

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології**

Кафедра психології

Данкович Наталія Вікторівна

УДК 159.9

**Кваліфікаційна робота
ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ
РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ
ПРОДАЖІВ**

053 «Психологія»

«Психологія»

Вказати назву освітньої програми

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Н.В. Данкович

Науковий керівник (консультант) **Никоненко Олена Вікторівна,**
кандидат психологічних наук, доцент

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ	
1.1. . Мотивація до успіху (досягнень) як різновид професійної мотивації	9
1.2. Теорії мотивації та їх практичне застосування в сфері торгівельного бізнесу	19
1.3. Кар’єрний коучинг як напрямок та провідний формат діяльності Центру кар’єри в компанії та його роль в розвитку мотивації до успіху	32
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ В СФЕРІ ПРОДАЖІВ	
2.1. Етапи та організація емпіричного дослідження мотивації до успіху працівників сфери торгівлі	48
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР’ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	
3.1. Специфіка впровадження кар’єрного коучингу інхаус (всередині компанії) в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників	70
3.2. Розробка програми консультативних сесій із застосуванням технологій кар’єрного коучингу з метою розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів.....	76
3.3. Практичні рекомендації з розвитку мотивації до успіху працівників торгівлі в умовах війни.....	98
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах нового етапу розвитку сучасного ринку праці у світі загалом і в Україні зокрема, з кожним роком усе гостріше постає питання забезпечення діяльності компаній необхідною кількістю людського капіталу. Щодо світового ринку праці це пов'язано, зокрема, з приходом нового покоління працівників, так званого покоління Z (Теорія поколінь Штрауса-Гоува), мотивація якого до виконання робочих задач загалом та мотивація до успіху особливо, відрізняється від мотивації попередніх поколінь X і навіть Y (так званих міленіалів). Також останнім часом справжнім викликом для підприємств стало впровадження гібридних та дистанційних форматів роботи (особливо після пандемії COVID-19), що, очевидно, також загострило проблематику ефективності виконання робочих завдань загалом та мотивації до роботи і успіху працівників зокрема.

На додачу до кейсів загальносвітового масштабу з лютого 2023 року питання достатності, ефективності та мотивації людських ресурсів гостро встало перед Україною в умовах війни, коли, за даними платформи Опендатабот, близько 2,4 млн. населення покинуло країну і наразі невідомо, чи повернеться після її припинення. Починаючи з початку війни, значна частина чоловіків та жінок працездатного віку постійно чи тимчасово перебуває в зоні бойових дій, і потреба в боєздатному дорослому населенні для подальшого захисту територій буде тільки зростати, враховуючи усе нові хвилі мобілізацій.

В таких умовах усе гостріше постає питання забезпечення бізнесу кваліфікованою та вмотивованою робочою силою, причому на усіх рівнях, від робочих спеціальностей до управлінських посад. Тому питання мотивації до успіху, яка здатна підвищити ефективність прикладання зусиль до виконання робочих задач загалом і в сфері продажів зокрема, постає наразі досить актуальною та своєчасною проблемою, яка вимагає вирішення різними способами, включаючи HR технології.

Кар'єрне консультування, частиною чого є кар'єрний коучинг, як частина функції внутрішньої Служби персоналу, основною задачею якої є забезпечення

виконання бізнес цілей за допомогою необхідної кількості кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, є новим способом підвищення робочої мотивації, який раніше не був звичним форматом внутрішньої роботи з персоналом та зазвичай був винесений за межі компаній і вважався, швидше, не пов'язаним із задачами компанії форматом персонального консультування.

Питання підтримання та навіть підвищення мотивації до успіху персоналу є актуальним для усіх сфер економіки, але нагальним для сфери торгівлі (рітейлу), де професійну персональну комунікації з покупцем можливо автоматизувати, але неможливо повністю замінити. І відповідно де формування, утримання та підвищення мотивації до успіху конкретної людини через різноманітні психологічні формати, зокрема, формат кар'єрного коучингу, є життєвого необхідним.

Отже, в світлі всього вищесказаного важливого теоретичного і прикладного значення набуває поглиблене вивчення сутності та структури мотиваційної сфери особистості загалом та мотивації до успіху в бізнесі зокрема. Висвітлення та обґрунтування чинників, критеріїв, показників, умов, засобів, властивостей, індивідуально-типологічних особливостей розвитку мотиваційної сфери, зокрема мотивації до успіху в бізнесовій сфері, особливо в сфері торгівлі. А також як такий формат роботи, як кар'єрне консультування, а саме кар'єрний коучинг, всередині компанії силами Служби персоналу, може підвищити рівень такої мотивації. Вищезазначені аспекти зумовили вибір теми дослідження **«Застосування технологій кар'єрного коучингу для розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів»**.

Проблему мотивації особистості, мотивації до успіху та чинники мотивації вивчали такі дослідники:

Основи сучасних концепцій мотивації, стимулювання трудової діяльності та мотивації успіху заклали зарубіжні економісти: Дж. С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон та ін. Серед українських науковців значний внесок у дослідження даної проблеми здійснили: Г.С. Костюк,

С.С. Канюк, В.О. Климчук, С.С. Занюк, А.М. Колот, Є.П. Ільїн та ін. Кар'єрний коучинг вивчали такі дослідники: Є.І. Логвиновський., М.Б. Нагара, Уїтмор Дж., Stoltzfu T. та ін.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив технології кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників сфери торгівлі.

Завдання роботи:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми мотивації до успіху особистості.
2. Проаналізувати теорії мотивації особистості, та їх практичне застосування в сфері торгівельного бізнесу.
3. Емпірично дослідити особливості мотивації до успіху працівників сфери продажів.
4. Описати специфіку впровадження кар'єрного коучингу інхаус (всередині компанії) в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників
5. Розробити програму консультативних сесій із застосуванням технологій кар'єрного коучингу з метою розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів.

Об'єкт дослідження - мотивація до успіху працівників торгівлі.

Предмет дослідження - кар'єрний коучинг як засіб розвитку мотивації до успіху працівників сфери торгівлі.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс теоретичних методів: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння для розкриття сутності та визначення базових понять досліджуваної проблеми, структурування, моделювання для розробки моделі мотиваційної сфери особистості та виявлення психологічних чинників її розвитку, класифікація для побудови типології мотивації; емпіричні – анкетування, бесіда, інтерв'ю, психодіагностичні методики, констатувальний експеримент для вивчення особливостей мотиваційної сфери працівників; кількісної обробки даних – визначення середніх значень, відсоткових

співвідношень, коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для виявлення кореляційних зв'язків між досліджуваними показниками мотиваційної сфери.

Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою пакета програм Microsoft Office.

Застосовано такі методики дослідження:

Тест на мотивацію успіху або страх невдачі А.А. Реана – для оцінки, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку респондентів - бажання досягти успіху або уникнути невдачі;

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса – для оцінки рівня вираженості мотивації до успіху;

Тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана) – для визначення мотиваційного комплексу особистості, що являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ;

Методика «Якорі кар'єри» Шейна – методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі;

Опитувальник “Профіль 15 мотиваційних потреб” (адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном) – для визначення 15 мотиваційних значимих потреб особистості та їх представленості в компанії, в якій працює респондент;

Авторська анкета за результатами проведення сесій кар'єрного коучингу – для оцінки задоволеності з боку коучі процесом та результатом проведеної системи коучингових сесій за методом нейрокоучингу.

Наукова новизна одержаних результатів:

уперше:

- описано систему роботи з персоналом із застосуванням кар'єрного коучингу задля розвитку мотивації до успіху, а саме лінійного персоналу сфери торгівлі;

уточнено:

- особливості мотивації до успіху працівників сфери торгівлі та визначені найбільш дієві способи її розвитку через застосування кар'єрного коучингу;

дістали подальшого розвитку:

- уявлення про соціально-психологічні чинники мотивації до успіху особистості.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні конкретних релевантних методів визначення рівня мотивації до успіху працівників сфери торгівлі (продавців-консультантів) з отриманням достовірних та практичних результатів. А також в детальному описі системи роботи Центрів кар'єрної підтримки для працівників сфери торгівлі, а саме проведення сесій кар'єрного коучингу. Система якого, викладена в роботі, є цілком практичною та готовою для імплементації як готова модель ефективної кар'єрної роботи з персоналом.

Матеріали дослідження можуть бути використані Службами по роботі з персоналом, HR спеціалістами різних напрямків у роботі з працівниками компаній сфери торгівлі. Розроблена структура коучингових кар'єрних сесій може використовуватись психологами та коучами як всередині, так і поза компаніями для ефективного кар'єрного консультування.

Теоретичний та практичний матеріал дослідження може стати корисним у розробці та модернізації програм для HR спеціалістів, корпоративних психологів, коучів та ін.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження висвітлені в статті у фаховому виданні категорії В. Никоненко, О., & Данкович, Н. (2024). ВПЛИВ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ НА РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(75), 259–268. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-259-268>.

Данкович Н.В. Застосування технологій кар'єрного коучингу для розвитку мотивації до успіху працівників сфери торгівлі / Н.В. Данкович, О.В. Никоненко // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної

конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2024.
<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2524>

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (84 найменування) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 136 сторінок, основний обсяг – 111 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 10 рисунків, а також 4 додатки (на 15 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ В СФЕРІ ПРОДАЖІВ

1.1 Мотивація до успіху (досягнень) як різновид професійної мотивації.

Професійна мотивація неоднорідна, залежить від багатьох психологічних і соціологічних факторів, співвідношення між якими визначає система ціннісних орієнтацій людини: у власному престижі; у високому матеріальному становищі; у креативності; у розвитку себе; у досягненнях; у духовному задоволенні; у збереженні власної індивідуальності. Інтенсивність розвитку професійної мотивації залежить від того, якою мірою система цінностей людини співвідноситься із системою цінностей суспільства, до якого людина належить.

Цікавим є поділ професійної мотивації на внутрішню і зовнішню, досліджене і розроблене Едвардом Десі і Річардом Раяном (1980; 1995). Внутрішню трудову (або професійну) мотивацію характеризує ініціююча та регулююча роль факторів, що виникають в самому внутрішньому "Я" особистості. Ці фактори повністю вбудовані в саму діяльність, і внутрішньо мотивовані особи виконують дії не для зовнішніх нагород, а для самої активності. Така діяльність розглядається як самоціль, а не як засіб досягнення зовнішньої мети. Для досягнення внутрішньої мотивації важливо задовольняти потреби в автономності та самовизначенні. Зовнішня ж професійна мотивація, навпаки, характеризується тим, що фактори, які впливають на поведінку, знаходяться поза внутрішнім "Я" чи самою діяльністю. Вона починається як внутрішньо мотивована, але коли фактори стають зовнішніми, вони перетворюють всю мотивацію на зовнішню [58].

Зовнішня мотивація охоплює регулювання діяльності працівника, переважно через механізми оплати праці та бонусів. В експериментах виявлено, що коли зацікавленість людей оплатою за виконання цікавих

завдань, це може призвести до втрати їхнього бажання виконувати ці завдання. Нагороди можуть виражати визнання і повагу, але використання їх як основного мотиватора може мати негативні наслідки. Поза грошовими стимулами, існують інші засоби контролю, такі як загрози, жорсткі терміни, нав'язані цілі, нагляд і оцінки. Коли ці інструменти сприймаються як обмеження автономності особистості, це може призводити до втрати інтересу та ентузіазму щодо діяльності [59, 67].

Незалежно від того, який тип мотивації трудової діяльності є ключовим у співробітника, структура і складові трудової мотивації будуть визначатися потребою людини в виконанні професійних завдань, адже людина, свідомо чи підсвідомо, прагне знизити внутрішню напругу і мінімізувати стан неспокою і тривоги, який виникає в ситуаціях потреби в чомусь чи в задоволенні будь-якої біологічної чи соціальної потреби.

Структура мотивації трудової діяльності складається з трьох ключових компонентів:

1) Усвідомлення потреб: Це включає в себе розпізнавання основних потреб особистості, які можна задовольнити через виконання праці. Це можуть бути фізіологічні потреби, соціальні аспекти, або вищі рівні самореалізації.

2) Чітке уявлення про блага: Людина повинна чітко усвідомлювати ті блага, які вона може отримати внаслідок своєї трудової діяльності. Це може включати матеріальні винагороди, професійний розвиток, соціальне визнання та інші фактори, які важливі для неї.

3) Побудова взаємозв'язку між потребами і благами: Цей компонент передбачає встановлення зв'язку між конкретними потребами і конкретними благами, які можуть їх задовольнити через трудову діяльність [26].

Структурними компонентами такої мотивації є: мотивація ініціації (спонукає до діяльності); мотивація селекції (відповідає за вибір мети); мотивація реалізації (регулює, контролює реалізацію виконання відповідної

дії); мотивація постреалізації (відповідає за завершення виконання відповідної дії й за перехід від однієї дії до іншої).

Професійну мотивацію можна звести до таких основних мотиваційних чинників:

1. Інтерес. Інтерес в структурі трудової мотивації виявляється як суб'єктивне сприйняття, проявляючись у позитивному емоційному тоні, який супроводжує процес пізнання працівника і в його бажанні глибше вивчати об'єкт професійної діяльності. Важливо зауважити, що природа виникнення інтересу залежить від внутрішнього або зовнішнього типу трудової мотивації.

Наприклад, якщо інтерес до пізнання нового професійного досвіду виникає з прагнення покращити якість своєї праці (з точки зору змісту самої праці), то можна говорити про внутрішню трудову мотивацію та внутрішню природу формування інтересу. З іншого боку, якщо інтерес до вивчення нового досвіду переважно пов'язаний з бажанням покращити свій професійний статус, то можна говорити про зовнішню природу інтересу.

1.1. Безпосередні інтереси (виникають на основі привабливості змісту та процесів конкретної діяльності) включають: професійно-специфічний інтерес, інтерес до предметів, до процесів праці, що характеризують її основні функції, а також до результатів, виражених у створених продуктах, наданих послугах і тому подібне; загальнопрофесійний інтерес: виникає на основі привабливості найбільш загальних властивостей професії; романтичний інтерес: базується на уявленні про незвичайність даної професії; ситуативний інтерес – формується на основі випадкових, нетипових для даної професії ознак.

1.2. Опосередковані інтереси (зумовлені деякими організаційними, соціальними та іншими характеристиками професії). Включають: професійно-пізнавальний інтерес: базується на прагненні до пізнання певних природних, технічних, гуманітарних та інших процесів і явищ; інтерес до самовиховання – проявляється у прагненні до духовного збагачення і формування суб'єктно ціннісних якостей особистості; престижний інтерес – вибір професії, зумовлений перспективами професійного росту і престижністю професії у

суспільстві; інтерес супутніх можливостей – відображає прагнення людини задовольнити за допомогою обраної професії певні духовні і життєвопобутові запити й потреби (прагнення до спілкування з людьми, потреба в матеріальному забезпеченні тощо); невизначений інтерес – в його основі лежить невизначений емоційний потяг до певної професії [72].

2. Переконавання. Ще однією важливою складовою трудової мотивації є переконання працівника в необхідності і важливості виконуваних трудових завдань. Під переконанням розуміється система усвідомлених потреб працівника, які направляють його дії відповідно до власних поглядів, принципів і світогляду. Важливо, щоб цінності і переконання працівників відповідали тим, які має керівництво організації. Невідповідність може спричинити конфлікти та демотивацію.

3. Прагнення. Під прагненням розуміється мотив трудової поведінки, який виявляється в чуттєвому переживанні потреби та не має конкретного предметного змісту. Важливо відзначити, що це прагнення задовольняється лише шляхом спеціально організованої професійної діяльності. Прагнення працівника в структурі трудової мотивації може підтримувати професійну активність протягом тривалого періоду і знижувати чинники професійного вигорання. Характерною особливістю прагнень працівника є те, що в прагненні до чогось він не завжди має чітке уявлення про те, як задовольнити свою навіть чітко усвідомлену потребу. У таких випадках важливу роль у формуванні стійкої трудової мотивації відіграє допомога з боку керівника організації, а також ефективна система коучингу, наставництва, тьюторингу та інших методів підтримки [28].

4. Потяг. Потяг, як правило, визначається як недиференційована та недостатньо чітко усвідомлена потреба в чомусь. Професійний потяг працівника не завжди визначений тим, що саме спонукає його до певного об'єкта або процесу професійної діяльності, або які конкретні цілі його дій породжуються цим потягом. Це психічний стан, що змінюється і не є постійним. Під час розгляду категорії потягу корисно розглядати його як етап

формування мотивів трудової поведінки працівника. У різних професійних ситуаціях потяг працівника може змінюватися, може усвідомлюватися та перетворюватися в прагнення, виражене у формі бажань, намірів чи мрій.

5. Установки. У структурі трудової мотивації важливе місце займають установки працівника. Психолог Д. Н. Узнадзе зробив великий внесок у вивчення цього питання. Установка розглядається як внутрішня психологічна готовність працівника виконати певні професійні дії. Це неусвідомлюваний стан готовності особистості до конкретної діяльності, який може задовольнити певну потребу.

6. Мета. Трудова мотивація формує направлену на ціль трудову поведінку працівника. У структурі мотивації важливою частиною є мета трудової діяльності працівника. Метою в цьому контексті можна розглядати об'єкти, процеси та явища професійної діяльності, які спрямовані на задоволення виникаючої у людини потреби. Досягнення мети призводить до зменшення або зникнення напруги та відновлення фізіологічної та психологічної рівноваги працівника [53, 66].

У постановці мети важливо враховувати кілька принципів у контексті формування трудової мотивації:

1) Складність мети для працівника: Чим складніша мета для працівника, тим вища його готовність її виконувати через актуалізацію прагнень до досягнення.

2) Доступність ресурсів для виконання мети: Ясність ресурсів для працівника формує розуміння і знижує страх в ситуаціях професійної невизначеності, що підвищує рівень мотивації.

3) Чітке бачення працівником очікуваних результатів: Якщо працівник усвідомлює очікувані результати своєї діяльності, його може мотивувати цінність та значимість майбутніх досягнень [69].

7. Задоволеність.

Невід'ємною частиною структури трудової мотивації є категорія задоволеності. Задоволеність працівника розглядається як емоційно-почуттєва

оцінка своєї діяльності. У структурі трудової мотивації важливими є показники задоволеності працею та результатами.

Існують три параметри задоволеності працею:

- 1) Емоційна реакція на робочу ситуацію: Комплексне оцінювання організаційного соціально-психологічного клімату.
- 2) Відповідність результатів роботи очікуванням: Суб'єктивні реакції на оцінки працівником своєї діяльності з боку керівництва та колег.
- 3) Прояв інших установок в роботі: Відповідність очікувань працівника щодо зовнішніх стимулів, незалежно від змісту і природи роботи [39, 68].

8. Обов'язок. Мотивом суспільного обов'язку у професії є усвідомлення реальної суспільної користі від своєї участі у даній сфері діяльності, переживання особистої відповідальності за успішну працю, готовність до подолання можливих моральних та фізичних труднощів.

Можна виділити п'ять основних груп мотивів обов'язку: відповідальність по відношенню до повсякденних професійних обов'язків і вимог; прагнення до вдосконалення майстерності в обраній справі; новаторство у праці та організації; загальноальтруїстичні прагнення; загальногромадянські прагнення.

9. Самооцінка професійної придатності. Процес формування самооцінки професійної придатності є суперечливим. Людині інколи не вдається співвіднести відомі їй властивості професії зі своїми особистими якостями (дефіцит самопізнання), або важко обрати професію, яка відповідає її потребам (дефіцит професійної інформації). З віком зміст самооцінки поступово збагачується, але ці зміни не є процесом, який розвивається послідовно та інтенсивно [83].

Структура мотивації до трудової діяльності та її складові тісно пов'язані з процесом мотивації. Цей процес відображає і пояснює характер взаємодії елементів в структурі мотивації працівника.

Отже, професійну мотивацію можна розглядати як сукупність чинників і процесів, які, відбиваючись у свідомості, спонукають особистість до вивчення та ефективної реалізації професійної діяльності. Іншими словами, професійна мотивація виступає як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму особи, оскільки лише на основі формування її високого рівня можлива продуктивна професійна діяльність.

Мотивація успіху як різновид професійної мотивації, за визначенням А.А. Реана, належить до позитивної мотивації. За такої мотивації людина, починаючи справу, має на меті досягнення чогось конструктивного і позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх та потреба у досягненні успіху. Такі люди, зазвичай, впевнені у собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість.

Мотивація досягнення (успіху) була вперше введена Генрі Мюрреєм (1893-1988 рр.) в книзі «Дослідження особистості» (1938 р.), представляє собою важливий аспект в розумінні внутрішньої структури особистості. Це прагнення досягти успіху та відчуття задоволення в процесі подолання труднощів. Мюррей класифікував потреби на первинні (вітальні), пов'язані з фізичними аспектами, і вторинні (психогенні), які відображають психічні та емоційні потреби. Первинні потреби пов'язані з фізичними аспектами і включають, серед іншого, потреби у кисні, воді, їжі, сексі, лактації, сечовиділенні, уникненні пошкоджень, захисту від отруєння та переохолодження, а також відчуття. З іншого боку, вторинні потреби включають придбання, охорону, порядок, утримання, конструювання, переваги, демонстрацію, недоторканність, домінування, шанування, уподібнення, автономію, суперечності, агресію, приниження, уникнення провини, афіліацію, нехтування, протегування, підтримку, гру, пізнання та вислову. Потребу досягнення Мюррей визначав як стійке бажання досягти результату в роботі, прагнення подолати труднощі, розвиток сили та намагання виконати складне завдання на високому рівні ефективності [20].

Девід Мак-Клелланд, про якого вже йшлося вище, провів перші дослідження мотивації досягнення в 1950-і роки. Його роботи виходили з концепції потреби в досягненні, яку вперше ввів Генрі Мюррей. Мак-Клелланд вивчав цей вид мотивації на основі лабораторних експериментів та статистичних показників економічного добробуту націй. Основна ідея полягала в тому, що люди ставлять перед собою цілі і рухаються до них через потребу в досягненні. Ця потреба спонукає їх робити щось на високому рівні ефективності не для отримання схвалення чи нагороди, а заради самого результату. Мак-Клелланд підкреслював вплив зовнішніх умов на розвиток мотивації досягнення, зокрема роль батьків. Його дослідження показали, що створення сприятливих умов для цього виду мотивації може відбутися під впливом зовнішніх чинників. Він також аналізував прагнення до досягнення в різних культурах та прийшов до висновку, що в країнах, де підтримуються автономія та особисті досягнення, економічний розвиток відбувається швидше [75, 77].

Американський психолог Джон Уільям Аткінсон (народився в 1923 році) вніс важливий внесок у вивчення мотивації досягнення. Він визначив дві основні тенденції в цьому виді мотивації: прагнення до успіху і прагнення уникнути невдачі. Коли прагнення до успіху переважає, людина здійснює дії для досягнення мети; в іншому випадку, коли прагнення уникнути невдачі переважає, суб'єкт схильний уникати ризиків і невдач. Ці дві тенденції взаємодіють з очікуваннями та цінностями. Очікування успіху або невдачі впливає на схильність суб'єкта до вживання зусиль. Якщо очікування успіху велике або низьке, схильність до дій зменшується. Те саме стосується і прагнення уникнути невдачі, де велике очікування може призвести до уникнення дій, а низьке - до виконання легших завдань. Різні дослідники розглядають взаємозв'язок між прагненням до успіху і уникненням невдачі по-різному. Деякі (наприклад, Д. Аткінсон) вважають, що ці аспекти є взаємовиключними на шкалі "мотиву досягнення" [49]. Згідно з цією точкою зору, якщо суб'єкт орієнтований на успіх, то він не має страху перед невдачею,

і навпаки, якщо його орієнтація спрямована на уникнення невдачі, він виявляє слабо виражене прагнення до успіху. Інші дослідники стверджують, що сильне прагнення до успіху може існувати разом із сильним страхом невдачі, особливо якщо невдача пов'язана з серйозними наслідками для суб'єкта. Існують докази того, що між вираженістю прагнення до успіху і уникнення невдачі може існувати позитивна кореляція. Таким чином, ймовірно, йдеться про переважання одного з аспектів у конкретного суб'єкта, при цьому це переважання може бути на високому або низькому рівні вираженості обох прагнень.

Цікаво, що суб'єкти, мотивовані на успіх, обирають завдання середньої або трохи вище середньої трудності, мають впевненість в успішному результаті, їм властивий пошук інформації для підтримки своїх успіхів, рішучість в невизначених ситуаціях, схильність до розумного ризику, готовність взяти на себе відповідальність, висока наполегливість у досягненні мети, адекватний середній рівень очікувань, які можуть збільшуватися після успіху і зменшуватися після невдачі. Ці суб'єкти не вибирають надто прості завдання, які не принесуть їм відчуття задоволення, а також уникають надто складних завдань, де існує велика ймовірність невдачі. При виборі завдань середньої трудності для них успіх і невдача стають рівно ймовірними, і результат залежить від їх власних зусиль. У ситуаціях змагань і перевірок здібностей вони залишаються ефективними і не губляться. Дослідження Д. Мак-Клелланда показали, що студенти з переважанням мотивації успіху досягають високих професійних результатів, особливо в сфері економіки і політики, що свідчить про позитивний вплив цього виду мотивації на кар'єрний успіх у подальшому. З іншого боку, суб'єкти зі схильністю до уникнення невдачі активно шукають інформацію, яка стосується можливості невдачі при досягненні мети. Вони можуть вибирати як дуже легкі завдання, де гарантований 100% успіх, так і дуже важкі завдання, де невдача не сприймається як особистий неуспіх. У випадку легких завдань їм важливо мати впевненість у успіху, тоді як у випадку важких завдань вони можуть вважати

невдачу менш важливою або їхня схильність до уникнення невдачі може переважати [75].

Рівень мотивації досягнення в індивіда взаємодіє з груповою динамікою, і це взаємодія може мати важливі наслідки для як особистісного розвитку, так і для становлення самої групи. Дослідження Т. Антопольської підтверджують, що високий рівень мотивації досягнення в групі може сприяти ефективному розвитку індивідів у цій групі. Особливу роль в цьому може відігравати лідерство в групі. Лідери, які здатні організовувати групу для досягнення спільних цілей та мають високий рівень мотивації досягнення, сприяють активній рефлексії і сформованості групової спрямованості. Група, де індивіди дотримуються високого рівня мотивації досягнення, може бути більш ефективною в досягненні поставлених завдань і цілей. За думкою С.С. Занюка, особа із сильним мотивом досягнення відзначається наполегливістю в досягненні мети, орієнтацією на високі результати та готовністю викликати себе на складні завдання. Ця особа не задовольняється легкодосяжними цілями, а важливість для неї полягає в переживанні радості успіху через досягнення високих результатів [16].

Отже, людина з вираженою мотивацією досягнення ставить перед собою різні завдання і діє ініціативно, при цьому беручи на себе розумний ризик. Потреба в успіху для таких осіб задовольняється лише при досягненні успішного завершення роботи. Рівень розвитку цієї потреби в різних осіб може значно відрізнятись, і це впливає на їхню діяльність та професійний успіх. Для людей із сильною мотивацією до досягнення характерне саме прагнення до успіху, в той час як для тих, у кого слабка мотивація досягнень, основна увага зосереджена на уникненні невдачі. Також імовірно, що у людей з різними рівнями мотивації до досягнення різний рівень прийняття ризику, деякі можуть схильні до великого ризику, інші - до низького. Важливим елементом в цьому контексті є те, що особи з сильною мотивацією до досягнення часто мають менш виражені надії на успіх порівняно з тими, у кого слабка мотивація досягнень. Це може вказувати на те, що вони прагнуть до успіху не тільки

через очікування позитивного результату, але і через сам процес досягнення цілей.

Зазначене відкриття вказує на те, що мотивація досягнень вважається специфічним мотивом діяльності людини, і це поняття знаходиться важливому місці в ієрархії потреб поряд з іншими особистими мотивами. Важливим з цієї точки зору є опитувальник Т. Елерса для оцінки рівня мотивації досягнення мети до успіху (Методологія опитування подана в Додатку А).

Визначення рівня мотивації досягнення мети до успіху є важливим етапом у розумінні психологічних особливостей людини. В західній науці велику увагу приділяють структурі мотивації та оцінці і вимірі її складових. Ця тема давно стала однією з центральних в психологічних дослідженнях особи та представлена у багатьох відомих теоріях особи, наприклад Д. Макклелланда, А. Маслоу, Р. Кеттела, Р. Оллпорта та ін. Тоді як в українській школі акцент робиться на розвиток мотиваційної сфери особистості за методологією таких науковців, як С.С. Канюк, В.О. Климчук, С.С. Занюк, А.М. Колот, Є.П. Ільїн та інші.

1.2 Теорії мотивації та їх практичне застосування в сфері торгівельного бізнесу.

Класифікація теорій мотивації є важливим аспектом наукового дослідження, оскільки вона сприяє систематизації та узагальненню різноманітних підходів до вивчення мотивації праці. Це дозволяє краще зрозуміти природу мотивації, враховуючи різноманітні погляди на її сутність та вплив на працівників.

Концепція мотивації в різні періоди розглядалися такими основними напрямками, як біхевіоризм, психоаналіз, когнітивна теорія, гуманістична теорія.

1. Біхевіоризм стверджував: потреба виникає при відхиленні організму від ідеальної норми, а поведінка формується під впливом

підкріплення - предмету, що задовольняє потребу. Приклад: голод - мотив для повернення до початкового стану (приймання їжі).

2. Психоеаналіз стверджував: мотиви - реакція на несвідомі потреби, засновані на інстинктах життя і смерті. Приклад: фізіологічні та статеві потреби визначають поведінку.

3. Когнітивні теорії розглядали мотивацію як результат уявлення людини про світ. І вважали, що поведінка формується відповідно до уявлень про майбутнє, баланс чи дисбаланс.

4. Гуманістичні теорії: людина розглядається як свідомо особистість. Мотивація відповідно спрямована на реалізацію власних потреб і інтересів.

Отже, відповідно кожен напрямок по-своєму визначав особливості виникнення мотивації та впливу на поведінку людини.

Згідно з класифікацією Х. Шольца, теорії мотивації можна розділити на три основні напрями в залежності від предмету аналізу: теорії, які виходять із конкретного уявлення про працівника, його потреби та мотивацію; теорії змісту і процесуальні теорії [19]. Ця система класифікації враховує найпоширеніші теорії мотивації і є дуже вичерпною. Однак у науковій літературі можна зустріти іншу групу, відому як **"первинні теорії мотивації"**. До цієї групи можна віднести, наприклад, теорію "батога та пряника", яка була однією з перших теорій мотивації.

На практиці, "батіг" представляв собою страх, голод, фізичне покарання, тоді як "пряник" включав у себе різноманітні матеріальні або інші винагороди. Таким чином, теорії "батога і пряника" проявлялися в протилежних методах управління: з одного боку, це був тиск на працівників за допомогою загроз і примусу, а з іншого - надання будь-якої форми винагороди [37].

Перша спроба саме наукового розгляду мотивації праці належить Адаму Сміту, який у 1776 році у своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" висловив ідею, що основним мотивом діяльності людей є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити свій добробут. Такі ідеї Адама Сміта стали

основою для теорій ринкової економіки і знайшли застосування у більшості концепцій мотивації праці.

Фредерік Тейлор, засновник школи наукового управління, вніс значний внесок у розвиток сфери мотивації персоналу. У своїй праці "Принципи наукового управління" (1911 р.), він висловив ідеї, що сформулювали основні принципи ефективного управління працею та мотивації працівників. Тейлор настоював на необхідності підвищення продуктивності праці робітників через зміну методів управління. Він активно працював над розвіянням існуючого стереотипу, який був поширений серед багатьох робітників і полягав у вірі, що збільшення кількості машинного обладнання та підвищення виробітку призведуть до скорочення робочих місць. Тейлор дійсно довів, що за рахунок зниження собівартості товару можна збільшити попит на продукцію та збільшити кількість робочих місць, що мало би стати безумовним мотиватором для робітників. Фредерік Тейлор також вважав, що робітники мають природний інстинкт до "праці з прохолодою", долучаючи до своєї аргументації порівняння між енергійністю, яку люди вкладають у гру у футбол або крикет, де вони прикладають максимальні зусилля для досягнення перемоги, і процесом праці на заводі, де робітники, на його думку, рідко використовують свій потенціал на повну силу [38].

Підходи Ф.Тейлора у 20-ті роки ХХ століття, створили передумови для розвитку і доповнення цієї концепції у 60-ті роки ХХ століття Дугласом Мак-Грегором. Згідно з його теорією "Х", в мотиваціях людини переважають біологічні потреби, саме тому працівники більшою мірою схильні уникати роботи, і, отже, їх слід стимулювати за допомогою авторитарного управління, чіткого планування, жорсткого контролю та встановлення норм. Д.Мак-Грегор вважав, що суворе покарання тих, хто порушує трудову дисципліну та не виконує прості завдання (а робочим не можна, на його думку, давати складні) допоможе досягнути успіху в управлінні. Ним же створена пізніше Теорія "Y" є протилежністю теорії "Х" і говорить про те, що творчих і активних працівників слід мотивувати кардинально протилежним чином: через бажання

самоствердження, участь у прийнятті рішень в організації та розвиток їх творчих здібностей. Мак-Грегор вважав, що цей підхід дозволяє вивільнити потенціал працівників та створює позитивний клімат в організації, сприяючи особистісному та професійному зростанню працівника [33].

Отже, Дуглас Мак-Грегор виявив, що керівник може контролювати такі параметри або чинники мотивації, що визначають і відповідно впливають на дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задачі;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглого в посильності задачі;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначаючи якість і інтенсивність його праці. Дуглас Мак-Грегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав, як було сказано вище, «Теорія Х» і «Теорія У».

Пізніше німецькі фахівці у сфері управління персоналом В. Зігерт та Л. Лант доповнили Теорію "У". Вони визначили конкретні шляхи для росту задоволеності працівників у своїй роботі, а значить їх мотивації. Зокрема, рекомендували створювати умови, які б дозволяли кожному працівникові відчувати важливість своєї діяльності та її внесок у досягнення організаційних цілей. А також підкреслювали важливість налагодження ефективної комунікації між робітниками та керівництвом, особливо в контексті ухвалення

рішень. Інтерес керівника до думок підлеглих розглядався як стимул до більш інтенсивної праці. Крім того, справедлива та своєчасна винагорода, за словами В. Зігерта та Л. Ланта, є необхідним елементом підтримання ініціативності робітників [14].

Також, у 1981 році американський вчений японського походження У. Оучі вніс розширення та розвиток у теорії «X» та «Y». У його теорії "Z" велика увага приділяється створенню "виробничого клану", що є основою японського менеджменту. Головний акцент робиться на створенні відчуття приналежності робітників до організації та залученні їх до спільної роботи в групі. Основні положення теорії "Z" включають залучення робітників до прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки діяльності робітників, які повинні бути справедливими та прозорими. Такий підхід прагне сприяти більшій взаємодії та співпраці між працівниками та керівництвом, сприяючи формуванню внутрішньої єдності та спільних цілей [34].

Отже, можна зробити висновок, що розвиток первинних теорій мотивації тісно пов'язаний з еволюцією виробництва та змінами в методах управління людьми.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на аналізі потреб людей та спробі усвідомити, як процес задоволення потреб впливає на трудову діяльність. Однією з найбільш відомих теорій в цій групі є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Маслоу визначав п'ять рівнів потреб (драйверів мотивації), які впливають на людську мотивацію: 1. Фізіологічні потреби: основні фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон; 2. Потреби в безпеці: безпека, стабільність, захист; 3. Соціальні потреби: потреба в соціальних взаємовідносинах, приналежності, любові; 4. Потреби в повазі: самооцінка, визнання, успіх; 5. Самореалізація: досягнення власного потенціалу, самовираження.

В підтвердження цього у 1943 р. він написав: «людські потреби розташовуються у вигляді ієрархії. Іншими словами, появи однієї потреби

звичайно передує задоволення іншої, більш нагальної. Людина – це тварина, що постійно відчуває ті чи інші бажання» [73].

Він визначив дві групи потреб: первинні, які включають фізіологічні та потреби в безпеці, і вторинні, які охоплюють соціальні, потреби в повазі та самореалізації. Маслоу підкреслював ієрархічну залежність цих потреб, вказуючи, що потреби вторинні виникають тільки за умови задоволення первинних. Отже, можна стверджувати про практичну значущість використання теорії ієрархії потреб в управлінні та мотивації персоналу. Для менеджера важливо сприяти задоволенню первинних потреб, оскільки лише після їх задоволення працівники будуть мотивовані до задоволення вторинних потреб. Аналізуючи працівників, менеджер повинен враховувати їхні найважливіші потреби. Важливо зауважити, що всі люди мають схожі потреби, але їхні мотиви можуть відрізнятись [45].

Відповідно до теорії Маслоу, процес мотивації можна виразити за допомогою формули: Мотивація = $K \times \text{Очікування}$. Іншими словами, мотивація залежить від очікування і певного коефіцієнта K . Очікування є певним сподіванням, вірою в те, що певна поведінка приведе до відповідних наслідків. Ступінь сподівання коливається від впевненості, що подія настане, до впевненості, що вона не відбудеться.

Пізніше, у 1972 році, американський вчений Клейтон Альфред розвинув і конкретизував теорію ієрархії потреб Маслоу, пропонуючи теорію існування, зв'язку і зростання. Він виділив три групи потреб: потреби існування (первинні потреби), потреби зв'язку (належність, визнання, повага) та потреби зростання (самовираження та самореалізація). Альфред також припустив, що неможливість задоволення вищих потреб може зміцнювати нижчі потреби. Застосування даної теорії у практиці включає усвідомлення менеджером можливостей системи мотивації. Залежно від характеру роботи та індивідуальних потреб працівників, менеджер повинен підсилювати мотивацію, спрямовуючи її на конкретну групу потреб [36].

У 1962 році Девід Мак-Клелланд вніс важливий внесок у розвиток теорій мотивації, представивши теорію набутих потреб. Згідно з цією теорією, увага акцентується на вищих (вторинних) потребах. А структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання [75, 76]. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але і показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання — його здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і уміти переконувати оточуючих в його правильності. На практиці, теорію набутих потреб можна реалізувати шляхом створення зворотного зв'язку з підлеглими та розроблення для них більш складних завдань, виконання яких робить роботу цікавішою. Проте варто враховувати певні ризики невиконання таких завдань. Це сприяє задоволенню потреби у досягненні. Також важливо залучати працівників до колективної співпраці, щоб кожен відчував себе частиною команди і задовольняв потребу в співучасті. Для задоволення потреби у владі ефективно делегувати повноваження та створювати умови для відчуття відповідальності за роботу. Важливо організувати систему мотивації так, щоб головною метою працівника було досягнення цілей організації, а не тільки особистих цілей [40].

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, розроблена у 50-60-х роках ХХ століття, виникла після опитування 200 менеджерів та службовців лакофарбової фірми щодо їхнього самопочуття після виконання службових обов'язків – чи відчують вони себе добре або погано. В результаті, Фредерік Герцберг згрупував фактори, які впливають на мотивацію праці, у дві категорії: гігієнічні фактори та фактори мотивації. Гігієнічні чинники є зовнішніми за своєю природою і в основному пов'язані з оточенням, в якому відбувається праця і включають: політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробітну

плату, міжособистісні відносини, ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Ці фактори або чинники, за Герцбергом, не мотивують, але їх відсутність може призвести до відчуття незадоволеності працею [44].

Чинники мотивації, у свою чергу, пов'язані з самою сутністю роботи і включають такі аспекти, як: успіх, просування по службі, визнання і схвалення результату, високий ступінь відповідальності, можливість творчого і ділового зростання. Ці фактори, за теорією Герцберга, якраз мотивують працівника та призводять до задоволеності працею та бажання досягати високих результатів. Практичне використання теорії двох факторів Герцберга дозволяє керівникам чітко диференціювати задоволення базових потреб та мотиваційну складову. А також дає уявлення, як гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата та міжособисті відносини можуть бути перетворені на мотиваційні. Наприклад, оплата праці, яка зазвичай вважається гігієнічним фактором, може бути перетворена на мотиваційний фактор шляхом введення системи премій, KPI, OKR чи додаткових винагород за високі результати. Також в цій теорії важливим надбанням є усвідомлення, що оплата праці сама по собі не мотивує, як прийнято вважати, але може стати фактором незадоволеності гігієнічними умовами праці або, як було сказано вище, перетворена в інструменти мотивації [27, 11].

Процесуальні теорії мотивації відзначаються більшою складністю порівняно з змістовними теоріями, оскільки вони враховують психологічні аспекти. Згідно з думкою вчених, кожна з цих теорій аналізує не лише фактори, що підштовхують людину до активних дій, але й враховує ситуацію, в якій вона опинилася, під впливом власних психологічних особливостей [3]. До процесуальних теорій входять теорія постановки цілей Е. Локка, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. С. Адамса, теорія підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера та інші. У 1966 році Едвін Лок розробив одну з перших процесуальних теорій мотивації, а саме теорію визначення цілей. Іншими відомими авторами цієї теорії є Т. Райен та Р. Латем. Згідно з

цією теорією, поведінка людини визначається цілями, які вона перед собою ставить [3,5]. Так, Е. Лок вважав, що бажання робітників працювати для досягнення цілей є ключовим джерелом мотивації. Водночас, він підкреслював, що вплив на мотивацію також залежить від характеристик цілей, таких як їхня складність, конкретність, прийнятність та привабливість для виконання. Так, практична реалізація теорії визначення цілей базується на усвідомленні впливу змісту цілей на працю. При врахуванні характеристик складності цілей, менеджер повинен забезпечити, щоб цілі були цікавими та трохи складними, але не занадто недосяжними. Конкретні цілі дозволяють розробляти чіткі завдання, але не повинні бути надто широкими, щоб не втрачати мотивації працівників. Привабливість цілей полягає в тому, що працівник відчуває їх як особисті та власні, що веде до вищого рівня мотивації. Менеджер повинен обґрунтовувати підлеглим особисту важливість та вигідність досягнення поставлених цілей. Застосування пояснень замість критики та використання похвали при хороших результатах може підвищити рівень прихильності [74].

Теорія очікувань В. Врума, представлена в 1964 році, також підкреслює, що потреба не є єдиною умовою мотивації, і очікування також впливають на мотивацію людини. Так, теорія очікувань В. Врума враховує три взаємозалежні фактори: витрачені зусилля, очікувана винагорода та реально отримана винагорода.

Ця теорія може бути представлена у вигляді формули, де мотивація (M) залежить від тих трьох чинників:

$M = E \times I \times V$, де: E - витрачені зусилля (Effort); I - очікувана винагорода (Instrumentality); V - реально отримана винагорода (Valence).

Ця формула наочно показує, що мотивація людини залежить від таких чинників, як: витрачені зусилля, очікувана винагорода та ступінь привабливості цієї винагороди. У контексті цієї теорії, люди раціонально вибирають свої дії, оцінюючи ймовірність отримання винагороди за свої зусилля та цінність цієї винагороди для них [70].

Згідно з теорією очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки. Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
- співробітника і керівника, що допускає, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде видано певну винагороду;
- співробітника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка необхідна йому для задоволення певної потреби.

Загальний висновок використання теорії очікувань такі: по-перше, менеджери повинні враховувати той факт, що всі люди мають різні потреби, тому винагороду вони оцінюють по різному. А це означає, перш за все, розробку ефективної та прозорої системи оплати праці, яка буде враховувати зрозумілу для всіх ефективність діяльності працівників. При цьому необхідно враховувати, що очікування робітника повинні співпадати з вимогами менеджера. І нарешті, менеджер не повинен ставити заздалегідь не досяжні цілі, тому що навіть обіцяна велика винагорода не наділить робітника необхідними навичками та можливостями їх виконати, що також знизить мотивацію [46, 13, 14].

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамсом, виявилася важливим інструментом для розуміння взаємозв'язку мотивації працівників та їх відчуття справедливості. Основна ідея полягає в тому, що робітники порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими працівниками, і це впливає на їхню мотивацію. Згідно з цією теорією, ефективність мотивації оцінюється працівником не по певній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні із заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує

умови, в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому устаткуванні, а другою- на старому, у одного було одне якості заготовок, а іншого — інше. Або, наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т. д. [47].

Практичні рекомендації для застосування цієї теорії включають: 1. Спостереження за реакцією працівників: менеджер повинен уважно слідкувати за тим, як працівники реагують на систему винагороди та чи вони відчують її справедливість; 2. Розробка справедливої системи оплати праці: важливо створити систему винагороди, яка вважається працівниками справедливою та зрозумілою; 3. Уникання раптових змін в оплаті: зміни в оплаті повинні бути ретельно розглянуті, інакше може виникнути відчуття несправедливості серед працівників; 4. Звернення уваги на матеріальну та нематеріальну мотивацію: дослідження показують, що матеріальна мотивація домінує, але також важливо враховувати нематеріальні аспекти для підтримки відчуття справедливості. Застосування цих рекомендацій може сприяти покращенню мотивації та задоволеності працівників на підприємстві [17, 49]. Це необхідно враховувати при використанні змістовних та процесуальних мотиваційних теорій в практичній діяльності організації.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості, спрямовуючи увагу на співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Основні аспекти цієї теорії включають три ключові чинники (змінні), які впливають на розмір винагороди: зусилля, особисті якості людини і її здібності, а також усвідомлення своєї ролі в процесі праці. А саме:

1) Процес оцінки винагороди відбувається в контексті зусиль, які працівник вкладає в свою роботу. Працівник вважає, що розмір винагороди повинен бути пропорційним його зусиллям;

2) Врахування індивідуальних особистісних якостей та здібностей працівника виражається в тому, що винагорода може залежати від того, наскільки ефективно використовуються унікальні навички і здібності;

3) Усвідомлення своєї ролі - це врахування того, наскільки працівник усвідомлює свою роль та значення своєї діяльності в організації. Чітке розуміння власної ролі може впливати на сприйняття винагороди [25, 52].

Елементи теорії очікувань проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до своїх очікувань, а елементи теорії справедливості виявляються в порівнянні винагороди працівника з іншими співробітниками і впливають на ступінь його задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки.

Серед Теорій мотивації на увагу заслуговує також мотиваційна теорія так званих «чотирьох пружин мотивації» (Job Characteristics Theory), яка була розроблена Дж. Річардом Гекманом (J. Richard Hackman) та Грегорі Олдхемом (Gregory Oldham). Ця теорія виникла на основі їхнього дослідження, спрямованого на вивчення впливу характеристик роботи на мотивацію та задоволеність працівників. Основні поняття теорії включають такі "пружини" або характеристики роботи, що виступають як чинники мотивації: 1. Особиста енергетика співробітника; 2. Мотиваційний потенціал роботи (фактори Герцберга: досягнення, визнання, можливість зростання, відповідальність тощо); 3. Матеріальна винагорода; 4. Очікування роботодавця. Останнє означає, що роботодавець (керівник) цікавиться результатами роботи та оцінює їх, відмічає прогрес, ставить наступні задачі і це впливає на ріст мотивації або не робить цього і тоді знижує її. Мотиваційний потенціал роботи, згідно Дж. Р. Хакмана, це коли існують три основні умови для створення внутрішньої мотивації: 1) виконавець має знати результат своєї роботи; 2) виконавець повинен відчувати особисту персональну відповідальність за результат; 3) виконавець повинен сприймати свою роботу як важливу чи необхідну, тобто розуміти, що результат роботи впливає на життя інших людей. Щодо назви «чотири пружини», зміст пружин розкривається в такій ідеї: щоб конструкція

(=мотивація) залишилася стійкою, необхідно мати стійкими хоча б як мінімум 3 із 4-х пружин. Якщо керівник не можеш забезпечити зростання матеріальної винагороди, то мусить, згідно даної теорії, вплинути та укріпити три інші [71].

Одним із сучасних методів мотиваційного менеджменту є партисипативне управління, яке передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні. Партисипативне управління розглядається як ефективний інструмент для використання потенціалу людських ресурсів, організації та розвитку. Ця концепція вже не обмежується лише процесом мотивації, а вважається одним із напрямів управління та розвитку організації. Практика партисипативного управління може базуватися на таких чинниках мотивації: надання працівникам самостійності у виборі засобів праці, робочого графіку та методів; залученні працівників до постановки та вирішення цілей; відповідальності працівників за якість продукції; участь у формуванні робочих груп та співпраця в груповій діяльності; включення працівників до творчих і управлінських груп на різних рівнях організації [82].

На мій погляд, для сфери торгівлі та бізнесу загалом релевантними та корисними є елементи усіх теорій мотивації. Тим більше, що кожна з них доповнює або деталізує одна одну. Саме тому важко визначити серед них більш або менш релевантну для сфери торгівлі. Кожен керівник має знати їх, щоб впливати та корегувати взаємодію з підлеглими з метою утримання належного рівня мотивації. З іншого боку, працівник також має знати про дані теорії з метою ранньої діагностики пониження власної мотивації або способів її підтримання. Особливо в світлі того, що структура багатьох компаній стає більш матричною на противагу ієрархічній, і працівник також вже може давати зворотний зв'язок своєму «керівнику» щодо власної мотивації та способів впливу на неї.

З іншого боку, сфера торгівлі максимально спрямована на отримання фінансового результату, тяжіє до встановлення сталої та перемінної частини у матеріальній винагороді працівників та підтриманні балансу у визначенні цих складових, щоб вони зберігали свою мотиваційну складову. Саме тому

двофакторна теорія Фредеріка Герцберга та теорія очікувань В. Врума є вкрай важливими для розуміння та формування системи мотивації в сфері торгівлі.

1.3 Кар'єрний коучинг як напрямок та провідний формат діяльності Центру кар'єри в компанії та його роль в розвитку мотивації до успіху

Коучинг як метод управління та розвитку персоналу останнім часом справді став ефективним, а головне, надзвичайно екологічним інструментом для створення можливостей щодо підвищення продуктивності праці та активізації творчої діяльності працівників. Його популярність по всьому світу, включаючи Україну, постійно зростає завдяки спроможності сприяти особистісному та професійному розвитку.

Основна ідея коучингу полягає в тому, щоб допомагати особі чи команді досягти їх індивідуальних чи командних цілей шляхом підтримки та стимулювання саморозвитку. Коуч допомагає ясно зрозуміти відповідну точку індивіда чи команд, усвідомити наявні ресурси, актуалізувати та навіть візуалізувати конкретні цілі, розробити стратегії їх досягнення, надаючи підтримку на кожному етапі; змодельовати з клієнтом рух в обраному напрямку, а також запланувати перший крок, давши поштовх рухатись та почати зрештою діяти. Головна відмінність коучингу від консультування полягає в тому, що коуч не дає порад і не висловлює власного ставлення, він лише супроводжує клієнта, допомагаючи за допомогою сократівського діалогу, професійно поставлених запитань, в балансі підтримки та фрустрації клієнта, а також за допомогою коучингових технік з'єднатися клієнту зі своїм Я, власними цінностями та наявними ресурсами. Від менторингу коучингова сесія відрізняється тим, що коуч ніколи не ділиться власним досвідом, своїми успішними та неуспішними кейсами або алгоритмами дій. Він взагалі не привносить в сесію нічого свого, а за аналогією з якісною психотерапією працює у полі клієнта. «Коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально

реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді» [83].

Кар'єрний коучинг як специфічний напрямок бізнес-коучингу виявляється дуже корисним для працівників та організацій в сучасному бізнес-середовищі. Кар'єрний коучинг здатний забезпечити в рамках організації: 1) кар'єрне планування та розвиток кар'єри працівників як по горизонталі, так і по вертикалі: коуч допомагає працівникам створювати стратегії для досягнення своїх кар'єрних цілей, а також визначати конкретні кроки для реалізації цих стратегій; 2) розвиток лідерських якостей, необхідних для зайняття високих посад та керування командою; 3) самовизначення та освіти, оскільки дозволяє краще зрозуміти свої сильні сторони, інтереси та цінності, що є ключовим для самовизначення і вибору відповідної кар'єрної траєкторії; 4) адаптацію до змін, оскільки допомагає людям ефективно адаптуватися до нових умов і викликів; 5) баланс між професійним та особистим життям, забезпечуючи працівникам ідентифікацію та маніфестацію власних потреб та самостійний пошук їх задоволення; а відповідно значно підвищити якість життя; 6) підвищення продуктивності: сприяє розвитку навичок та стратегій, які підвищують ефективність працівників і призводять до досягнення кращих результатів; 7) сприяє впевненості, відповідальності та більш високій якості прийнятих рішень [19].

Кар'єрний коучинг загалом фокусується на професійному самовизначенні та реалізації, знаходженні людиною своїх сильних якостей і власного вектора кар'єрного розвитку, який найкращим чином відображає її цілі і цінності, сприяє самомотивації, усвідомленості і розкриттю.

Для керівників та лідерів компанії кар'єрний коучинг дає практичний і ефективний спосіб ведення діалогу з співробітником, дозволяючи створювати умови для розвитку своїх підлеглих. Крім того, кар'єрний коучинг в рамках Центрів розвитку кар'єри сприяє привабленню та утриманню кандидатів

більш високого рівня, що в свою чергу не може не вплинути як довготривалий ефект на ріст, конкурентоспроможність та стійкість самої компанії на ринку [24].

Впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити не тільки якісні зміни в організаціях, а й покрити психологічні потреби компаній: вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу; сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат; надати можливість працівникам управляти власним внутрішнім потенціалом; створити внутрішню мотивацію, а також підвищити задоволеність від роботи і життя загалом. Зрештою, він дозволяє працівнику максимально розкритись на особистісному рівні, з'єднатись зі своїми цінностями в контексті кар'єри, запобігаючи внутрішньому розщепленню та сегментації життя на роботу і не роботу [4, 32].

Враховуючи ці переваги, компанії все частіше впроваджують кар'єрний коучинг як частину своєї стратегії управління та розвитку персоналу, в рамках розвитку так званих Центрів кар'єри, не віддаючи кар'єрне консультування назовні, як це було ще кілька років тому.

Більше того, кар'єрний коучинг в подальшому може стати не лише внутрішнім сервісом Служби HR, а й необхідною компетенцією для кожного керівника по відношенню до підлеглого, особливо в світлі сучасного тренду Zero HR, коли Служба персоналу не втручається в процеси та роботу з персоналом, а лише надає консультативну підтримку керівникам усіх рівнів, а ті в свою чергу, маючи повноту повноважень по відношенню до своїх команд, здійснюють також HR функцію в повній мірі.

Отже, кар'єрний коучинг стає дедалі все більш ключовим інструментом управління персоналом. І не лише ефективним інструментом для керівництва та підвищення результативності працівників, але й засобом зменшення ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом. Його впровадження дозволяє

покращити взаємини між керівництвом та підлеглими, сприяє розвитку внутрішньої мотивації та самовдосконаленню працівників. У результаті він стає необхідною складовою стратегії розвитку організації, забезпечуючи не лише професійний, а й особистісний ріст її співробітників. Пропрацювавши зміни в своїй поведінці та комунікаціях з іншими людьми, визначивши найважливіші пріоритети, співробітник може серйозно вирости всередині організації. Результатом цього процесу є ясність щодо найбільш ефективних шляхів досягнення бажаного. Він починає використовувати ресурси, які раніше можливо не помічав, і акцентує увагу на розвитку навичок, необхідних для особистого та організаційного успіху.

Система функціонування кар'єрного коучингу всередині компанії: психологічний аспект

Психологічний аспект консультування з проблем кар'єрного розвитку особистості розуміється як недирективний психологічний вплив на людину, спрямований на процес освітньо-професійного самовизначення та формування особистісного ставлення до професійної діяльності. А всередині компанії – це ще формування у співробітника цілісного усвідомлення про можливості, які може надати для цього компанія в даний момент та в майбутньому. Під час такого консультування поступово формується готовність до усвідомленої розбудови, корекції та реалізації перспектив кар'єрного зростання.

Основне завдання кар'єрного консультування - формування способів дії, які дозволяють самореалізуватися особистості відповідно до її кар'єрних орієнтацій, професійних ресурсів з урахуванням вимог професійної діяльності всередині компанії.

Кар'єрне консультування як вид психологічної роботи включає:

1. Психологічний супровід вибору розвитку кар'єри в компанії, допомога у визначенні ступеня узгодженості життєвих та професійних цінностей, професійних нахилів, здібностей та рівня домагань особистості;

2. Психологічний супровід планування кар'єри та допомога у професійній побудові та прогнозуванні кар'єрних планів, формуванні готовності до усвідомленого та самостійного проєктування кар'єри;
3. Психологічний супровід реалізації кар'єри: підтримка у здійсненні кроків, передбачених кар'єрним планом;
4. Психологічна допомога в оцінці і корекції кар'єри, яка включає оцінку кар'єрного потенціалу, аналіз ризиків і засобів їх уникнення або подолання [15].

Отже, кар'єрне консультування – це важлива частина професійної орієнтації. Цей процес включає різноманітні заходи, які допомагають людині вирішувати проблеми та приймати рішення, пов'язані з її професійним розвитком. Основна мета полягає в тому, щоб допомогти особі усвідомити, що відбувається в її житті, і досягти поставлених цілей за допомогою свідомого вибору шляхів кар'єрного зростання. Важливим принципом кар'єрного консультування є визнання відповідальності самої людини за свою професійну долю. Віриться, що самостійна та відповідальна особистість може приймати самостійні рішення. Кар'єрний консультант слугує «провідником», створюючи умови, які сприяють вольовому прийняттю рішень у справах кар'єрного розвитку. Він забезпечує інструменти, ресурси та підтримку, необхідні для того, щоб людина могла самостійно визначити свій професійний шлях. Отже, кар'єрне консультування – це процес, де консультант, будучи партнером, допомагає клієнту самостійно з'ясувати свої цілі та вибрати оптимальні шляхи до їх досягнення.

Психологічна консультація з проблем кар'єрного розвитку особистості є одним з видів профорієнтаційної роботи, яку в найзагальнішому розумінні можна визначити як спеціальну діяльність з надання психологічної допомоги, що спрямована на актуалізацію, розвиток, усвідомлення людиною тих якостей, що впливають на її професійне самовизначення, побудову та реалізацію кар'єрних планів [12, 15].

Модель психологічного консультування з проблем кар'єрного розвитку включає чотири ключові компоненти:

1. **Діагностико-формульвальний компонент:** цей етап включає визначення замовлення людини та формування в неї позитивного ставлення до консультативної допомоги з проблем кар'єрного розвитку. Основна мета - з'ясувати потреби та очікування особистості щодо кар'єрного росту.

2. **Діагностико-прогностичний компонент:** на цьому етапі проводиться визначення та аналіз очікувань людини від кар'єрного консультування. Спроба розуміти, які цілі та плани у суб'єкта консультування, а також які очікування він має щодо результатів.

3. **Операційно-технологічний компонент:** на цьому етапі обираються діагностико-консультативні засоби та реалізуються стратегії, методи та технології консультування. Важливо визначити оптимальні методи відповідно до індивідуальних потреб та особливостей суб'єкта.

4. **Результативно-прогностичний компонент:** на останньому етапі проводиться аналіз досягнених результатів консультування, визначення подальших мет цілей професіоналізації особистості. Цей етап допомагає визначити ефективність проведеного консультування та розробити стратегії для подальшого кар'єрного розвитку [21, 31].

Розглянемо, які **психотехніки та технології кар'єрного консультування** найбільш доцільні у вирішенні проблем кар'єрного розвитку особистості, визначення її призначення, співвідношення людини і професії.

1. **Техніки роботи із захисними механізмами.** Захисні механізми є психологічними стратегіями, які людина використовує для захисту власного емоційного від неприємних вражень чи загроз. Однією з методик виявлення та демонстрації цих механізмів є психотехніка, що полягає у виявленні та аналізі неадекватних захисних механізмів. Деякі з основних форм захисної поведінки включають: фантазування, коли особа створює уявні образи чи історії для уникнення реальності або зменшення психологічного дискомфорту; витіснення: неприємні думки чи почуття висуваються за межі свідомості для

уникнення неприємностей; агресія: виявлення ворожнечі чи нападу, спрямованих на зменшення емоційного напруження; раціоналізація: обґрунтування або пояснення власних дій, щоб зменшити внутрішню конфліктність та ін. Емоційне напруження виступає як провідний чинник, що визначає використання різних захисних стратегій. Більше емоційне напруження може призводити до більш автоматизованого та менш усвідомленого використання цих механізмів. Виявлення та розуміння цих стратегій може слугувати ключем до подолання негативних впливів та покращення психічного здоров'я.

2. Техніки використання допоміжних засобів у поглибленні усвідомлення проблеми. Клієнту можна запропонувати пофантазувати про те, як може скластися його життя через два-три роки, де він працюватиме, яке буде до нього ставлення інших людей, чому.

3. Техніки зміни ставлення особистості до несприятливої ситуації. Якщо особистість неспроможна змінити ситуацію на краще, то їй необхідно змінити своє ставлення до неї, не бути пасивною жертвою, а знайти ті сфери життя, де особистість може впливати на обставини, бути успішною, незважаючи на певні обмеження.

4. Техніки визволення заблокованих бажань. У процесі роботи з проблемою особистості необхідно спонукати її, щоб вона задалась такими питаннями, як «Чого я бажаю?», «До чого прагну?», «Що я відчуваю?». Вони допомагають психологу швидко виявити джерело та сутність блоків особистості клієнта.

5. Метод сократівського діалогу (діалектичної дискусії). Діалектика спору полягає у тому, що одному й тому ж поняттю дають різні визначення відповідно до складових родового поняття. Саме таким шляхом, на думку Сократа, народжується істина. Цей метод називають ще майєвтикою. Сократ, використовуючи цей метод, завдяки різним і протилежним визначенням одного і того ж поняття приходять до розуміння сутності предмету, що розглядається. Ця психотехніка спрямована на виявлення суперечностей у думках

співрозмовників з метою відсіяти все несуттєве і розкрити дійсну природу досліджуваного явища. Відповідно до сократівського методу, в процесі бесіди з клієнтом необхідно ставити такі запитання, які б примушували його замислюватися над своїм життям, вчинками, іронічно ставитися до себе.

6. Проекція майбутнього. Предметом опрацювання стає майбутнє. Його зміст утворюють бажання і сподівання особистості, страхи і цілі. Все це переноситься у сьогодення і втілюється у ньому. Завдяки цьому особистість отримує нове бачення проблеми.

7. Внутрішній діалог. Діалог допомагає усвідомити невідповідності у внутрішньому світі особистості. Він може приймати різні форми (діалог між протилежними сторонами свого «Я», діалог з іншими значущими людьми тощо). Ця вправа допомагає особистості краще усвідомити протиріччя у собі, а також сприяє особистісній інтеграції.

8. Техніки розвитку позитивної сили уяви. Важливою умовою швидкого прийняття рішень є сила вашого позитивного мислення. Для цього їй за допомогою психолога необхідно зробити наступні кроки: визнати у себе негативне мислення; поставитися до свого негативного мислення як до поганої звички, від якої необхідно відмовитися; завести спеціальний щоденник для запису всіх негативних думок, які з'являються у неї протягом дня, наприклад: «не хочеться йти на роботу», «погода жахлива», «настрій поганий». Коли людина звертається до написаного тексту, колишні враження мовби оживають, і у клієнта з'являється можливість по-справжньому обміркувати процес їх заміни. Після того, як негативна думка записана, її необхідно одразу ж замінити на позитивну. Спочатку це може здатися досить складним або, навпаки, буде здаватися дуже банальним. Навіть у випадку, коли особистість не вірить у корисність цієї процедури, хай вона запише придуманий варіант заміни. Якщо виникає утруднення з підбором відповідного варіанту, запропонуйте клієнту, щоб він подумав, що сказав би йому у цьому випадку його найкращий друг, близька людина.

9. Техніки розвитку здатності особистості приймати рішення. Під час роботи з проблемою клієнт часто намагається уникнути відповідальності і перекласти її вирішення на психолога. Мета психолога – сприяння усвідомленню клієнта того, що кожній дії має передувати самостійно прийняте рішення, що успіх кожної справи – в його руках, а для його досягнення необхідні певні вольові зусилля особистості.

10. Техніки розвитку вмінь особистості будувати часову перспективу та втілювати свої плани у реальність. Усі події, цілі та засоби їх досягнення, надії та сподівання людей стосовно їх професійної кар'єри розташовуються вздовж вісі часу, яка утворює часову перспективу кар'єрного розвитку особистості. Щоб побудувати оптимальну стратегію кар'єрного розвитку, необхідним є вміння бачити професійні ситуації у розгорнутій перспективі, вміння ставити посильні реальні кар'єрні цілі, досягнення яких наближає людину до ідеальної мети кар'єрного розвитку [22].

Допоміжними методами та інструментами підвищення результативності коучингової роботи в кар'єрному консультуванні також є:

- 1) шкалювання: наприклад, ресурсного стану на початку та в кінці сесії, коли клієнта просять оцінити свій стан від 1 до 10 з метою фіксації прогресу;
- 2) лінія часу, на якій клієнт розміщує певні події, як мають значення для вирішення його запиту, також лінія часу використовується для, так званої, «протяжки в майбутнє», коли клієнт визначає, як саме по новому буде діяти далі;
- 3) логічні (нейрологічні) рівні - ієрархічна організація інформації, яка сприймається і відтворюється людиною. Використовуючи логічні рівні, коуч відстежує на якому рівні знаходиться клієнт, і потім веде його за рівнями піраміди "вгору" або "вниз" в залежності від особливостей клієнта, задаючи відповідні кожному рівню питання. Якщо клієнт "глобаліст" і схильний аналізувати інформацію на вищих рівнях, будує красиві плани, але не виходить на конкретні дії - необхідний рух по піраміді "вниз" для побудови плану дій. Якщо ж, навпаки, клієнт вважає за краще діяти, але погано усвідомлює свої цінності, смисли і власну ідентичність, навіщо йому це треба - треба рухатися

по піраміді "вгору", послідовно проходячи кожен рівень; 4) асоціація-дисоціація. Техніка дисоціації застосовується зокрема при роботі зі станом. Людина, яка перебуває в стані стресу, асоційована з ситуацією. Дисоціація - це спосіб вийти за межі ситуації, подивитися на неї "з боку". Позиція спостерігача допомагає більш раціонально побачити те, що відбувається і знімає зайві емоційні реакції та ін. Також цікава в даному контексті так звана, Мета-позиція, яка є ще більш нейтральною дисоціацією, ніж звичайна дисоціація. Таким чином, в коучинговому процесі ми можемо застосовувати асоціативні 1-шу (я) і 2-гу (інший) позиції, дисоціативну позицію спостерігача або 3-тю позицію і ще більш нейтральну дисоціацію або Мета-позицію, яка дозволяє тримати в фокусі усі три позиції, про які згадувалось раніше[78, 81].

І це не повний перелік психотехнік та технологій, які можуть застосовуватись в кар'єрному консультуванні.

Вплив кар'єрного коучингу на підвищення мотивації до успіху працівників сфери торгівлі.

Технологія кар'єрного коучингу є ефективним інструментом для консультанта-коуча, який здійснює індивідуальний супровід особистості в процесі навчання та побудови кар'єри та потужним чинником підвищення мотивації в компанії. Оскільки основним результатом кар'єрного коучингу є визначення, усвідомлення та диференціація особистістю власних кар'єрних цілей і шляхів досягнення. А мета спеціально організованого процесу взаємодії між коучем і клієнтом полягає в досягненні цілей клієнта оптимальними (з точки зору клієнта) способами і в оптимальний термін. Кожна ж зустріч з коучем спрямована на усвідомлення клієнтом свого вибору і можливості обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.

Крім загальномотиваційного впливу кар'єрного коучингу всередині компанії, який полягає в тому, що застосовується персоніфікований підхід та приділяється увага з боку бізнесу до особистих цілей, мотивів, цінностей та вподобань працівника, також слід відмітити, що для сфери торгівля зокрема

застосування цього підходу та розвиток Центрив кар'єрного розвитку має особливе значення.

Коучинг кар'єри загалом і в сфері торгівлі зокрема охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нового у професійній діяльності або нової діяльності; розробка плану особистісно-професійного розвитку та визначення засобів його реалізації; визначення стратегічних кар'єрних цілей підвищення ефективності. У кар'єрному коучингу для сфери торгівлі найбільш релевантними підходами та стилями взаємодії між коучем і клієнтом можна вважати фрістайл-коучинг і процесуальний коучинг, які відрізняються своїм підходом. Фрістайл-коучинг – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Процесуальний коучинг – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку.

У процесі кар'єрного коучингу для сфери торгівлі реалізуються перш за все поведінкова, розвивальна та трансформаційна цілі. Поведінковий коучинг спрямований на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки. Трансформаційний коучинг в рамках кар'єрного націлений на кардинальні зміни в житті людини, включаючи її призначення та місію. У процесі цього виду коучингу визначається мета або план розвитку особистості. Робота включає в себе працю над зняттям обмежуючих переконань, що дозволяє особистості ухвалювати та приймати кардинальні рішення щодо самореалізації та кар'єрного розвитку. Такий підхід спрямований на трансформацію особистості на глибинному рівні та створення нового, більш задовільного та відповідного цінностям людини життя.

Процес кар'єрного коучингу загалом і для обраної сфери зокрема можна розглядати як послідовність етапів або стадій, які включають:

1. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації, а саме визначення поточного стану особистості та її кар'єрних аспектів. Збір важливої інформації про цілі, цінності, навички та обмежуючі фактори.

2. Планування системи відповідальності: визначення конкретних кроків та цілей для досягнення.
3. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу: застосування технік для зміни поглядів та підвищення самосвідомості, використання стратегій розвитку навичок та додання перешкод.
4. Оцінка результативності: аналіз досягнень у контексті визначених цілей. Перегляд і адаптація стратегій, якщо необхідно. Формування плану дій на майбутнє [31].

Цей цикл може бути повторений або модифікований в залежності від потреб і прогресу клієнта.

Аналіз ситуації, збір необхідної інформації та усвідомлення необхідності самовдосконалення клієнтом є відправною точкою і ключовим етапом кар'єрного коучингу. Цей етап дозволяє людині чітко зрозуміти свої мети, цілі, а також визначити області для подальшого розвитку. Без усвідомлення власних потреб та мети, коучинг може бути менш ефективним. Коуч використовує різні методи і запитання для допомоги клієнту усвідомити свої цілі, цінності, перешкоди та можливості. Зокрема, техніки сократівського діалогу часто використовуються для стимулювання рефлексії та усвідомлення. Ключовою частиною цього етапу є визначення "зони комфорту" та "зони росту", де особистість може визначити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити, чи готова вона до змін. Зацікавленість та готовність клієнта до взаємодії, так званий сформульований «клієнський запит», який в рамках даного етапу може трансформуватись, є важливими факторами для досягнення успіху в кар'єрному коучингу.

Планування системи відповідальності. Досягнення мети кар'єрного коучингу буде ефективним лише за умови, коли клієнт приймає на себе відповідальність за результати. Першим етапом у процесі взяття на себе відповідальності є планування процесу коучингу. Добре сформульований план має чітко відповідати на такі запитання: чого саме необхідно досягти; як це відбуватиметься; коли це відбуватиметься; де це відбуватиметься; коли цей

процес почнеться і коли завершиться; хто буде залучений до цього процесу; з ким необхідно погоджувати цей план; хто допомагатиме у реалізації цього плану.

Так, **кар'єрограма** є важливим інструментом для планування та управління кар'єрним розвитком працівника. Вона дозволяє структурувати та визначати конкретні кроки, необхідні для досягнення кар'єрних цілей. Основні елементи кар'єрограми можуть включати: особисті дані співробітника: ім'я, прізвище, контактна інформація; поточна посада та стаж роботи; особисті кар'єрні орієнтири; конкретні цілі та напрямки, які працівник прагне досягти; можливості розвитку у рамках займаної посади: шляхи розвитку та покращення навичок на поточній посаді; історія професійної діяльності: попередні посади, навчання та кваліфікації, досягнення; можливості розвитку для нової посади: вимоги та очікування для переходу на більш високу посаду, освіта, курси, тренінги та інші види навчання. Побудова кар'єрограми важлива і необхідна для чіткого уявлення та усвідомлення особистістю мети та шляхів її кар'єрного розвитку, допомагає працівнику розуміти його поточні можливості та визначати стратегії для подальшого розвитку у кар'єрі [42].

Процес реалізації плану включає в себе використання різних коучингових технік для досягнення кар'єрних цілей клієнта. Коуч вибирає ті стилі та методи, які найкраще підходять конкретній ситуації та якими він володіє найкраще. Ефективність реалізації плану визначається досягненням поставлених завдань та мети. На цій стадії коучингу кар'єри важливим є систематичне надання зворотного зв'язку, схвалення набутих умінь, а також мотивування клієнта до відповідальності і прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни клієнта, що реалізується на підставі визначення ключових чинників успіху.

Оцінка результативності є важливою частиною процесу. Після завершення плану коуч та клієнт проводять аналіз і висновки, оцінюючи, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі. Це дозволяє визначити, чи необхідні будь-які корекції або зміни у стратегії розвитку [30].

Отже, кар'єрний коучинг – це технологія планування професійної кар'єри і реалізації кар'єрного потенціалу людини. Керівництво та психологічний супровід з боку коуча сприяють тому, що клієнт починає краще усвідомлювати і розуміти себе, визначати способи досягнення своєї мети, розширює сферу пізнання, підвищує свою ефективність і якість свого життя внаслідок досягнення реальних результатів у процесі реалізації кар'єрного плану. Своєрідність кар'єрного коучингу полягає в тому, що клієнт стає здатним ухвалювати та приймати рішення стосовно кар'єрного розвитку внаслідок чіткого визначення та усвідомлення його цілей, що досягається шляхом відпрацювання спеціальних технік та методів, які використовує коуч у роботі з клієнтом. Кар'єрний коучинг може бути використаний для вирішення таких запитів клієнта, як, наприклад: знайти нову роботу, яка задовольняла б потреби особистості; визначити мету кар'єрного розвитку, виокремити головні та другорядні цілі; виявити основний напрям кар'єрного розвитку, побачити його нові можливості; розвинути впевненість у собі, сформувавши мотивацію кар'єрного розвитку та спроектувати реальний план реалізації кар'єрних цілей.

Ефективність кар'єрного коучингу ґрунтується на втіленні думки про те, що кожна людина живе з почуттям того, що вона здатна на більше і може зробити більше. Для того, щоб досягти своїх цілей та зробити більше, людині необхідно чітко усвідомлювати реальність, вірити у себе, бути рішучою, виявляти волю і не зупинятися [84]. Зусилля кар'єрного коуча спрямовані при цьому на допомогу клієнтові в тому, щоб: набути нові навички та засоби для кар'єрного розвитку; чітко усвідомлювати свої цінності та узгоджувати їх з цілями і бажаними результатами; виявляти активну поведінку, бути дієвим; шукати ресурси для досягнення поставлених цілей. Кар'єрний коуч допомагає людині визначитися з довгостроковими і короткостроковими кар'єрними планами. За допомогою коуча клієнт формує свою мету, розробляє план дій, вчиться брати на себе більше відповідальності та діяти, мислити масштабніше і реалізувати свої плани, а коуч у свою чергу підтримує і не дає клієнту відхилитися від спроектованого ним кар'єрного плану. Коучингова технологія

працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення клієнтом дійсності в ході аналізу завдання, поставленого перед ним стосовно його кар'єри [80].

Висновки до розділу 1

В першому розділі в результаті теоретичного аналізу було виявлено, що структурними суттєвими чинниками Мотивації успіху як необхідної частини професійної мотивації є: інтерес, переконання та установки, прагнення, потяг, система цілей, задоволеність, обов'язок та самооцінка. І саме вони суттєво підвищують спрямування людини до успіху в професійному контексті.

В результаті аналізу мотиваційних чинників різноманітних Теорій мотивації, починаючи від «первинних теорій мотивації»: Адама Сміта, Фредеріка Тейлора, Дугласа Мак-Грегора до змістовних: Абрахама Маслоу, Девіда Мак-Клеланда, Фредеріка Герцберга, а також більш пізніх процесуальних теорій мотивації: теорія постановки цілей Е. Локка, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. С. Адамса, теорія підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера та ін. було з'ясовано, що завдяки таким чинникам мотивації, як: надання працівникам самостійності у виборі засобів праці, робочого графіку та методів; залученні працівників до постановки та вирішення цілей; відповідальності працівників за якість продукції; участі у формуванні робочих груп та співпраці в груповій діяльності; включення працівників до творчих і управлінських груп на різних рівнях організації – можна кардинально вплинути на мотивацію сучасного працівника, зокрема, та суттєво вплинути на ефективність бізнесу загалом.

В результаті дослідження поняття Коучингу та його різновиду Кар'єрного коучингу як одного з провідних форматів роботи внутрішньої Служби персоналу компанії сфери торгівлі і внутрішньої підтримки кар'єри співробітників було встановлено, що саме Коучинг значним чином може вплинути на професійну мотивацію працівників. А також було виявлено, що саме завдяки внутрішнім психологічним чинникам та технікам, таким як

сократівський діалог, планування майбутнього, прийняття рішень та ін., а також допоміжних: шкалювання, використання технік з лінією часу, системи (піраміди) нейрологічних рівнів та ін. - можна досягти значного впливу на внутрішню структуру переконань та цілепокладань особистості, щоб відбулось прискорення, фокусування на певних видах діяльності або спрямування подальшого кар'єрного шляху працівника.

Було також встановлено, що у процесі кар'єрного коучингу для сфери торгівлі реалізуються, перш за все, поведінкова, розвивальна та трансформаційна цілі. А завдяки необхідній послідовності етапів коучингової роботи, такій як: аналіз ситуації та збір необхідної інформації, планування системи відповідальності, реалізація плану та оцінка результативності – можна ефективно досягнути кар'єрних та мотиваційних цілей функції Служби персоналу всередині компанії в сфері торгівлі для лінійного торгового персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.4 Етапи та організація емпіричного дослідження мотивації до успіху працівників сфери торгівлі.

Емпіричне дослідження мотивації до успіху працівників сфери торгівлі було проведене в такі етапи:

На першому етапі було проаналізовано теоретичні джерела з проблеми; визначено теоретико-методологічні підходи до досліджуваної проблеми.

На другому етапі визначено вибірку дослідження, конкретизовано методи та загальну стратегію дослідження.

На третьому етапі проведено емпіричне дослідження, яке дало змогу виявити у обраної групи респондентів такі мотиваційні аспекти, як ступінь вираженості мотивації до успіху; мотиваційний комплекс особистості зі співвідношенням ВМ (внутрішньої мотивації), ЗПМ (зовнішньої позитивної мотивації та ЗНМ (зовнішньої негативної мотивації); співвідношення мотиваційних полюсів на успіх та страх невдачі; персональні мотиваційні орієнтації (якорі кар'єри), а також ступінь значимості та задоволеності мотиваційних потреб (з 15-ти можливих).

На четвертому етапі було розроблено програму консультативних сесій із застосуванням технологій кар'єрного коучингу з метою розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів.

Вибірка для проведення дослідження:

Сфера: мережа магазинів одягу категорії – сток (уцінений брендовий одяг) та секондхенд.

Чисельність: 60 продавців-консультантів мережі в різних регіонах України (чисельність вибірки зумовлена загальною кількістю продавців-консультантів в даній мережі магазинів).

Стать: переважно жіночої статі (жінок – 93%, чоловіків – 7%).

Середній Вік: 33,7 років. Термін роботи на даній позиції – від 1 місяця до 10 років.

Середній термін роботи на посаді: 2,7 років. Термін роботи в компанії загалом (на різних позиціях, як правило, в одній і тій самій торгівельній точці) від 1 місяця до 13 років. В середньому: 4,3 роки.

Регіон України, де проживають та працюють респонденти: міста Київ – 28% Чернівці – 28%, Львів – 19% Житомир – 16%, Луцьк – 6%, Вінниця – 3%.

Вибірка була сформована за принципами різноманітності представленості по віку, часу роботи на посаді та загалом роботи в компанії в даній мережі, а також відтворена за співвідношенням жіночої та чоловічої статі продавців-консультантів.

Таблиця 2.1

Вибірка дослідження

Регіони						Стать		Сер. вік	Сер. Пос.	Сер. Ком.
Київ	Чернівці	Львів	Житомир	Луцьк	Вінниця	Жін	Чол			
28%	28%	19%	16%	6%	3%	52	8	33,7	2,7	4,3

Методики дослідження підібрані з врахуванням дослідження саме наявності та ступеню вираженості мотивації до успіху, переважання у особистості досліджуваного мотивації до успіху чи страху невдачі, а також виявлення направленості мотивації (внутрішня, зовнішня позитивна чи зовнішня негативна) та мотиваційних чинників (якорів кар'єри), що превалюють в структурі особистості та є ключовими чинниками саме в професійній мотивації. Крім того, було досліджено, в якій мірі мотиваційні чинники співпадають з тими, які пропонує, на думку співробітника, компанія. Також в дослідженні була використана Авторська анкета по результатам проведених сесій кар'єрного коучингу.

Методики були застосовані та запропоновані для заповнення групі респондентів в такій послідовності:

- 1) Тест на мотивацію успіху або страх невдачі А.А. Реана;
- 2) Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса;
- 3) Тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана);
- 4) Методика «Якорі кар'єри» Шейна;
- 5) Опитувальник «Профіль 15 мотиваційних потреб» (адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном);
- 6) Авторська анкета за результатами проведення сесій кар'єрного коучингу.

Тест на мотивацію успіху або страх невдачі А.А. Реана (Тест приведений в Додатку А)

Короткий опис Тесту:

Дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку: бажання досягти успіху або уникнути невдачі. Складається з 20 запитань, які допоможуть проаналізувати внутрішні мотиви та перешкоди перед досягненням цілей.

Отримані результати:

- 1) Провідний тип мотивації: на успіх/на невдачу/мотиваційний полюс яскраво не виражений (набраний бал з 20 можливих, %)
- 2) Опис виявленого типу мотивації/відсутності яскраво вираженого полюсу: що саме мотивує до досягнення успіху/ як опитуваний ставиться до можливих невдач і як це впливає на його мотивацію.

Підрахунок результатів:

Від 1 до 7 балів. У досліджуваного діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі).

Опис: «Люди, мотивовані на невдачу, зазвичай відрізняються підвищеною тривожністю, низькою впевненістю у своїх силах. Намагаються уникати відповідальних завдань, а за необхідності розв'язання

надвідповідальних завдань можуть впадати у стан близький до панічного. Принаймні ситуативна тривожність у них у цих випадках стає надзвичайно високою. Все це, водночас, може поєднуватись з дуже відповідальним ставленням до справи»

Від 8 до 13 балів. У досліджуваного мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі, що якщо кількість балів 8, 9 є певна тенденція метизації на невдачу, а якщо кількість балів 12, 13, є певна тенденція мотивації на успіх.

Від 14 до 20 балів. У досліджуваного діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Опис: «Мотивація успіху належить до позитивної мотивації. За такої мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх та потреба у досягненні успіху. Такі люди зазвичай впевнені у собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети. Цілеспрямованість».

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху, Т. Елерса (Опитувальник приведений в Додатку А)

Короткий опис Методики:

Дозволяє оцінити рівень вираженості мотивації до успіху. Містить 41 запитання, на які потрібно дати відповідь Так чи Ні.

Отримані результати:

Ступінь вираженості мотивації до успіху.

Підрахунок результатів:

Щоб отримати результати, слід оцінити отримані відповіді згідно КЛЮЧА (Ключ до методики приведений в Додатку А)

Додаткова інтерпретація результатів:

Люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику.

Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху — досягнення мети.

Тест «Мотивація професійної діяльності», методика К. Замфір у модифікації А. Реана

Короткий опис Тесту:

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості, що являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ.

Отримані результати:

На підставі отриманих результатів буде визначено мотиваційний комплекс особистості, що являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ.

Опис процесу:

Респондентам потрібно оцінити по значущості для них (запитання: наскільки значимий для вас особисто) від 1 до 5 такі сім провідних мотивів професійної діяльності. “Прочитайте приведені нижче мотиви професійної

діяльності в реєстраційному бланку та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою”.

Таблиця 2.2

Сім провідних мотивів професійної діяльності

Мотиви професійної діяльності	1	2	3	4	5
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по службі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Підрахунок результатів:

Після проведення методики відбудеться підрахунок показників внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”:

$$ВМ = (оцінка \text{ п.}6 + оцінка \text{ п.}7) / 2;$$

$$ЗПМ = (оцінка \text{ п.}1 + оцінка \text{ п.}2 + оцінка \text{ п.}5) / 3;$$

$$ЗНМ = (оцінка \text{ п.}3 + оцінка \text{ п.}4) / 2.$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде вважатися число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове).

Інтерпретація результатів:

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів будуть віднесені такі два типи сполучень: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ і $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$. Найгіршим мотиваційним комплексом вважатиметься тип $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$. Між цими

комплексами будуть укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси.

Під час інтерпретації враховуватиметься не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

Методика «Якорі кар'єри» Шейна (Опитувальник приведений в Додатку А)

Короткий опис методики:

Якоря кар'єри - методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі. Якоря кар'єри — це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси тощо, соціально зумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають у початкові роки розвитку кар'єри, вони стійкі та можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації несвідомо.

Отримані результати:

Найбільш значимі для людини професійні мотиваційні чинники та драйвери, прорейтинговані за значимістю (кількістю набраних балів).

Опис процесу:

Дано 41 твердження щодо кар'єри та професійної діяльності. Респонденту потрібно 21 твердження оцінити, наскільки кожне з них є важливим від 1 до 10, де: 1 – абсолютно не важливо, 10 – виключно важливо.

Та наступне 21 твердження, де респондент має погодитись з кожним з них від 1 до 10, де: 1 – абсолютно не згоден, 10 – повністю згоден.

Підрахунок/Інтерпретація результатів: Як результат респондент отримує дев'ять кар'єрних орієнтацій (чинників професійної мотивації): професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво. Та ступінь важливості від 1 до 10 кожної з них для нього.

Якщо респондент набирає за певну орієнтацію менше 5, це означає, що кар'єра не відіграє значимої ролі в житті особи або не є пріоритетом для респондента. Приклад отриманих результатів Опитувальника – на Рис. 2.1

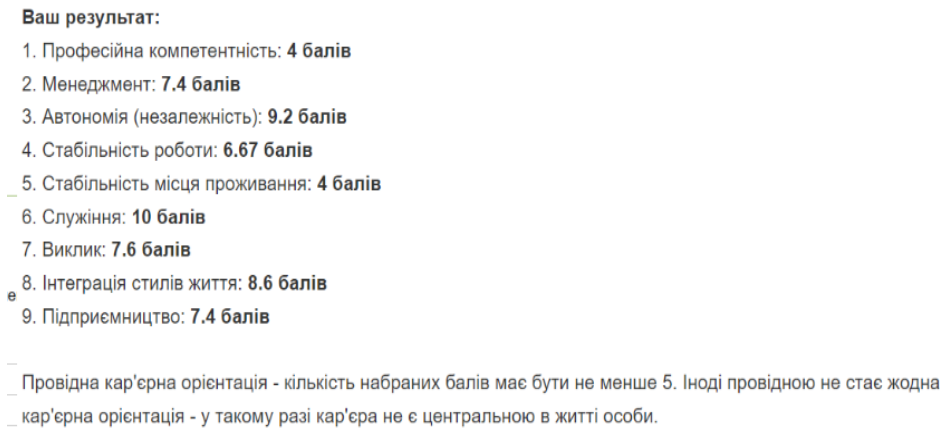


Рис. 2.1 Результати Методики «Якорі кар'єри».

Опитувальник “Профіль 15 мотиваційних потреб”, адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном. (Опитувальник приведений в Додатку А).

Короткий опис/Преамбула для респондента

Опитувальник виходить з того, що кожна людина від природи має свій мотиваційний профіль, який протягом життя майже ніколи не змінюється. Профіль складається з 15 основних потреб. Для однієї людини важливо, щоб робота надавала можливість особистісного зростання, для іншого - можливість досягнення високого статусу, третій прагне до різноманітності в роботі і т.д. Як вже було зазначено, профіль (значимість потреб для людини) майже ніколи не змінюється, але постійно змінюється задоволеність людини в тих чи інших потребах.

Опис процесу:

Під час тестування співробітник проходить кілька кроків, розподіляючи бали. На виході отримуємо графічне відображення 15 основних потреб.

Інтерпретація результатів (приклад на Рис.2.2)

Червона зона показує, наскільки дана потреба важлива для людини (як правило, не змінюється протягом життя), синя зона показує, наскільки дана потреба задоволена на даний момент в даному випадку в конкретній організації. Особливу увагу потрібно звернути саме на ті потреби, які відображають найбільшу розбіжність.

Результат, виведений за допомогою павутинної діаграми, наочно показує ступінь розбіжності між тим, що важливо особисто респонденту і наскільки (з його точки зору) це проявлено в організації, в якій він працює.

Неспівпадіння в 2 і більше пунктів між тим, коли те, що важливо респонденту, оцінено вище, ніж він отримує, в компанії, та кількість таких неспівпадінь можна вважати критичними маркерами. А також певним чином давати розуміння, на який чинник слід вплинути або наскільки тривалим буде життєвий цикл співробітника в даній компанії.

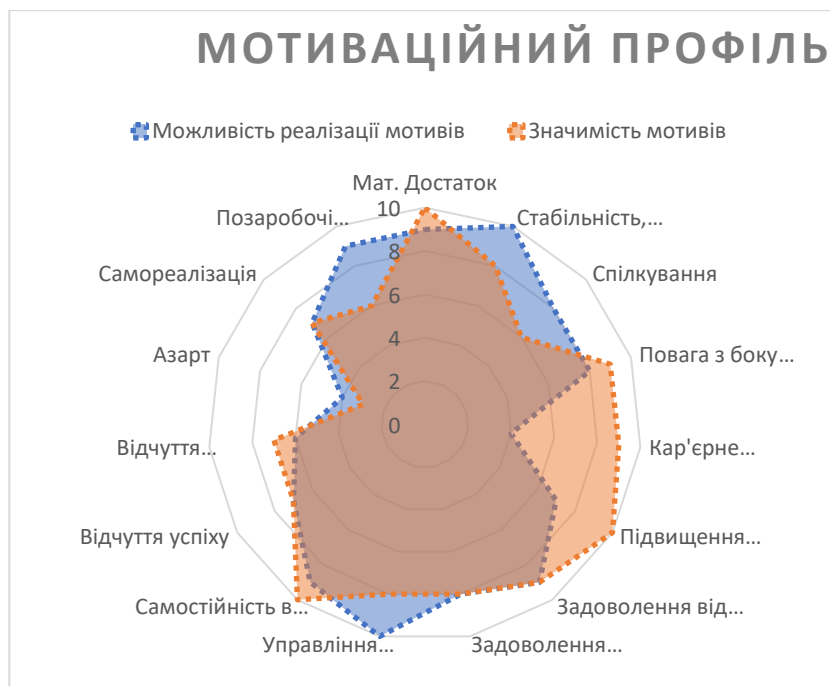


Рис. 2.2 Приклад «Результати мотиваційного профілю особистості» за Методикою “Профіль 15 мотиваційних потреб”.

Авторська анкета за результатами проведення сесій кар'єрного коучингу. (Анкета приведена в Додатку А)

Анкета по завершенню комплексу сесій (кількість сесій залежить від запиту та «контракту» з коучі) складається з 10 запитань, відповіді на які показують значимість, ступінь задоволеності та практичну користь роботи з коучем з питань кар'єрного розвитку. А також з відкритих запитань, які дають змогу висловити коучі оцінки, персональні враженнями та дати оцінку результату в довільній формі.

Анкета дозволяє оцінити особистісні, професійні прояви коуча, організацію процесу взаємодії, намітити перші кроки реалізації складеної в ході сесій програми кар'єрного розвитку. А також передати відповідальність коучі за реалізацію даної програми.

2.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження Мотивації до успіху.

Проведене дослідження із застосуванням вище перерахованих Методик та Тестів показали такі результати.

Тест на мотивацію успіху або страх невдачі А.А. Реана.

Таблиця 2.3

Результати проведення Тесту А.А. Реана

Мотиваційний полюс, к-сть респондентів		
на успіх	яскраво не виражений	яскраво не виражений, тенденція на невдачу
78%	19%	3%

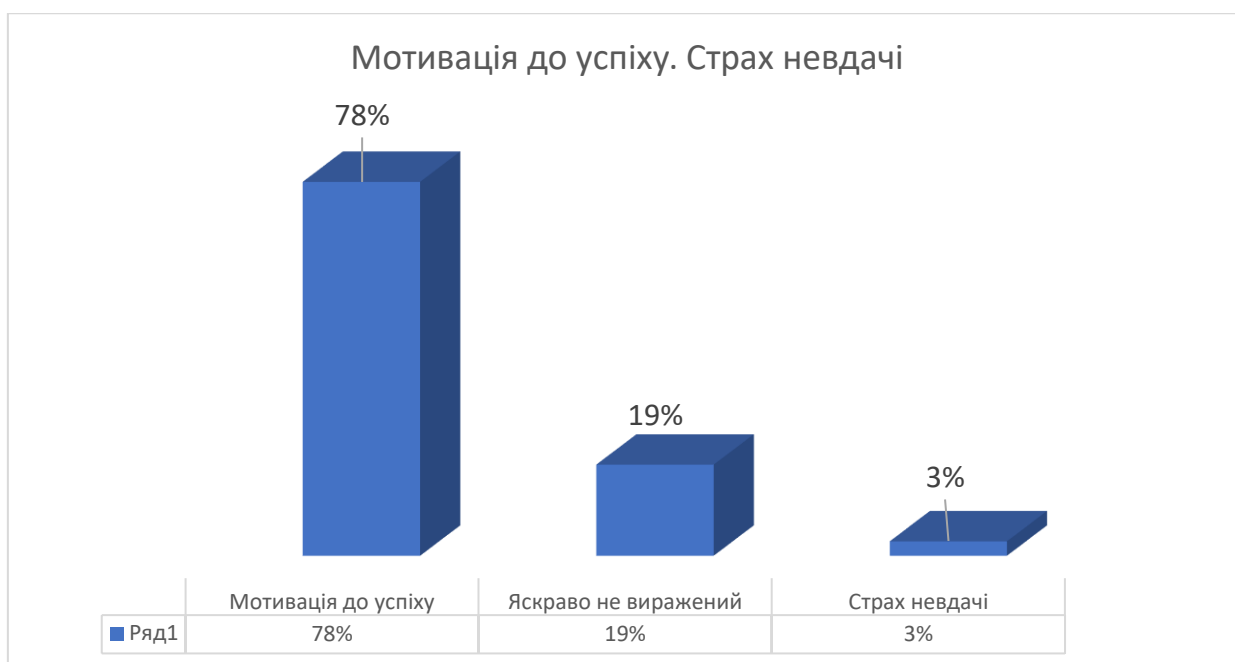


Рис. 2.3 Результати Тесту А.А. Реана.

По результатам дослідження можна зробити висновок, що у більшості співробітників лінійного рівня на посаді продавець-консультант явно виражений мотиваційний полюс на успіх, що превалює над страхом невдачі.

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса.

Таблиця 2.4

Результати опитування за Методикою Т.Елерса

Рівень мотивації до успіху, к-сть респондентів			
занадто високий	помірно високий	середній	низький
13%	37%	47%	3%

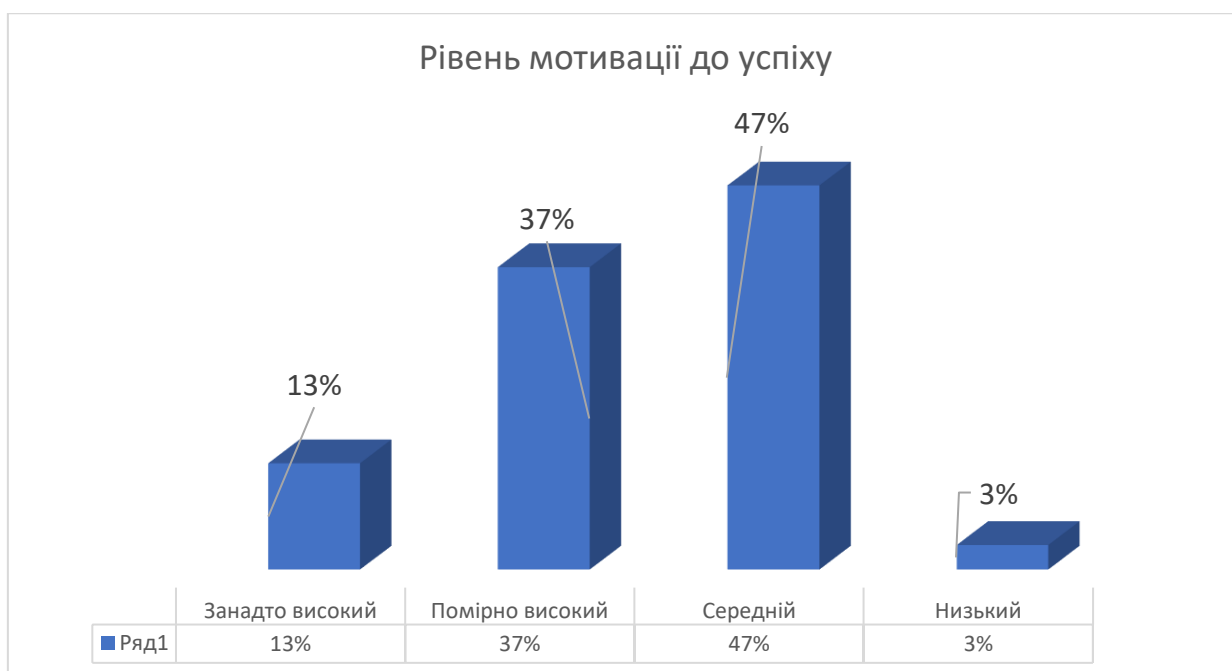


Рис. 2.4 Результати Методики Т.Елерса.

Рівень мотивації до успіху відповідає нормальному розподілу Гауса, тобто занадто високий та низький спостерігається у меншості (відповідно 13% і 3%), в той час як більшість респондентів розподіляється між помірно високий і середній (37% і 47% відповідно).

Тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана).

Таблиця 2.5

Результати Тесту «Мотивація професійної діяльності»

Мотиваційний комплекс особистості, к-сть респондентів		
найкращий		
оптимальний: $ВМ >$		
$ЗПМ > ЗНМ,$ $ВМ =$		найгірший: $ЗНМ >$
$ЗПМ > ЗНМ$	проміжний	$ЗПМ > ВМ$
31%	63%	6%

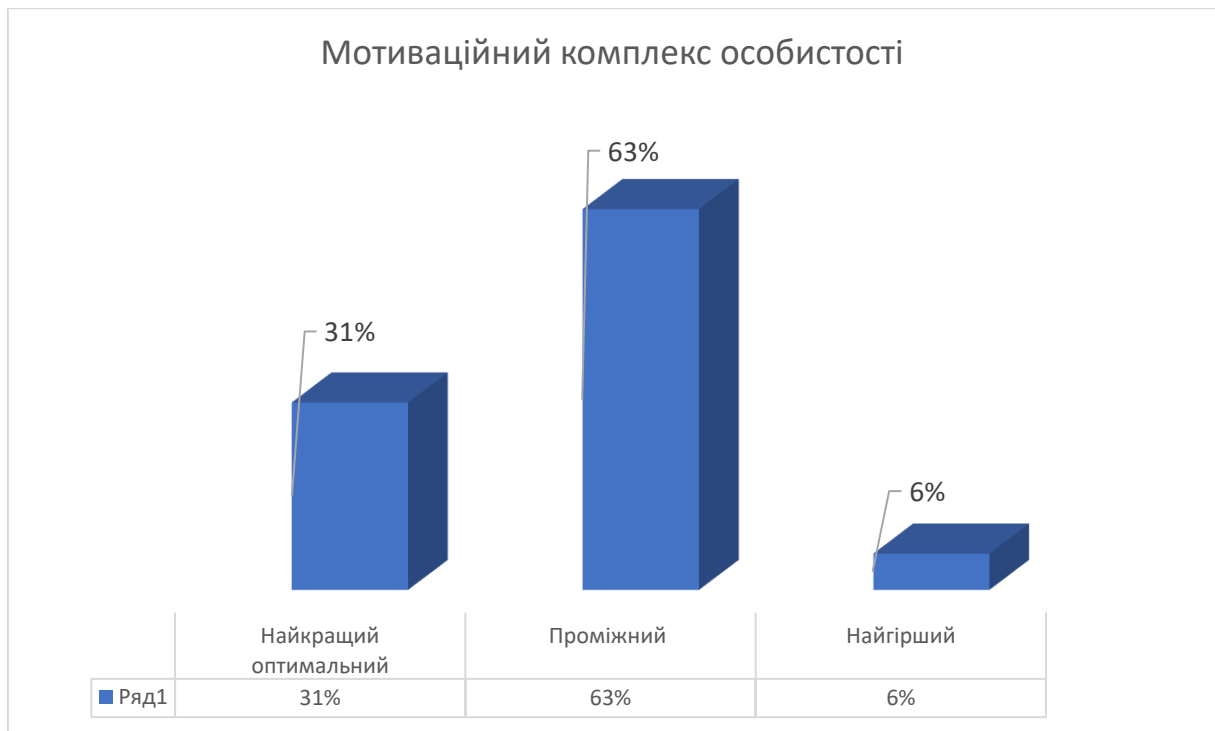


Рис. 2.5 Результати Тесту «Мотивація професійної діяльності».

Отже, найкращий оптимальний мотиваційний комплекс особистості, де внутрішня мотивація більша або дорівнює зовнішній позитивній, яка в свою чергу вище за зовнішню негативну ($ВМ > ЗПМ > ЗНМ$, $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$) показали 31% респондентів. Проміжний комплекс демонструють 62,5% респондентів, при цьому ЗНМ перевищує або дорівнює ВМ у 18,7% з них, в той час, як у 43,7% ЗПМ превалює за значенням над ЗНМ. В цілому ж, розподіл з врахуванням специфіки посади, про що йшлося вище, також відповідає нормальному розподілу.

Методика «Якорі кар'єри» Шейна.

Таблиця 2.6

Результати опитування за Методикою «Якорі кар'єри» Шейна

Кар'єрні орієнтації	К-сть орієнтацій
стабільність роботи	46
служіння	30
автономія	16
стабільність місця проживання	12
підприємництво	10
інтеграція стилів життя	8
менеджмент	10
виклик	4



Рис. 2.6 Методика «Якорі кар'єри»: кількість виборів.

Серед кар'єрних орієнтацій найбільше переважають значимі для продавців чинники: стабільність роботи та служіння. Середні значення, окрім частоти вибору даних чинників, також показують значимість даних факторів

для опитуваних. Дані орієнтації можуть бути зумовлені позицією саме лінійного працівника, важливість стабільності і схильності до ризику в котрих, як правило, нижча, ніж у працівників більш високих рівнів компанії. Також це може бути зумовлено контекстом, адже саме зараз спостерігається тенденція до того, що люди схильні в більшій мірі, ніж у більш спокійні часи, триматися за поточне місце роботи та умови. Служіння - це якір, який цілком природній для людей «обслуговуючих» професій.

Опитувальник “Профіль 15 мотиваційних потреб” (адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном)

Таблиця 2.7

Рейтинг мотиваційних потреб (організація)

ОРГАНІЗАЦІЯ	Сер. Зн.
Відчуття стабільності, надійності	8,28
Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	8,06
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	7,88
Повага з боку інших, соціальний престиж	7,66
Задоволення від процесу діяльності	7,66
Підвищення власної професійної компетентності	7,59
Відчуття власної корисності, служіння людям	7,41
Матеріальний достаток	7,38
Відчуття успіху	7,28
Азарт, змагання	6,88
Управління, керівництво іншими людьми	6,75
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	6,75
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	6,75
Спілкування з колегами	6,47
Просування, кар'єрне зростання	6,22

Таблиця 2.8

Рейтинг мотиваційних потреб (особистість)

ОСОБИСТІТЬ	Сер. Зн.
Відчуття стабільності, надійності	8,66
Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	8,56
Спілкування з колегами	8,53
Задоволення від процесу діяльності	8,44
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	8,38
Відчуття успіху	8,25
Матеріальний достаток	8,19
Підвищення власної професійної компетентності	8,09
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	8,00
Повага з боку інших, соціальний престиж	7,81
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	7,69
Відчуття власної корисності, служіння людям	7,66
Просування, кар'єрне зростання	7,13
Управління, керівництво іншими людьми	6,97
Азарт, змагання	6,69

Опитувальник 15 мотиваційних потреб показав, які з 15 чинників професійної мотивації є найбільш значимими для респондентів і наскільки вони співпадають з тим, як ці фактори проявлені, на їхню думку, в компанії.

З результатів даного дослідження бачимо, що топ три для респондентів з точки зору важливості для особистості, це: відчуття стабільності, надійності; задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо); спілкування з колегами. В той час як в організації, на думку респондентів, найкраще представлені: відчуття стабільності, надійності; задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо) та Задоволення від досягнення мети, результату діяльності. Задоволення від процесу діяльності – чинник, який також є значимим для більшості респондентів та на належному рівні задовольняється в компанії.

В роботі було проведено кореляційний аналіз. Між шкалами методик «Мотиваційний комплекс особистості» «5 мотиваційних потреб» (особистість), «Якорі карери» були виявлені значимі взаємозв'язки.

В результаті встановлено такі кореляційні зв'язки:

Таблиця 2.9

Кореляційні зв'язки між шкалами досліджень за методиками «Якорі кар'єри» та «Профіль 15 мотиваційних потреб» (r-Пірсона)

Змінні	Кореляційний показник
Матеріальний достаток - Просування, кар'єрне зростання	0,51*
Відчуття стабільності, надійності - Стабільність роботи	0,53*
Просування кар'єрне зростання - Підвищення власної професійної компетентності	0,55*
Служіння - Відчуття власної корисності, служіння людям	0,51*
Грошовий заробіток - Просування, кар'єрне зростання	0,53*
Прагнення до просування по службі - Матеріальний достаток	0,55*
Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег-Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей	0,59*
Відчуття успіху - Задоволення від самого процесу та результату роботи	0,54*
Менеджмент - Управління, керівництво іншими людьми	0,57*
Повага з боку інших, соціальний престиж – Матеріальний достаток	0,52*

* $p \leq 0,05$

Виходячи з результатів, бачимо, що матеріальний достаток респонденти (в нашому випадку продавці-консультанти) пов'язують з просуванням та кар'єрним зростанням. Адже ця позиція є лінійною і чим вище співробітник просувається по кар'єрі тим вище його грейд та рівень матеріального заробітку, відповідно - достатку. Підтвердження даній кореляції бачимо також по шкалам «Грошовий заробіток-Просування кар'єрне зростання». На підставі чого можемо зробити висновок, що говорячи про Матеріальний достаток респонденти мають на увазі, перш за все, грошову винагороду (заробіток).

Відчуття стабільності, надійності респонденти пов'язують зі стабільністю роботи, оскільки вона дає дохід та можливість забезпечувати себе і сім'ю. Як пам'ятаємо критерій «Відчуття стабільності надійності» в опитувальнику «15 мотиваційних потреб» очолило рейтинг за кількістю балів як щодо особистої значимості критерія, так і представленості даного критерія в компанії. Даний зв'язок обумовлений рівнем позиції, оскільки чим більш лінійною є позиція, тим вагомішими є критерії безпеки, стабільності та передбачуваності. Також те, що відчуття стабільності, надійності пов'язане саме з стабільністю роботи може бути в деякій мірі обумовлене контекстом війни, коли стабільне місце роботи особливо цінне як джерело постійного доходу, особливо враховуюче невизначені терміни закінчення повномасштабної війни.

Встановлена кореляція «Просування кар'єрне зростання - Підвищення власної професійної компетентності» свідчить про те, що просування по кар'єрі респонденти напряму пов'язують з підвищенням власної компетентності, що дасть можливість показати високі результати діяльності, а значить мати кар'єрний ріст.

Цікаво співставити дану кореляцію з «Прагнення до просування по службі - Матеріальний достаток», яка свідчить про те, що респонденти вважають, що прагнення зростати та просуватись вже саме по собі має прямий вплив на матеріальний достаток та збільшення доходу. Адже співробітник, який прагне зростати, прикладає зусилля, які рано чи пізно неодмінно, на думку респондентів, приведуть до зростання матеріального достатку. Ця кореляція частково зумовлена тим, що винагорода продавців-консультантів складається з вагової перемінної частини, так званих КРІ. А ті залежать від щоденних зусиль в продажах та обслуговуванні клієнтів. Відповідно, коли дана категорія співробітників щоденно спостерігає вплив власних зусиль на фінансовий результат, їх сприйняття налаштовується на відповідний прямий зв'язок прикладених зусиль та отриманої фінансової винагороди.

Кореляційний зв'язок «Служіння - Відчуття власної корисності, служіння людям» пов'язаний зі специфікою роботи респондентів, яка тісно пов'язана в увагою до клієнта, в значній мірі служінням його інтересам, емпатичному виявленню його персональних, інколи не проявлених потреб. Відчуття власної корисності, яке проявляється через служіння назвичайно важливий фактор для респондентів та їх успіху на даній позиції.

Виявлено також кореляційний взаємозв'язок між «Прагненням уникнути критики з боку керівника або колег» та «Прагненням уникнути можливих покарань або неприємностей» ($r=0,59$), що свідчить про те, що покарання та неприємності, в першу чергу, респонденти пов'язують з критикою з боку керівника або колег. Це можна пояснити тим, що продавці-консультанти працюють в дуже тісному колективі і їх командні результати роботи напряду впливають на їх перемінну частину та оплату праці загалом. Специфіка їх роботи також полягає в постійній взаємодії в торговому залі і від її злагожденості, від взаємозамінності та взаємодопомоги, від того, наскільки часто вони стикаються з критикою, конфліктами, які загалом люди працюю з ними поряд, напряду залежить як рівень їх обслуговування, так і рівень їх власного щоденного комфорту. Оскільки існувати автономно, самостійно приймати рішення та впливати на результат специфіка роботи їм не дозволяє в жодній мірі.

Виявлено також кореляцію між шкалами «Відчуття успіху - Задоволення від самого процесу та результату роботи» ($r=0,54$). Що частково зумовлене тим, що для даної позиції дуже важливе відчуття успіху, яке невід'ємно пов'язане з задоволенням як від процесу, так і результату роботи. Справа в тому, що на відміну від інших посад, посада респондентів щоденно відчуває вплив та є чутливою до успішного або не дуже результату дня чи тижня. По-перше, тому що підсумки впливу на загальний результат підводяться на щоденній основі, а по-друге, тому що успішна (=результативна) комунікація з клієнтом відразу позначається у конкретній сумі на доході продавця. Тому щоденне відчуття успіху та задоволення від процесу і результату для них цілком пов'язані речі.

Шкали «Менеджмент - Управління, керівництво іншими людьми» також мають позитивну кореляцію ($r=0,57$), яка є досить відчутною, оскільки дані поняття респонденти сприймають як тотожні в робочому контексті.

«Повага з боку інших, соціальний престиж – Матеріальний достаток»: дані шкали також корелюють одна з одною в дані вибірці. Частково це є впливом фактору культури даної посади, а саме: оскільки респонденти працюють в сфері торгівлі, матеріальний достаток є звичним і навіть усталеним для них критерієм престижу та поваги з боку інших. Адже продавців щоденно налаштовують на вимір успіху в грошових одиницях. Це виправдано економічно з боку компанії та цілком можна зрозуміти з бізнесової точки зору. Саме тому повага, престиж також починають вимірюватись ними в контексті матеріальному та грошовому.

Обернених кореляцій в дослідження не виявлено.

Висновки до розділу 2

У даному Розділі приведені результати досліджень та їх інтерпретація, а також встановлено, що:

У більшості співробітників лінійного рівня на посаді продавець-консультант явно виражений мотиваційний полюс на успіх, що превалює над страхом невдачі. Рівень мотивації до успіху показав, що більшість респондентів розподіляється між помірно високий і середній (37% і 47% відповідно).

Більшість респондентів показали проміжний збалансований комплекс особистісної мотивації, а також близько третини з них - найкращий оптимальний мотиваційний комплекс особистості, де внутрішня мотивація більша або дорівнює зовнішній позитивній, яка в свою чергу вище за зовнішню негативну.

Серед кар'єрних орієнтацій найбільше переважають значимі для продавців чинники: стабільність роботи та служіння, що може бути зумовлене рівнем позиції та контекстом війни.

Найбільш значимими особистісними мотиваційними потребами для респондентів наразі є: відчуття стабільності, надійності; задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо); спілкування з колегами. В той час як в організації, на думку респондентів, найкраще представлені: відчуття стабільності, надійності; задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо) та задоволення від досягнення мети, результату діяльності. Задоволення від процесу діяльності – чинник, який також є значимим для більшості респондентів та на належному рівні задовольняється в компанії.

Авторська Анкета (результати приведені в Таблиці 3.3 Розділу 3) показала, що більшість респондентів (84%) оцінюють проведені коучингові сесії з питань кар'єрного розвитку як корисні та хотіли б продовжити роботу з коучем в подальшому.

Було також проведено кореляційний аналіз певних шкал та встановлені відповідні прямі кореляційні зв'язки про що детально описано в інтерпретаційній частині дослідження.

Якісний аналіз та співставлення Якорів кар'єри (значимих кар'єрних орієнтацій) з найбільш значимими для респондентів мотиваційними потребами показав цікаві взаємозалежності. Значимий для кожного респондента якор був співставлений з певною потребою зі списку 15-ти запропонованих, після чого був проведений аналіз, наскільки ця потреба (яка співпадає з якорями, які набрали найбільше балів, а значить є найбільш значимими) є так само значимою для людини і наскільки вона закрита з боку компанії. Якщо було знайдено співпадіння (значимий якор відповідав тому ж мотиваційному чиннику) і розрив між значимістю та задоволеністю перевищував 3 і більше пунктів з 10, дана потреба була включена як фокус уваги для проведення кар'єрних консультацій. Також як додатковий фактор задоволеності та вмотивованості працівника бралась кількість додаткових чинників, які опитуваний також вважав такими, які компанія не задовольняє в достатній мірі (розбіжності в 3 і більше пунктів). Даний персональний аналіз допоміг сформуванню списку коучі (учасників сесій для кар'єрного

консультування) з точки зору черговості та визначити для кожного з них фокуси в роботі. (Таблиця подана в Додатку Б).

Опитуваних, які показали співпадіння або перевищення їх очікувань з боку компанії значимих для них мотиваційних чинників (в першу чергу значимих для них якорів кар'єри), також було включено в список для проведення сесій кар'єрного консультування.

Опитувальник 15 мотиваційних потреб в співставленні з результатами інших також навів на певні роздуми та інсайти: навіть якщо у людини достатній рівень мотивації до успіху, а мотивація до успіху переважає страх невдачі, і крім того, вона демонструє найкращий оптимальний або проміжний з домінуючою ЗПМ (зовнішньою позитивною мотивацією) мотиваційний комплекс, але значимі для неї професійні чинники (Якорі кар'єри) не задовольняються компанією, то бездіяльність щодо її мотивації приведе до її звільнення з даного місця роботи, що означає те, що її життєвий цикл в компанії не буде довгим. Також було зроблене припущення, що чим менше співпадіння між значимими для людини мотиваційними потребами і тим, наскільки, на її думку, вони представлені в компанії, тим меншим буде термін перебування співробітника в компанії, якщо з ним не буде провадитись відповідна робота (при повному чи переважному неспівпадінні навіть мотиваційна підтримка може не дати результату). І навпаки, якщо рівень значимості чинника нижче її оцінки представленості даного чинника в компанії – тим вища буде лояльність та залученість співробітника.

Також для усіх респондентів за підсумками проведеного дослідження, в ході якого було співставлені персональні особливості, направленість та рівень вираженості мотивації до успіху, а також виявлено найбільш значимі її чинники, було складено персональний мотиваційний портрет (Таблиця в Додатку В), що допоможе в плануванні системи сесій з кар'єрного консультування, формуванні індивідуального запиту кожного з продавців-консультантів на сесію (цикл сесій), а також будуть дані рекомендації щодо подальшої роботи з ними з боку безпосередніх керівників.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПРОДАЖІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Специфіка впровадження кар'єрного коучингу інхаус (всередині компанії) в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників.

Впровадження коучингу в розвиток персоналу є актуальним та ефективним підходом в сучасному управлінні. Коучинг допомагає стимулювати саморозвиток та високопрофесійну діяльність працівників, віддавши працівникові ініціативу та відповідальність діяти і приймати рішення. Ось кілька найпотужніших аспектів, які роблять коучинг ефективним інструментом управління персоналом:

1. Розвиток лідерських якостей: коучинг сприяє виробленню лідерських якостей серед працівників, допомагаючи їм краще розуміти свої сильні сторони та області для розвитку
2. Персоналізований підхід: кожна особа має унікальні потреби та цілі. Коучинг дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників та надавати персоналізовану підтримку
3. Збільшення мотивації та залучення: за допомогою коучингу можна стимулювати внутрішню мотивацію працівників, що призводить до збільшення їхньої продуктивності та залученості до роботи
4. Розвиток комунікаційних навичок: коучинг допомагає удосконалити навички слухання та виявлення потреб, що сприяє покращенню комунікації в команді
5. Сприяння саморозвитку: процес коучингу допомагає працівникам усвідомити свої цілі та розробити стратегії для їх досягнення
6. Покращення робочих відносин: коучинг може сприяти створенню позитивного та сприятливого робочого середовища, що впливає на загальну ефективність команди [29, 30].

Враховуючи ці переваги, дослідження та розвиток коучингу у сфері управління персоналом продовжують набирати обертів.

Впровадження коучингу інхаус для лінійних працівників, а саме, для продавців-консультантів є нетиповим сервісом служби персоналу з огляду на два ключові моменти:

Коучингова підтримка як виправдана і ефективна зазвичай розглядалась для більш високого рівня працівників, а саме, для складу керівників найвищого рівня, тобто для ТОП-менеджменту компанії. Оскільки чим вищий рівень персоналу, тим вища вартість години роботи таких працівників, враховуючи ціну прийнятих ними рішень та рівень впливу на діяльність компанії. Також суттєвим моментом було те, що знайти/виростити всередині/втримати працівника рівня ТОП-менеджер завжди було важче і дорожче. Для рівня персоналу нижче, лінійного тим більше, зазвичай, обирались рішення масового неперсоніфікованого навчання цілком певним і прикладним ЗУН (знанням, умінням, навичкам).

Коучинг ефективніше працює в питаннях зміни парадигми мислення, переосмислення та усвідомлення непродуктивних застарілих переконань та зміни системи цінностей. Це тривала робота, яка вимагає персоніфікованого підходу [6].

Але ситуація з персоналом (наявністю, кваліфікацією, мотивацією та ін.), про що йшлося у Вступі до цієї роботи, дедалі все більше ускладнюється, що призводить до пошуку і впровадження нетипових, некласичних та нестандартних до цього часу рішень. Одним з них є впровадження кар'єрного коучингу для лінійних продавців, економічний та мотиваційний ефект якого полягає в таких основних аспектах:

Здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компанії в точці комунікації з клієнтом;

Трансляція всередині компанії важливості і навіть стратегічності ролі продавця для генерації грошового потоку компанії;

Довготривалі інвестиції (в грошах, часі, людино-годинах) в персоніфіковану коучингову підтримку саме лінійних працівників;

Запобігання плинності персоналу рівня подавець-консультант.

Увага до кар'єри лінійного працівника як в середині компанії, так і за її межами.

Увага до кар'єри працівника загалом, а не тільки впродовж його життєвого циклу перебування в компанії є вкрай важливим фактором, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже він тепер не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

Кілька років тому такі інвестиції, увага та персоніфікована підтримка такої масової позиції, як продавець консультант, були б ідентифіковані як надмірне та навіть нецільове використання HR-бюджетів, навіть якщо така коучингова підтримка здійснювалась би внутрішнім коучем без залучення дороговартісних спеціалістів з ринку. Але в умовах українських реалій, як і загалом світового браку персоналу, коли відсутність персоналу на місцях може призвести до неможливості здійснювати операційну діяльність, такі «нетрадиційні» рішення є необхідними та своєчасними.

Особливо гостро питання питання впровадженн кар'єрного коучингу як внутрішнього сервісу служби HR всередині компанії постає в непростих умовах війни, коли мотивації працівників з урахуванням психологічної та фізичної складності контексту та реалій країни, що змушена відстоювати у війні власну цілісність, потребує додаткових надзусиль та ресурсів.

Таким чином, специфіка впровадження кар'єрного коучингу інхаус в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників лінійного рівня Продавець-консультант триматиметься на таких основних засадах:

1. Надання кар'єрної підтримки здійснюватиметься на добровільних засадах і тільки за умови актуалізованого запиту самого коучі (продавця-консультанта);

2. Зміст, результат сесій та персональна інформація, озвучена на сесіях, є суто конфіденційними і не можуть бути передані третій стороні або представникам компанії, навіть за умови фінансування даних сесій самою компанією. Компанія не є замовником проведення таких сесій, а кар'єрна підтримка не розглядається формально з економічної чи бізнесової точок зору, хоча і є такою в довготривалій перспективі;

3. Кар'єрна підтримка за запитом може також надаватись іншим лінійним і не тільки працівникам компанії, вона не є «узурпованою» певною посадою. Але першочерговість та пріоритетність її надання обумовлена впливом посади на генерацію доходу;

4. Керівникам коучі надаватимуться рекомендації щодо мотиваційного профіля працівника тільки за умови згоди з боку самого працівника;

5. З працівником не може бути укладено жодної письмової чи усної угоди про його зобов'язання перед компанією за отримання даної послуги, навіть за умови його виходу з компанії;

6. Кар'єрне просування працівника, призначення його на нову посаду, включення працівника в кадровий резерв або інші заходи нематеріального чи матеріального заохочення жодним чином не будуть залежати від проходження ним кар'єрних сесій чи користування іншими послугами внутрішнього Центру кар'єри.

Впровадження діяльності Центру розвитку кар'єри і як провідного виду діяльності кар'єрного консультування здійснюватиметься в такій послідовності:

Підготовча робота до запуску та функціонування внутрішнього Центру кар'єрного консультування;

Комунікація та проведення ознайомчих сесій всередині компанії, що таке кар'єрний коучинг і яким чином буде надаватись внутрішній HR сервіс з кар'єрного консультування;

Оприлюднення процедури запиту на кар'єрні консультації, попередження про скасування сесій та ін.;

Регулярна внутрішня підтримуюча комунікація про функціонування Центру, збір внутрішньої аналітики про його діяльність та ін.

За потреби-нарощення внутрішньої додаткової компетенції кар'єрного коуча/залучення з ринку [43].

Особливість впровадження діяльності Центру кар'єри та кар'єрного коучингу в умовах, в яких наразі знаходиться країна, полягає в тому, що крім нетиповості та немасовості таких проєктів, а значить відсутності системного досвіду, компаніям доведеться стикнутись з такими важливими аспектами та ризиками:

- Консультації та робота з кар'єрних питань відбуватимуться в умовах психологічної напруги та додаткового навантаження на психіку. А значить, коуч стикатиметься з питаннями стабілізації та ресурсування психіки, перш ніж перейти до суто кар'єрних питань.

- Кар'єрний коуч працюватиме в тісній співпраці зі спеціалістами з інших психологічних спеціалізації, бо в результаті роботи він може зіткнутись з психологічними розладами, ознаками ПТСР, травмами та ін. Саме тому йому слід бути обізнаним з первинною діагностикою та швидко перенаправляти коучі у разі виникнення таких питань. Також слід бути обережним з трансовими техніками, які можуть викликати небажані реакції клієнта.

- Потрібна буде велика робота та багато додаткових зусиль всередині компанії на усіх рівнях для того, щоб переконати в необхідності та важливості даного підходу, коли довготривалі перспективи все менше беруться до уваги. А також багато роботи по утилізації спротиву стосовно нетиповості та нерозповсюженості підходу саме кар'єрного нейрокоучингу.

- Доведеться мати справу з плинністю персоналу, який завжди був високим на цьому рівні, а в умовах війни його ці процеси стають непередбачуваними (періоди стабільності, коли працівники тримаються за роботу, змінюються періодами нетипових коливань чисельності персоналу через релокацію та стихійне переміщення в залежності від ситуації на фронті та ін.).
- Потрібно буде тісно співпрацювати з відділом навчання та розвитку та брати участь в програмах навчання на робочому місці та перекваліфікації персоналу.
- Доведеться проводити сесії як офлайн так і онлайн, щоб зберегти темпи та продуктивність роботи та ін.
- Бути готовим до максимальної багатоваріантності протікання сесій та набагато більшої невизначеності, ніж це було раніше. Мати багато варіантів для роботи та бути готовим працювати під різні задачі служби персоналу та самого коучі.

Впровадження кар'єрного коучингу інхаус як ознака цілковитої зміни парадигми на внутрішньо клієнтоцентричну набуває особливого та неоціненного значення в кризових умовах повномасштабного вторгнення. Коли нестача співробітників різних рівнів від ТОП-менеджменту до робочих спеціальностей, так званих, синіх комірців, стає не просто загальносвітовим трендом, а наслідком мобілізації, яка тільки набирає обертів. В таких умовах має значення не лише мотивація кожного, хто залишається і має швидко замінити тих, що захищають країну, не лише кількарразове збільшення продуктивності працівників, щоб забезпечити економічну цінність кожної штатної одиниці для бізнесу та економіки загалом, а й процеси апскілінгу та рекскілінгу, коли працівники мають швидко донавчатись або й перенавчатись. Що означає, що компанія, впроваджуючи кар'єрний коучинг, дістає доступ до усіх знань, умінь, навичок працівника, та може планувати його як горизонтальний, так і вертикальний розвиток, а також мобільно впроваджувати такі програми навчання, забезпечуючи взаємозамінність на

робочих місцях. Особливо важливо це для позицій, що генерують дохід в точках комунікації з клієнтом, зокрема, позиції продавця-консультанта в сфері торгівлі.

3.2 Розробка програми консультативних сесій із застосуванням технологій кар'єрного коучингу з метою розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів.

Виходячи з досвіду проведення сесій кар'єрного коучингу для сфери торгівлі, а саме для торгового лінійного персоналу мережі магазинів, потрібно зазначити, що надзвичайно ефективною з точки зору мотивації та сталості результату є структура сесії, яка заснована на нейрокоучингових технологіях (**нейрокоучинг** – це напрямок коучингу, що вибудований відповідно до сучасних поглядів на роботу мозку, що включає в себе інструменти і технології, засновані на принципах нейрофізіології і нейропсихології) [64].

Зокрема, методологічною базою для такої сесії може виступати Теорія функціональних систем Петра Анохіна, яка пояснює модель самодетермінуючої та цілеспрямованої поведінки особистості.

Основою методу та структури роботи слугує модель прийняття рішень мозком людини про конкретні дії та відповідні поведінку по досягненню/недосягненню цілі.

Основними етапами ухвалення рішення про досягнення/недосягнення цілі, в тому числі кар'єрної, є:

1. Аферентний синтез. Завдання цієї стадії зібрати необхідну інформацію про різні параметри довкілля, відібрати з багатьох подразників головні, намітити мету. В складі цього етапу П.Анохін виділяє 3 компоненти: мотивація (внутрішня, зовнішня), обстановкова аферентація (інформація про середовище, зовнішня підтримка), пам'ять та тригер, що запускає цілеспрямовану поведінку.

2. Прийняття рішення: якщо усі компоненти попереднього етапу пройдені успішно: зовнішні фактори сприятливі та сприймаються як

підтримуючі для особистості; ціль відповідає цінностям, тобто забезпечена внутрішня мотивація; подібна поведінка є в досвіді і він сприймається як позитивний; наявний тригер для руху в напрямку цілі – приймається рішення про досягнення цілі.

3. Акцептор результатів дії (План дій та Модель чи образ очікуваного результату) мають бути створений, інакше мозок не зрозуміє, чого саме потрібно досягати та як.

4. Зворотна аферентація. Процес корекції на основі одержуваної мозком зовні про результати діяльності, що здійснюється. Тобто особистість робить дії, отримує результати, актуалізує їх критерії і усе це на кожному етапі знову і знову співставляє з образом результату: туди йду? того, що треба, досягаю? [7].

Етапи показані на Рис. 3.1 «Модель цілеспрямованої поведінки П.Анохіна».

Відповідно до вищесказаного, послідовність роботи в рамках сесії/системи сесій з кар'єрного коучингу може бути побудована відповідно до етапів роботи мозку про прийняття/неприйняття рішення про досягнення цілі та Моделі ТФС. Коли кар'єрний коуч на кожному етапі за допомогою відповідних технік та підходів з'ясовує, що саме заважає, а що сприяє досягненню кар'єрних цілей. Наприклад, на етапі Планування дій та створення Моделі результату застосовується техніка регресивного планування, а саме створення силою уяви образу результату на рівні усіх репрезентативних систем (органів чуття) та уявне «згадування» що передувало цьому Майбутньому результату з фіксацією термінів та подій, а потім ревізія зафіксованого як задач, що конкретно потрібно зробити вже від сьогодні до майбутнього, щоб досягнути цього результату.

Мотиваційна складова такої коучингової роботи є досить потужною, оскільки в роботу включаються як усвідомлені психікою елементи, так і мрії, бажання, прагнення особистості на рівні підсвідомості. А завдяки уявно промальованому до деталей образу майбутнього ресурси підсвідомості ніби

«самі по собі» залучаються до досягнення результатів та цілеспрямованої поведінки [7].

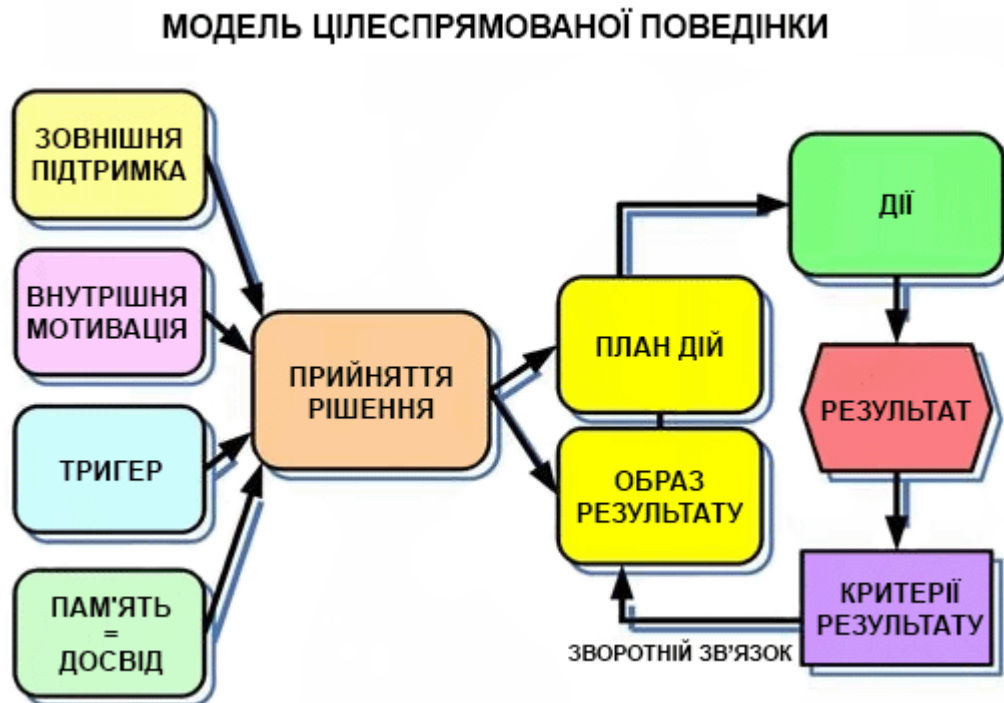


Рис. 3.1 Модель цілеспрямованої поведінки.

Відповідно до вищезгаданої Моделі ТФС, базова програма проведення консультативних сесій із застосуванням технологій кар'єрного коучингу для лінійної позиції продавця-консультанта може бути такою:

1. Знайомство з коучі, озвучування правил та принципів взаємодії, формування коучингового контракту, формування атмосфери довіри та взаємоповаги;
2. Заповнення базових Опитувальників з метою розуміння мотиваційно-ціннісної сфери коучі та фокусів в роботі

Послідовність першого та другого етапу може змінюватись або відбуватись паралельно.

3. Основна частина. Послідовність роботи згідно основної моделі нейрокоучингу – ТФС:

- 1) Створення моделі (образу) результату;

- 2) Створення плану дій;
 - 3) Перевірка мотивації досягнення кар'єрної цілі;
 - 4) Робота з досвідом та переконаннями;
 - 5) Перевірка сприяння зовнішніх умов та середовища;
 - 6) Прийняття рішення;
 - 7) Пошук тригерів [7].
4. Складення плану кар'єрного просування (самостійно коучі на основі Техніки «Зворотнє планування»)
 5. Завершення роботи, підведення підсумків. Фіксація позитивного результату. Зворотний зв'язок. Рекомендації.
- Які будуть перші кроки по реалізації Плану?

Робота може провадитись за Програмою у вигляді послідовності коучингових сесій, а за умови неготовності коучі до довготривалої роботи може бути замінена однією короткою коуч-сесією.

Коротка коуч-сесія.

1. Модель/образ результату:
 - a. Чого саме ви хочете?
 - b. Як саме бачите результат?
2. Мотивація:
 - c. Чому це так важливо для вас?
 - d. Які цінності ви реалізуєте досягаючи результату?
3. План дій:
 - e. Як саме цього можна досягти?
4. Критерії результату дій:
 - f. Як ви зрозумієте, що рухаєтесь в потрібному напрямку досягнення цілі?
5. Досвід та переконання:
 - g. Чи досягали ви подібних цілей? Як саме ви це робили?
 - h. Як плануєте це робити зараз? Чи є щось, що заважає?

6. Умови та середовище:

i. Які ресурси вам необхідні для отримання потрібного результату?

7. Тригер:

j. Що потрібно, щоб почати діяти?

8. Прийняття рішення:

k. Які будуть найперші кроки? [7, 23].

Цикл коучингових кар'єрних сесій

Техніки, які можуть бути застосовані на певному етапі базової програми.

Створення моделі (образу) результату (Етап 1).

Мета етапу: сформувати у коучі образ зрозумілого, відчутного для усіх репрезентативних систем, а значить, достовірного і стійкого результату, який буде утримуватись мозком як картина майбутнього та з якою буде, згідно ТФС, відбуватись постійна зв'язка напряму руху, прикладених зусиль та оцінка досяжності кар'єрної цілі. Етап може бути реалізований в кілька сесій, оскільки чим ретельніше буде пропрацьований Образ майбутнього результату, тим буде сформована вища довіра і сформована стійкіша мотивація в подоланні труднощів та перешкод, а значить, з'явиться вища вірогідність в досягненні обраної мети.

На цьому етапі для ефективнішого створення образу Результату можна застосовувати в ході сесії такі техніки:

А. Добре сформульований результат (ДСР)

Опис техніки:

1. Позитивне стверджувальне формулювання кар'єрної Цілі
- Чого саме ви хочете (замість того, чого НЕ ХОЧЕТЕ)
2. Перевірка підконтрольності кар'єрної Цілі
- Що особисто ви можете зробити для досягнення Цілі?
3. Формування критеріїв досягнення кар'єрної Цілі, сенсорних маркерів

- Як ви дізнаєтесь, що досягли Цілі? Що в цей момент ви відчуєте, побачите і почуєте?

4. Перевірка контексту (кар'єрна Ціль знаходиться в своєму контексті)

- Де, коли і з ким ви хочете досягнути Цілі?

- Де, коли і з ким ви НЕ ХОЧЕТЕ досягнути Цілі?

5. Перевірка Екології (чи досягнення цієї кар'єрної цілі не порушує інші сфери життя?)

- Як бажана позиція, яку ви посядете, повпливає на вас?

- Що ви можете втратити?

- Що ви отримаєте додатково?

- Як це вплине на важливих для вас людей, сім'ю, спільноти, до яких ви включені? [55].

В. Техніка «Образ Результату (в дисоціації)»

У створенні моделі/образу результату ключову роль відіграє створення повноцінного Бачення результату (акцептора результату дії), яке якісне та критеріально відбиває бажаний результат.

Опис техніки:

1. Формування Бачення результату у дисоціації

розмір та відстань до картинки достатній для того, щоб розрізнити деталі;

картинка яскрава, чітка, кольорова;

картинка точно і критеріально відображає саме бажаний результат, а не якийсь абстрактний результат/досягнення загалом.

Щоб допомогти клієнту створити картину, що точно відповідає бажаному результату, ми можемо ставити такі запитання:

- як саме ця картинка відображає те, що ви досягли мети?

- що саме в ній вказує, що це саме момент досягнення і саме цієї цілі?

- наскільки за 10-бальною шкалою вона відповідає тому, що ви хочете?

Перш ніж переходити до наступного кроку, важливо переконатися, що це Бачення подобається людині на 10 із 10 за шкалою.

- наскільки за 10-бальною шкалою вам подобається?

- що покращити/додати/змінити, щоб було 10?

2. Асоціація у намальовану картинку Цілі

збір критеріїв по ВАК, особливо кінстетика

перевірка конгруентності запиту - чи це насправді, чого хоче клієнт?

перевірка екології.

3. Дисоціація, повторна перевірка критеріїв успіху

- Що у цій картинці найбільше говорить вам про успіх?

- Як саме це пов'язано з успіхом?

- Як вам там було? чи все подобається/підходить?

4. Шкалювання критеріїв та доопрацювання образу результату за необхідності [61, 62].

Створення плану дій (Етап 2).

Мета етапу: розбити з коучі «незрозумілий» шлях досягнення на цілком досяжні та конкретні етапи та віхи, намітити підціль кожного з етапів, сформувані відчутні критерії досягнення цих підцілей, продумати можливі перешколи на різних етапах та способи їх подолання. Це дасть можливість наблизити ціль, «присвоїти» її та сформує чіткий план дій, їх послідовність та алгоритми дій в разі можливих невдач та помилок.

А. Техніка «Зворотнє планування»

Опис техніки:

1. Асоціація у стан, коли мета досягнута. Опис ВАК: що бачите, що чуєте, що відчуваєте.

- Що було за день до того Згадайте асоційовано

- А за місяць до того? І т.д. до сьогоднішнього дня

2. Прописування всіх віх досягнення мети в зворотному порядку в режимі «згадування».

3. Ідемо назад (від сьогодні до мети) спочатку дисоційовано

- Що потрібно було зробити, щоб досягти віхи 1, віхи 2 і т.д.

4. Подивіться на загальний План дій

- Що потрібно додати/змінити?

- Що найважливіше в цьому плані, що треба зробити?

- Що робитимете в першу чергу (перші кроки)?

[18]

Перевірка мотивації досягнення кар'єрної цілі (Етап 3).

Мета етапу: перевірити разом з коучі істинність та стійкість його мотивації, відповідність цілі та обраного результату його ієрархії цінностей та пріоритетів, сформувані довготривалу мотивацію на досягнення. Разом з клієнтом ще раз переконатись, що результат є не соціальною вимогою, а його власним вибором. Сформувані більшу опору на себе, на свої когнітивні та тілесні реакції, сформувані довіру до підсвідомих процесів.

А. Коучингові запитання. Мета: перевірити на відповідність цінностям.

- Чому це так важливо для вас?

- Що важливого для вас в цьому є?

- Для чого це вам потрібно?

- Що це вам дає?

- Заради чого більшого це потрібно?

- Для чого більш важливого це існує?

- Частиною якої більш важливої задачі це є?

- Чи є щось більш важливе, для чого це служить?

- Коли це є, то що важливе з'являється, стає можливим?

- Якщо цього не буде, то що тоді не станеться/чого не буде? [51].

В. Техніка Пошук соматичного маркера

Опис техніки:

Згадати 3 випадки, коли людина відчувала що це її мета. Де саме в тілі це відгукувалось? Як?

- Чи відчуваєте, коли уявляєте Образ результату чи думаєте про Ціль те саме? [57].

С. Техніка «Планування вигод і винагород»

Дана техніка допомагає коучі спланувати, як підтримати мотивацію протягом усього шляху досягнення кар'єрної цілі.

Коуч просить знадати ключові етапи досягнення цілі і запитує з приводу кожного проміжного результату (ключових точок):

- В чому для вас вигода від досягнення результату?
- Як ви себе винагородите за це досягнення? [7].

Робота з досвідом та переконаннями (Етап 4).

Мета етапу: навчити коучі працювати з системою власних переконань, показати, що вони не є даностями чи «несучими» стінами особистості і можуть служити як підтримуючими в одних контекстах, так і обмежуючими одночасно в інших. Виробити разом з клієнтом здатність до свободи вибору, сформувані опору та гнучкості з фокусом на те, що підтримує, замість ригідного «чіпляння» за власні наративи та неефективні переконання про самого себе. Виробити вміння не позбавлятися чогось у власній психіці, а зберігати здорову дихотомію та працювати з полярностями, переводячи фокус на те, що допомагає і підкріплює саме тут і зараз. Сформувані переконання про переконання: якщо щось колись виникло, то може виникнути і будь що потрібне інше.

А. Техніка «Виявлення переконань»

Опис техніки:

Техніка проводиться по схемі Рис. 3.2

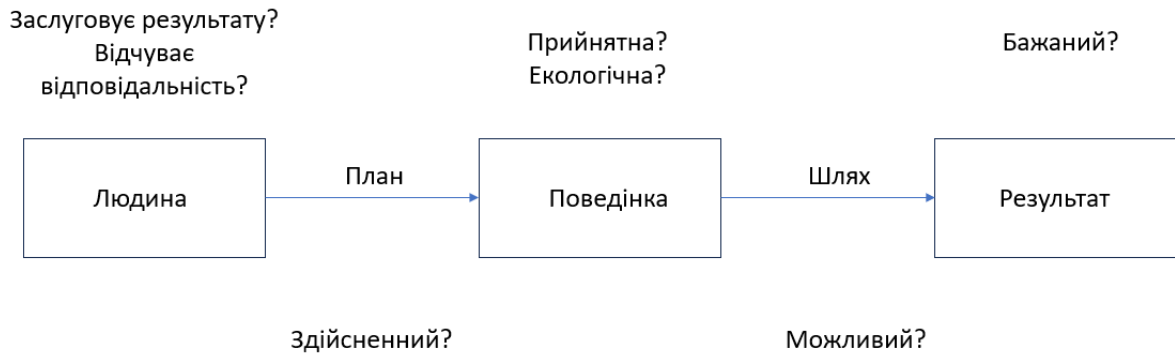


Рис. 3.2 Техніка «Виявлення переконань».

Перевірка переконань по пунктам:

1. Бажаність результату;
2. Впевненість, що певні дії приведуть до цього результату;
3. Оцінка прийнятності та складності певних дій (незалежно від наявності чи відсутності впевненості в тому, що саме ці дії приведуть до бажаного результату);
4. Впевненість у власній здатності виробити форми поведінки, які необхідні для здійснення плану, що приведе до результату;
5. Почуття відповідальності, власної значимості і дозволів самому собі по відношенню до вказаних способів досягнення цілі.

[41].

Виявлення переконань

1. Візьміть блок Результат і дайте відповіді на запитання:
 - Коли ви про це думаєте, у що ви вірите?
 - Які думки приходять?
 2. Оцініть по шкалі від 1 до 5, наскільки ви вірите в результат і в те, що заслуговуєте його, де 1-найнижча, а 5-найвища ступінь впевненості.
 3. Зробіть те саме з усіма 5-ма Блоками
 4. Ті блоки, які отримали оцінки 4-5 – це дуже добре.
- Для Блоків, які отримали оцінку 3 і нижче – запитання:

- Чому ви в це не вірите?
- Що заважає в це вірити? [7].

Отримайте від коучі повне формулювання переконання.

Оберіть переконання, з яким коучі готовий попрацювати.

Робота з переконанням

1. Опишіть старе переконання по схемі:

Формулювання: як звучить переконання),

Поведінка: в якій поведінці проявляється дане переконання/поведінка до якої спричиняє дане переконання,

Досвід: які ситуації (кілька) з вашого досвіду ви можете згадати, які підтверджують дане переконання. Яка найперша ситуація?

Емоції: які отримуємо в результаті такої поведінки і такого досвіду

2. Опис нового переконання по тим же 4 компонентам

Формулювання: створіть формулювання на базі старого.

Правила формулювання:

- позитивність, без НЕ;
- на рівні здібностей: я можу, здаткий...,
- відкрите, гнучке. Закритість може бути: по часу, контекстам, способам, діям;
- в контексті старого переконання;
- реалістично (сенсорна перевірка) [48]

Поведінка: в якій конкретно поведінці ви можете/хочете проявляти дане переконання

Емоції: які емоції виникають, коли/я

кщо ви дієте виходячи із даного переконання?

Досвід: згадайте ситуації (кілька) із вашого досвіду, які можуть підтверджувати це переконання

3. Трансформація старого переконання

Опишіть, що із старого переконання може бути корисно в новому? Що можна перенести? Це можуть бути слова, частина дій, компоненти емоцій.

Вбудуйте нове переконання на лінію часу за допомогою техніки нижче [9].

В. Техніка «Вбудовування нового переконання» (по Роберту Ділтсу)

Опис техніки (інструкція для коучі):

1. Розмістіть на підлозі вашу Лінію Часу (ЛЧ). Визначте місцезнаходження на ній минулого, теперішнього і майбутнього, а також мета-позицію.
2. Візьміть ваше нове переконання, пам'ятаючи, як ви проявляєте його в поведінці і якими емоціями це супроводжується.
3. Встаньте на ЛЧ обличчям до майбутнього, занурьтесь в теперішнє і йдіть вперед до точки, коли ви конгруентно відчуєте той час, крли нове переконання вже повністю вбудувалось і ви вірите в нього.
4. Відчуйте це нове переконання в усіх сенсорних системах (ВАК). Чітко уявіть, як ви дієте, виходячи з цього переконання.
5. Відчуйте емоції, з ним пов'язані.
6. Поверніться обличчям до минулого. Рухайтесь повільно по ЛЧ в минуле в пошуках будь-яких позитивних досвідів, які підтримують нову поведінку (кожне з цих спогадів бажано заякорити). Також визначте можливих значимих людей, які допомагають вам розвинути це переконання. Зробіть крок або обійдіть минулі досвіди, які не підтримують нове переконання.
7. Коли ви знайшли найбільш ранній підтримуючий спогад, поверніться обличчям до майбутнього і рухайтесь вперед по ЛЧ. Як і першого разу, рухаючись до майбутнього, збирайте разом усі позитивні підтримуючі досвіди і спогади про значимих людей і візьміть їх в майбутнє. Як і раніше, просто обійдіть будь-які негативні досвіди.
8. Повернувшись в майбутнє, відчуйте повністю всі ресурси і нове переконання разом. Ще раз зверніть увагу і відчуйте, як ви дієте, виходячи з нового переконання, які емоції відчуваєте тепер, коли у вас є множинність досвідів, що підтверджують це переконання.

9. Поверніться в теперішнє і подумайте, що ви можете зробити прямо зараз, щоб підтримувати нове переконання [10, 56]

С. Техніка «Плацебо-тренінг (на формування нових здібностей/переконань)

Опис техніки:

1. Пропозиція коучі: оберіть навичку, яку хочете надбати/покращити. Як можна її назвати? (X) В якому контексті? На скільки по шкалі вона є у вас зараз?

2. Подивіться вперед в простір і подумайте, що таке X? Уявіть візуально, що це?

1. Коли ви бачите X, на які 3 основні компоненти/частини ви можете X розділити-на які 3 здібності?

2. (отримуємо здібність 1, 2, 3)

3. Задаємо коучі запитання про наявність кожної здібності: Ви зараз здатні виявляти Здібність 1/2/3? Наскільки?

4. Відносно тих здібностей, які нижче 8, задаємо наступне запитання: Які додаткові навички вам потрібні, щоб мати Здібність 1? (отримуємо відповідь A1, A2)

5. Задаємо питання відносно здібностей A1/2: Ви зараз спроможні на A1/2? Наскільки?

6. Відносно тих здібностей, які нижчі за 8, ставимо наступне запитання: Яка навичка вам потрібна, щоб мати A1? (отримуємо відповідь B1)

7. Ставимо запитання відносно здібності B1: Ви зараз здатні виявляти B1? Наскільки? Якщо нижче 8, то:

8. Чи знаєте ви людину, яка здатна виявляти B1? Уявіть її, коли вона це робить. Подивіться, як саме вона це робить і уявіть, що ви можете бачити її думки-як саме вона це робить?

9. Увійдіть туди і застосуйте до себе; повторіть так само, як вона

10. Піднімаємось вгору, уточнюючи, наскільки наявна здатність зараз-до самої першої навички (Рис. 3.3) [1, 50].

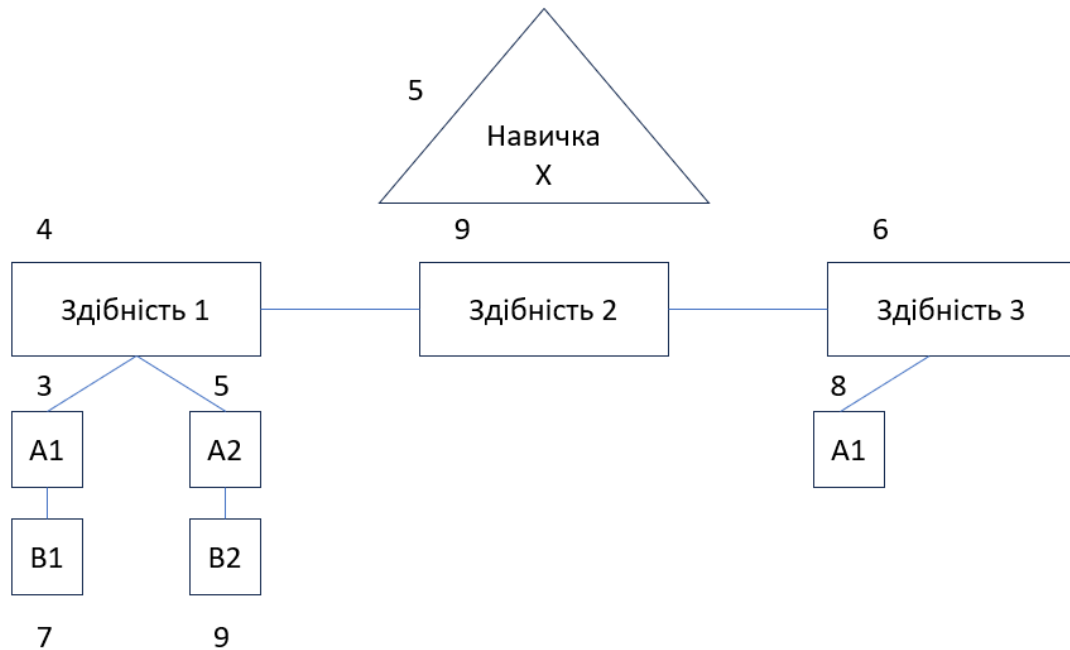


Рис. 3.3 Послідовність роботи по технології Плацебо-тренінгу.

Умови і середовище (обстановочна аферентація) (Етап 5).

Мета етапу: навчити коучі формувати сприятливе для досягнення власних цілей та підтримуюче середовище, формувати власну зону комфорту та безпечне місце, перш за все, всередині себе. Моделювати простір під себе та для себе, формувати глибинне знання про себе та здатність спостерігати за собою: що допомагає, а що заважає бути реалізованим та йти до своїх цілей.

А. Коучингові запитання

- В якій ситуаціях ви краще за все просуваєтесь вперед в кар'єрі? Що допомагає вам в цей період часу?
- Які мають бути умови, щоб ви могли це робити легко?
- Чи є щось з теперішньої роботи, що могло б допомогти вам?
- Чи є щось з теперішньої роботи, що може завадити? Якщо так, то що може бути замість цього? [54].

Збір відповідей відбувається по таким сферам, наведеним в Таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Сфери постановки запитань для з'ясування обставинової аферентації

Сфери	Відповіді
Люди: радитесь з іншими чи дієте самостійно? Хто може підтримати на кар'єрному шляху? Цінності: які цінності та потреби мають бути задоволені найперше?	
Процеси: які процеси або дії допомагають?	
Речі: які речі, предмети можуть допомогти/допомагають зазвичай?	
Місце: які є умови, вимоги до місця?	
Час: які є умови по часу?	
Додаткові умови: які інші/додаткові умови потрібні?	
Чи можете ви самі собі все це забезпечити?	

[7].

Прийняття рішення (Етап 6).

Мета етапу: навчити коучі якісно приймати кар'єрні рішення, які мають за підґрунтя та основу власні цінності та систему підтримуючих переконань. Сформувані навичку моделювання наслідків та ефектів прийнятих рішень. Виробити переконання, що рішення не можуть бути поганими чи хорошими та сформувані готовність брати відповідальність та працювати з наслідками будь-яких рішень.

А. Техніка «Додавання»*Опис техніки:*

Відносно кожної з альтернатив для прийняття рішень пропишіть:

1. Добре сформульований результат (вище давалось)

2. Оцініть по шкалі від -10 до +10, наскільки кожен пункт для вас значимий в негативному смислі (від -10 до -1) та в позитивному смислі (від 1 до +10) або нейтральний (0). (Рис. 3.4)

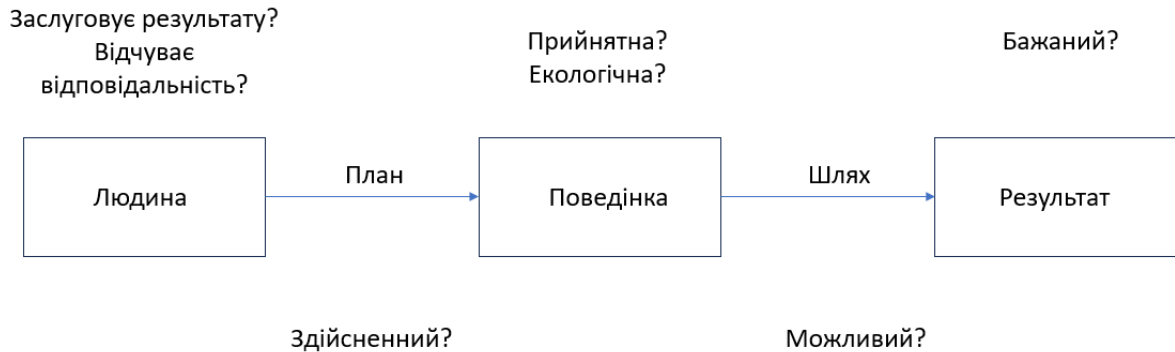


Рис. 3.4 Послідовність роботи Техніки «Додавання».

3. Оцініть по шкалі від -10 до +10 екологію кожного з варіантів:
 - наскільки екологічно для вас?
 - наскільки екологічно для важливих значимих людей і людей, пов'язаних з рішенням?
 - наскільки екологічно для області кар'єри, якої стосується рішення?
4. Порахуйте загальну суму балів одного та іншого варіантів [63].

В. Техніка «Прийняття рішення на лінії часу»

Опис техніки:

1. Визначте Лінію Часу і відмітьте, де на ній знаходяться минуле, теперішнє і майбутнє.
2. Встаньте на ЛЧ і точці Теперішнього і опишіть, що є на зараз з приводу заявленої дилеми, з приводу якої треба прийняти рішення.
3. Вийдіть з ЛЧ в Мета-позицію (МП) і опишіть бажаний стан/результат/ціль 1 (по ДСР); уявіть себе зі сторони, що ВЖЕ досяг потрібного стану. Потім встаньте на ЛЧ в момент реалізації цього результату,

асоціюйтесь. Опишіть, що бачите, чуєте, відчуваєте? Що ви можете тепер робити?

4. Пройдіть вперед в майбутнє – в Ефекти цього результату. Подивіться назад на шлях, який ви пройшли. Який вплив/Ефекти справляють на вас та інших людей досягнення вашої цілі? Чи все влаштовує?

5. Вийдіть з ЛЧ в МП.

6. Повторіть кроки 3-4 для Бажаної ситуації/результату/цілі 2 (по ДСР). Якщо потрібно, то і для Бажаної ситуації, результату/цілі 3 (по ДСР).

7. Вийдіть з ЛЧ в МП. Подивіться на себе в цих альтернативних лініях майбутнього. Виберіть, який із варіантів з точки зору Результату, Ефектів, екології вас влаштовує більше за все.

8. Визначте Ресурси, які вам потрібні, щоб досягнути цього Результату. Визначте час і місце в своєму житті, коли ви мали доступ до цих Ресурсів.

9. Увійдіть на ЛЧ в місці розміщення ваших ресурсів і знову повністю і переживіть їх (заякоріть).

10. Зібравши і відчуваючи всі потрібні Ресурси, зайдіть на ЛЧ в точці теперішнього. Утримуючи ресурси (якір), повільно пройдіть по лінії Часу вперед до вибраного результату і ефектам.

11. Вийдіть з ЛЧ в МП і перевірте екологічність усього процесу.

12. Із МП визначте перші кроки на шляху до даного результату. Потім встаньте на ЛЧ в місці, яке відповідає часу реалізації цих кроків і використовуючи отриманий якір, проживіть їх. команди [10, 60].

Тригер (Етап 7).

Мета етапу: навчити коучі розпізнавати та використовувати власні тригери досягнення результату, а також моделювати та створювати на практиці дієві тригери для початку дій та прикладення зусиль розпочати нове. Сформувані навичку закріплювати власні тригери якорями з різних репрезентативних систем та відтворювати за потреби.

А. Коучингові запитання

- Як ви дізнаєтесь, що пора починати робити?
- Що повинно/може відбутись, щоб ви почали робити це?
- Коли це не можна починати?
- Що може перешкоджати початку?

Тригери у коучі можуть бути в будь-якій репрезентативній системі і відноситись до мотивації ВІД і ДО.

1. Згадайте ситуації, коли ви робили щось добре і швидко?
2. Згадайте, які тригери тоді спрацювали [7].

Коуч фіксує відповіді коучі.

Таблиця 3.2

Тригери репрезентативних систем

	ВІД	ДО
Візуальна система		
Аудіальна система		
Кінестетична система		
Аудіодігитальна система		

В. Техніка «Тригер і готовність до дії через Кінотеатр»

Опис техніки:

1. Коуч допомагає Коучі визначити стан «готовності до дії»: пропозиція згадати ті моменти з минулого досвіду, коли клієнт відчував найбільш сильний стан готовності до дії.
2. Вибір підходящого досвіду, коуч переконується, що коучі відчуває бажаний стан, асоційований з ним (ВАК).
3. Калібрування сенсорних ключів доступу, характерних для даного стану.
4. Коли інтенсивність бажаного стану досягне піку, потрібно встановити якір (доторк, звук чи образ)

5. Вивід коучі з якірного стану в нейтральний.
6. Допомога коучі у візуалізації фільму, де він діє за планом досягнення цілі (дисоційовано), після перегляду-перевірка екології (чи є щось важливе, що ви можете втратити, досягаючи цілі в такий спосіб? Як це можна врахувати в плані?)
7. Пропозиція клієнту «перемотати» фільм на початок.
8. Активізація якоря готовності до дії, пропозиція клієнту «прожити» фільм, в якому він діє за планом (асоційовано). Повторити кроки 7 і 8 2-3 рази.
9. Пропозиція клієнту уявити, що після закінчення фільму закривається занавіс і за ним його підсвідоме міняє декорації на кращі (додаємо ресурсів підсвідомого), перевірка екології.
10. Активізувати якорь готовності до дії, пропозиція клієнту візуалізувати «фінальну версію» фільму, в якому він діє по плану досягнення цілі (дисоційовано) [2, 65].

Якщо в результаті перевірки якийсь з етапів виявиться «пропрацьованим» та достатнім, він може бути пропущений.

Варто зазначити також щодо лінгвістики та мовленнєвих зворотів в роботі з коучі. В цьому сенсі найкраще використовувати еріксонівську мову (мову, яку використовував психотерапевт Мілтон Еріксон), з відповідними пресубпозиціями та недирективними мовленнєвими конструкціями. Коли екологічний вплив чиниться більше способами непрямого впливу, максимально екологічно для коучі, нейтралізуючи захисні механізми психіки, які природньо включаються в будь-якій терапевтичній або коучинговій роботі.

Модель Мілтона — це методи конструювання речень таким чином, щоб бажана поведінка співрозмовника сприймалась ним на підсвідомому рівні. При цьому свідомість сприймає тільки «вправну розмитість» висловлювань. «Вправна розмитість» дозволяє комунікатору формулювати фрази, які звучать дуже конкретно, але насправді є достатньо загальними. Це робиться для того, щоб з їх допомогою можна було адекватно пристосуватися до переживань

слухача, незалежно від того, які насправді є ці переживання. Слухач сам заповнює «порожній простір» фраз своїми власними переживаннями.

Інакше кажучи, вам необхідно зробити своє мовлення якнайбільш узагальненим та розмитим, щоб людина сама наповнила його власним змістом. Мова має величезну силу, і ми не можемо не реагувати на неї. Коли ми чуємо щось, ми обов'язково витягаємо з цього якийсь зміст і тому відразу починаємо несвідомий пошук відповідного значення. І чим більш розмитою є фраза, тим більше в ній міститься можливих значень [79].

Роботі з коучі відбувається з врахуванням його особливостей ціннісно-мотиваційної сфери:

- Наявності мотивації до успіху чи тенденції на невдачу;
- Рівня вираженості мотивації до успіху;
- Мотиваційного комплексу особистості;
- Індивідуальних Якорів кар'єри;
- Значимих мотиваційних потреб та ін.

А також інших персональних особливостей, які будуть виявлені в ході сесій кар'єрного коучингу.

Програма коучингових сесій кар'єрного спрямування з конкретним коучі відповідно до його мотиваційного профілю приведена в Додатку Д.

Результати Авторської Анкети після проходження сесій приведені нижче.

Таблиця 3.3

**Результати Авторської анкети за результатами проведення сесій
кар'єрного коучингу**

№п/п	Запитання	Сер.знач
1.	Наскільки ваші очікування від роботи з коучем співпали з отриманим результатом	4,5
2.	Оцініть, як особистість коуча загалом сприяла отриманому результату за критеріями	4,55
	1) манера спілкування	4,8
	2) ступінь саморозкриття коуча	4,2
	3) психо-емоційні характеристики особистості коуча	4,5
	4) особистісні прояви коуча загалом	4,7
3.	Оцініть професійний рівень коуча за критеріями	4,78
	1) комунікативні здібності	4,9
	2) рівень сформованої коучем довіри	4,7
	3) особистісний та персональний підхід саме до вас	4,6
	4) загальний рівень професійної підготовки коуча	4,9
4.	Як ви оцінюєте процес та взаємодію в ході коучингових сесій	4,6
5.	Оцініть власну готовність до взаємодії та отримання бажаного результату в ході сесій	4,8
6.	Як ви оцінюєте отриманий результат з точки зору його практичності	4,3
7.	Чи хотіли б ви в подальшому продовжити роботу з питань кар'єрного консультування?	
	Так	84%
	Ні	16%

Авторська Анкета показала, що більшість респондентів (84%) оцінюють проведені коучингові сесії з питань кар'єрного розвитку як корисні та хотіли б продовжити роботу з коучем в подальшому.

Отже, система кар'єрного коучингу всередині компанії як функція HR в рамках функціонування внутрішнього Центру кар'єри може базуватись на технології ТФС та мати дуже логічну послідовність та ціль кожного з Етапів. І в той же час враховувати персональну готовність коучі працювати з кожним з аспектів та йти на ту глибину коучингової і психологічної роботи, яка є для нього екологічною.

В умовах кризи та повномасштабної війни це має велике значення, оскільки чітка структура та система дозволяє швидко передати дану методологію службі HR (за умови наявності відповідної кваліфікації), а також прокомунікувати її цінність та дієвість всередині компанії. Також це дозволяє швидко розгорнути дану роботу та фіналізувати кожен з етапів, маючи цілком відчутні проміжні результати, що в умовах повної непередбачуваності, постійних обстрілів та інших форс мажорних обставин має велику цінність.

В надскладних умовах, що склалися для усіх українців, швидкі, логічні, мобільні та дієві структури і алгоритми коучингової та психологічної підтримки, які можна за необхідності оперативно розгорнути; можливість провадити кар'єрну підтримку як онлайн, так і офлайн (запропоновані кроки та техніки можна пропонувати онлайн), можливість для бізнесів мати повну картинку можливостей та сильних сторін усіх співробітників, а для працівників сигнали та ознаки довгострокової турботи та уваги з боку компанії - мають неабияку цінність та сприяють формуванню ще більшої життєстійкості та резильєнтності всередині компаній. А також формують бренд роботодавця зовні на ринку як того, хто володіючи сучасними способами залучення та утримання, тримає економічний фронт усіма можливими способами.

3.3 Практичні рекомендації з розвитку мотивації до успіху працівників торгівлі в умовах війни

У часи війни економічні, соціальні та психологічні обставини змінюються, що значно впливає на мотивацію працівників у різних сферах діяльності, зокрема, в торгівлі. Важливість розвитку мотивації до успіху серед працівників цієї сфери особливо зростає, оскільки вони часто є першими контактними особами для споживачів, що потребує високої емоційної стійкості та ефективної роботи навіть у умовах стресу та невизначеності. Для підтримки та розвитку мотивації працівників торгівлі необхідно розробити комплекс заходів, що враховують специфіку роботи в умовах війни.

Основні мотиваційні фактори, які варто забезпечити всередині компанії в контексті війни:

1. Психологічна підтримка та консультування

У період війни особливу увагу слід приділяти психологічному благополуччю працівників. Стресові ситуації, тривога, переживання щодо безпеки рідних та майбутнього можуть суттєво впливати на емоційний стан працівників. Для розвитку мотивації до успіху важливо створити умови для регулярних психологічних консультацій, групових тренінгів на подолання стресу та розв'язання емоційних криз. Це дозволить співробітникам відчувати підтримку, знижувати рівень тривожності та підвищувати рівень мотивації до досягнення успіху.

2. Стимулювання через гнучкі системи винагороди

В умовах війни може бути складно зберігати стабільність фінансових винагород, тому варто розглянути альтернативні способи стимулювання працівників. Це можуть бути бонуси за досягнення певних результатів, невеликі подарунки або сертифікати на товари чи послуги, що не потребують великих витрат з боку компанії. Збільшення гнучкості винагород дозволить зберегти мотивацію працівників, навіть коли основні фінансові винагороди стають обмеженими.

3. Підтримка та розвиток професійних навичок

У часи кризи необхідно інвестувати в розвиток працівників. Це може включати навчання новим технікам продажу, освоєння нових продуктів або послуг, а також розвиток комунікативних навичок для роботи з клієнтами, які можуть бути в стресовому стані. Надання можливості для професійного розвитку допоможе працівникам відчувати свою цінність, підвищити самооцінку і, як наслідок, мотивацію до досягнення успіху в роботі.

4. Покращення внутрішньої комунікації та взаємопідтримка в колективі

В умовах війни важливо створити атмосферу взаємодопомоги в колективі, оскільки психологічна підтримка колег може значно підвищити рівень мотивації. Для цього можна проводити регулярні зустрічі, на яких обговорюватимуться не лише робочі питання, а й особисті переживання працівників. Важливо підтримувати відкритий діалог між керівництвом і працівниками, щоб зменшити рівень невизначеності та покращити колективний дух. Це дозволить працівникам відчувати, що вони не залишені наодинці зі своїми труднощами.

5. Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено

У періоди війни важливо забезпечити працівників можливістю адаптувати робочі умови відповідно до їхніх обставин. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість працювати з дому або часткову зайнятість, що дозволить зберігати високий рівень продуктивності та мотивації. Зокрема, така організація праці дозволить працівникам зберегти баланс між роботою та особистими проблемами, пов'язаними з війною, що знизить стрес та підвищить мотивацію.

6. Система визнання та публічне визнання досягнень

Публічне визнання досягнень працівників може бути потужним мотиватором для подальших успіхів. Особливо в умовах війни важливо підкреслювати важливість роботи кожного члена команди, адже навіть малий успіх може бути значущим для зміцнення духу колективу. Визнання досягнень

через офіційні листи подяки, нагороди або публічні відзначення можуть стати важливим чинником для розвитку мотивації працівників.

7. Підтримка гнучкості у прийнятті рішень та можливість впливати на організацію процесів

Працівники, які відчують, що мають можливість впливати на організацію процесів у своїй компанії, зазвичай більш мотивовані до досягнення успіху. В умовах війни це також стосується здатності адаптувати робочі процеси до нових умов, ефективно реагувати на зміну ситуації. Залучення працівників до прийняття рішень щодо оптимізації роботи та адаптації до кризових обставин дозволяє їм відчути свою важливість і вплив на загальний результат, що підвищує їх мотивацію.

У контексті війни мотивація працівників торгівлі досягати високих результатів потребує комплексного підходу, що включає психологічну підтримку, гнучкість у винагородах, розвиток професійних навичок та внутрішню комунікацію. Керівництву необхідно враховувати важливість емоційної стійкості співробітників, підтримувати їх у кризових ситуаціях та створювати умови для розвитку та самореалізації, що сприятиме не лише їхньому успіху, а й стабільному функціонуванню організації в умовах війни.

Враховуючи особливості мотивації працівників сфери торгівлі та впливу на неї зовнішнього контексту, в якому наразі знаходиться Україна з початком повномасштабного вторгнення та перебігу війни, побудова системи мотивації персоналу загалом та Центрів кар'єрного консультування для продавців-консультантів всередині компанії, зокрема, потребують нестандартних підходів та рішень. А точніше, зміни всієї парадигми надання HR сервісів всередині компанії.

А саме:

1. Співробітника слід розглядати не тільки в рамках конкретної компанії та життєвого циклу перебування в ній, а також не тільки у часових межах і термінах його роботи в конкретній компанії, але з точки зору розвитку його кар'єри та цілісності трудового шляху загалом та надавати підтримку з

перспективою та потенціалом впродовж і з врахуванням усього цього шляху. Об'єктом надання послуг наразі має стати не співробітник конкретної (нашої) компанії, а людина з її потенціалом, талантами, компетенціями та досвідом загалом, а компанія розглядатись як один з етапів розвитку його кар'єри.

Це непросто зробити в умовах обмеженості бюджетів в реаліях військової економіки, але вкрай важливо змінити фокус з точки зору приваблення та утримання співробітника.

Також варто зазначити, що, з одного боку, це робить інвестиції в навчання та розвиток більш вартісними та менш сфокусованими на бізнес-цілях конкретної компанії. Але в довготривалій перспективі дає можливість отримати лояльність та залученість набагато вищого гатунку, а також забезпечити перебування в компанії даного співробітника на більш тривалій період часу.

2. Компанія має прагнути до побудови системи ZIRO HR, коли лідерами (керівниками) здійснюється управління командами, а HR командою – тільки консультування керівників та надання сервісів суто по їх запити. Оскільки саме керівники мають повну палітру впливу на команди, включаючи матеріальну і нематеріальну мотивацію. Таким чином, HR має нарощувати власну експертизу і формувати в компанії людиноцентричну систему управління, де їх замовником будуть тільки лідери команд. Також HR служба має здійснювати валідні заміри HR показників та проводити опитування з метою збору та передачі інформації керівникам для прийняття останніми управлінських рішень. Функціонування Центрів кар'єрного консультування також вкладається в концепцію ZIRO HR, коли HR лідерам допомагають мотивувати команди замість здійснювати операційне керівництво підміняючи функції безпосередніх керівників.

3. В роботі з кар'єрного консультування слід враховувати культуру компанії, щоб ставлення до даного сервісу не було упередженим або й негативним. Культура, яка сприятиме розвитку та попиту на даного виду консультування – оранжевий і вище (по спіральній динаміці) [35].

4. Дану роботу слід в умовах повномасштабного вторгнення поєднувати з психологічною підтримкою співробітників, причому перша первинніша та гігієнічніша, аніж кар'єрне консультування, оскільки безпекові потреби є потребами першого порядку. Тільки тоді робота з кар'єрного консультування буде більш ефективною.

5. Мотивацію до успіху слід розглядати в багато ширшому контексті (і транслювати ці ідеї в компанії), а саме, як частину культурного коду всього цивілізованого західного світу (на противагу світу пострадянського суспільства, яке сповідує спотворені та навіть ганебні парадигми мислення), частиною якого наразі наша країна виборює право бути. Транслювати, що саме така мотивація в широкому контексті веде до мислення зростання, *life long learning* (навчання впродовж життя), до інтеграційного партнерського мислення та найбільш ефективної взаємодії як всередині компанії, так і в суспільстві загалом [8].

Висновки до розділу 3

В третьому розділі було проаналізовано специфіку впровадження кар'єрного коучингу всередині компанії з метою мотивації співробітників саме в умовах війни та встановлено, що такий внутрішній сервіс Служби персоналу є нетиповим для більшості компаній. В силу того, що коучингова підтримка, раніше, зазвичай, надавалась вище середнього рівня менеджменту, де вага та значимість прийняття рішень зазвичай були і залишаються більш вартісними та стратегічними. Але в силу останніх тенденцій ринку праці та через відтік населення в Україні, фокуси змістились в сторону здійснення прямого впливу на працівників, які генерують дохід компаній, а саме, на працівників лінійного рівня, тобто продавців-консультантів.

Було встановлено, що дана зміна фокусу є вкрай важливою, оскільки цілковито міняє підходи та парадигму мислення і ставлення до працівника зі сторони компанії, адже працівник вже більше не розглядається в контексті життєвого циклу конкретної компанії, а швидше компанія розглядає себе як етап кар'єри та робочого шляху конкретного співробітника.

В результаті ґрунтовного аналізу було виявлено особливості та можливі перешкоди щодо розвитку даного напрямку діяльності саме в умовах війни через фактори психологічної напруги в умовах постійних тривог та обстрілів в країні, наслідками чого можуть бути психологічні травми особистості, які не дозволяють або перешкоджають працювати з майбутнім; плинність саме цього рівня персоналу, яка завжди була високою, а наразі тільки зростає; поєднання даної консультаційної роботи з терміновим та одночасним перенавчанням персоналу в умовах нестачі працівників та вимогами керівництва виконувати та перевиконувати КРІ ефективності та результативності даної посади; неможливість офлайн-формату та особистих зустрічей та ін.

В результаті запропоновано систему кар'єрних сесій на основі технології нейрокоучингу, який базується на цілком конкретних етапах Моделі цілеспрямованої поведінки та роботі мозку по досягненні результату.

В ході опису системи та висвітлення етапності нейрокоучингової роботи з її послідовною тематикою сесій було зроблено висновок, що найбільший фокус варто зробити на роботі з системою переконань коучі, а також приділити достатньо часу вбудовуванню нової поведінки по досягненню цілей на лінії часу. Оскільки нова поведінка може бути сформована лише з фундаментом на систему більш продуктивних переконань, які підкріплені здобутим раніше досвідом

В результаті ретельного аналізу чинників мотивації працівників саме в умовах війни були зроблені висновки, що утриманню через мотивацію працівника лінійного рівня, як ніколи, надається величезне і навіть стратегічне значення, адже саме він генерує дохід компанії. Дана мотивація (через кар'єрний коучинг в тому числі) має здійснюватися як напряму, так і через консультативну всебічну підтримку керівників (концепція ZIRO HR), адже саме вони, а не тільки Служба персоналу, перш за все, має опікуватись щодо лояльності та залученості працівника. Величезні зусилля усієї компанії мають бути спрямовані на побудову культури довіри та підтримки, психологічного здоров'я працівника, реінтеграцію ветеранів, допомогу воюючим працівникам, їх сім'ям, допомогу тимчасово переміщеним особам та ін. Часто трансльованими провідними ідеями всередині компанії мають стати ті, які розширюють контекст мотивації до успіху, роблячи його складовою культурного коду усієї цивілізованої частини людства, частиною якої Україна наразі виборює право бути. З акцентом на унікальність та потенціал кожної людської особистості, що має бути проявленим та вивільненим, в тому числі, і через кар'єрні досягнення та ріст всередині компанії.

ВИСНОВКИ

1. В результаті здійснення теоретико-методологічного аналізу проблеми мотивації до успіху особистості було виявлено, що такі чинники, як інтерес до діяльності, переконання – загально особистісні та в контексті праці і кар'єри – прагнення, потяг, установки, мета і цілі, задоволеність діяльністю, обов'язок та самооцінка професійної придатності справляють значний вплив в формуванні професійної мотивації до успіху та одночасно підтримують її на належному рівні. А також встановлено, що мотивація досягнень вважається специфічним мотивом діяльності людини і це поняття знаходиться на важливому місці в ієрархії потреб поряд з іншими особистими мотивами.

Здійснений теоретико-методологічний аналіз проблеми мотивації до успіху особистості дозволив глибше зрозуміти її сутність, структурні компоненти та основні фактори, а також зробити висновок, що мотивація до успіху є складним психологічним феноменом, який включає як внутрішні, так і зовнішні детермінанти, які взаємодіють між собою та формують індивідуальний стиль досягнення особистих та професійних цілей.

Аналіз різних підходів до вивчення мотивації виявив, що ключовими складовими цього процесу є потреби особистості, її цінності, самооцінка, а також наявність певних стимулів та підтримки з боку соціального оточення. Методологічний аналіз показав, що мотивація до успіху є динамічним і багатофакторним процесом, в якому важливу роль відіграють не лише індивідуальні психологічні характеристики, але й соціокультурний контекст, в якому функціонує особистість. Особливо важливою є роль соціального оточення та організаційних умов, що можуть стимулювати або гальмувати розвиток мотивації до досягнення успіху. Було визначено, що на рівні особистості мотивація до успіху значною мірою залежить від здатності людини встановлювати реалістичні та досяжні цілі, а також від рівня її внутрішньої впевненості в собі. Водночас важливим є підтримка з боку оточення, зокрема, наявність адекватного зворотного зв'язку, заохочення досягнень та позитивні соціальні взаємодії.

2. В результаті аналізу мотиваційних чинників різноманітних Теорій мотивації, починаючи від «первинних теорій мотивації»: Адама Сміта, Фредеріка Тейлора, Дугласа Мак-Грегора до змістовних: Абрахама Маслоу, Девіда Мак-Клеланда, Фредеріка Герцберга, а також більш пізніх процесуальних теорій мотивації: теорія постановки цілей Е. Локка, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. С. Адамса, теорія підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера та ін. було з'ясовано, що завдяки таким чинникам мотивації, як: надання працівникам самостійності у виборі засобів праці, робочого графіку та методів; залученні працівників до постановки та вирішення цілей; відповідальності працівників за якість продукції; участі у формуванні робочих груп та співпраці в груповій діяльності; включення працівників до творчих і управлінських груп на різних рівнях організації – можна кардинально вплинути на мотивацію сучасного працівника загалом і в сфері торгівлі, зокрема, та суттєво вплинути на ефективність бізнесу загалом.

У рамках аналізу теорій мотивації особистості було вивчено основні концептуальні підходи, які пояснюють мотиваційні процеси та їхній вплив на поведінку людини в різних сферах діяльності, зокрема, в торгівельному бізнесі. Особлива увага була приділена таким теоріям, як теорія потреб А. Маслоу, теорія досягнень Д. МакКлелланда, теорія мотивації й очікувань В. Врума та двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.

Було виявлено, що згідно з теорією потреб Маслоу, мотивація особистості є результатом задоволення базових потреб, що формуються у певній ієрархії. Для застосування цієї теорії в торгівлі важливо зосередитись на забезпеченні умов для задоволення потреб співробітників на різних рівнях — від фізіологічних до потреб у самореалізації. Наприклад, компанії можуть забезпечити своїм працівникам стабільність доходів та комфортні умови праці, що сприятиме підвищенню загальної мотивації до досягнення успіху. Теорія досягнень МакКлелланда акцентує увагу на потребі в досягненнях, владі та аффіліації, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників у торгівельному бізнесі. Підвищення мотивації співробітників можна досягти

через встановлення чітких цілей, надання можливостей для розвитку кар'єри та створення умов для відчуття власної значущості в компанії. Теорія мотивації й очікувань В. Врума показує, що працівники мотивовані тоді, коли вони переконані в тому, що їхні зусилля приведуть до досягнення бажаних результатів. У контексті торгівлі це означає, що важливо створювати чіткі стимули для персоналу, пов'язані з досягненням конкретних цілей (наприклад, продажів) і надавати справедливу винагороду за ці досягнення. Двофакторна теорія Герцберга поділяє фактори мотивації на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, відносини в колективі) та мотивуючі (можливості для розвитку, визнання досягнень, кар'єрний ріст). В торгівельному бізнесі особливу увагу необхідно приділяти створенню сприятливих умов праці, а також забезпечувати працівникам можливість для особистісного та професійного розвитку.

Було зроблено висновок, що з практичного боку, застосування цих теорій у сфері торгівельного бізнесу дозволяє розробити більш ефективні стратегії управління персоналом, орієнтуючись на різноманітні мотиваційні потреби співробітників. Зокрема, важливо впроваджувати комплексні мотиваційні програми, що включають не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі як визнання досягнень, можливість розвитку, кар'єрного зростання та покращення умов праці. Це дозволить підвищити не лише рівень задоволення працівників, а й їхню продуктивність, що безпосередньо впливатиме на успіхи компанії. Загалом же, було виявлено, що розгляд теорій мотивації дозволяє створити гнучку систему управління, в якій враховуються як індивідуальні особливості працівників, так і специфіка їх діяльності у сфері торгівлі. Врахування цих теоретичних аспектів у практиці управління дозволяє не тільки підвищити мотивацію співробітників до досягнення високих результатів, а й покращити атмосферу в колективі та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах конкурентного середовища.

3. В ході написання роботи було проведено емпіричне дослідження щодо мотивації лінійних працівників (продавців-консультантів) сфери ритейлу

(торгівлі). Для дослідження були застосовані такі методики: Тест на мотивацію успіху або страх невдачі А.А. Реана; Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса; Тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана); Методика «Якорі кар'єри» Шейна; Опитувальник «Профіль 15 мотиваційних потреб» (адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном); Авторська анкета за результатами проведення сесій кар'єрного коучингу.

В ході дослідження було виявлено, що у більшості співробітників лінійного рівня на посаді продавець-консультант явно виражений мотиваційний полюс на успіх, що превалює над страхом невдачі; щодо рівня мотивації до успіху дослідження показало, що більшість респондентів розподіляється між помірно високий і середній; у респондентів наявний саме проміжний збалансований комплекс особистісної мотивації, а у близько третини з них - найкращий оптимальний мотиваційний комплекс особистості, де внутрішня мотивація більша або дорівнює зовнішній позитивній, яка в свою чергу вище за зовнішню негативну. Серед кар'єрних орієнтацій найбільше переважають значимі для продавців чинники: стабільність роботи та служіння. А найбільш значимими особистісними мотиваційними потребами для респондентів наразі є: відчуття стабільності, надійності; задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо); спілкування з колегами. Авторська Анкета показала, що більшість респондентів (84%) оцінюють проведені коучингові сесії з питань кар'єрного розвитку як корисні та хотіли б продовжити роботу з коучем в подальшому.

В ході дослідження та проведеного кореляційного аналізу було встановлено прямі кореляції між шкалами:

Матеріальний достаток - Просування, кар'єрне зростання; Відчуття стабільності, надійності - Стабільність роботи; Просування кар'єрне зростання - Підвищення власної професійної компетентності; Служіння - Відчуття власної корисності, служіння людям; Грошовий заробіток - Просування, кар'єрне зростання; Прагнення до просування по службі - Матеріальний достаток; Прагнення уникнути критики з боку керівника або

колег- Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей; Відчуття успіху - Задоволення від самого процесу та результату роботи; Менеджмент - Управління, керівництво іншими людьми; Повага з боку інших, соціальний престиж – Матеріальний достаток.

Результати дослідження дали можливість намітити основні фокуси для кар'єрного консультування та скласти мотиваційний портрет коучі, що допоможе максимально кастомізувати та сфокусувати під потреби співробітника загальну систему коучингових сесій, які були розроблені та викладені в 3 Розділі даної кваліфікаційної роботи.

Також дане дослідження дало можливість проаналізувати, наскільки мотиваційні потреби співробітників співпадають з рівнем представленості даних мотиваційних чинників в конкретній компанії, що в поєднанні з мотиваційним профілем дало розуміння лояльності та залученості працівника. А також змогу спрогнозувати, наскільки тривалим буде перебування співробітника в компанії та його співпраця з нею, якщо не провадити з ним спеціальної роботи та не справляти мотиваційного впливу, зокрема, системою коучингової роботи в рамках Центру Кар'єри.

4. В роботі було проаналізовано досвід та дані практичні рекомендації щодо впровадження кар'єрного коучингу інхаус (всередині компанії) в умовах війни з метою розвитку мотивації працівників, в результаті чого виявлено, що даний вид консультування має бути поєднаний з психологічною підтримкою персоналу, та навіть подоланням психічних розладів, реінтеграцією ветеранів, які повертаються, швидким донавчанням та перекваліфікацією працівників в умовах нестачі трудового ресурсу (замість тих, хто вступає в Збройні Сили або їде з країни).

Також було зроблено висновок, що основними мотиваційними фактори, які варто було б забезпечити всередині компанії в контексті війни мають бути: психологічна підтримка та консультування, стимулювання через гнучкі системи винагороди, підтримка та розвиток професійних навичок, покращення внутрішньої комунікації та взаємо підтримка в колективі, гнучкий

графік роботи та можливість працювати віддалено, система визнання та публічне визнання досягнень, підтримка гнучкості у прийнятті рішень та можливість впливати на організацію процесів та ін.

А також було зроблено висновок, що у контексті війни мотивація працівників торгівлі досягати високих результатів потребує комплексного підходу, що включає психологічну підтримку, гнучкість у винагородах, розвиток професійних навичок та внутрішню комунікацію. Та що керівництву необхідно враховувати важливість емоційної стійкості співробітників, підтримувати їх у кризових ситуаціях та створювати умови для розвитку та самореалізації, що сприятиме не лише їхньому успіху, а й стабільному функціонуванню організації в умовах війни.

5. В ході роботи над практичною частиною було розроблено та детально описано систему сесій кар'єрного коучингу, яка може бути застосована в рамках Центру кар'єри як специфічного сервісу HR служби всередині компанії та детально описані цілі, а також особливості застосування даної системи кар'єрного коучингу в підвищенні та підтриманні мотивації до успіху працівників торгівлі.

Розробка загальної структури (циклу) сесії кар'єрного коучингу, яка включає аналіз ситуації, планування передачі відповідальності, реалізацію плану та оцінку результативності, дала змогу виявити, що саме структура сесій з нейрокоучингу має найбільший вплив та ефект в кар'єрному консультуванні. В ході практичного застосування системи нейрокоучингу вдалось виявити наступне: повторюючи внутрішню психофізіологію роботи мозку та процес прийняття рішення про досягнення чи недосягнення мети та спираючись на модель Теорія функціональних систем, така сесія найкращим чином здатна виявити глибинні тригери, упередження та обмежуючі переконання, пропрацювати їх в ході кар'єрної консультації та запустити процес внутрішньої глибинної мотивації на досягнення цілей. Особливо, коли йдеться про конкурентне середовище сфери торгівлі, де співробітники повинні мати високий рівень мотивації та само мотивації, оскільки постійна комунікація з

клієнтом в точках продажу, а також націленість на щоденне виконання плану та високі KPI потребують надвисокої мотивації до професійних досягнень.

В ході впровадження системи коучингових кар'єрних сесій було виявлено, що найбільша складність виникає на етапі роботи з системою обмежуючих переконань, оскільки саме вони, слугуючи фільтрами (в тому числі, кар'єрними) світосприйняття особистості, спричиняють до формування внутрішніх меж, дозволів, кордонів та як наслідок упереджень щодо таких понять, як свобода дії, успіх, сприйняття себе самого як достойного чи ні певних здобутків та звершень ін. Аспекти, які стосувались стосунків з матеріальною сферою та грошами, також викликали певні труднощі в роботі зі співробітником-коучі.

В ході написання роботи та впровадження розробленої системи всередині компанії, було встановлено, що зокрема для сфери торгівлі проведення сесій кар'єрного коучингу як одного з форматів роботи HR служби є вкрай важливим на усіх рівнях співробітників від управлінських до позицій спеціалістів в точках обслуговування та комунікації з клієнтами. На противагу більш ранньому «упередженню» та загальноприйнятій практиці, що такі сесії можуть провадитись та мають вплив тільки на керівний склад компанії. Оскільки мотивація працівників, які залучені до основного процесу генерації прибутку, та увага до їх кар'єри і розвитку є прямим впливом на фінансові показники та цілі компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аткинсон М. Життя в потоці: Коучинг. Альпіна Паблішер Україна. 2015. С.58-93.
2. Бейтс Б. Книга Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс. Фабула. 2019. С. 136-151.
3. Брич В. Я., Снігур Х. А. Інновації в системі людського розвитку. Інноваційна економіка. 2017, № 5–6. С. 37–41.
4. Брич В. Я., Нагара М.Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2014, № 6. С. 18–24.
5. Верещагіна Л.А., Кареліна І.М. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків: Вид-во Гуманітарний центр. 2002. С. 152.
6. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. КМ-БУКС. 2019. С. 219-305.
7. Гайдученко К., Прокопенко О. Нейрокоучинг: архітектура досягнень. Видавець Ростислав Бурлака. 2018. С. 21–71.
8. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Наш формат. 2020. С. 53-92.
9. Джонс Д. Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People. Kogan page. 2021. С. 142-185.
10. Ділте Р. Фокуси мови. Зміна переконань з допомогою НЛП. 2021. С. 153-185.
11. Дор Д. Мір'яй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро. Yakaboo Publishing. 2024. С. 25-27.
12. Дудар А. П. Механізм управління людськими ресурсами торгівельно-виробничих підприємств в сучасних умовах. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган- Барановського. Сімф. : Таврія-Плюс. 2015. С. 452.
13. Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В., Литвинова Н. І., Марченко І. Б., Мерзлякова О. Л., Синявський В. В., Татаурова-Осика Г. П.,

Шевенко А. М. Професійна орієнтація: підручник. К.: Педагогічна думка. 2014. С. 283.

14. Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В., Литвинова Н. І., Марченко І. Б., Мерзлякова О. Л., Синявський В. В., Татаурова-Осика Г.П., Шевенко А. М. Психодіагностичне забезпечення профорієнтації в системі педагогічної освіти: посібник. К.: Педагогічна думка. 2014. С. 282.

15. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. *Галиц. екон. вісн.* 2015, № 1. С. 51–56.

16. Занюк С.С. Психологія мотивації. Навч. посібник. К.: Либідь. 2002. С. 304.

17. Заставнюк Л. І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019, №3. С. 166-172.

18. Зеленін В. Коучинг статусу: соціальний ліфт. *Гнозис.* 2019. С. 25 – 43

19. Ігнатович О. М. Теоретико-методологічні засади психологічного консультування дорослих з проблем кар'єрного розвитку. Наукова спадщина академіка Івана Зязюна у вимірах сучасності: збірник матеріалів І науково-практичної конференції (30-31 березня 2017 року). Київ: вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. 2017. С. 280–284.

20. Ігнатович О.М., Заєць І.В., Татаурова-Осика Г.П., Шевенко А.М. Кар'єрне консультування: практичний посібник. Кропивницький: Імекс-ЛТД. 2020. С. 282.

21. Киричук О.В. Педагогічна система освітнього закладу як об'єкт психології управління. Психологія на перетині тисячоліть. Зб. наук. праць. Київ. 1999. Т. 2. С. 24-28.

22. Колот А. М., Цимбалюк. А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2011. С. 397.

23. Ландсберг М. *Mastering Coaching.* Profile Books. 2015. С. 139 - 185.

24. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. 2012, № 2 (13). С. 297–301.
25. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Н.Д. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУ. 2004. С. 302.
26. Маркозова О. О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2014, № 2. С. 214-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_2014_2_24
27. Маслоva С.О., Кононюк К.Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018, №2. С.85-89
28. Меленчук Н. І., Лесніченко Т. Ю. Прояви самооцінки особистості у осіб з різною мотивацією досягнення. Диференціальний підхід у дослідженні професійного самоздійснення особистості : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (24-25 березня 2022 р.). Одеса : ФОП Бєлий А. Є. 2022. С. 46-54.
29. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015, №4. С. 50-67.
30. Нагара М. Б. Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». К.: НАУ. 2017. С. 86–88.
31. Нагара М. Б. Коучинг як ефективний інструмент формування організації, що навчається. Економічний простір: збірник 147 наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2014. т Вип. 7. С. 113–120.
32. Нагара М. Б. Аналіз та система компетенцій людських ресурсів підприємства – основа впровадження коучингових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса. 2015. Т. 20, № 3. С. 114–120.

33. Назарова Г. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013, №4. С.106-111.
34. Никоненко О. Шевченко А. Практичні аспекти зміцнення психологічного благополуччя підприємців в умовах війни. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. - № 3(71). С. 159-168.
35. Пекар В. *Різнобарвний менеджмент*. Харків: Фоліо. 2023. С. 120-135.
36. Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Салун М. М., Новикова М. М., Гольдфарб А. Г., Грузина І. А., Красносова О. М., Самойленко С. М., Струк С. І. *Управління трудовим потенціалом*. Харків: ХНЕУ. 2014. С. 348.
37. П'янківська Л. Мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль науки*. 2021. С. 532-536. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108>
38. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023*. С. 8–102.
39. Стейн Стівен Дж., Бук Говард. *Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи [пер. з англ.]*. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс. 2014. С. 384.
40. Федоришина Л., Гладун, Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. С. 47-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>.
41. Фріт К. *Формування розуму: Як мозок створює наш духовний світ*. Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2019. С. 85.
42. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції. *Вища освіта України*. 2016, № 2. С. 84–88.
43. Шахова О. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу. *Vivat*. 2022. С. 96-115.

44. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Аспекти публічного управління. 2013, № 1. С. 78-83.
45. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. С. 332.
46. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник. К. : МАУП. 2007. С. 744.
47. Adams J.S. Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 1965. P. 335—343.
48. Andreas S. *Transforming Negative Self-Talk: Practical, Effective Exercises*. W. W. Norton & Company. 2002. P. 65
49. Atkinson, J.M. *An introduction to motivation*. N.Y.: van Nostrand. 1964. P 344.
50. Bandler R. Grinder J. *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Real People Press. 1982. P. 138-150.
51. Bandler R., La Valle J. *Persuasion Engineering*. Independently published. 2022. P. 142.
52. Beer M., Spector B., Lawrence P. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press. 2014. P. 415.
53. Boxall P. F. Placing Hr-Strategy at the Heart of the Business. *Human Resource Management Journal*. 2016, № 6 (3). P. 32–35
54. Buzan T. *Mind Map Mastery: The Complete Guide to Learning and Using the Most Powerful Thinking Tool in the Universe*. Watkins Publishing. 2018. P. 49-75.
55. Cameron-Bandler L. *Solutions: Enhancing Love, Sex, and Relationships*. 2020. P. 226.
56. Damasio A. *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures*. Pantheon. 2018. P. 120-138.
57. Damasio A. *Feeling & Knowing: Making Minds Conscious*. Pantheon. 2021. P. 189.

58. Deci E., Ryan R. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000, № 25. P. 54–67.
59. Deci E., Ryan R. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York – London: Plenum Press. 1985. P. 371.
60. Dilts R., Hallbom T., Smith S. *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*. 1990. P. 135.
61. Doidge N. *Brains Way Of Healing*. Penguin Books Ltd. 2016. P. 342.
62. Doidge N. *The Brain's Way of Healing: Remarkable Discoveries and Recoveries from the Frontiers of Neuroplasticity*. Penguin Life. 2016. P 142-175.
63. Faulkner C. *NLP: The New Technology of Achievement*. William Morrow Paperbacks. 1996. P. 173.
64. Franklin M. *The HeART of Laser-Focused Coaching: A Revolutionary Approach to Masterful Coaching*. Thomas Noble Books. 2019. P. 143.
65. Groombridge L. *Become an NLP Practitioner with NLP Principles: The essential Neuro Linguistic Programming Practitioner Certification Handbook and Reference Book*. William Morrow Paperbacks. 2023. P. 148-162.
66. Guest D. E., Peccei R. The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*. 2015, № 7. P. 41–44.
67. Heckhausen, H. Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*. 1963, №10. P. 604-626
68. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*. 2015, № 15. P. 2–8.
69. Herzberg, F.I. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Sep/Oct87. 1987. Vol. 65, Issue 5. P. 109–120.
70. Kirchler E., Rodler Ch. *Motivation in Organisationen*. Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG WUV-Universitätsverlag. 2001.
71. J. Richard Hackman. Gregory Oldham. *Leading Teams. Setting the stagefor greate performances*. Ft Pr. 1980. P. 102-110.

72. Malone T., Lepper M. Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations of learning. Snow R., Farr M. (Eds.). *Aptitude, learning, and instruction*. Vol. 3. New York: Lawrence Erlbaum. 1987. P. 223–253.
73. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943, № 50. P. 370–396.
74. McAuley, E., Duncan, T., & Tammen, V. V. Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 1987. P. 48-58.
75. McClelland D. C. *Assessing Human Motivation*. New York. 1971.
76. McClelland, D. C. *Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study*. Princeton. NJ: Van Nostrand. 1958. P 7–42.
77. McClelland, D. *The Achieving Society*. Princeton. N.-Y.: Van Nostrand. 1961.
78. McMahon, M. *Career counselling: Constructivist approaches (2nd ed.)*. Abingdon. UK: Routledge. 2017.
79. Rosen S. *My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*. 2024. P. 132-142.
80. Silvia, P. J., & Duval, T. S. Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*. 2001. 5(3). P. 230–241. URL: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0503_4
81. Stoltzfu T. *Coaching Questions: A Coachs Guide to Powerful Asking Skills*. Coach Bookstore LLC. 2014. P. 126.
82. Stotey J. *New Developments in the Management of Human Resources*. Oxford : Blackwell. 2016. P. 476.
83. Ulrich D., Lake D. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. N.Y. : John Wiley. 2014. P. 502.
84. W. Porges S. *Our Polyvagal World: How Safety and Trauma Change Us*. W. W. Norton & Company. 2023. P.153-160.

Всього джерел – 84

Джерел за останні десять років - 56

Джерел українських авторів за останні десять років - 27 (3, 4, 7, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 43)

Джерел зарубіжних авторів за останні десять років – 29 (1, 2, 6, 8, 9, 10, 11, 23, 39, 41, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 78, 79, 81, 82, 83, 84)

ДОДАТКИ

Додаток А.

1. А.А. Реан тест на мотивацію успіху або страх невдачі

Дайте відповіді «так» або «ні» на наведені нижче запитання. Якщо Ви вагаєтесь з відповіддю, то згадайте, що «так» поєднує як явне «так», так і «швидше так, ніж ні». Те саме стосується і відповіді «ні»: він поєднує явне «ні» і «швидше ні, ніж так». Відповідати на запитання слід швидко, не замислюючись надовго. Відповідь, яка перша спадає на думку, як: правило, є і найбільш точним.

1. У діяльності активний;
2. Схильний до прояву ініціативності;
3. Включаючись у роботу, зазвичай оптимістично сподіваюся на успіх;
4. За виконання відповідальних завдань намагаюся, наскільки можна, знайти причини відмовитися від них;
5. Часто вибираю крайнощі: або занижено легкі завдання, або нереалістично високі труднощі;
6. При зустрічі з перешкодами зазвичай не відступаю, а шукаю способи їх подолання;
7. При чергуванні успіхів та невдач схильний до переоцінки своїх успіхів;
8. Продуктивність діяльності переважно залежить від моєї власної цілеспрямованості, а чи не від зовнішнього контролю;
9. За виконання досить важких завдань, за умов обмеження часу, результативність моєї діяльності погіршується;
10. Схильний виявляти наполегливість у досягненні мети;
11. Схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу;
12. Якщо я ризикую, то скоріше з розумом, а не безшабашно;
13. Я зазвичай не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль;

14. Вважаю за краще ставити перед собою середні за складністю або трохи завищені, але досяжні цілі, ніж неможливо високі;

15. У разі невдачі при виконанні будь-якого завдання, його привабливість, як правило, знижується;

16. При чергуванні успіхів та невдач схильний до переоцінки своїх невдач;

17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час;

18. Працюючи за умов обмеження часу результативність моєї діяльності зазвичай поліпшується, навіть якщо завдання досить важке;

19. У разі невдачі при виконанні чогось від поставленої мети, я, як правило, не відмовляюся;

20. Якщо завдання вибрав собі сам, то у разі невдачі його привабливість ще більше зростає.

2. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху, Т. Елерса

Вам запропонована 41 обставина, на кожен з яких дайте відповідь «ТАК» чи «НІ».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все “ставлю на карту”.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.

5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижче за середні.

7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.

8. Я більш доброзичливий, ніж інші.

9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.

11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще й кваліфікованіше за інших.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших.

38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та становища.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вдаюся аж до крайніх заходів.

Ключ до методики Т.Елерса

Номери запитань з відповіддю «ТАК» (+)	Оцінка	Номери запитань з відповіддю «НІ» (-)	Оцінка
2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41	1	6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39	1

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Отримані оцінки слід підсумувати.

1 – 10 балів: мотивація до успіху низька, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя.

11 – 16 балів: середня мотивація до успіху. При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її.

17 – 20 балів: висока мотивація до успіху. Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

Вище від 21 балу: мотивація до успіху надто висока. Це може спричинити надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома

зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб'ється бажаного.

3. Методика «Якорі кар'єри» Шейна

Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень?

Варіанти відповідей: від 1 до 10, 1 – абсолютно не важливо, 10 – виключно важливо.

1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери.
2. Здійснювати спостереження та контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.
3. Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.
4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та соціальною захищеністю.
5. Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.
6. Працювати над проблемами, які видаються майже нерозв'язними.
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували одне одного.
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм виробом чи ідеєю.
9. Продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю.
10. Бути першим керівником в організації.
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями.
12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час.
13. Вжити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.

14. Змагатися з іншими та перемагати.
15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свій спосіб життя.
16. Створити нове комерційне підприємство.
17. Присвятити все життя обраній професії.
18. Обійняти високу керівну посаду.
19. Мати роботу, яка представляє максимум свободи та автономії у виборі характеру занять, часу виконання тощо.
20. Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати через підвищення.
21. Мати можливість використовувати свої вміння та таланти для служіння важливій меті.

Наскільки Ви погоджуєтесь з кожним з наступних тверджень?

Варіанти відповідей: від 1 до 10, 1 – абсолютно не згоден, 10 – повністю згоден.

22. Єдина дійсна мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій галузі вони виникли.
23. Я завжди прагну приділяти однаково увагу моїй родині та моїй кар'єрі.
24. Я завжди знаходжуся в пошуку ідей, які дадуть мені можливість розпочати та побудувати свою власну справу.
25. Я погоджуся на керівну посаду лише в тому випадку, якщо вона перебуває у сфері моєї професійної компетенції.
26. Я хотів би досягти такого становища в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність.
27. У моїй професійній діяльності я найбільше дбав про свою свободу та автономію.
28. Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення чи нову роботу в іншій діяльності.
29. Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим.

30. Змагання та виграш – це найбільш важливі та хвилюючі сторони моєї кар'єри.

31. Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені подобається.

32. Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри.

33. Я б швидше пішов з організації, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією.

34. Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації.

35. Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу.

36. Я хотів би працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт.

37. Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети.

38. Я почуваюся успішним лише тоді, коли я постійно залучений до вирішення важких проблем чи в ситуації змагання.

39. Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі.

40. Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес.

41. Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями.

4. Опитувальник “Профіль 15 мотиваційних потреб” (адаптована методика, розроблена Шейлою Річі і Пітером Мартіном)

Дайте, будь ласка, оцінку того, наскільки організація, в якій Ви працюєте, сприяє

реалізації кожного з наведених нижче мотивів для вас в даний час.

Оцінюйте за

десятибальною шкалою (1-5 - Абсолютно не сприяє, 6-10 - сприяє в повній мірі)

Мотиви професійної діяльності	Ваша відповідь:
--------------------------------------	------------------------

Матеріальний достаток	
Відчуття стабільності, надійності	
Спілкування з колегами	
Повага з боку інших, соціальний престиж	
Просування, кар'єрне зростання	
Підвищення власної професійної компетентності	
Задоволення від процесу діяльності	
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	
Управління, керівництво іншими людьми	
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	
Відчуття успіху	
Відчуття власної корисності, служіння людям	
Азарт, змагання	
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	
Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	

Оцініть, будь ласка, значимість для Вас кожного з представлених нижче мотивів професійної діяльності. Оцінюйте за десятибальною шкалою, де 10 - виключно значимо, 1 - зовсім не значимо. Однакову оцінку можуть отримати одночасно не більше трьох мотивів.

	Ваша відповідь:
Мотиви професійної діяльності	
Матеріальний достаток	
Відчуття стабільності, надійності	
Спілкування з колегами	
Повага з боку інших, соціальний престиж	
Просування, кар'єрне зростання	
Підвищення власної професійної компетентності	
Задоволення від процесу діяльності	
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	
Управління, керівництво іншими людьми	
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	
Відчуття успіху	
Відчуття власної корисності, служіння людям	
Азарт, змагання	
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	

Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	
---	--

5. Авторська анкета за результатами проведення сесій кар'єрного коучингу.

Загальні відомості:

1. Ваше Прізвище Ім'я По-батькові
2. Посада, магазин (кодова назва, місто)
3. Повних років
4. Термін роботи на даній позиції
5. Термін роботи в компанії

Основна частина:

Оцініть за шкалою від 1 до 5. Оцінку прокоментуйте.

1. Наскільки ваші **очікування від роботи** з коучем співпали з отриманим результатом;

2. Оцініть, як **особистість коуча** загалом сприяла отриманому результату за такими критеріями:

- 1) манера спілкування;
- 2) ступінь саморозкриття коуча;
- 3) психо-емоційні характеристики особистості коуча;
- 4) особистісні прояви коуча загалом.

3. Оцініть **професійний рівень** коуча за такими критеріями:

- 1) комунікативні здібності;
- 2) рівень сформованої коучем довіри;
- 3) особистісний та персональний підхід саме до вас;
- 4) загальний рівень професійної підготовки коуча.

4. Як ви оцінюєте **процес та взаємодію** в ході коучингових сесій;

5. Оцініть **власну готовність до взаємодії** та отримання бажаного результату в ході сесій;

6. Як ви оцінюєте **отриманий результат** з точки зору його **практичності**;

7. Чи хотіли б ви в подальшому продовжити роботу з питань кар'єрного консультування? (Так/Ні)
8. Як саме? (відкрите запитання)
9. Якими будуть ваші побажання щодо подальшої організації вашої кар'єрної підтримки? (відкрите запитання)
10. Якими будуть ваші перші кроки по реалізації програми кар'єрного розвитку складеної в ході сесій кар'єрного коучингу (відкрите запитання).

Фокуси в роботі з коучі (приклад)

№п/п	Респондент	Отримані результати	Що взяти в роботу
1.	Респондент 1	Опитувальник 5: 14	1. Неспівпадіння 15 мотиваційних потреб на 2 і більше пунктів в поєднанні з: 2. Низька мотивація до успіху
2.	Респондент 3	Опитувальник 5: 8	1. Неспівпадіння 15 мотиваційних потреб на 2 і більше пунктів 2. Якорі кар'єри: підприємництво і автономія
3.	Респондент 7	Опитувальник 5: 9	1. Неспівпадіння 15 мотиваційних потреб на 2 і більше пунктів 2. Менеджмент як Якір кар'єри
4.	Респондент 9	Якорі кар'єри	1. Виклик, інтеграція стилів життя як якорі кар'єри
5.	Респондент 11	Опитувальник 5: 9	1. Неспівпадіння 15 мотиваційних потреб на 2 і більше пунктів 2. Менеджмент, підприємництво як Якорі кар'єри
6.	Респондент 13	Якорі кар'єри	1. Підприємництво як якір кар'єри

7.	Респондент 14	Якорі кар'єри	1. Менеджмент як якір кар'єри
8.	Респондент 16	Опитувальник 5: 6	1. Неспівпадіння 15 мотиваційних потреб на 2 і більше пунктів

Персональний мотиваційний Портрет, респондент 3 (приклад)

Організація	Мотиви
Матеріальний достаток	5
Відчуття стабільності, надійності	7
Спілкування з колегами	4
Повага з боку інших, соціальний престиж	6
Просування, кар'єрне зростання	6
Підвищення власної професійної компетентності	6
Задоволення від процесу діяльності	5
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	6
Управління, керівництво іншими людьми	7
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	6
Відчуття успіху	5
Відчуття власної корисності, служіння людям	6
Азарт, змагання	6
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	6
Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	6

Особистість	Мотиви
Матеріальний достаток	8
Відчуття стабільності, надійності	8
Спілкування з колегами	7
Повага з боку інших, соціальний престиж	7
Просування, кар'єрне зростання	8
Підвищення власної професійної компетентності	10
Задоволення від процесу діяльності	9
Задоволення від досягнення мети, результату діяльності	7
Управління, керівництво іншими людьми	6
Відчуття свободи, самостійності в прийнятті рішень	9
Відчуття успіху	6
Відчуття власної корисності, служіння людям	5
Азарт, змагання	5
Можливість найбільш повної самореалізації саме в вашій професійній діяльності	10
Задоволення позаробочих інтересів (сім'я, друзі, хобі тощо)	9



Номер Респондента	Місто	Стать	Вік	Посада, років	Комп., років
Респондент 3	Київ	жін	30	4	6

Опитувальник 1			Опитувальник 2		Опитувальник 3		Опитувальник 4	
15/20	75%	на успіх	Сер.	14	найкращий оптимальний	ВМ > ЗПМ > ЗНМ	Підприєм ництво, автономія	7,2/7

Програма коучингових сесій кар'єрного спрямування з конкретним коучі відповідно до його мотиваційного профілю (приклад, респондент 3)

№п/п	План	Мотиваційний профіль
1.	Знайомство з коучі, озвучування правил та принципів взаємодії, формування коучингового контракту, формування атмосфери довіри та взаємоповаги	
2.	<p>Основна частина:</p> <p>1) Створення моделі (образу) результату: Техніка «Добре сформульований результат (ДСР)»</p>	<p>1. Використання Якорів Підприємництво, автономія</p> <p>2. Прояснення питання неспівпадіння значимості мотиваційних потреб і представленості їх в компанії (відхилення на 2 – Просування кар'єрне зростання, відхилення на 3 і більше пунктів 7-ми (!) мотиваційних потреб</p>
	<p>2) Створення плану дій: Техніка «Зворотнє планування»</p>	
	<p>3) Перевірка мотивації досягнення кар'єрної цілі: Техніка «Пошук соматичного маркера»</p>	<p>1. Повторна перевірка значимості якорів кар'єри підприємництво/автономія (оцінки 7,2/7 при макс.10)</p> <p>2. Перевірка значимості мотиваційних потреб</p>

	<p>4) Робота з досвідом та переконаннями: Техніка «Виявлення обмежуючих переконань», «Вбудовування нового переконання на Лінії часу»</p>	
	<p>5) Перевірка сприяння зовнішніх умов та середовища: коучингові запитання</p>	<p>1. Внутрішня/Зовнішня референція: направленість мотивації ВМ > ЗПМ > ЗНМ, значимість мотиваційного фактора Спілкування з колегами</p>
	<p>6) Прийняття рішення: Техніка «Додавання»</p>	<p>1. Повторне прояснення питання не співпадіння значимості мотиваційних потреб і представленості їх в компанії (відхилення на 2 – Просування кар'єрне зростання, відхилення на 3 і більше пунктів 7-ми (!) мотиваційних потреб</p>
	<p>7) Пошук тригерів: Техніка «Кінотеатр»</p>	
3.	<p>Складення плану кар'єрного просування Завершення роботи, підведення підсумків. Фіксація позитивного результату. Зворотний зв'язок. Рекомендації.</p>	

	- Які будуть перші кроки по реалізації Плану?	
--	---	--