого свойства у испытуемого или группы испытуемых[86].

Цель констатирующего эксперимента - измерение наличного уровня мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов, получение первичного материала для организации формирующего эксперимента.

Формирующий (преобразующий, обучающий) эксперимент ставит своей целью активное формирование или воспитание тех или иных сторон психики, уровней деятельности и т.д.; используется при изучении конкретных путей формирования личности, обеспечивая соединение психологических исследований с педагогическим поиском и проектированием наиболее эффективных форм учебно-воспитательной работы.

Формирующий эксперимент позволяет не ограничиваться регистрацией выявляемых фактов, а через создание специальных ситуаций позволяет раскрывать закономерности, механизмы, динамику, тенденции психического развития, становления личности, определяя возможности оптимизации этого процесса[91].

Тестирование - метод психодиагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи – тесты, имеющие определённую шкалу значений.

Применяется для стандартизованного измерения различий индивидуальных. Позволяет с известной вероятностью определить актуальный уровень развития у индивида нужных навыков, знаний, личностных характеристик и пр.

Тестирование предполагает, что обследуемый выполняет определенную деятельность: это может быть решение задач, рисование, рассказ по картинке и прочее - в зависимости от используемой методики; происходит определенное испытание, на основании результатов коего психолог делает выводы о наличии, особенностях и уровне развития тех или иных свойств. Отдельные тесты - это стандартные наборы заданий и материала, с которыми работает испытуемый; стандартна и процедура предъявления заданий, хотя в некоторых случаях предусматриваются определенные степени свободы для психолога - право задать дополнительный вопрос, построить беседу в связи с материалом. Процедура оценки результатов тоже стандартна. Такая стандартизация позволяет сопоставлять результаты различных испытуемых [67, с.235]

Для диагностики психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации использовалась методика «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир в модификации А. Реана)

Цель: изучение мотивации профессиональной деятельности.

Инструкция: Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

В основу диагностики положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.



На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ > ВОМ$ . Наихудшим мотивационным комплексом является тип  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ . [94]

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

Удовлетворенность профессией (В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана)

Цель: изучение удовлетворённости профессией и факторов привлекательности профессии.

Инструкция: укажите те пункты, которые отражают Ваше отношение к избранной профессии. В колонке А отмечено то, что «привлекает», в колонке Б – что «не привлекает». Отмечайте только то, что для Вас действительно значимо.

Методика позволяет определить удовлетворенность избранной профессией на основе подсчета коэффициента значимости.

Коэффициент значимости определяется по следующей формуле:  
 $KЗ = \frac{n(+)-n(-)}{N}$ ,

где N – объем выборки (количество обследуемых), (n+ ) – количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке А, (n- ) – количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке Б.

Методика «Направленность личности» В. Смекала, М. Кучера

Цель: определение направленности человека: личностной (на себя), деловой (на задачу) и коллективистской (на взаимодействие).

Личностная направленность (направленность на себя — НС) связывается с преобладанием мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству, престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами и переживаниями и мало реагирует на потребности людей вокруг себя. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания [69, с.166].

Коллективистская направленность (направленность на взаимодействие — НВ) имеет место тогда, когда поступки человека определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности.

Деловая направленность (направленность на задачу—НЗ) отражает преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми умениями и навыками. Обычно такой человек стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности группы, а поэтому старается аргументировать точку зрения, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи [69, с.167].

Все три вида направленности не абсолютно изолированы, а обычно сочетаются. Поэтому более корректно будет говорить в результате диагностики не о единственной, а о доминирующей направленности личности.

Инструкция: На каждый пункт анкеты возможны 3 ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт нужно выбрать тот, который лучше всего выражает точку зрения испытуемого. Букву ответа нужно записать в листе ответов напротив номера вопроса в столбике «Больше всего». Затем из ответов на этот же вопрос нужно выбрать ответ, наименее отражающий точку зрения испытуемого. Соответствующую букву обозначить напротив номера вопроса в графе «Меньше всего». Для каждого

вопроса используются только две буквы, оставшийся ответ нигде не фиксируется. Не следует слишком долго думать над ответами.

В основе методики Смекала – Кучера лежит несколько изменённая ориентировочная анкета Б. Баса. Методика Смекала – Кучера основана на словесных реакциях испытуемого в предполагаемых ситуациях, связанных с работой или участием в них других людей. Ответы испытуемого зависят от того, какие виды удовлетворения и вознаграждения он предпочитает [69, с.169].

Т-критерий Вилкоксона.

Критерий предназначен для сопоставления показателей, измеренных в двух разных условиях на одной и той же выборке испытуемых. Он позволяет установить не только направленность изменений, но и их выраженность, то есть способен определить, является ли сдвиг показателей в одном направлении более интенсивным, чем в другом.

Критерий применим в тех случаях, когда признаки измерены, по крайней мере, в порядковой шкале. Целесообразно применять данный критерий, когда величина самих сдвигов варьирует в некотором диапазоне (10—15% от их величины). Это объясняется тем, что разброс значений сдвигов должен быть таким, чтобы появлялась возможность их ранжирования. В случае если сдвиги незначительно различаются между собой и принимают какие-то конечные значения (например, +1, -1 и 0), формальных препятствий к применению критерия нет, но, ввиду большого числа одинаковых рангов, ранжирование утрачивает смысл, и те же результаты проще было бы получить с помощью критерия знаков [74, с.214].

Суть метода состоит в том, что мы сопоставляем абсолютные величины выраженности сдвигов в том или ином направлении. Для этого сначала все абсолютные величины сдвигов ранжируются, а потом суммируются ранги. Если сдвиги в ту или иную сторону происходят случайно, то и суммы их рангов окажутся примерно равны. Если же интенсивность сдвигов в одну

сторону больше, то сумма рангов абсолютных значений сдвигов в противоположную сторону будет значительно ниже, чем это могло бы быть при случайных изменениях.

Минимальное значение величины:  $W = n(n + 1)/2$ , где  $n$  — объём второй выборки. Максимальное значение величины:  $W = n(n + 1)/2 + mn$ , где  $n$  — объём второй выборки,  $m$  — объём первой выборки. Объём выборки— от 5 до 50 элементов.

Нулевые сдвиги исключаются из рассмотрения. (Это требование можно обойти, переформулировав вид гипотезы. Например, сдвиг в сторону увеличения значений превышает сдвиг в сторону их уменьшения и тенденцию к сохранению на прежнем уровне.) [74, с.219]

Сдвиг в более часто встречающемся направлении принято считать «типичным», и наоборот.

#### Алгоритм

1. Составить список испытуемых в любом порядке, например, алфавитном.
2. Вычислить разность между индивидуальными значениями во втором и первом замерах. Определить, что будет считаться типичным сдвигом.
3. Согласно алгоритму ранжирования, проранжировать абсолютные величины разностей, начисляя меньшему значению меньший ранг, и проверить совпадение полученной суммы рангов с расчетной.
4. Отметить каким-либо способом ранги, соответствующие сдвигам в нетипичном направлении. Подсчитать их сумму  $T$ .
5. Определить критические значения  $T$  для данного объема выборки. Если  $T$ -эмп. меньше или равен  $T$ -кр. — сдвиг в «типичную» сторону достоверно преобладает.

Фактически оцениваются знаки значений, полученных вычитанием ряда значений одного измерения из другого. Если в результате количество снизившихся значений примерно равно количеству увеличившихся, то гипотеза о нулевой медиане подтверждается.

Выборочное (эмпирическое) среднее — это приближение теоретического среднего распределения, основанное на выборке из него теоретического среднего распределения, основанное на выборке из него [88].

Таким образом, исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации проводилось в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий. В исследовании были использованы методы: теоретические (анализ психолого-педагогической литературы, обобщение, целеполагание), эмпирические (эксперимент, наблюдение, тестирование по методикам : Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана), Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана), Изучение направленности личности (Методика В. Смекала и М. Кучера).

## **2.2 Характеристика выборки и анализ результатов исследования**

В исследовании приняло участие 20 сотрудниц частной сети продуктовых магазинов «Продукты 24» в возрасте от 21 до 65 лет (средний возраст – 41 лет), стаж профессиональной деятельности в данной организации от 1 года до 12 лет (средний стаж - 6 лет).

Продавцы-консультанты были приняты на работу в период с 2003 по 2015 год, 8 из них изначально не имело опыта работы в данной сфере.

Из указанного числа испытуемых 3 пары ( 6 человек) являются сотрудниками одной смены, остальные 14 человек – по сменам не совпадают.

11 человек имеют свои семьи, из них у 6 – семьи с маленькими детьми.

Каждый сотрудник обладает особой индивидуальностью, разной направленностью на рабочий процесс. Иногда проявлялось агрессивное, подавленно отношение некоторых сотрудниц к коллегам и к администрации. Несколько раз наблюдалось опоздание без причины, споры с администрацией. В целом же коллектив характеризуется доброжелательностью, активностью, заинтересованностью в новой творческой деятельности. С желанием идут на контакт и сотрудничество. Помимо прочего в коллективе так же наблюдалось несколько неострых конфликтов, периодически прослеживается конкуренция. Часто решающим фактором в разрешении каких-либо вопросов является материальное вознаграждение. Отмечается периодический спад рабочего настроения, пассивность сотрудников. Диагностика по методике Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана) представлена на рисунке 3 и в таблицах 1и 2 приложения 2.

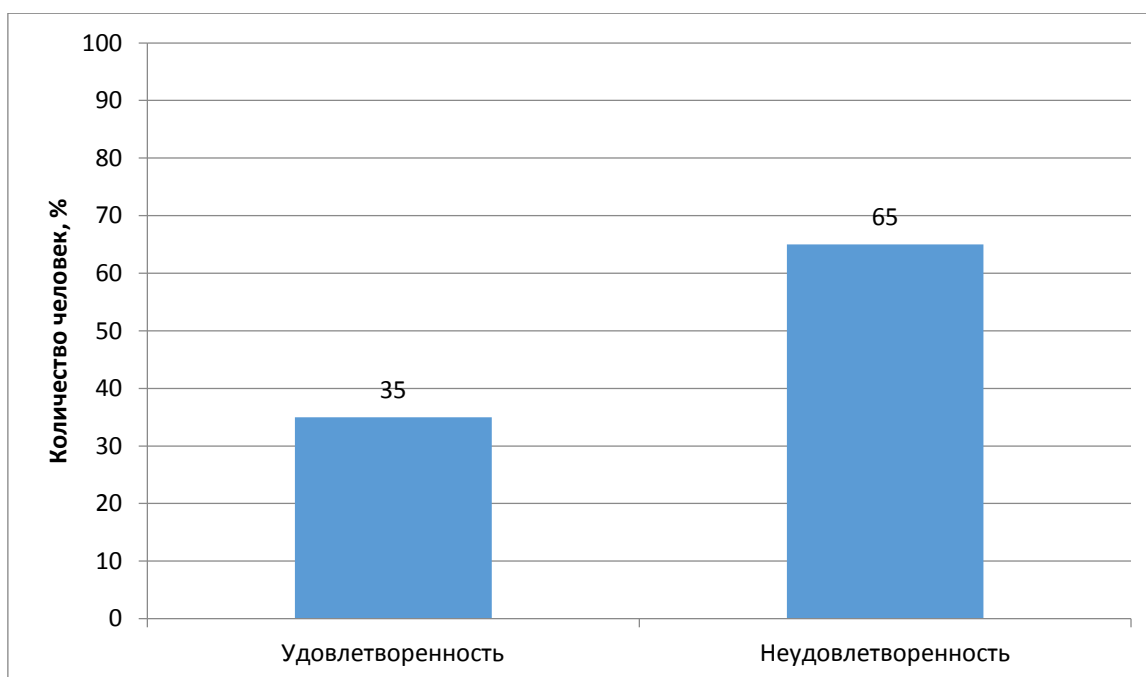


Рис.3. Исследование по методике Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана)

Результаты диагностики позволили установить, что удовлетворены своей профессией 35% испытуемых.

Под удовлетворенностью трудом мы будем понимать такое эмоциональное состояние, в котором отражается степень соответствия между требованиями, предъявляемыми сотрудником к своей работе и ее реальными характеристиками.

Данный процент испытуемых считает условия труда максимально комфортными. Условия профессии продавца-консультанта максимально совпадает с теми пожеланиями и представлениями, которые существуют у сотрудников. У таких работников сведены к минимуму опоздания, в течение почти всего дня сохраняется работоспособность и положительный настрой. Они редко вступают в конфликты, максимально вежливы и терпеливы с клиентами; выбранная профессия считается для них перспективной, с возможностью проявления по службе. С этой целью сотрудники стараются проявлять инициативу, приносить новые идеи и творчески подходить к выполнению своей трудовой деятельности.

65% испытуемых характеризуются неудовлетворенностью трудом.

Это говорит о том, что требования относительно профессии остаются неудовлетворенными, либо удовлетворены в меньшей степени. Часто у таких сотрудников отсутствует желание приходить на работу, перепады настроения могут происходить в течение всего дня. Общение с клиентами не всегда строится на положительных эмоциях, нередко оно бывает напряженным или безразличным. Периодически наблюдается холодность в общении с коллегами. Отношение к администрации и сам процесс труда строятся на страхе быть наказанным, максимум усилий прилагается для того, чтобы наказаний избежать, не получить нареканий и претензий. Такие сотрудники не видят для себя перспектив в работе, не стремятся улучшить свои условия труда, боятся рисковать и проявлять инициативу.

Диагностика по методике Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) представлена на рисунке 4 и в таблицах 3 и 4 приложения 2.

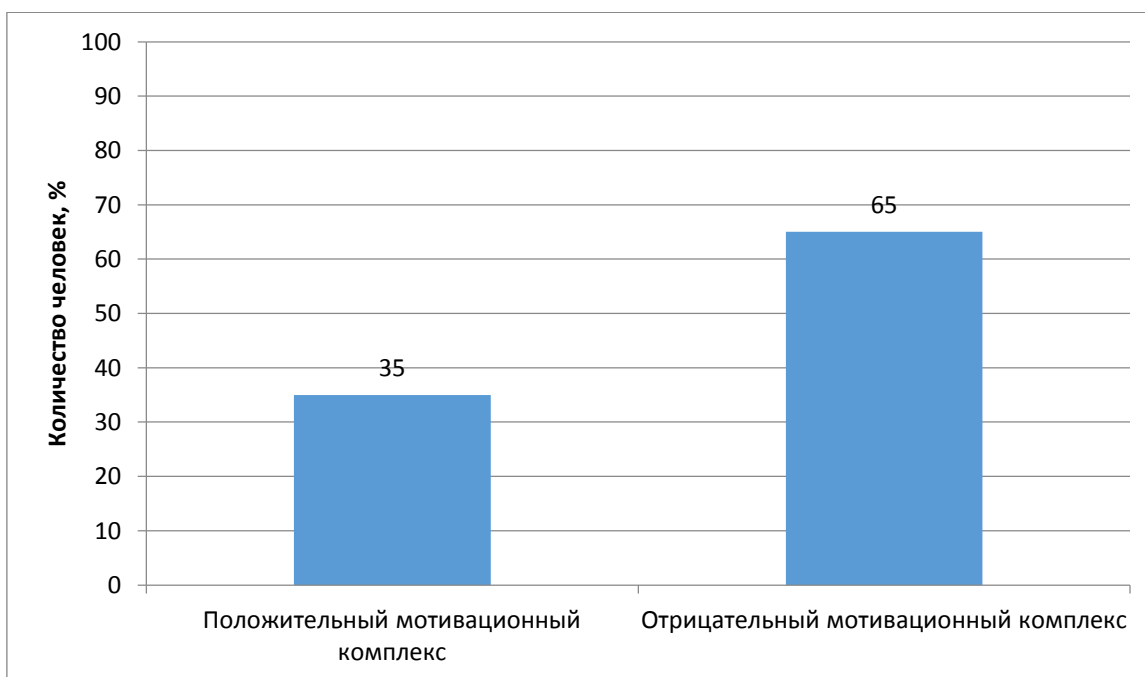


Рис 4. Результаты диагностики по методике Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана)

По результатам диагностики было установлено, что 35% имеют положительный мотивационный комплекс. Такие сотрудники мотивированы самим содержанием своей деятельности, стремлением достичь в ней максимально позитивных результатов. У испытуемых с ПМК эмоциональная нестабильность ниже, они оказываются более удовлетворенными своей профессией, занимаемой должностью, условиями труда. В своей профессии они видят возможность самореализации, способны влиять на взаимоотношения в коллективе, стремятся к достижению успеха и реализации как можно большего количества своих возможностей. Их не пугают возможные трудности и не удача в работе.

65% испытуемых характеризуются отрицательным мотивационным комплексом. Трудовая активность этих сотрудников обусловлена мотивами избегания, желанием избежать замечаний, выговоров осуждений. Такие



мотивы связаны с потребностью самозащиты и начинают доминировать над мотивами, которые связаны и с ценностью самой трудовой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией. Сотрудники с ОМК обладают, как правило, эмоциональной нестабильностью, нервозностью. Стремятся избегать частых контактов с администрацией, не всегда быстро привыкают к нововведениям, отличаются нестабильной работоспособностью, часто – остро реагируют на малейшие замечания.

Результаты диагностики по методике «Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера) представлены на рисунке 5 в таблице 5 приложения 2.

Результаты диагностики позволили установить, что направленность «на себя» характеризует 45% испытуемых. У них преобладает ориентация на прямое вознаграждение, склонность к соперничеству. Содержанию выполняемой работы они не предают особой значимости.

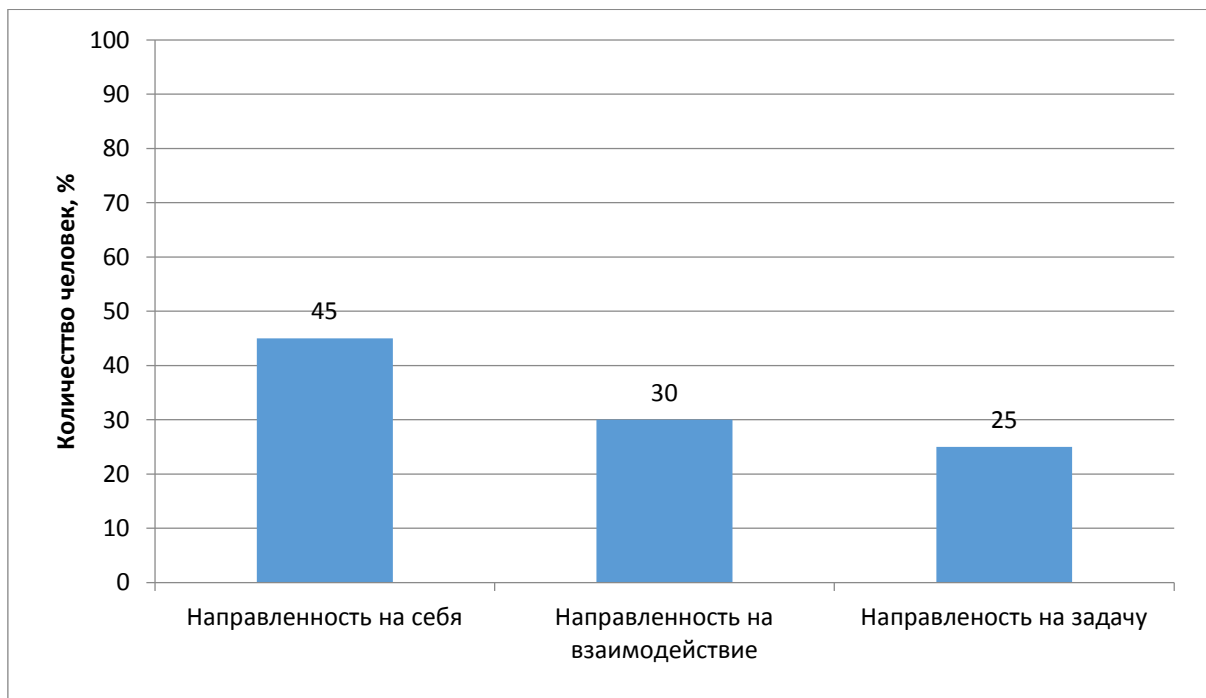


Рис 5. Результаты диагностики по методике «Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера)

Главным ориентиров в работе для них служат премии, прибавки, дополнительный доход. Сохранение и поддержание климата в коллективе, эффективность выполняемой деятельности для них оказываются на втором плане.

30% обладают направленностью на взаимодействие. Такие сотрудники стремятся в любых условиях поддерживать отношения с окружающими, сохранять с ними положительный контакт. Они ориентированы на совместную деятельность, легко идут на контакт и уступки, в основном не вступают в конфликты. На первом плане для них стоят комфортные условия труда и благоприятный климат в коллективе.

Направленностью на задачу обладают 25 % испытуемых. Данный процент сотрудников проявляет большую заинтересованность в решении деловых проблем и качественном и эффективном выполнении поставленных профессиональных задач. Они стараются выполнять свою работу как можно лучше, ориентированы на деловое сотрудничество, часто идут на уступки во имя общей цели.

Полученные данные были разделены на три уровня: низкий, средний и высокий уровни мотивации профессионального роста.

Низким уровнем мотивации профессионального роста обладают работники, которые не заинтересованы в качестве работы, в своей сфере для них отсутствуют перспективы, достижение профессиональных целей стоит далеко не на первых позициях. Такие сотрудники трудно переносят нововведения, перестановки кадров, смену графика и коллег по смене. Они не стремятся к улучшениям, удовлетворяясь лишь получением заработной платы. Значимым мотиватором для них являются лишь материальные вознаграждения. Среди таких сотрудников наиболее часто замечены опоздания, быстрая утомляемость, холодность клиентами.

Сотрудники со средним уровнем мотивации профессионального роста стремятся сохранять положительный климат в рабочем коллективе и в общении с клиентами, для них важно качество и результат выполняемой

работы. Однако при выполнении поставленных администрацией целей и задач они нередко стремятся переложить обязанности на своих коллег. В целом, их устраивают условия работы, особо важным становится наличие положительных взаимоотношений с администрацией и другими сотрудниками, они более спокойно реагируют на замечания или выговоры, мотивы избегания не являются руководствующими, но, тем не менее, периодически проявляются.

У них более устойчив интерес к работе, однако внешние мотивы преобладают над внутренними. Такие работники обычно редко проявляют инициативы, довольствуются средними, а иногда и низкими, результатами своей деятельности. Склонны оправдывать свои неудачи, а не работать над ними. Несмотря на общую удовлетворенность своей профессией, данный процент испытуемых не стремится к большей самореализации в ней и к большим достижениям.

Испытуемые с высоким уровнем обладают высоким уровнем мотивации профессионального роста. Данный процент говорит о том, что у сотрудников практически отсутствует заинтересованность в максимально положительных результатах труда. Они стремятся эффективно выполнять свои обязанности, видят перспективу в своей профессии и стремятся к ней. У них практически отсутствуют опоздания, проявляется большой интерес и энтузиазм в работе. Как правило, они требовательны к себе. Их не пугает риск и возможные неудачи, важен уровень оказываемых ими услуг. Они творчески подходят к своей деятельности, активны, нацелены на решение профессиональных задач.

Таким образом, в ходе констатирующего исследования было установлено, что у испытуемых преобладают средний и низкий уровень мотивации профессионального роста. По результатам исследования к участию в программе было приглашено 19 человек.

## Выводы по второй главе

Таким образом, исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации проводилось в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий. В исследовании были использованы методы: теоретические (анализ психолого-педагогической литературы, обобщение, целеполагание), эмпирические (эксперимент, наблюдение, тестирование по методикам : Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана), Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана), Изучение направленности личности (Методика В. Смекала и М. Кучера).

В ходе констатирующего исследования было установлено, что у испытуемых преобладают средний и низкий уровень мотивации профессионального роста. По результатам исследования к участию в программе было приглашено 19 человек.

### **Глава 3    Опытнo-экспериментальное    исследование    психолого-педагогических    условий    формирования    мотивов профессионального роста сотрудников организации**

#### **3.1    Программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации**

Цель: формирование мотивов профессионального роста сотрудников организации

Задачи:

1. Изучить особенности мотивации у продавцов-консультантов.
2. Сформировать у сотрудников позитивное самоотношение и отношение к выбранной ими профессии.
3. Создать условия для раскрытия потенциала сотрудников, сформировать представления о перспективности профессии и важности полученных результатов, а так же значимости каждого сотрудника.
4. Определить личностную значимость полученных изменений.

Структура программы включает в себя три блока: вводный, основной и заключительный.

Вводный блок состоит из объяснения целей занятий, составления расписания, теоретической части.

Основной блок заключается в проведении упражнений. Заключительный блок включает в себя подведение итогов, определении эффективности проведенной программы.

В занятиях приняли участие 19 человек. Занятия проводятся два раза в неделю, в первой и второй половинах дня. Продолжительность каждого занятия составляет 40-45 минут. Цикл включает в себя 10 занятий.

В структуре занятий проводились ритуалы приветствия, основная часть, ритуалы прощания.

## Занятие 1.

Цель: установление контакта, первичная диагностика.

### Упражнение 1. «Приветствие»

Цель: снятие напряжения, установление контакта, создание позитивной установки на взаимодействие.

### Упражнение 2. «Визитка»

Цель: знакомство, создание условий для проявления индивидуальности каждого участника.

### Упражнение 3 «Зови меня»

Цель: создание эмоциональной поддержки, формирование группового взаимодействия.

### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 2.

Цель: закрепление установки на взаимодействие, раскрепощение, изучение направленности на трудовую деятельность.

### Упражнение 1 «Качества характера»

Цель упражнения: способствовать выработке у участников более объективной самооценки.

### Упражнение 2 «Без тебя»

Цель: сплочение коллектива, повышение индивидуальной значимости каждого сотрудника.

### Упражнение 3 «Плюсы и минусы профессии»

Цель: выявление причин удовлетворенности и неудовлетворенности профессией.

### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

### Занятие 3.

Цель: диагностика внутриличностных состояний, проработка переживаний, работа с мотивацией.

#### Упражнение 1. «Минус на плюс»

Цель: предоставить возможность взглянуть на отрицательные моменты в работе с положительной стороны, разработать примерные пути преодоления и профилактики негативных состояний и переживаний.

#### Упражнение 2. «Наши обиды»

Цель: Повышение рефлексивности, психологическая коррекция обид и недопониманий, снятие вербальной агрессии, помочь выплеснуть гнев в приемлимой форме.

#### Упражнение 3. «Воображение успеха».

Цель: закрепление положительных мотивационных установок и ассоциаций.

#### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

### Занятие 4.

Цель: закрепление положительных мотивационных установок, сплочение коллектива, развитие рефлексии и эмпатии.

#### Упражнение 1 «Эхо»

Цель: Снятие состояния эмоционального дискомфорта. Развитие социальных эмоций.

#### Упражнение 2. "Скажи мне, кто твой друг."

Цель: изучение самоотношения, отношения к окружающим, формирование чувства значимости, понимание значимости окружающих.

#### Упражнение 3 «Мы с тобой похожи тем, что...»

Цель: нахождение общего друг с другом, признание «равенства», формирование доверия.

#### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 5.

Цель: проработка затруднительных ситуаций, рефлексия, поиск личных перспектив

Упражнение 1. "Уверенный – наглый – робкий".

Цель: дать участникам возможность побыть в различных "позициях" (позиция "слабого", "уверенного" ит.д.), коррекция самоотношения и самооценки.

Упражнение 2. «Проблемные клиент»

Цель: индивидуальная проработка трудностей, складывающихся в профессиональной деятельности; рефлексия, создание чувства уверенности.

Упражнение 3 «Завтра я...»

Цель: прогнозирование и планирование своих целей.

Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 6.

Цель: сформировать мотивационные установки на профессиональное саморазвитие

Упражнение 1 «Идеальная профессия»

Цель: диагностика предпочтений и представлений сотрудников о профессии

Упражнение 2 «Реальное и идеальное»

Цель: поиск идеальных представлений в реальных условиях труда, поиск положительного в профессии.

Упражнение 3 «Позитивные мысли»

Цель: развитие осознания сильных сторон своей личности.

Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.



## Занятие 7

Цель: развитие профессионального самосознания, формирование установок на профессиональный рост

### Упражнение 1 «Угадай эмоцию»

Цель: эмоциональная разрядка, работа в коллективе, установление положительного эмоционального фона, развитие эмпатии.

### Упражнение 2 «Все за одного»

Цель: повышение индивидуальной и общей значимости сотрудников, совместный поиск решения, развитие установки на сотрудничество и взаимопомощь.

### Упражнение 3 «Улучшение»

Цель: коррекция условий профдеятельности, развитие инициативности и установок на профессиональный рост.

### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 8.

Цель: закрепление положительных мотивационных установок, сплочение коллектива, личностный рост.

### Упражнение 1 « Вверх по радуге»

Цель: стабилизация эмоционального состояния

### Упражнение 2 «Я тебя понимаю»

Цель: формирование чувства значимости, условия принятия сотрудниками друг друга, понятие ценности личности

### Упражнение 3 «Я бы сделал так»

Цель: проработка идей, изложенных участниками на прошлых занятиях, развитие умения слушать, развитие коллективизма, нацеленности на преодоление проф.задач

### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 9.

Цель: формирование осознание важности результатов и эффективности выполняемой профессиональной деятельности, формирование личной заинтересованности в труде и его результатах

Упражнение 1 «Что я хочу получить»

Цель: поиск перспектив труда, обозначение целей и результатов.

Упражнение 2 «Что будет, если...»

Цель: обозначение значимости профдеятельности и ее результатов, планирование, прогнозирование.

Упражнение 3 « Сделай по-другому»

Цель: проработка трудных ситуаций и неудач, складывающихся в трудовой деятельности сотрудников.

Упражнение 4 «Я тебя понимаю»

Цель: Закрепление чувства значимости, поддержка, рефлексия обратная связь.

Упражнение 5 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 10

Цель: закрепление полученных результатов, подведение итогов.

Упражнение 1 «На чем мы остановились»

Цель: обозначение личных перспектив, рефлексия.

Упражнение 2 «как поступим дальше?»

Цель: планирование, прогнозирование.

Упражнение 3 «Пять слов о тебе»

Цель: самопознание, возможность сделать приятное другому человеку.

Упражнение 4 «Волшебный магазин»

Цель: рефлексия, закрепление навыков конструктивного общения, закрепление положительных эмоций.

## Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: рефлексия, подведение итогов.

Таким образом, была разработана и реализована программа, которая включает в себя три блока: диагностический вводный, основной, заключительный. Программа включает в себя 10 занятий, от 3 до 5 упражнений.

### 3.2 Анализ результатов опытно-экспериментального исследования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

В программе приняло участие 19 продавцов-консультантов. После проведения программы формирования психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста у сотрудников организации была проведена повторная диагностика.

Результаты повторной диагностики по методике Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана) представлена на рисунке 7 и в таблицах 6 и 7 приложения 4.

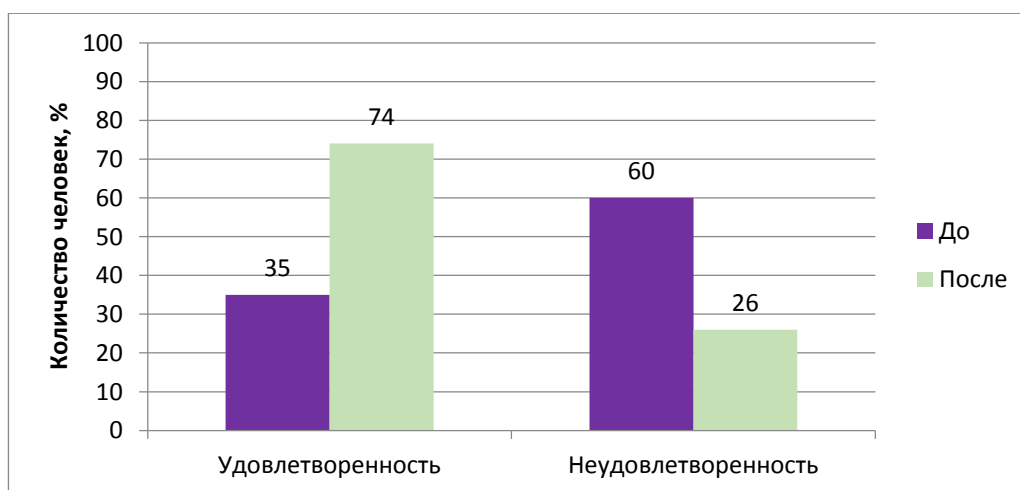


Рис.7 Повторная диагностика по методике Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана)

Повторное исследование удовлетворенности профессией позволило установить, что после участия в программе 74% (14 сотрудников)

удовлетворены выбранной сферой деятельности. Т.е., можно сделать вывод о том, что сотрудники ощущают себя более комфортно в рабочей среде и считают условия труда соответствующими их требованиям. Отмечается повышение работоспособности и заинтересованность в самой профессии.

26% (5 сотрудников) характеризуются неудовлетворенностью профессией. У них продолжаются опоздания, однако их число значительно сократилось. В целом, они с большей терпимостью относятся к выполняемой работе, режиму дня.

Результату повторной диагностики по методике Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана) представлена на рисунке 8 и в таблицах 8 и 9 приложения 4.

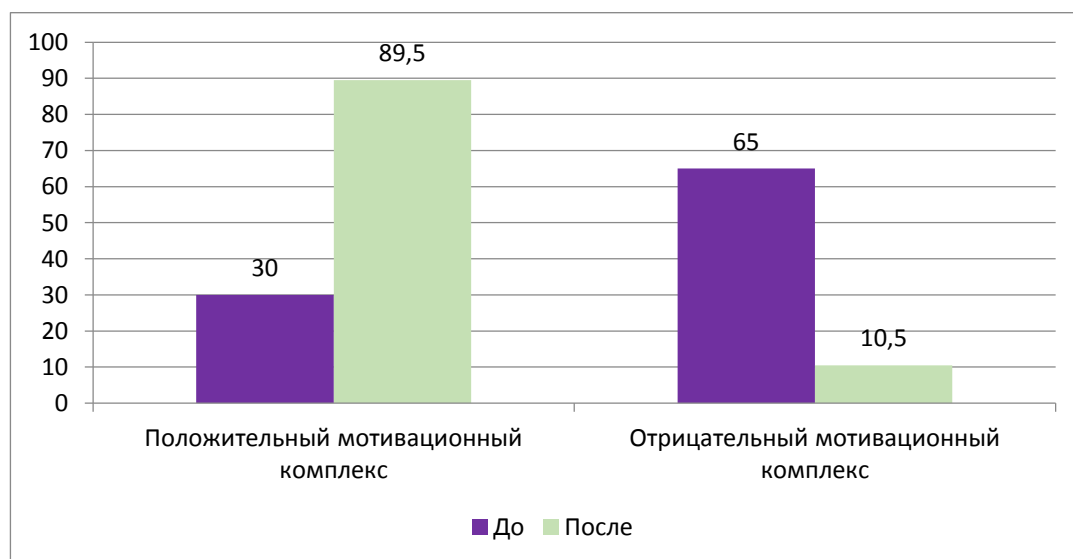


Рис 8. Результаты повторной диагностики по методике Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана)

17 испытуемых, что составило 89,5%, характеризуется положительным мотивационным комплексом, т.е. возросло число сотрудников, для которых стало значимо содержание выполняемой ими деятельности и эффективный результат. Потенциальные сложности такими сотрудниками воспринимаются как способ личностного роста и испытания собственных сил.

Отрицательным мотивационным комплексом обладают 10,5% (2 человека) испытуемых, что на 54,5% ниже, чем до проведения программы. Таким работникам присуще избегание сложностей, их пугают возможные

трудности и ситуации по работе, выходящие из привычного режима дня. Ценность трудовой деятельности продолжает оставаться на низком уровне. Однако, отмечается меньшая нервозность в общении, нацеленность на трудовой процесс.

Результаты повторной диагностики по методике «Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера) представлены на рисунке 9 в таблице 6 приложения 4.

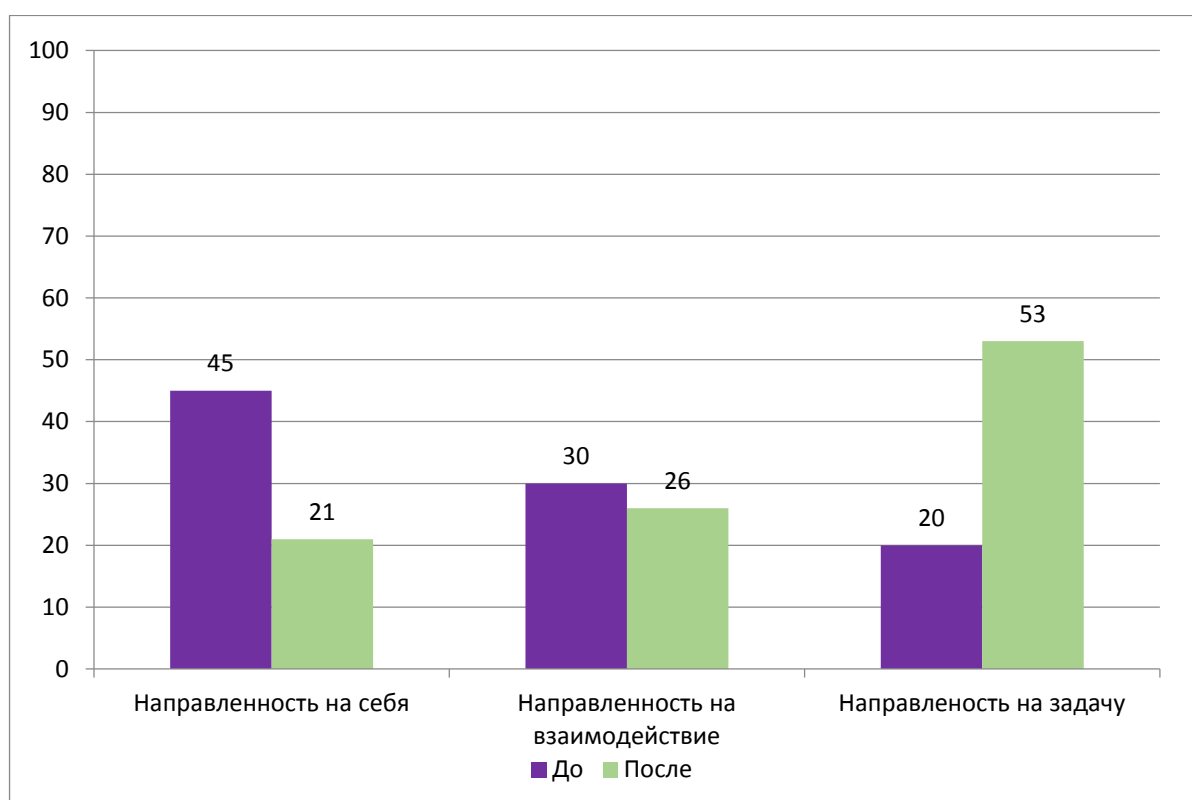


Рис 9. Результаты повторной диагностики по методике «Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера)

Критерий «Направленность на себя» выражен на 21%, что говорит о том, что у 4 сотрудников преобладают так называемые «внешние подкрепители» (премии, повышение заработной платы, поощрения и прочее) перестают быть доминирующими мотиваторами труда. Снизилась отстраненность между сотрудниками, соперничество сменилось нацеленностью на сотрудничество и взаимопомощь.

Направленность на взаимодействие составляет 26%, т.е. у 5 сотрудников в основном продолжает доминировать стремление к сохранению благоприятного климата и конструктивных отношений в коллективе, смещая нацеленность на процесс и результат трудовой деятельности на второй план.

За счет снижения показателей указанных критериев, возрос показатель критерия «Направленность на задачу» (53% - 10 человек). Т.е. значительно возросла заинтересованность в самой трудовой деятельности, назначением выполняемой работы и ее результатом. У сотрудников, характеризующихся нацеленностью на задачу деятельности, отмечается стремление к поиску новых способов выполняемой деятельности и решение поставленных задач; инициативность, стремление к обсуждению, общению; общая цель становится для них более значимой.

Таким образом, исходя из результатов формирующего эксперимента, было установлено, что снизилось число сотрудников человек в наименьшей степени заинтересованных в выполняемой деятельности и ее результатах. Значительно возросло число сотрудников, заинтересованных и стремящихся к высоким показателям профессиональной деятельностью. Их в большей степени или полностью удовлетворяет выбранная ими сфера, они стремятся к повышению, новым назначениям, карьерному росту. Значительно возросли энтузиазм и сплоченность коллектива.

С целью проверки достоверности полученных результатов нами был применен Т-критерий Вилкоксона.

Обработка результатов по Т-критерию Вилкоксона для показателя «Удовлетворенность профессией» по методике В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана представлена на рисунке 10, в таблице 11 приложения 4.

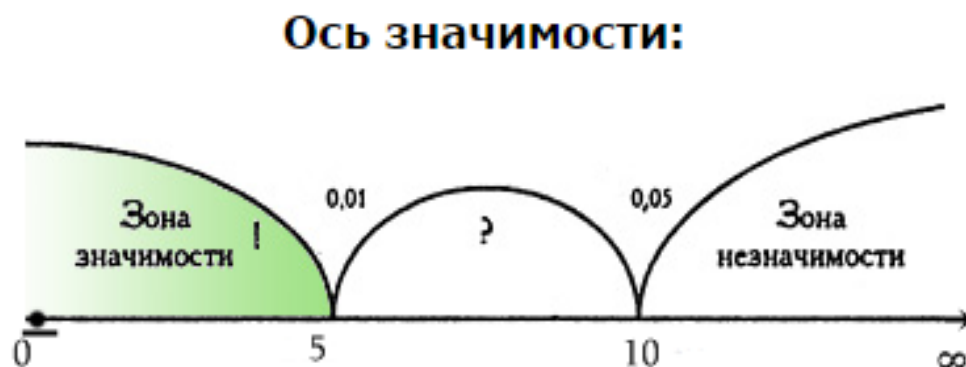


Рис 10. Обработка результатов по T-критерию Вилкоксона для показателя «Удовлетворенность профессией»

Для проверки были выдвинуты следующие гипотезы:

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей удовлетворенности профессией не превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей удовлетворенности профессией превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

Эмпирическое значение попадает в область значимости, следовательно, принимаем гипотезу  $H_1$

Обработка результатов по T-критерию Вилкоксона для показателя положительного мотивационного комплекса по методике Изучение мотивации профессиональной деятельности представлена на рисунке 11, таблице 12 приложения 4.

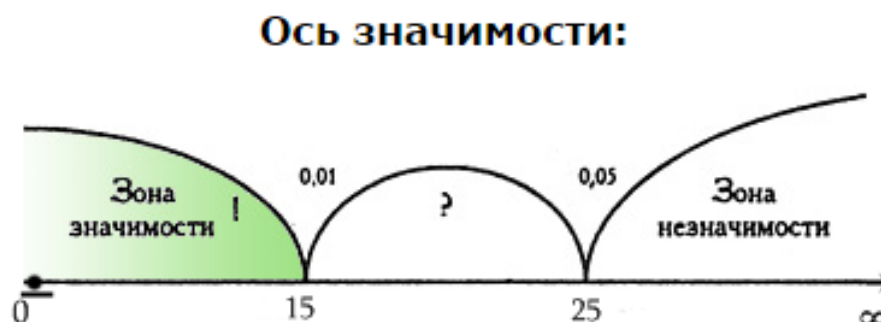


Рис 11. Обработка результатов по Т-критерию Вилкоксона для показателя «Положительный мотивационный комплекс»

Гипотеза:

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей положительной мотивации не превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей положительной мотивации превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

Эмпирическое значение попадает в область значимости, следовательно, принимаем гипотезу  $H_1$

Обработка результатов по Т-критерию Вилкоксона для показателя «Направленность на задачу» по методике Изучение направленности личности представлена на рисунке 12, таблице 13 приложения 4.

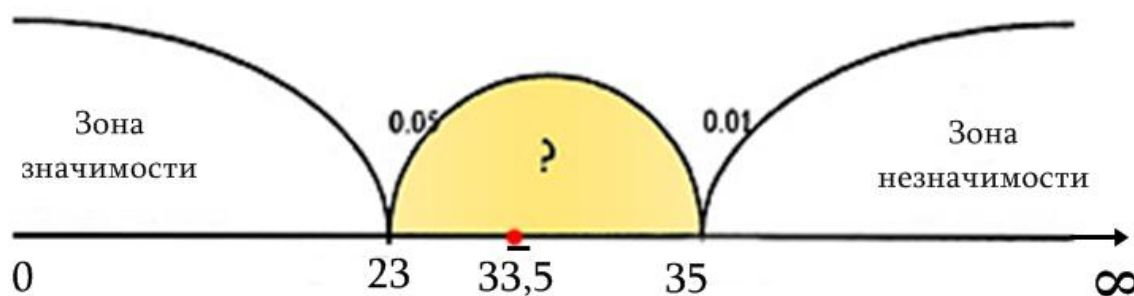


Рис 12. Обработка результатов по Т-критерию Вилкоксона для показателя «Направленность на задачу» по методике Изучение направленности личности



Гипотеза:

$H_0$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей направленности на задачу не превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

$H_1$ : Интенсивность сдвигов в направлении увеличения показателей направленности на задачу превосходит интенсивности сдвигов в направлении снижения показателей.

Эмпирическое значение попадает в область неопределенности (область значимо незначимых значений). Было решено принять гипотезу  $H_1$

Таким образом, проверка показала достоверность различий ДО и ПОСЛЕ реализации программы.

Разработанная программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации эффективна.

### **3.3. Технологическая карта исследования**

Достигнутая цель исследования требует постоянной и систематической работы.

В связи с этим мы предлагаем внедрить программу формирования мотивов профессионального роста сотрудников в организацию для дальнейшего применения.

Внедрение программы реализуется по следующим этапам:

1-й этап: «Целеполагание внедрения программы формирования мотивации профессиональной деятельности»

2-й этап: «Формирование положительной психологической установки на внедрение программы формирования мотивации профессионального

роста продавцов-консультантов»

3-й этап: «Изучение предмета внедрения».

4-й этап: «Опережающее освоение предмета внедрения».

5-й этап: «Фронтальное освоение предмета внедрения».

6-й этап: «Совершенствование работы над процессом формирования мотивации профессионального роста продавцов-консультантов»

7-й этап: «Распространение передового опыта освоения предмета внедрения».

На основании проведенного исследования нами были разработаны следующие рекомендации:

1. Следует систематически акцентировать внимание работников на положительных моментах: подведение итогов в конце дня с обязательным указанием каких-либо даже незначительных достижений; отмечание успеха каждого сотрудника непосредственно после его достижения и пр.

2. Спокойное отношение в случае каких-либо негативных изменений.

Можно использовать следующие позитивные стратегии:

- игнорирование негативных проявлений, тем самым происходит снижение значимости произошедшего (весьма мощный способ прекращения нежелательного поведения, реакций, агрессий и прочее.);

- выражение понимания чувств сотрудника («Конечно, это неприятно, но, «Я бы тоже злился на твоём месте...»)

- переключение внимания, предложение смены вида деятельности нового задания («Помоги мне, пожалуйста, с документами...»);

- позитивное обозначение поведения («Ты злишься потому, что ты устал», «Этот клиент был очень трудным, не удивительно, что ты в таком состоянии») [55, с.124].

3. Обсуждение ситуации.

Анализировать, обсуждать совместно с сотрудниками ту или иную сложившуюся ситуацию, задачу, установку помогает создать чувство значимости для сотрудников, осознание того что их мнение и роль в деле значимы и имеют свою особую функцию. Совместное планирование каких-либо действий помогает сотрудникам увидеть перспективу соевй дальнейшей деятельности, закрепить мотивацию [54, с.35].

#### 4. Сохранение положительной репутации сотрудников.

Публичное осуждение и негативная оценка каких-либо проступков и ситуаций связанных конкретно с кем-либо из сотрудников может способствовать резкому снижению мотивации к продолжению трудовой деятельности в данный конкретный момент, а также фиксации на чувстве вины, дискомфорта и обиды, что повлечет за собой снижение мотивации и на дальнейшее выполнение своих обязанностей. Для сохранения положительной репутации целесообразно:

- публично минимизировать вину сотрудника, значимость произошедшего отрицательного события, но, если есть необходимость в беседе с глазу на глаз показать истину;

- не требовать полного подчинения, позволить сотрудникам подойти творчески к выполнению своих обязанностей, проявлять инициативу;

- стараться идти на компромиссы, договор с взаимными уступками [45, с.89].

5. Следует следить за тем, чтобы рабочий режим не оказался слишком нудным. Существует хороший ход: внезапно отпустить всех домой пораньше. Так же возможно периодически устраивать музыкальное сопровождение рабочего дня, или так называемую «фишку дня»: день вежливости, день наоборот и пр.

6. Следует ввести за обязательное правило посещение различных курсов повышения квалификации, семинаров, тренингов, например, раз в пол года или несколько месяцев [42, с.202].

Такое правило будет способствовать не только профилактике эмоционального выгорания, но и повышению знаний и умений продавцов-консультантов, способствовать их самопознанию, саморазвитию, более высокой квалификации и профессионализму в выбранной ими сфере, что, в свою очередь, положительно отразится на качестве труда.

7. Для улучшения климата в коллективе, повышению сплоченности и профилактике напряженности возможно ввести какой-либо «свой» ритуал. Например послеобеденное чаепитие, особый ритуал приветствия, смена рабочего места и прочее.

8. Для повышения мотивации достижений возможно разработать и адаптировать систему достижений, основанную не на соперничестве и конкуренции, а на результатах и поощрениях. Например, обозначить выполнение какого-либо плана на определенный период, и, в зависимости от степени его выполнения будет осуществляться то или иное поощрение. Либо ввести ежедневные бонусы за какие-либо достижения (обслужил больше всего клиентов, был самым вежливым, выдержал трудного клиента и прочее), с возможностью их практической реализации по истечении, например, двух недель.

Такая система, основанная не на соперничестве, будет исключать нездоровую конкуренцию, негативное сравнение себя с другими, отрицательные эмоции в адрес администрации коллег, нервное напряжение и переживание по поводу «соревнования». Сотрудникам будет предоставлена возможность понять, что важнее непременно каждый результат, и качество выполняемой деятельности важно, прежде всего, для самого продавца [49, с.315].

Так же было разработано несколько советов для сотрудников организации:

1. Определитесь со своими желаниями. Вы уверены, что это именно ваше желание? Согласитесь, есть существенная разница между такими утверждениями как «Я хочу это сделать, потому что так надо» и «Я это

сделать, потому что так я смогу в полной мере освоить дело, которым мечтаю заниматься». В первом утверждении ясно прослеживается влияние других людей на ваше желание: вы делаете это для того, чтобы заслужить признание окружающих, возможно, не обмануть их ожиданий относительно вас, возможно, доказать другим, что вы «чего-то стоите». [51, с.163] В любом случае, это желание будет навязано вам извне, а «работающую» мотивацию можно создать только для тех желаний, осуществление которых значимо именно для вас.

2. Замените слово «надо» на слово «хочу». Обязательно сделайте это мысленно. Дело в том, что «надо» - это то, что вы вынуждены делать, а от вынужденного так велик соблазн увильнуть. А «хочу» - это то, что является вашей потребностью. Даже простая замена этих понятий сделает предстоящую работу более приятной и легкой.

3. Очень часто люди начинают мотивировать себя «от противного»: «Если я не сделаю этот отчет, меня могут уволить». Начинать с этого не стоит. Для начала создайте положительную мотивацию. Мысленно ответьте себе на вопрос: для чего вам хочется сделать то или иное дело? Что вы получите в результате? Какие «бонусы» приобретете? [43, с.211]

4. Упражнение-визуализация:

- 1) Закройте глаза и перед своим мысленным взором нарисуйте картинку, максимально точно отражающую то, что вы получите в результате выполнения того или иного дела. Поместите на эту картинку свой образ – успешный, счастливый, обладающий теми качествами, которые вы хотите приобрести. Окружите этот образ символами того, что произойдет в вашей жизни, если вы исполните свои намерения. Используйте самые яркие, радостные краски, не бойтесь нафантазировать себе слишком радужную картину – пусть она будет настолько привлекательной, насколько это возможно. Полюбуйтесь на свое произведение, проникнитесь его духом, представьте, что все уже

произошло, побудьте в этой приятной реальности. Поместите эту картинку в верхний правый угол вашего мысленного экрана.

- 2) А вот теперь настало время и для того, чтобы немного напугать себя. Представьте себе, что вы не сделаете то, что задумали. Снова нарисуйте картину перед своим мысленным взором. Пусть на ней будет ваш образ – такой, каким вы станете, если этого не произойдет. [46, с.25] Окружите себя символами самых неприятных последствий вашего бездействия. Можете не бояться сгустить краски, пусть эта картина станет для вас гротескно-пугающей. Вживитесь в нарисованный вами мир, почувствуйте, насколько там некомфортно. Поместите его мысленно в левый нижний угол воображаемого экрана.
- 3) Мысленно поставьте эти две созданные вами картинки рядом и сравните их. Внимательно сопоставьте все детали, осознайте контраст между ними. Героем какого «полотна» вам хотелось бы быть? Вам действительно хочется оказаться «внутри» первой? А стать персонажем второй картины будет приятно? Тем более теперь, когда вы уже позволили себе пережить всю радость от результатов выполненной работы? [46, с.27]

Если у вас получилось проделать все это, можно сказать, что правильная мотивация у вас уже создана. Можно начинать действовать! Если же ваш энтузиазм несколько угаснет, снова воспроизведите перед мысленным взором обе созданные вами картинки, сравните их и с новыми силами принимайтесь за работу!

Нами была разработана программа повышения квалификации продавцов-консультантов по решению ими профессиональных задач [30, с.70].

МОДУЛЬ I. «Понятие, виды, типы, решение и анализ профессиональных задач».

Тема 1. Профессиональная задача.

Понятие деятельности продавца-консультанта в научно-методической литературе. Деятельность продавца-консультанта как непрерывное решение профессиональных задач. Понятие «Дерево целей» торговой системы, генетический, морфологический, функциональный, и структурный аспекты его анализа. Основные принципы целеполагания в торговых системах и требования по декомпозиции генеральной цели на совокупность профессиональных задач.

Тема 2. Виды и типы профессиональных задач.

Понятие ситуации «покупатель-продавец» в научно-методической литературе. Ситуация как сложная, содержащая много критериев профессиональная задача. Классификация профессиональных задач, решаемых продавцом-консультантом (стратегические, тактические, ситуативные).

Тема 3. Алгоритм решения профессиональной задачи.

Алгоритм анализа психологических ситуаций продавцом-консультантом. Общая характеристика системы деятельности продавца-консультанта, диагностический анализ поступков объектов воздействия, диагностический анализ личности субъектов воздействия, качественная характеристика отношений между покупателем и продавцом-консультантом, определение всех существенных исходных условий и содержания задачи продавца-консультанта и ее формулировка, планирование и осуществление предложенного варианта решения конкретной задачи.

Тема 4. Оценка решения задачи. Оценка гностического решения (постановка профессиональной задачи, ее формирование).

Оценка прогностического решения (прогнозирование исходов, средств и т.п. по конкретной профессиональной задаче). Оценка конструктивного решения профессиональной задачи (осуществление в соответствии с прогнозами планирования, программирования, проектирования и принятия решений). Оценка организационного решения профессиональной задачи (организация деятельности на основе выдвижения конкретных целей,

планирования, проектирования и принятия решения). Гностическое обоснование результата (анализ решения задачи профессиональной задачи).

Тема 5. Анализ собственной деятельности.

Анализ постановки «генеральной» цели собственной деятельности, ее соответствия профессиональным задачам. Анализ декомпозиции «генеральной» цели на подцели 2-го уровня, их логических связей с «генеральной» целью. Анализ декомпозиции целей 2-го уровня на подцели 3-го уровня, их логические связи с вышестоящими целями. Анализ соответствия содержания деятельности ее целям, анализ блоков системы и элементов деятельности. Анализ завершенности «дерева целей» профессиональной деятельности, степени его детализации, конкретности, логики. Доказательство целостности собственной профессиональной деятельности (ни одна цель высших уровней не достигается непосредственно сама по себе, а лишь по достижении целей, на которые она распадается; цели нижних уровней выводимы из целей верхних уровней; каждая подсистема «дерева целей» стремится достичь своей собственной цели, и нижний из уровней «дерева целей» является элементарным (мероприятийным). Анализ на базе «дерева целей» программы изучения эффективности собственной профессиональной деятельности.

МОДУЛЬ III. «Формы и технологии взаимодействия с другими субъектами процесса».

Тема 6. Формы и технологии взаимодействия с другими субъектами процесса.

Содержание работы продавца-консультанта. Специфика основных видов деятельности, связанная с особенностями объектов работы (дети, взрослые, женщины, мужчины). Индивидуальные и групповые формы и технологии взаимодействия с другими субъектами процесса.

Тема 7. Беседа как индивидуальная форма деятельности продавца-консультанта.



Беседа как один из основных методов консультирования, который предполагает получение информации об изучаемом явлении в логической форме. Формализованная и неформализованная беседа. Функции и структура деловой беседы. Основные приемы, используемые в беседе: «снятие напряжения», «стимулирование воображения», «зацепка».

Тема 8. Дискуссия как коллективная форма деятельности продавца-консультанта. Определение понятия «дискуссия». Организация и ход проведения дискуссии. Формирование дискуссионной культуры. Оценка работы групп: совместное обсуждение и анализ, самооценка и экспертиза деятельности участников дискуссии.

МОДУЛЬ IV. Проектирование профессионального самообразования.

Тема 9. Проектирование профессионального самообразования. Прогнозирование и проектирование профессионального самообразования продавца-консультанта. Моделирование профессионального самообразования продавца-консультанта. Профессионально-важные качества, необходимые для успешной деятельности продавца-консультанта. Профессиограмма продавца-консультанта.

МОДУЛЬ IV. Организация образовательной среды для решения конкретной задачи продавца-консультанта.

Тема 10. Организация образовательной среды для решения конкретной задачи продавца-консультанта.

Организация самостоятельной (индивидуальной) работы. Организация конференций с использованием электронной почты и телекоммуникаций, неформального общения обучаемых в ходе освоения тем курса (ЧАТ) с использованием электронной почты и телекоммуникаций; консультации: индивидуальные и групповые (тьюториалы); контрольные мероприятия – в очной форме, форме в режиме OFF-LINE, ON-LINE, в режиме теле(видео)конференций

МОДУЛЬ V. Использование разных средств коммуникации (e-mail, интернет, телефон и др.). Тема 11. Использование разных средств

коммуникации (e-mail, интернет, телефон и др.). Рациональная структура учебно-методических материалов. Виды и характеристика виртуальных учебных занятий. Электронные лекции, электронные семинары Электронные консультации и тестирование. Виртуальные практические и лабораторные занятия. МОДУЛЬ II. Формы и технологии взаимодействия с другими субъектами процесса.

Тема 12. Технологии консультационной поддержки покупателей разного возраста.

Учет возрастного аспекта в работе продавца-консультанта: факты и закономерности Классификация приемов психологического взаимодействия. Изучение практического запроса и формулировка проблемы. Практические рекомендации.

Тема 13. Технологии оценки достижений.

Технологии оценки ассортимента. Технологии оценки степени сложности освоения социальной задачи. Технологии оценки изменения характера и напряженности продаж в инновационных условиях. Оценка складывающихся технологических связей на основе межличностных отношений. Технологии оценки трудоемкости и результатов труда продавца-консультанта. Технологии оценки возможности реализации личных планов в инновационных условиях, Технологии интегральной оценки, основанной на направленности личности или на особо значимом ситуативном мотиве.

Выводы по третьей главе

Таким образом, была разработана и реализована программа, которая включает в себя три блока: диагностический вводный, основной, заключительный. Программа включает в себя 10 занятий, от 3 до 5 упражнений.

С целью проверки достоверности полученных результатов нами был применен Т-критерий Вилкоксона.

Проверка показала достоверность различий ДО и ПОСЛЕ реализации программы. Разработанная программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации эффективна.

На основании проведенного исследования нами были составлены рекомендации по созданию психолого-педагогических условий формирования мотивации профессионального роста.

Была разработана технологическая карта внедрения программы формирования мотивов профессионального роста у сотрудников организации

## Заключение

Анализ психолого-педагогической литературы позволил установить, что мотивация – это совокупность детерминант поведения, проявляющихся в виде потребностей, интересов, включений, целей, идеалов. Она представляет собой некую структуру потребностей, подчиненный иерархии. Возникновение каждого нового мотива обязательно связано с удовлетворением предыдущих потребностей. Существуют осознаваемые и неосознаваемые мотивы.

Мотивация продавцов консультантов детерминируется следующими составляющими: условиями труда, заработной платой, возможностью карьерного роста, вниманием со стороны руководства, особенностями профессии и требованиями к ней. В процессе мотивирования персонала руководителями используются следующие методы - административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Формирование - процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами целостными, устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности.

Результатом процесса формирования будем считать средний и высокий уровни мотивации профессионального роста у продавцов-консультантов.

Для достижения цели исследования было составлено дерево целей.

В результате теоретического анализа проблемы мотивации была разработана модель, включающая аналитический блок, блок первичной диагностики, формирующий блок, блок повторной диагностики и анализ результатов.

Исследование психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации проводилось в три этапа: поисково-подготовительный, опытно-экспериментальный, контрольно-обобщающий. В исследовании были использованы методы:

теоретические (анализ психолого-педагогической литературы, обобщение, целеполагание), эмпирические (эксперимент, наблюдение, тестирование по методикам: Удовлетворенность профессией (методика В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана), Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана), Изучение направленности личности (Методика В. Смекала и М. Кучера).

В ходе констатирующего исследования было установлено, что у испытуемых преобладают средний и низкий уровень мотивации профессионального роста. По результатам исследования к участию в программе было приглашено 19 человек.

Была разработана и реализована программа, которая включает в себя три блока: диагностический вводный, основной, заключительный. Программа включает в себя 10 занятий, от 3 до 5 упражнений.

С целью проверки достоверности полученных результатов нами был применен Т-критерий Вилкоксона.

Проверка показала достоверность различий ДО и ПОСЛЕ реализации программы. Разработанная программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации эффективна.

На основании проведенного исследования нами были составлены рекомендации по созданию психолого-педагогических условий формирования мотивации профессионального роста.

Была разработана технологическая карта внедрения программы формирования мотивов профессионального роста у сотрудников организации.

**Список литературы:**

1. Андрущенко Т. Ю. Психологические условия формирования самооценки. - М., 2009. – 315с.
2. Анурова Н.И.. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2003 -234с. [Электронный ресурс]. URL: <http://psinovo.ru> (дата обращения: 22.07.2016).
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004.- 831 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://psyjournal.ru> (дата обращения: 20.08.2016).
4. Балашова Т. Б. Особенности формирования мотивов профессионального роста продавцов-консультантов // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015
5. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ipd.ru> (дата обращения: 22.01.2016).
6. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2007. – 219 с
7. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов. - М.:ПЕР СЭ, 2001. –С. 511. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 19.05.2016).
8. Бодров В.А., Ложкин Г.В., Плющ А.Н. Нелинейная модель мотивационной сферы личности // Психологический журнал, №2, 2001, с.90 - 99. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychologist.ru> (дата обращения: 08.10.2016).
9. Божович Л.И. Этапы формирования личности в онтогенезе // Вопросы психологии.-1979.- № 4.- С.23-33[Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 7.03.2016)

10. Бороздина Л.В. Сущность самооценки и ее соотношения с Я-концепцией // Вестник московского университета. Серия 14. Психология – 2011. - 2011. - №1 - С. 54-65.
11. Бражко Е.И., Серебряков Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учеб. пособ. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 126. с.
12. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2002 - 324с. [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 25.11.2015).
13. Вигдорчик Н.А. Компенсаторное профессиональное приспособление. – История советской психологии труда Тексты (20-30-е годы XX века). Под ред. В. П. Зинченко, В. П. Мунипова, О. Г. Носковой. - М.:МГУ, 1983. [Электронный ресурс]. URL: <http://wiki.myword.ru> (дата обращения: 22.03.2015)
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2000. – 414 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://modernlib.ru> (дата обращения: 19.05.2016).
15. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова - М: «Педагогика», 2006. – 388 с.
16. [Головаха, Е. И.](#) Психология человеческого взаимопонимания / Е. И. Головаха, Н. В. Панина. - К. : Политиздат Украины, 1989. - 192 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://sevsu.ru/> (дата обращения: 09.02.2016)
17. Головин. С.Ю. Словарь практического психолога. - Харвест; Минск; 1998. Электронный ресурс: <http://www.psyinst.ru/> (дата обращения: 22.04.2014)
18. Горбачев А.В., Куприянов Е.А., Науменко А.С., Одинцова В.В., Шмелев А.Г. Методика "Структура трудовой мотивации" и перспективы её применения // Психологический журнал, №3, 2006, с.86 - 105.
19. Горнаков, Э.И. Мотивация поведения работника // Отдел кадров. – 2005. – №3. – С. 92–96. [Электронный ресурс]. URL: <http://psibook.com>. (дата обращения: 14.06.2016).

20. Гулина Н.Р. Психологические условия становления профессиональной идентичности личности: дис. канд. психол. наук: 19.00.01/Н.Р. Гулина. - Новосибирск, 2004. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychologist.ru> (дата обращения: 22.06.2016).
21. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2000г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 17.10.2016).
22. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионализма / А.А. Деркач. - М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2004. - 752 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 11.09.2016).
23. Джонсон М. Стивен. Психотерапия характера. – М.: Центр психологической культуры, 2001. – 356с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 01.11.2016).
24. Долгова В.И. Инновационная культура бакалавров и магистров психолого-педагогического образования: монография. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2011. – 226с.
25. Долгова В.И. "Профессиональное становление" как акмеологическое понятие // В книге: Научные понятия в учебно-воспитательном процессе школы и вуза Тезисы докладов XXV межвузовского научно-практического семинара. Челябинский государственный педагогический институт. – 1995. – С. 23-24.
26. Долгова В.И. Трансформация ценностных ориентаций субъекта инновационной деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 234-239.
27. Долгова В.И. Тревожность в структуре эмоциональной устойчивости личности. В сборнике: FUNCTIONS OF UPBRINGING AND EDUCATION IN CONDITIONS OF THE ACCELERATED SOCIALIZATION OF THE PERSONALITY IN THE MODERN SOCIETY Peer-reviewed materials digest (collective monograph) published following the results of the CIII International



Research and Practice Conference and II stage of the Championship in Psychology and Educational sciences. 2015. С. 108-111.

28. Долгова В.И. Индивидуально-типологические особенности в структуре эмоциональной устойчивости личности. В сборнике: FUNCTIONS OF UPBRINGING AND EDUCATION IN CONDITIONS OF THE ACCELERATED SOCIALIZATION OF THE PERSONALITY IN THE MODERN SOCIETY Peer-reviewed materials digest (collective monograph) published following the results of the CIII International Research and Practice Conference and II stage of the Championship in Psychology and Educational sciences. 2015. С. 95-97.

29. Долгова В. И. Психофизиологические детерминанты готовности к инновационной деятельности // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2013. № 12. С. 17-24.

30. Долгова В. И., Балашова Т. Б. Связь эффективной профессиональной деятельности продавцов-консультантов с индивидуально личностными особенностями // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 7. – С. 66–70.

31. Долгова В.И., Мельник Е.В. Моделирование процессов формирования профессиональной коммуникативной компетентности // В сборнике: FORMS OF SOCIAL COMMUNICATION IN THE DYNAMICS OF HUMAN SOCIETY DEVELOPMENT Materials digest of the XXXVII International Research and Practice Conference and the III stage of the Championship in philological, historical and sociological sciences. (London, December 05 - December 10, 2012). Chief editor - Pavlov V. V.. – London, 2013. – С. 66-69.

32. Долгова В.И., Мельник Е.В., Карахан Н. Понятие коммуникативной компетентности в психолого-педагогических исследованиях // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2015. - Т. 31. - С. 81-85.

33. Долгова В.И., Мельник Е.В., Петрова Н.М. Феномен эмпатии в психологических исследованиях // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2015. - Т. 31. - С. 86-90.

34. Долгова В. И., Рокицкая Ю. А. Адаптирующее воздействие социума на профессиональное самоопределение его субъектов // В сборнике: FORMS OF SOCIAL COMMUNICATION IN THE DYNAMICS OF HUMAN SOCIETY DEVELOPMENT Materials digest of the XXXVII International Research and Practice Conference and the III stage of the Championship in philological, historical and sociological sciences. (London, December 05 - December 10, 2012). Chief editor - Pavlov V. V.. London, 2013. С. 51-54.
35. Дорохова А.В. и др. Разрешение конфликтов. – Изд-во: Академия, 2009, 192 с.
36. Друкер П. Эффективное управление. М., 2004.
37. Дубровская В. А. Мотивация персонала: методические рекомендации- Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009, – 51 с.
38. Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности. Словарь. М., 2005. [Электронный ресурс]. URL: <http://psinovo.ru> (дата обращения: 23.12.2015).
- Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2003. – 272 с [Электронный ресурс]. URL: <http://psinovo.ru> (дата обращения: 23.12.2015).
- Зеер Э.Ф. Психология профессий / Э.Ф. Зеер. - М., 2005. - 336 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 20.09.2016).
39. Зелуганова Е. А. Соотношение самооценки и уровня притязаний и его влияние на личностные особенности. - М. 2010. – 335с.
40. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Дело, 2004 – 354с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychologist.ru> (дата обращения: 08.07.2016).
41. Камалова М.М. Техники переговоров. Тренинги и мастер-классы для индивидуального и группового обучения. - Изд-во: Феникс, 2009. – 320с.
42. Карпенко Л.А., Петровский А.В. Социальная психология. Словарь. – 2005г. [Электронный ресурс]. URL: <http://wiki.myword.ru> (дата обращения: 19.03.2016)

43. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М.: 2009. — 584 с.
44. Кибанов А.Я. Управление конфликтами и стрессами. – Изд-во: Проспект, 2013. – 88с.
45. Ковалев А.Г. Психология личности. – М.:Просвещение, 2009. – 380с.
46. Козак М. Г. Динамика оценочных отношений личностей к себе и к другим. - Киев, 2005. – 223с. [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogic.ru>. (дата обращения: 28.09.2016).
47. Комаров М.А.«Менеджмент», ЮНИТИ,2008г- 412с..
48. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1991. – 249 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogic.ru>. (дата обращения: 25.09.2016).
49. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству // М., 1990. [Электронный ресурс]. URL: <http://wiki.myword.ru> (дата обращения: 19.03.2016)
50. Левин С. Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству. – Изд-во: Олимп-Бизнес, 2010. – 248с.
51. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М., 2008. – 308с.
52. Лещенко Н. П., Цибина Д. С. Системы мотивации сотрудников в управлении организацией // Вестник Омского университета. 2008. №3.С. 34-38
53. Майорова Е. Р. Механизмы мотивации персонала в управлении промышленным предприятием: теория и практика // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. №4. С. 121-124
54. Маклаков А.Г. Общая психология. – Изд-во:Питер, 2013. – 592 с.
55. Маслоу А. Мотивация и личность 3-е издание / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 352с.
56. Михнюк, Т.Ф. Охрана труда и основы экологии: учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. – Минск: Выш. шк., 2007

57. Михеева И.Н. Я-концепция и конфликт в сфере нравственной жизни личности // Амбивалентность личности. - М.: «Наука», 2003. - 127 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://psinovo.ru> (дата обращения: 01.09.2016)
58. Митина Л. М. Психологическое сопровождение выбора профессии // Под ред. Л. М. Митиной. М., 1998. С. 6-8 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 22.07.2016).
59. Миронова Т.Л. Структура и развитие профессионального самосознания дис. доктора психол. наук. - М., 1999.- 360 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogic.ru>. (дата обращения: 28.08.2016).
60. Моросанова В.И. Психология саморегуляции – Изд-во: Нестор-История, 2012 – 280с.
61. Налчаджян А. А. Социально-психологическая адаптация личности. — Ереван: «АН АрмССР», 2000. — 262 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru) (дата обращения: 09.05.2016)
62. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров. – 2002. – №3. – С. 24–29 [Электронный ресурс]. URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru) (дата обращения: 23.12.2015).
- Орлов А.Б. Проблема мотивации в зарубежных теориях социального научения // Мотивация личности. — М., 2002. — С. 17–29. [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 13.02.2016).
63. Пакулина С.А. Преодолевающая адаптация: системообразующий фактор и условия формирования самостоятельности студентов в вузе. – М.: «СГУ», 2010. – 360с.
64. Петровский А.В., Ярошевский М. Г.. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Политиздат, — 494 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.persev.ru/psychological\\_dictionary](http://www.persev.ru/psychological_dictionary) (дата обращения: 18.10.2016).
65. Пряжников Н. С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М. ИПП; МОДЭК, 2001. – 312 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 27.04.2016).

66. Райгородский, Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие./Д.Я. Райгородский – изд. Бахрах-М, 2006. – 672 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 17.04.2016)
67. Реан А.А. Психология личности. – Питер, 2013. – 288с.
68. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — СПб.: «Питер», 2008. — 705 с. — (Мастера психологии).
69. Рымовец, С. Внутренний тренер / С. Рымовец // Отдел кадров. – 2007. – №5. – С. 96–98.
70. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко - СПб.: «Речь», 2003. – 350 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.persev.ru/psychological\\_dictionary](http://www.persev.ru/psychological_dictionary) (дата обращения: 18.02.2016).
71. Сотникова С. И. О карьерном пространстве в российском обществе // Известия ИГЭА. 2014. №3. С. 46-52
72. Суховершина Ю и др. Тренинг коммуникативной компетенции. – Изд-во: Фонд «Мир», 2009. – 112с.
73. Субботина Л.Ю. Психологическая защита и стресс – СПб: Гуманитарный центр, 2013. – 300с. Урунтпаева Г. А. Практикум по психологии. - М.: Просвещение, 2012. – 210с.
74. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2002г. № 197-ФЗ (в редакции ФЗ №153 от 17.11.2006г) [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 21.10.2016).
75. Федеральный закон Российской Федерации № 217-ФЗ от 30.12.2004г.// Гражданский Кодекс Российской Федерации Часть первая, вторая и третья.- М.: Омега-Л, 2005.- С.392 [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 21.10.2016).
76. Фонарев А.Р. Профессиональная деятельность как смысл жизни и акме профессионала // Мир психологии. – 2001. – №2. – С. 104-109. [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogic.ru>. (дата обращения: 28.09.2016).

77. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. – М.:Астрель,2010. – 601с.
78. Хекхаузен Х. Мотивация достижения. СПб., 2001. [Электронный ресурс]. URL: <http://psyjournal.ru> (дата обращения: 07.09.2016).
79. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист – 2000 - №4 – с. 51-56. [Электронный ресурс]. URL: [www.goldbiblioteca.ru](http://www.goldbiblioteca.ru) (дата обращения: 22.10.2016).
80. Якунина Ю.Е. Субъективные критерии эффективности профессиональной деятельности в профессии типа «человек-человек»: дис. канд. психол. наук:19.00.03.- М., 2004. –С. 175[Электронный ресурс]. URL: <http://www.psychol-ok.ru/> (дата обращения: 19.07.2016).

#### Электронные источники:

81. <http://www.ipd.ru>
82. <http://modernlib.ru>
83. <http://www.persev.ru>
84. <http://psibook.com>.
85. <http://www.psyinst.ru/>
86. <http://psinovo.ru>
87. <http://psy-diagnoz.com>
88. <http://www.psychologist.ru>
89. <http://psyjournal.ru>
90. <http://www.scientific-notes.ru>
91. <http://vocabulary.ru>
92. <http://gisap.eu/>
93. <http://wiki.myword.ru>
94. <http://ru.wikipedia.org>
95. <http://modernlib.ru>
96. <http://www.persev.ru>

## Приложение

### Приложение 1

#### «Изучение мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир в модификации А. Реана)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

#### ЛИСТ ОТВЕТОВ

Мотив	в очень незначи- тельной мере	в незначи- тельной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

#### Обработка результатов

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (6+7)/2$$

$$ВПМ = (1+2+5)/3 \quad ВОМ = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

#### Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \quad \text{и} \quad ВМ = ВПМ > ВОМ.$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ > ВПМ > ВМ. Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности. При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

### **Удовлетворенность профессией** (В.А. Ядова, модификация Н.В. Кузьминой, А.А. Реана)

**Цель:** Методика направлена на изучение удовлетворённости профессией и факторов привлекательности профессии.

**Инструкция:** Обведите кружком те пункты, которые отражают Ваше отношение к избранной профессии. В колонке А отмечено то, что «привлекает», в колонке Б – что «не привлекает». Отмечайте только то, что для Вас действительно значимо. Делать выбор во всех без исключения строках обязательно.

А	Б
1. Профессия одна из важнейших в обществе	1. Мало оценивается важность труда
2. Работа с людьми	2. Не умею работать с людьми
3. Работа требует постоянного творчества	3. Нет условий для творчества
4. Работа, не вызывает переутомления	4. Работа вызывает переутомление
5. Большая зарплата	5. Небольшая зарплата
6. Возможность самосовершенствования	6. Невозможность самосовершенствования
7. Работа соответствует моим способностям	7. Работа не соответствует моим способностям
8. Работа соответствует моему характеру	8. Работа не соответствует моему характеру
9. Небольшой рабочий день	9. Большой рабочий день
10. Отсутствие частого контакта с людьми	10. Частый контакт с людьми
11. Возможность достичь социального признания, уважения	11. Невозможность достичь социального признания, уважения

#### **Обработка данных:**

По каждому из 11 факторов подсчитывается коэффициент значимости (КЗ). Коэффициент значимости определяется по следующей формуле:

$$KZ = \frac{(n+) - (n-)}{N},$$

где N – объем выборки (количество обследуемых),

(n+) – количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке А,

(n-) – количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке Б.

Коэффициент значимости может изменяться в пределах от – 1 до + 1.



Результаты диагностики по группе заносятся в таблицу. Необходимо строить интерпретацию с учетом как первого, так и второго аспектов.

### Методика «Направленность личности» В. Смекала, М. Кучера

**Назначение:** определение направленности человека: личностной (на себя), коллективистской (на взаимодействие) и деловой (на задачу).

**Инструкция.** На каждый пункт анкеты возможны три ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения, который для Вас наиболее ценен или больше всего соответствует правде. Букву Вашего ответа напишите в листе ответов против номера вопроса в столбике «Больше всего». Затем из ответов на этот же вопрос выберите дальше всего отстоящий от Вашей точки зрения, наименее ценный для Вас или менее всего соответствующий правде. Соответствующую букву напишите против номера вопроса, но в рубрике «Меньше всего». Для каждого вопроса используйте только две буквы, оставшийся ответ не записывайте нигде. Над вопросами не думайте слишком долго: первый выбор обычно бывает самым лучшим. Время от времени контролируйте себя: правильно ли Вы записываете ответы, в те ли столбцы, везде ли проставлены буквы. Если обнаружится ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четко видно.

#### ТЕКСТ ОПРОСНИКА

1. Больше всего удовлетворение в жизни дает:
  - А. Оценка моей работы другими.
  - В. Сознание того, что работа выполнена хорошо.
  - С. Сознание, что находишься среди друзей.
2. Если бы я играл в футбол, то хотел бы быть:
  - А. Тренером, который разрабатывает тактику игры.
  - В. Известным игроком.
  - С. Выбранным капитаном команды.
3. Лучшими преподавателями являются те, которые:
  - А. Имеют индивидуальный подход.
  - В. Увлечены своим предметом и вызывают интерес к нему.
  - С. Создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказать свою точку зрения.
4. Учащиеся оценивают как самых плохих таких преподавателей, которые:
  - А. Не скрывают, что некоторые люди им не симпатичны.
  - В. Вызывают у всех дух соревнования.
  - С. Производят впечатление, что предмет, который они преподают их не интересует.

5. Я рад, когда мои друзья:
- А. Помогают другим, когда для этого представляется случай.
  - В. Всегда верны и надежны.
  - С. Интеллигентны и у них широкие интересы.
6. Лучшими друзьями считаю тех:
- А. С которыми складываются взаимные отношения.
  - В. Которые могут больше, чем я.
  - С. На которых можно надеяться.
7. Я хотел бы быть известным, как те, кто:
- А. Добился жизненного успеха.
  - В. Может сильно любить.
  - С. Отличается дружелюбием и доброжелательством.
8. Если бы я мог выбирать, я хотел бы быть:
- А. Научным работником.
  - В. Начальником отдела.
  - С. Опытным летчиком.
9. Когда я был ребенком, я любил:
- А. Игры с друзьями.
  - В. Успехи в делах.
  - С. Когда меня хвалили.
10. Больше всего мне не нравится:
- А. Когда я встречаю препятствие при выполнении возложенной на меня задачи.
  - В. Когда в коллективе ухудшаются товарищеские отношения.
  - С. Когда меня критикует мой начальник.
11. Основная роль школы должна заключаться:
- А. В подготовке учеников к работе по специальности.
  - В. В развитии индивидуальных способностей и самостоятельности.
  - С. В воспитании в учениках качеств, благодаря которым они могли бы уживаться с людьми.
12. Мне не нравятся коллективы, в которых:
- А. Недемократическая система.
  - В. Человек теряет индивидуальность в общей массе.
  - С. Невозможно проявление собственной инициативы.
13. Если бы у меня было больше свободного времени, я бы использовал его:
- А. Для общения с друзьями.
  - В. Для любимых дел и самообразования.
  - С. Для беспечного отдыха.
14. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:
- А. Работаю с симпатичными людьми.
  - В. У меня работа, которая меня удовлетворяет.
  - С. Мои усилия достаточно вознаграждены.
15. Я люблю:
- А. Когда другие ценят меня.
  - В. Чувствовать удовлетворение от выполненной работы.
  - С. Приятно проводить время с друзьями.
16. Если бы обо мне писали в газетах, мне хотелось бы, чтобы:
- А. Отметили дело, которое я выполнил.
  - В. Похвалили меня за мою работу.
  - С. Сообщили о том, что меня выбрали в комитет или бюро.
17. Лучше всего я учился бы, если бы преподаватель:
- А. Имел ко мне индивидуальный подход.
  - В. Стимулировал меня на более интересный труд.

- С. Вызывал дискуссию по разбираемым вопросам.
18. Нет ничего хуже, чем:
- А. Оскорбление личного достоинства.
  - В. Неуспех при выполнении важной задачи.
  - С. Потеря друзей.
19. Больше всего я ценю:
- А. Личный успех.
  - В. Общую работу.
  - С. Практические результаты.
20. Очень мало людей:
- А. Действительно радуются выполненной работе.
  - В. С удовольствием работают в коллективе.
  - С. Выполняют работу по-настоящему хорошо.
21. Я не переношу:
- А. Ссоры и споры.
  - В. Отметание всего нового.
  - С. Людей, ставящих себя выше других.
22. Я хотел бы:
- А. Чтобы окружающие считали меня своим другом.
  - В. Помогать другим в общем деле.
  - С. Вызывать восхищение других.
23. Я люблю начальство, когда оно:
- А. Требовательно.
  - В. Пользуется авторитетом.
  - С. Доступно.
24. На работе я хотел бы:
- А. Чтобы решения принимались коллективно.
  - В. Самостоятельно работать над решением проблемы.
  - С. Чтобы начальник признал мои достоинства.
25. Я хотел бы прочитать книгу:
- А. Об искусстве хорошо уживаться с людьми.
  - В. О жизни известного человека.
  - С. Типа «Сделай сам».
26. Если бы у меня были музыкальные способности, я хотел бы быть:
- А. Дирижером.
  - В. Солистом.
  - С. Композитором.
27. Свободное время с наибольшим удовольствием провожу:
- А. Смотря детективные фильмы.
  - В. В развлечениях с друзьями.
  - С. Занимаясь своим увлечением.
28. При условии одинакового финансового успеха я бы с удовольствием:
- А. Выдумал интересный конкурс.
  - В. Выиграл в конкурсе.
  - С. Организовал конкурс и руководил им.
29. Для меня важнее всего знать:
- А. Что я хочу сделать.
  - В. Как достичь цели.
  - С. Как привлечь других к достижению моей цели.
30. Человек должен вести себя так, чтобы:
- А. Другие были довольны им.
  - В. Выполнить прежде всего свою задачу.

С. Не нужно было укорять его за работу.

### КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

НС			НВ			НЗ		
1. А	11. В	21. С	1. С	11. С	21. А	1. В	11. А	21. В
2. В	12. В	22. С	2. С	12. А	22. А	2. А	12. С	22. В
3. А	13. С	23. В	3. С	13. А	23. С	3. В	13. В	23. А
4. А	14. С	24. С	4. В	14. А	24. А	4. С	14. В	24. В
5. В	15. А	25. В	5. А	15. С	25. А	5. С	15. В	25. С
6. С	16. В	26. В	6. А	16. С	26. А	6. В	16. А	26. С
7. А	17. А	27. А	7. С	17. С	27. В	7. В	17. В	27. С
8. С	18. А	28. В	8. В	18. С	28. С	8. А	18. В	28. А
9. С	19. А	29. А	9. А	19. В	29. С	9. В	19. С	29. В
10. С	20. С	30. С	10. В	20. В	30. А	10. А	20. А	30. В

**Обработка результатов.** Если указанная в ключе буква занесена в рубрику «Больше всего», то испытуемому ставится знак «+» по данному виду направленности: если — «Меньше всего», то ему ставится знак «-». Затем подсчитывают количество голосов, которое записывают в соответствующие столбцы итоговой таблицы. Так же подсчитывается количество минусов. Далее количество плюсов суммируется с количеством минусов (с учетом знака!). Полученный результат записывается в итоговую таблицу в строку «Сумма». Наконец, к полученному числу прибавляется 30 (опять с учетом знака!). Этот показатель и характеризует уровень выраженности данного вида направленности. Общая сумма всех баллов по трем видам направленности должна быть равна 90.

### ЛИСТ ОТВЕТОВ

№	Больше всего	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего
1.			11.			21.		
2.			12.			22.		
3.			13.			23.		
4.			14.			24.		
5.			15.			25.		
6.			16.			26.		
7.			17.			27.		
8.			18.			28.		
9.			19.			29.		
10.			20.			30.		

### ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА

Показатель	НС	НВ	НЗ
Количество «+»			
Количество «-»			
Сумма			

+ 30			
------	--	--	--

## Приложение 2

Результаты первичной диагностики по методике  
«Удовлетворенность профессией» (В.А. Ядов, модификация Н.В. Кузьминой,  
А.А. Реана)

Таблица 1. Коэффициент значимости факторов удовлетворенностью профессией

Фактор	КЗ
1	-0,7
2	0,4
3	-0,2
4	0,1
5	-0,7
6	-0,35
7	-0,35
8	- 0,2
9	0,9
10	0
11	- 0,1

Таблица 2. Результаты исследования удовлетворенностью профессией по методике В.А. Ядова в модификации Н.В. Кузьминой, А.А. Реана

Код испытуемого	Удовлетворенность	Неудовлетворенность
-----------------	-------------------	---------------------

	И1	+	
	И2		+
	И3		+
	И4	+	
	И5		+
	И6		+
	И7	+	
	И8		+
	И9	+	
	И10		+
	И11		+
	И12		+
	И13	+	
	И14		+
Итого:	И15	+	
	И16	+	
	И17		+
	И18		+
	И19		+
	И20		+

удовлетворенность - 35%

неудовлетворенность – 65%

**Результаты первичной диагностики по методике  
«Изучение мотивации профессиональной деятельности» (методика К.  
Замфир в модификации А. Реана)**

Таблица 3. Результаты исследования видов мотивации по методике К. Замфир

Код испытуемого	ВМ	ВПМ	ВОМ
И1	5	4	2,5
И2	4	4	3
И3	2	5	5

в модификации А. Реана

Итого: внутренняя мотивация – 40%,  
внешние положительные мотивы – 50%  
внешние отрицательные мотивы – 55%

И4	1	4	3
И5	3	4	4
И6	4	4	4
И7	3	3	5
И8	4	3	1
И9	3	5	4
И10	5	5	5
И11	3	1	1
И12	2	2	1
И13	1	5	2
И14	4	3	4
И15	3	5	4
И16	2	4	5
И17	4	3	5
И18	4	3	3
И19	3	3	4
И20	2	3	5
Код испытуемого	ИМК	ОМК	5
И1	+		
И2	+		
И3		-	
И4		-	
И5		-	
И6	+		
И7		-	
И8	+		
И9		-	
И10	+		
И11	+		
И12	+		
И13		-	
И14		-	
И15		-	

Таблица 4. Результаты исследования мотивации профессиональной деятельности у сотрудников организации

И16		-
И17		-
И18		-
И19		-
И20		-

Итого:

положительный мотивационный комплекс – 35%  
отрицательный мотивационный комплекс – 65%

Результаты первичной диагностики по методике  
«Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера)

Таблица 5. Изучение направленности личности по методика В. Смекала и М. Кучера

Код испытуемого	НС	ВД	НЗ
И1	27	30	33
И2	31	30	29
И3	33	30	27
И4	22	34	34
И5	34	27	29
И6	37	29	24
И7	29	35	26
И8	33	37	20
И9	24	34	32
И10	27	33	30
И11	28	29	33
И12	30	27	33
И13	27	32	31
И14	37	39	24



И15	36	25	29
И16	36	22	32
И17	24	30	36
И18	26	33	31
И19	33	28	30
И20	29	31	30

Итого: направленность на себя – 45%  
направленность на взаимодействие – 30%  
направленность на задачу – 25%

### Приложение 3

#### Программа формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации

##### Занятие 1.

Цель: установление контакта, первичная диагностика.

Упражнение 1. «Приветствие»

Цель: снятие напряжение, установление контакта, создание позитивной установки на взаимодействие.

Ход занятия: Участникам предлагается прогуляться по комнате. Затем ведущий предлагает поздороваться с каждым присутствующим за руку и при этом сказать: «Привет! Как дела?» говорите только эти простые слова и больше и ничего. Нужно поздороваться со всеми, кто есть в комнате. Когда все поздоровались друг с другом,

можно запустить второй круг – другим приветствием, например, со словами: «Как хорошо, что ты здесь!»

Упражнение 2. «Визитка»

Цель: знакомство, создание условий для проявления индивидуальности каждого участника.

Ход занятия: участники группы на первую букву своего большого имени пишут слово-определение, которое отражает их характер, темперамент и стиль жизни. Каждый зачитывает свою надпись. Во всех случаях ведущий дает эмоциональную поддержку.

Упражнение 3 «Зови меня»

Цель: создание эмоциональной поддержки, формирование группового взаимодействия.

Ход занятия: участники образуют круг. Ведущий предлагает сотрудникам выбрать себе какое-нибудь имя, кличку, прозвище, какими они хотели бы называться в группе. Каждый участник, выходя в центр, называет себя, сопровождая это имя условным жестом. Остальные делают шаг в круг и повторяют это имя, сопровождая его жестом.

Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

Ход занятия: Участники благодарят друг друга за совместные игры и выполняют упражнение: им нужно обнять как можно большее количество своих коллег за 15 секунд.

Занятие 2.

Цель: закрепление установки на взаимодействие, раскрепощение, изучение направленности на трудовую деятельность.

Упражнение 1 «Качества характера»

Цель упражнения: способствовать выработке у участников более объективной самооценки.

Ход занятия: Каждый должен написать 10 положительных и 10 отрицательных своих качеств, затем проранжировать их. Следует обратить внимание на первые и последние качества.

Упражнение 2 «Без тебя»

Цель: сплочение коллектива, повышение индивидуальной значимости каждого сотрудника.

Ход занятия: ведущий заранее заготавливает карточки с именами всех участников и помещает их в непрозрачную коробку (шапку, мешочек). Участники сидят в кругу. Ведущий передает коробочку с именами первому участнику, чтобы тот вытянул карточку. Далее, участник должен описать, чего бы не хватало коллективу, чего бы лишился коллектив и как было бы плохо и трудно если бы не было того, чье имя он вытащил из коробки. Обращаться необходимо напрямую к тому, чье имя попало. После того, как говорящий выскажется, ведущий предлагает коробку следующему по кругу участнику.

Упражнение 3 «Плюсы и минусы профессии»

Цель: выявление причин удовлетворенности и неудовлетворенности профессией.

Ход занятия: сотрудникам предлагается на листочке, разделенном на две колонки, обозначить все, что им нравится в профессии, и все то, что они считают ее недостатками с субъективной и объективной точек зрения. По возможности, проранжировать и объяснить свою позицию.

Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

Ход занятия: участникам предлагается подвести итог занятию, при помощи ответов на вопросы: «с чем вы уходите?», «что получили от сегодняшнего занятия?», «как Вы себя сейчас чувствуете» и т.д.

### Занятие 3.

Цель: диагностика внутриличностных состояний, проработка переживаний, работа с мотивацией.

#### Упражнение 1. «Минус на плюс»

Цель: предоставить возможность взглянуть на отрицательные моменты в работе с положительной стороны, разработать примерные пути преодоления и профилактики негативных состояний и переживаний.

Ход занятия: участникам предлагается вспомнить и описать (можно письменно) какую-либо негативную ситуацию или случай, связанные с работой; так же это могут быть моменты в работе, которые не нравятся участнику. Далее ведущий предлагает изменить все отрицательное в рассказах участников на положительное: «давайте вместе посмотрим, что могло бы быть положительного в случившемся?», «попробуйте сами найти положительный момент в том что произошло?», «как бы вы разрешили эту ситуацию, чтобы все остались довольны?», «какое на ваш взгляд самое подходящее, позитивное решение могло бы быть?». С согласия рассказчика возможно коллективное обсуждение и выдвижение разнообразных решений от группы.

#### Упражнение 2. «Наши обиды»

Цель: Повышение рефлексивности, психологическая коррекция обид и недопониманий, снятие вербальной агрессии, помочь выплеснуть гнев в приемлемой форме.

Ход занятия: участники должны высказать свои обиды и негативные эмоции, связанные с работой. Если условия окажутся достаточно комфортными – можно обсудить какой-либо обидный случай между присутствующими. После обсуждения профессиональных обид, возможно обсудить личностные обиды, не связанные с работой. Это будет способствовать проработке и снятию напряжения, снижений внутренней фрустрации.

#### Упражнение 3. «Воображение успеха».

Цель: закрепление положительных мотивационных установок и ассоциаций.

Ход занятия: Участников просят представить себе, как бы они хотели заново проявить себя в тех ситуациях, которые в прошлом оказались для них неудачными. На этой стадии акцентируется внимание на понятии «позитивное мышление». Контролируя возникающие у нас мысли, мы способны убедить себя в том, что мы можем, если захотим, стать лучше, чем мы есть сейчас. То, как мы себя воспринимаем, имеет большое значение, и мы можем стать именно такими, какими, по нашему убеждению, в состоянии стать.

#### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

Ход занятия: участникам предлагается подвести итог занятию, при помощи ответов на вопросы: «с чем вы уходите?», «что получили от сегодняшнего занятия?», «как Вы себя сейчас чувствуете» и т.д.

### Занятие 4.

Цель: закрепление положительных мотивационных установок, сплочение коллектива, развитие рефлексии и эмпатии.

#### Упражнение 1 «Эхо»

Цель: Снятие состояния эмоционального дискомфорта. Развитие социальных эмоций.

Ход занятия: Участники группы по очереди произносят свои имена, сопровождая их определенным движением рук, характерным для себя жестом. Затем группа хором называет его имя и повторяет его жест.

При желании, можно использовать вымышленные имена, или изображать известных героев.

### Упражнение 2. "Скажи мне, кто твой друг"

Цель: изучение самоотношения, отношения к окружающим, формирование чувства значимости, понимание значимости окружающих.

Ход занятия: Ведущий: "Безусловно, у каждого из вас в группе уже появился человек, который чем-то близок к вам. В течении 5 минут вы должны набросать "психологический портрет" этого человека. Указывать на признаки, особенно внешние, по которым можно сразу узнать конкретного человека, нельзя. В "портрете" должны быть не менее 10 – 12 черт характера, привычек, особенностей, характеризующих именно этого человека. Затем написавший выступает со своей информацией перед группой, а остальные участники пытаются угадать, чей это портрет".

### Упражнение 3 «Мы с тобой похожи тем, что...»

Цель: нахождение общего друг с другом, признание «равенства», формирование доверия.

Ход занятия: каждый участник по кругу обращаясь к коллеге, сидящему справа, называет то, чем они похожи. Далее можно усложнить задание: нужно обратиться к каждому, сидящему в кругу, и назвать общие черты или качества.

### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

### Занятие 5.

Цель: проработка затруднительных ситуаций, рефлексия, поиск личных перспектив

#### Упражнение 1. "Уверенный – наглый – робкий".

Цель: дать участникам возможность побыть в различных "позициях" (позиция "слабого", "уверенного" ит.д.), коррекция самоотношения и самооценки.

Ход занятия: Ведущий предлагает всем игрокам по очереди взять одну из трех карточек. На карточках написано: на одной — «уверенный», на другой — «наглый», на третьей — «робкий». Группа не видит, какую карточку взял участник. Задача участника — изобразить поведение указанного человека. Группа должна угадать, какое поведение показывает данный игрок.

Обсуждение: какое поведение легче угадывается? Почему? Легко ли отличить уверенное поведение от наглого? В чем разница?

#### Упражнение 2. «Проблемные клиент»

Цель: индивидуальная проработка трудностей, складывающихся в профессиональной деятельности; рефлексия, создание чувства уверенности.

Ход занятия: каждый из сотрудников должен вспомнить самого проблемного клиента, который встречался в его практике, либо проблемную ситуацию за последние 3 месяца. Каждая ситуация прорабатывается, обсуждается, по возможности - разыгрывается по ролям. В подведении итогов обязательно нужно обозначить позитивный опыт, полученный в указанной ситуации с проблемным клиентом.

#### Упражнение 3 «Завтра я...»

Цель: прогнозирование и планирование своих целей.

Ход занятия: участники должны представить и, по желанию, рассказать о том, как они будут реализовывать свой план(ы) завтра. Желательно описать рабочие ситуации, особенно важно сделать акцент на предполагаемых затруднениях и позитивном их разрешении, так же на том, что все планы завершатся успешно, как и целый день. Возможно закончить рассказ фразой: «И засыпать я буду с улыбкой, полностью удовлетворенный днем».

#### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 6.

Цель: сформировать мотивационные установки на профессиональное саморазвитие

## Упражнение 1 «Идеальная профессия»

Цель: диагностика предпочтений и представлений сотрудников о профессии.

Ход занятия: сотрудникам предлагается описать те качества, условия труда, особенности работы, требования и т.д., в которых им было бы максимально комфортно работать; описать такую профессию, работая в которой они бы хотели приходить каждый день на работу с улыбкой и трудиться с удовольствием.

## Упражнение 2 «Реальное и идеальное»

Цель: поиск идеальных представлений в реальных условиях труда, поиск положительного в профессии.

Ход занятия: все, что было обозначено в предыдущем упражнении нужно постараться отыскать и применить в реальной сфере деятельности. Не обязательно точно, возможны примерный и образные варианты.

## Упражнение 3 «Позитивные мысли»

Цель: развитие осознания сильных сторон своей личности.

Ход занятия: Участникам по кругу предлагается дополнить фразу «Я горжусь собой за то...». Не следует удивляться, если некоторым подросткам будет сложно говорить о себе позитивно. Необходимо создать атмосферу помогающую, стимулирующую ребят к такому разговору.

## Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 7

Цель: развитие профессионального самосознания, формирование установок на профессиональный рост

## Упражнение 1 «Угадай эмоцию»

Цель: эмоциональная разрядка, работа в коллективе, установление положительного эмоционального фона, развитие эмпатии.

Ход занятия: Участники разбиваются на две команды. От каждой команды по очереди выходит участник, а команда соперника загадывает ему эмоцию. Участник должен изобразить ее, чтобы его команда угадала.

## Упражнение 2 «Все за одного»

Цель: повышение индивидуальной и общей значимости сотрудников, совместный поиск решения, развитие установки на сотрудничество и взаимопомощь.

Ход занятия: занятие представляет собой ролевую игру. Проигрывается реально пережитая или выдуманная ситуация, где один из сотрудников сталкивается со сложностями. Остальные участники играют роль самих себя же, либо других сотрудников организации и приходят на выручку товарищу. Далее следует коллективное обсуждение, поиск альтернативных возможных решений.

## Упражнение 3 «Улучшение»

Цель: коррекция условий профдеятельности, развитие инициативности и установок на профессиональный рост.

Ход занятия: участники на листах А4 составляют перечень того, что они хотели бы изменить в имеющихся условиях деятельности. Изменения должны быть реально осуществимы, поскольку после обсуждения идей и выбора наиболее реально значимых, их предстоит осуществить – т.е. в зависимости от той или иной идеи, внести соответствующие коррективы в работы продавцов-консультантов.

#### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

#### Занятие 8.

Цель: закрепление положительных мотивационных установок, сплочение коллектива, личностный рост.

##### Упражнение 1 «Вверх по радуге»

Цель: стабилизация эмоционального состояния.

Ход занятия: Все встают, закрывают глаза, делают глубокий вдох и представляют, что вместе с этим вздохом они взбираются вверх по радуге, а выдыхая – съезжают с нее, как с горки. Упражнение повторяют трижды, затем желающие делятся впечатлениями. Можно повторить упражнение с открытыми глазами еще 3–4 раза.

##### Упражнение 2 «Я тебя понимаю»

Цель: формирование чувства значимости, условия принятия сотрудниками друг друга, понятие ценности личности

Ход занятия: Каждый член группы должен выбрать себе партнера. В течение 3 минут один из партнеров в устной форме описывает состояние, настроение, чувства, желания своего партнера. Тот, чье состояние описывают, должен или подтвердить правильность и достоверность предположений, или опровергнуть их. Оба партнера вправе комментировать высказывания друг друга. Настройтесь на понимание друг друга, посмотрите на человека, который сидит рядом с вами. О чем он сейчас думает, что чувствует, о чем мечтает? Именно он, а не кто-то другой, и тем более - не вы! Ведь другой человек - это целый мир! Приоткройте его для себя. Как вы думаете, что вас ждет в этом путешествии в другой мир? Время на обмен информацией в одной паре - 5 минут.

Затем вы поменяетесь ролями, и тот, кто "писывал состояние партнера, будет слушать о себе".

##### Упражнение 3 «Я бы сделал так»

Цель: проработка идей, изложенных участниками на прошлых занятиях, развитие умения слушать, развитие коллективизма, нацеленности на преодоление проф.задач

Ход занятия: идеи по улучшений условий труда оформляются в проф.задачи и готовятся как воплощению. Происходит обсуждение и установление способов и методов внедрения улучшений. Вносятся коррективы, обозначаются достоинства и недостатки идей

##### Упражнение 4 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

#### Занятие 9.

Цель: формирование осознание важности результатов и эффективности выполняемой профессиональной деятельности, формирование личной заинтересованности в труде и его результатах

##### Упражнение 1 «Что я хочу получить»

Цель: поиск перспектив труда, обозначение целей и результатов.

Ход занятия: участники по очереди высказывают, что они хотят получить от своей профессиональной деятельности. Происходит оценка и анализ того, насколько желаемое реально. Обозначаются пути преодоления трудностей, либо корректировка желания.

##### Упражнение 2 «Что будет, если...»

Цель: обозначение значимости профдеятельности и ее результатов, планирование, прогнозирование.

Ход занятия: участникам предлагается представить, что будет, если, например, не будет выполнен план по продажам или наоборот, будет перевыполнен (так же оговариваются и

другие ситуации, например, повышение, получение премии и т.д.). Далее оговариваются задачи и этапы, шаги, как достичь поставленной цели

Упражнение 3 «Сделать по-другому»

Цель: проработка трудных ситуаций и неудач, складывающихся в трудовой деятельности сотрудников.

Ход занятия: ролевая игра, позволяющая переиграть трудные ситуации, складывающиеся в работе. Рассказчик ситуации может наблюдать в качестве зрителя, однако так же полезно будет примерить на себя несколько ролей.

Упражнение 4 «Я тебя понимаю»

Цель: Закрепление чувства значимости, поддержка, рефлексия обратная связь.

Ход занятия: в данном занятии это упражнение выполняется коллективно, а не в парах. Участникам предстоит поддержать сотрудника, который попал в трудную ситуацию, выразить свое понимание и готовность помочь.

Упражнение 5 «Ритуал прощания»

Цель: закрепление положительных эмоций, обратная связь.

## Занятие 10

Цель: закрепление полученных результатов, подведение итогов.

Упражнение 1 «На чем мы остановились»

Цель: обозначение личных перспектив, рефлексия.

Ход занятия: группа фиксирует личные достижения, возвращается к обсуждению внедрения улучшений в рабочую среду и разработке средств и форм внедрения.

Упражнение 2 «как поступим дальше?»

Ход занятия: коллективное обсуждение, возможно, с элементами фантазирования. Группа обсуждает ближайшие цели, выстраивает задачи для достижения. Обозначается план внедрения выбранных улучшений, ответственные лица за определенные части работы.

Цель: планирование, прогнозирование.

Упражнение 3 «Пять слов о тебе»

Цель: самопознание, возможность сделать приятное другому человеку.

Упражнение 4 «Волшебный магазин»

Цель: рефлексия, закрепление навыков конструктивного общения, закрепление положительных эмоций.

Ход занятия: Каждый обводит на листе бумаги свою ладошку. В середине пишет свое имя. Потом передаёт листок соседу справа, а сам получает ладошку соседа с лева. В «ладошке» пишется какое-либо положительное качество этого человека, например : «Ты чуткий и отзывчивый» и т.д. Ладонки передаются по кругу (по рядам), и каждый пишет своё. Пока ладошка не вернётся к её владельцу.

Когда подростки ознакомятся с тем, что написано в их ладошках, следует обсудить с ними их чувства. Например, задать следующие вопросы: «Соответствует ли вашим ожиданиям то, что вы прочитали? Почему вы так считаете?», «Как вы думаете, справедливо ли о вас написано?» и т.д.

Упражнение 5 «Ритуал прощания»

Цель: рефлексия, подведение итогов.

Ход занятия: подводится общий итог все работе. Участники обсуждают свое состояние, общие достижения, обозначают перспективы, благодарят друг друга.

## Приложение 4

## Результаты опытно-экспериментального исследования

Таблица 6. Коэффициент значимости факторов удовлетворенностью профессией после реализации программы

Фактор	КЗ ДО	КЗ ПОСЛЕ
1	-0,7	0,6
2	0,4	0,7
3	-0,2	0,1
4	0,1	0,1
5	-0,7	-0,2
6	-0,35	0,4
7	-0,35	0,3
8	- 0,2	0,8



9	0,9	1
10	0	0,2
11	- 0,1	0,1

Таблица 7. Результаты повторного исследования удовлетворенностью профессией по методике В.А. Ядова в модификации Н.В. Кузьминой, А.А. Реана

Код испытуемого	Удовлетворенность		Неудовлетворенность	
	до	после	до	после
И2		+	+	
И3		+	+	
И4	+	+		
И5		+	+	
И6			+	+
И7	+	+		
И8			+	+
И9	+	+		
И10		+	+	
И11		+	+	
И12		+	+	
И13	+	+		
И14			+	+
И15	+	+		
И16	+	+		
И17			+	+
И18		+	+	
И19		+	+	
И20			+	+

Итого: удовлетворенность - 74%  
неудовлетворенность – 26%

**Результаты вторичной диагностики по методике  
«Изучение мотивации профессиональной деятельности» (методика К.  
Замфир в модификации А. Реана)**

Таблица 8. Результаты повторного исследования видов мотивации по методике К. Замфир  
в модификации А. Реана

Код испытуемого	ВМ	ВПМ	ВОМ
И2	5	3	1
И3	3	3	2
И4	4	4	3
И5	3	5	1
И6	4	4	3
И7	4	3	3
И8	4	3	1
И9	5	5	3
И10	5	5	1
И11	3	1	1
И12	3	3	1
И13	4	3	2
И14	5	4	3
И15	5	5	4
И16	4	4	5
И17	5	4	1
И18	5	3	1
И19	4	4	2
И20	5	5	3

Итого: внутренняя мотивация – 78,9 %,  
внешние положительные мотивы – 57,8 %  
внешние отрицательные мотивы – 10,5 %

Таблица 9. Результаты повторного исследования мотивации профессиональной деятельности у  
сотрудников организации

Код испытуемого	ПМК	ОМК
И2	+	
И3	+	
И4	+	

И5		+
И6	+	
И7	+	
И8	+	
И9	+	
И10	+	
И11	+	
И12	+	
И13	+	
И14	+	
И15	+	
И16		+
И17	+	
И18	+	
И19	+	
И20	+	

Итого:

положительный мотивационный комплекс – 89,5%

отрицательный мотивационный комплекс – 10,5%

**Результаты первичной диагностики по методике  
«Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера)**

Таблица 10. Повторное изучение направленности личности по методика В. Смекала и М. Кучера

Код испытуемого	НС	ВД	НЗ
И2	28	31	31
И3	32	29	29
И4	23	33	34
И5	28	32	30
И6	25	30	35
И7	27	31	32
И8	23	32	35
И9	23	33	34
И10	27	33	30
И11	29	29	32

И12	26	30	34
И13	33	30	27
И14	30	33	27
И15	22	31	37
И16	29	30	31
И17	25	30	35
И18	24	34	32
И19	33	31	26
И20	29	31	30

Итого: направленность на себя – 21%  
направленность на взаимодействие – 26%  
направленность на задачу – 53%

Таблица 11. Расчет Т-критерия Вилкоксона для методики  
«Удовлетворенность профессией» (В.А. Ядов, модификация Н.В. Кузьминой,  
А.А. Реана)

N	"До"	"После"	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый номер сдвига
1	-0.7	0.6	1.3	1.3	10
2	0.4	0.7	0.3	0.3	4

3	-0.2	0.1	0.3	0.3	4
4	0.1	0.1	0	0	-
5	-0.7	-0.2	0.5	0.5	6
6	-0.35	0.4	0.75	0.75	8
7	-0.35	0.3	0.65	0.65	7
8	-0.2	0.8	1	1	9
9	0.9	1	0.1	0.1	1
10	0	0.2	0.2	0.2	1.5
11	-0.1	0.1	0.2	0.2	1.5
<b>Т эмпирическое</b>					<b>0</b>

Критические значения Т при n=10

n	Т <sub>кр</sub>	
	0.01	0.05
<b>11</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

$$T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}}$$

**Полученное эмпирическое значение  $T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости.  
Принимаем гипотезу  $H_1$ .**

Таблица 12. Расчет Т-критерия Вилкоксона для показателя «Внутренняя мотивация» методики Изучение мотивации профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана)

N	"До"	"После"	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый номер сдвига
1	4	5	1	1	4.5
2	2	3	1	1	4.5

3	1	4	3	3	13
4	3	3	0	0	-
5	4	4	0	0	-
6	3	4	1	1	4.5
7	4	4	0	0	-
8	3	5	2	2	10
9	5	5	0	0	-
10	3	3	0	0	-
11	2	3	1	1	4.5
12	1	4	3	3	13
13	4	5	1	1	4.5
14	3	5	2	2	10
15	2	4	2	2	10
16	4	5	1	1	4.5
17	4	5	1	1	4.5
18	3	4	1	1	4.5
19	2	5	3	3	13
<b>T эмпирическое</b>					<b>0</b>

Критические значения T при n=15

n	T <sub>кр</sub>	
	0.01	0.05
19	15	25

$$T_{\text{эмп}} < T_{\text{кр}}$$

**Полученное эмпирическое значение  $T_{\text{эмп}}$  находится в зоне значимости. Принимаем гипотезу  $H_1$ .**

Таблица 13. Расчет T-критерия Вилкоксона для показателя «Направленность на задачу» методики «Изучение направленности личности» (Методика В. Смекала и М. Кучера).

N	"До"	"После"	Сдвиг ( $t_{\text{после}} - t_{\text{до}}$ )	Абсолютное значение сдвига	Ранговый номер сдвига
---	------	---------	--	----------------------------	-----------------------

1	29	31	2	2	8
2	27	29	2	2	8
3	34	34	0	0	-
4	29	30	1	1	3.5
5	24	35	11	11	15
6	26	32	6	6	13
7	20	35	15	15	16
8	32	34	2	2	8
9	30	30	0	0	-
10	33	32	-1	1	3.5
11	33	34	1	1	3.5
12	31	27	<b>-4</b>	4	11.5
13	24	27	3	3	10
14	29	37	8	8	14
15	32	31	<b>-1</b>	1	3.5
16	36	35	<b>-1</b>	1	3.5
17	31	32	1	1	3.5
18	30	26	<b>-4</b>	4	11.5
19	30	30	0	0	-
<b>T эмпирическое</b>					<b>33.5</b>

Критические значения T при n=16

n	T <sub>кр</sub>	
	0.01	0.05
16	<b>23</b>	<b>35</b>

$$35 > T_{\text{эмп}} > 23$$

**Полученное эмпирическое значение  $T_{\text{эмп}}$  находится в зоне неопределенности.**

**Принимаем гипотезу  $H_1$ .**

## Технологическая карта внедрения.

<b>1-й этап</b>						
«Целеполагание внедрения программы формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации»						
<b>Цель</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>	<b>Формы</b>	<b>Количество</b>	<b>Время</b>	<b>Ответственные</b>
<b>1.1.Изучить необходимую документацию по предмету внедрения</b>	Изучение нормативной документации, ФЗ и Законов РФ, индивидуальные и групповые беседы, определение сформированности психолого-педагогических условий	Анализ, диагностика, наблюдение, опрос	Опрос сотрудников, изучение психолого-педагогических условий, анализ результатов диагностики	1	сентябрь	администратор
<b>1.2.Поставить цели внедрения программы формирования психолого-педагогических условий</b>	Обоснование целей и задач внедрения, формирование гипотез, определение методологической базы.	Обсуждение, беседы, целеполагание, планирование, прогнозирование.	Собрание, разработка «Дерева целей», модели, структура программы,	1	Сентябрь - октябрь	Администратор, старший менеджер
<b>1.3.Разработать</b>	Изучение и анализ содержания каждого этапа	Анализ условий внедрения, определение и	Собрание, разработка плана внедрения	1	Август -	Администратор, старший



<b>этапы внедрения</b>	внедрения, его задач, принципов, условий, критериев и показателей эффективности	корректировка метод.базы, наблюдение опрос	программы, индивидуальные беседы		октябрь	менеджер
<b>1.4.Разработать программно-целевой комплекс внедрения</b>	Анализ готовности к внедрению, разработка методологии.	Анализ программы внедрения, обсуждение; планирование, изучение особенностей мотивации продавцов-консультантов.	Изучение теоретических предпосылок исследования и внедрения, анализ результатов диагностики, работа с методологией.	1	С 2014 г, Октябрь	Психолог, администрация

## 2-й этап

« Формирование положительной психологической установки на внедрение программы психолого-педагогических условий формирования мотивов профессионального роста сотрудников организации»

<b>Цель</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>	<b>Формы</b>	<b>Количество</b>	<b>Время</b>	<b>Ответственные</b>
<b>2.1.Выработать состояние готовности к освоению предмета внедрения у администрации и персонала.</b>	Формирование к внедрению программы, подбор и расстановка субъектов внедрения	Обоснование значимости программы внедрения, беседы, обсуждения, прогнозирование, целеполагание	Обозначение теоретической и практической значимости внедрения.  Отчет о результатах первичной	2	ноябрь	Старший менеджер

			диагностики. Беседы, консультации.			
<b>2.2.Сформировать положительную установку и реакцию на предмет внедрения у всех субъектов педагогического процесса</b>	Пропаганда передового опыта внедрения	Консультации, беседы, тренинги	Индивидуальные консультации, групповые обсуждения, наблюдение, практические занятия	Не менее 3	Октябрь - декабрь	Старший менеджер

### 3-й этап

#### «Изучение предмета внедрения»

Цель	Содержание	Методы	Формы	Количество	Время	Ответственные
<b>3.1.Изучение субъектами необходимых документов о</b>	Изучение и анализ субъектами предприятия материалов по проблеме	Фронтально	Семинары, лекции, работа с документацией, просветительская работа	2	декабрь	Все субъекты

<b>предмете внедрения</b>	исследования.					
<b>3.2. Изучить сущность предмета внедрения</b>	Изучение предмета внедрения, его задач, принципов, содержания, форм, методов.	Фронтально и в ходе самообразования.	Семинары, тренинги, беседы	1	декабрь	менеджеры
<b>3.3.Изучить методику внедрения темы</b>	Освоение системного подхода в работе	Фронтально и в ходе самообразования	Семинары, тренинги, лекции	1	январь	Старший менеджер

#### 4-й этап

«Опережающее освоение предмета внедрения»

<b>Цель</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>	<b>Формы</b>	<b>Количество</b>	<b>Время</b>	<b>Ответственные</b>
<b>4.1.Создать инициативную группу для опережающего внедрения программы</b>	Определение состава инициативной группы, организационная работа. Исследование психологического портрета субъектов внедрения	Наблюдение, анализ, опрос, анкетирование.	Дискуссии, индивидуальные беседы, собрания, обсуждения	3	Февраль	Отдел кадров, администратор, старший менеджер

<b>4.2.Закрепить и углубить знания и умения, полученные на предыдущем этапе</b>	Изучение теории предмета внедрения, методики внедрения.	Самообразование. Поисковая работа. Тренинги.	Обсуждение, тренинговые занятия	1	Февраль	Администратор, старший менеджер
<b>4.3.Обеспечить инициативной группе условия для успешного освоения методики внедрения программы</b>	Анализ условий для опережающего внедрения	Изучение и анализ условий для успешного освоения методики внедрения, обсуждение. Экспертная оценка	Собрание, обсуждение	1	март	Старший менеджер
<b>4.4.Проверить методику внедрения</b>	Работа инициативной группы по новой методике	Изучение состояния дел организации, внесение поправок в методику	Посещение рабочих мест, наблюдение за режимом дня и организацией труда	4	апрель	администратор

### 5-й этап

#### «Фронтальное освоение предмета внедрения»

<b>Цель</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>	<b>Формы</b>	<b>Количество</b>	<b>Время</b>	<b>Ответственные</b>
<b>5.1.Мобилизовать сотрудников на внедрение по программы</b>	Анализ работы администрации по проблеме внедрения, анализ проводимых	Сообщение о результатах работы. Тренинги. Опрос, беседы	Наблюдение динамики изменений, практикум	1	Март - апрель	администрация

	мероприятий					
<b>5.2.Развить знания и умения на предыдущем этапе</b>	Актуализация, дополнение и создание условий для применения знаний о предмете внедрения	Обмен опытом, тренинги, практические занятия	Консультирование, лекции, беседы, практикум	1	Март-май	Старший менеджер
<b>5.3.Обеспечить условия для фронтального внедрения</b>	Анализ условий для фронтального внедрения	Изучение состояния дел, обсуждения, методическая работа	Собрание	1	март	Старший менеджер
<b>5.4.Освоить всем коллективом предмет внедрения</b>	Фронтальное усвоение предмета внедрения	Наставничество, обмен опытом, анализ, корректировка технологии.	Индивидуальный и консультации, практические занятия, лекции	1	Январь-февраль	

### 6-й этап

«Совершенствование работы над процессом формирование психолого-педагогических условий мотивов профессионального роста сотрудников организации»

Цель	Содержание	Методы	Формы	Количество	Время	Ответственные
<b>6.1.Совершенствовать знания и умения, сформированные на</b>	Совершенствование знаний, умении,	Обмен опытом, анализ, планирование, прогнозирование, доработка	Обсуждение, моделирование,	1	март	администрация

<b>прошлом этапе</b>	навыков	технологий работы	консультации, беседы			
<b>6.2.Обеспечить условия совершенствования методики работы по предмету внедрения</b>	Анализ зависимости конечного результата исследования от создания условий для внедрения	Анализ результатов диагностики, обобщение, анализ эффективности программы внедрения	Плановое собрание, анализ данных	1	апрель	Старший менеджер
<b>6.3.Совершенствовать методику освоения способов формирования психолого-педагогический условий</b>	Формирование единого методического обеспечения освоения способов уровней мотивации профессионального роста	Анализ состояния дел организации, методическая работа	наблюдение, индивидуальный и групповые беседы	Не менее 5	Каждый квартал	Старший менеджер, отдел кадров

### 7-й этап

«Распространение передового опыта освоения предмета внедрения»

<b>Цель</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>	<b>Формы</b>	<b>Количество</b>	<b>Время</b>	<b>Ответственные</b>
<b>7.1. Изучить и обобщить опыты внедрения по проблеме исследования</b>	Анализ и обобщение результатов реализации программы, работать по проблеме исследования.	Посещение, наблюдение, изучение, анализ.	Открытые собрания, составление рекомендаций, просветительская работа.	Не менее 4	май	Старший менеджер
<b>7.2.Осуществить наставничество</b>	Работа сотрудниками организации	Наставничество, тренинги, отчет, семинары.	Выступление на семинарах,		апрель, май	администрация

			предоставление результатов эффективности внедрения программы,  Участие в конференциях, конгрессах, написание статей и научной работы по внедрению программы			
<b>7.3.Осуществить пропаганду передового опыта внедрения программы</b>	Пропаганда опыта внедрения в работе	Выступление, беседа	Выступления на семинарах. Конференциях, конгрессах, научная деятельность	1	Май-сентябрь	Старший менеджер
<b>7.4.Сохранить и углубить традиции работы над темой, сложившиеся на пред.этапах</b>	Анализ динамики работы над темой, научная работа по теме внедрения Программы	Наблюдение, анализ, диагностика, консультации.	Семинары, написание научной работы, статей по теме внедрения Программы	1	Май-сентябрь.	Старший менеджер





