

УДК 159.98

## ТЕХНОЛОГИЯ DESIGN THINKING В ТРЕНИНГЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Л. В. Тарабакина  
Е. В. Звонова  
Н. А. Неретина  
Н. А. Пестерева

*Доктор психологических наук, профессор,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
независимый бизнес-тренер,  
старший преподаватель,  
Московский педагогический государственный  
университет (МПГУ),  
г. Москва, Россия*

## DESIGN THINKING TECHNOLOGY IN MOTIVATION TRAINING OF EMPLOYEES OF THE SALES DEPARTMENT IN THE PERIOD OF ECONOMIC CRISIS

L. V. Tarabakina  
E.V. Zvonova  
  
N. A. Neretina  
N. A. Pestereva

*Doctor of psychological sciences, professor,  
candidate of pedagogical sciences,  
associate professor,  
independent business coach,  
senior lecturer,  
Moscow Pedagogical State University (MPGU),  
Moscow, Russia*

---

**Abstract.** Labor motivation is one of the most acute in the field of business psychology. During the economic crisis, the problem of labor motivation is one of the most difficult. This article is addressed to the description of a study of the effectiveness of labor motivation training based on design thinking technology. In the process of conducting several training sessions, it is important that members of the sales department create an image for the near, positive future. A jointly created image of the future allows us to develop, search and model methods and techniques for solving practical problems. Training participants focus on short-term success and small, everyday achievements. This allows us to develop new standards for evaluating the performance of professional activities. The image of the future is transmitted through the symbolic embodiment of the image created by the participants in the course. Each training ends with the solution of the current case in the current practice of the company. Focusing on the positive emotional background and activity of each employee in the sales department, you can reverse the negative situation. This is confirmed by the diagnosis of the motivation zone of the training participants. Using statistical analysis, you can identify changes in the areas of success, process, and alignment of results. It is noteworthy that serious changes occur according to the criterion of "altruism".

**Keywords:** labor motivation; design thinking; training; economic crisis; symbol; image of a near positive future.

---

### Введение в проблему

В исследованиях и практических разработках, посвященных вопросам повышения эффективности трудовой деятельности, вопросы мотивации занимают ключевое место (В. К. Вилюнас, Х. Хекхаузен, А. Маслоу, С. Alderfer,

D. C. McClelland, R. S. Steele и др.), поскольку мотивация представляет собой подвижный, векторно направленный феномен [3, 8, 14, 16, 19]. Высокий уровень мотивации рассматривается как основа конкурентоспособности организации [10]. Мотивационная сфера рассматривается

как важнейший личностный ресурс эффективной профессиональной деятельности [6]. Данный аспект особенно обостряется в период экономических кризисов.

#### **Краткий обзор исследований**

В традициях отечественной психологической школы мотив рассматривается как «опредмеченная» потребность: при обнаружении своего предмета потребность приобретает предметность, а воспринимаемый в субъективной, отраженной форме предмет выполняет свою побудительную функцию и, будучи эмоционально окрашенным, становится мотивом [7]. Любая деятельность человека характеризуется наличием нескольких побуждающих мотивов, обусловленных соответствующими потребностями и организованных в определенную иерархическую структуру. Например, направленность на учебную или профессиональную деятельность может быть вызвана самыми разными потребностями: познавательными, социальными, утилитарными. Базовые потребности могут быть наиболее сильными и значимыми мотивами различных видов деятельности. Актуальные потребности могут быть вторыми по силе и степени значимости мотивами деятельности после базовых. Потребности, не являющиеся базовыми или актуальными, наименее значимы и мотивируют к деятельности в гораздо меньшей степени [13]. Важнейшей функцией мотивов, наряду с побуждающей, выступает образование смыслов. В результате мотивационная иерархия представляет собой подвижную систему, в которой главенствующее положение могут занимать различные мотивы, в зависимости от того, какие отношения реализуются в соответствующей этой иерархии мотивов деятельности. Один и тот же мотив может выполнять различные функции в разных видах деятельности, при этом смыслообразующие мотивы всегда занимают более высокое место в мотивационной иерархии [1, 4, 15].

Сложность и подвижность мотивационной сферы является причиной сложности ее измерения [1, 12].

Кризисы, как часть экономических циклов, подготавливаются и детерминируются существенными изменениями протекания социальных, научно-технических, политических и иных процессов, приводят к резкому спаду экономики. В условиях экономического кризиса происходит сокращение финансовых ресурсов и уменьшение расходов на мотивацию сотрудников. Кроме реального изменения материального благополучия, личностное восприятие кризиса сотрудниками оказывает глубокое влияние на мотивационную структуру [18], поскольку реальные проявления экономического кризиса, стагнации и рецессии он видит каждый день в сухих цифрах статистических отчетов, фиксирующих эффективность его личной деятельности и деятельности всей организации.

В виду того, что отдел продаж – это ключевой инструмент, который даёт главную прибыль компании, и от заинтересованности и вовлеченности сотрудников будет напрямую зависеть этот показатель, – вопросы управления мотивацией в условиях кризиса становятся особенно актуальными.

Поскольку важнейшей характеристикой природы смысловых образований является отражение отношения цели действия к мотиву, необходим поиск механизмов, позволяющих снижать разрушительное влияние ощущения кризиса и целенаправленно формировать мотивацию труда.

За основу нами были приняты практические разработки теории и практики Design thinking, описанные в работах Тима Брауна (Tim Brown) [17]. Значимыми для разработки социально-психологического инструментария выступили работы специалистов в области разработки, организации и проведения тренинга [2].

В данном случае мотивационный тренинг, основанный на теории design thinking, выступает как инновационный метод, направленный на создание и материализацию нововведений, реализацию инициатив, ориентированных на качественные изменения в процессе построения мотивации труда, приводящих к рациональному использованию материальных и других ресурсов сотрудника. Сохранять ценные кадры и создавать условия для эффективной работы, не мотивируя их только в финансовом отношении, позволяет поиск иных форм мотиваций, поскольку даже в экономически не развитой стране финансовая мотивация не всегда выходит на первое место [20].

Популярность технологии Тима Бартона объясняется тем, что он предлагает фокусироваться не на исключительных идеях, которые (якобы) спонтанно генерируются гением, а предлагает обратить внимание на тот факт, что большинство инновационных технологий разрабатываются в процессе тщательного изучения. Результатом взаимодействия нескольких идей, столкновения мнений, споров, выступает осознание, виденье, образ новых возможностей, что и порождает в конце концов новые практические предложения.

В упрощенном виде «изменения в дизайне» можно представить, как кардинальное изменение образа желаемого результата, которое складывается и принимается членами команды в процессе совместной работы. Люди начинают генерировать и согласовывать в социальном взаимодействии то, что для них является жизненно важным: не что я хочу получить, а каким я хочу видеть себя. Дизайнерское мышление превращает потребность в спрос. Данный ориентированный на человека подход к решению проблем помогает людям и организациям стать более инновационными и креативными.

Основная идея, которую содержит концепция Design thinking, – это создание целостного образа целостного, позитивно-

го будущего и опора на командную работу. Эти компоненты дополняют друг друга в связи с тем, что сопереживание и участие, на котором базируется Design thinking, ориентировано на развитие правильной, содержательной и эмоциональной связи между участниками.

В процессе реализации всего тренинга мотивации необходимо включить в работу следующие основные императивы:

1. Обменивайтесь процессами.
2. Поощряйте коллективное владение идеями.
3. Будьте открыты к новому.

Для создания условий формирования положительной мотивации труда необходимо помочь участникам принять и ощутить свое равноправие в команде, увидеть возможность реального вклада в общее дело. При этом создание образа позитивного будущего необходимо ориентировать не на дальние, стратегические цели, а на близкие, конкретные, тактические.

Синтез креативности как способности воображать новые атрибуты и инновационного процесса как способа реализации новых атрибутов в практических решениях представляет собой сущность концепции. Модель дизайн-мышления, предложенная Институтом дизайна Стэнфордского университета (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University), состоит из следующих этапов: осознание условий поставленной задачи; анализ и обобщение специфики поведения внешних «заказчиков», в нашем случае потребителей товаров; поиск и выработка точки зрения для переформулирования проблемы (поиск инсайтов); генерация идей, которые могли бы стать решением для проблемы; создание первоначальных образцов, прототипов и моделей для проверки выдвинутых идей; тестирование решений, их модификация и повторное прохождение стадий прототипирования и тестирования.

#### **Методология исследования**

Важнейшим условием достижения нашей цели, формирования мотивации

труда в условиях кризиса, был отказ от «традиционного» формата тренинга. Наш тренинг по своей форме более подходил под определение регулярных встреч команды и проведения brainstorming. Однако, спикер четко организовывал и ориентировал участников по этапам модели Design thinking.

В эмпирическом исследовании принимали участие 12 человек, сотрудники отдела продаж торговой компании, мужчины и женщины в возрасте от 28 до 45 лет. Все из них получили высшее образование, имеют стаж работы, связанный с торговой деятельностью – от 3 до 15 лет. Исследование проводилось в период февраль – апрель 2019 года в торговой компании города Москвы.

Первый этап исследования предполагал изучение психологических установок в мотивационно-потребностной сфере с помощью методики диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной [5, 9].

В процессе второго этапа исследования проводился авторский тренинг «Инновационные методы мотивации сотрудников отдела продаж в период экономического кризиса».

Третий этап исследования был посвящен проведению повторного тестирования по методике диагностики социально-психологических установок, сбору и обработке результатов и проведению сравнительного анализа.

В качестве метода статистического анализа был использован непараметрический критерий знаков G, применяемый для связанных выборок [11].

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Для проведения первичного, качественного анализа данных на первом этапе исследования были составлены лепестковые диаграммы, которые позволили выделить шкалы, имеющие высокие и низкие показатели. Анализ лепестковых диа-

грамм позволяет выделить профили каждого испытуемого.

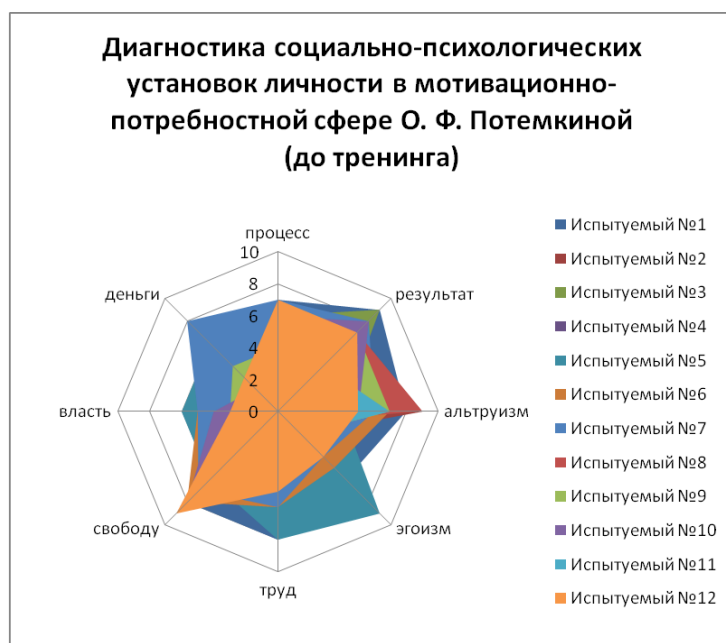
Полученные результаты показывают, что большинство сотрудников торговой компании имеют установки на свободу, процесс, результат и альтруизм. Это может говорить о том, что сотрудники стремятся выполнить работу, при этом получают удовольствие от процесса, что может гарантировать достаточно быстрое и качественное выполнение поставленной задачи. При этом высокая установка на свободу говорит о стремлении к независимости и максимально самостоятельному выполнению работы (см. рис. 1). Вместе с тем, мы видим, что присутствуют довольно высокие показатели альтруизма. Полученные результаты позволяют нам сделать вывод, что сотрудники компании имеют низкую установку на власть и деньги.

После тестирования в организации начались тренинг-сессии, которые проходили на протяжении восьми недель и в целом составили 64 часа. С самой первой встречи участники были энергичны и настроены на активное овладение новыми знаниями, участие в практических упражнениях. Такой настрой позволил выдерживать хороший темп работы и посвятить как теоретической части, так и тренировке практических умений.

Основной задачей тренинга было научить команду продавцов формировать образ позитивного близкого будущего и выстраивать общую стратегию и приемы совместной работы. Особенность нашей программы заключалась в том, что создавались условия, в которых участники тренинга знали, полностью осознавали и применяли последовательность действий технологии Design thinking. Поэтому вступительные мини-лекции сопровождались несколькими практическими упражнениями. В качестве иллюстрационного материала использовались методы и приемы работы в период кризиса, известные в истории и теории менеджмента. Основная трудность заключалась в необходимости изменения ситуации, при которой участ-

ники тренинга, оглядываясь на недавнее прошлое и свой личный опыт, производили негативную оценку сложившейся текущей ситуации. Перенос акцента на формирование образа позитивного будущего в ближайшей перспективе (выпол-

нение мини-заданий одного дня, недели, достижение кратковременных успехов и т. п.) позволял менять мотивационный фон работы.



**Рис. 1. Диаграмма с результатами проведенного тестирования по методике О. Ф. Потемкиной, до проведения тренинга**

В процессе разбора практических примеров и выполнения заданий внимание участников фокусировалось на поиск новых решений стандартных, повседневных задач бизнеса. Основной целью профессиональной деятельности выступало сохранение работоспособности организации как важнейшего условия сохранения собственного, личного будущего.

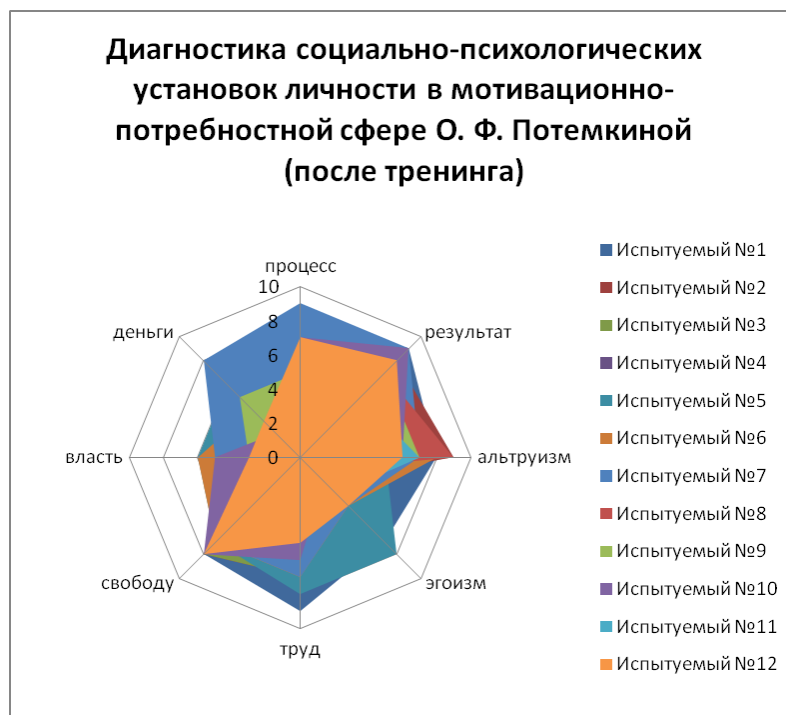
Особое внимание уделялось созданию позитивного настроения, спокойного, выдержанного тона, положительной и быстрой реакции даже на незначительные достижения. В этом помогал прием «Обобщенный символ дня (недели)». Необходимо отметить, что образы-символы, выбираемые и предлагаемые участниками тренинга, постепенно менялись: если в период первых тренинг-сессий доминировали

мрачные, даже безнадежные образы (человека на необитаемом острове, толпы во время чумы и пр.), то в последующем образы менялись на активные образы протеста, созидательного труда и борьбы (парусник во время бури, стремительный полет сокола на фоне грозового неба и т. п.).

Каждая сессия заканчивалась контрольным заданием – решением практического кейса, который был сформулирован в процессе совместного обсуждения участниками тренинга. Все кейсы были посвящены рабочей ситуации, нацелены на совместное решение конкретной проблемы в текущей рабочей обстановке. Начиная уже со второй тренинг-сессии участники тренинга начали приносить записанные в течение нескольких рабочих дней ситуации, предложения по решению

кейсов прошедших занятий, демонстрируя таким образом высокий уровень личной заинтересованности.

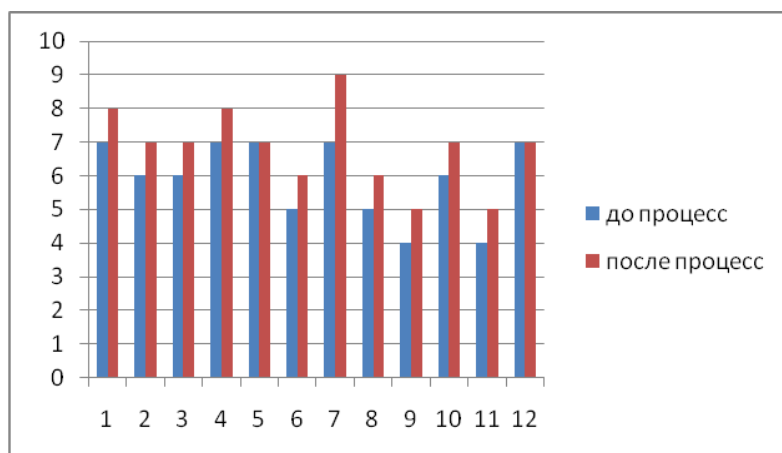
После окончания тренинг-сессий была проведена повторная диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере.



**Рис. 2. Диаграмма с результатами проведенного тестирования по методике О. Ф. Потемкиной, после проведения тренинга**

Качественный анализ полученных данных позволяет сделать заключение, что после тренинга изменились, увеличи-

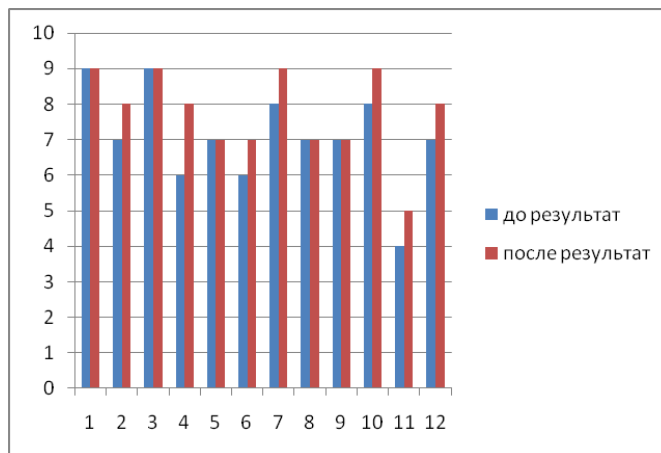
лись данные только по трем показателя: установка на процесс, на труд и на результат (рис. 3, 4, 5).



**Рис. 3. Диаграмма с результатами по показателю «установка на процесс» до и после проведения тренинга**

Как мы видим, у двух сотрудников установка на процесс не изменилась, однако, мы должны отметить, что у этих сотрудников были довольно высокие пока-

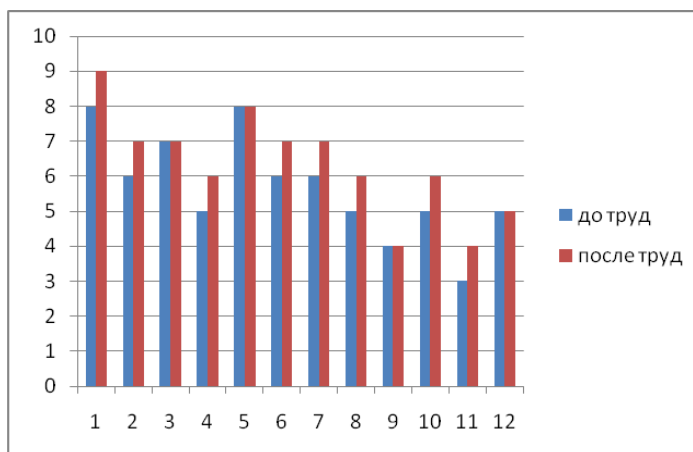
затели. 10 человек демонстрируют рост показателей, нет ни одного члена экспериментальной группы, демонстрирующе- го отрицательную динамику.



*Рис. 4. Диаграмма с результатами по показателю «установка на результат» до и после проведения тренинга*

Анализ графика позволяет увидеть, что результаты 5 человек, продемонстрировавших на констатирующем этапе довольно высокий уровень установки на результат, не изменились после завершения

тренинг-сессий. Семь сотрудников отдела продаж, принимавших участие в исследовании, демонстрируют рост показателей, нет ни одного результата с отрицательной динамикой.



*Рис. 5. Диаграмма с результатами по показателю «установка на труд» до и после проведения тренинга*

Как мы видим, показатели установки на труд у трех сотрудников, принимавших участие в тренинг-сессиях, не изменились,

а 9 человек демонстрируют положительную динамику.

Статистический анализ, проведенный с помощью критерия знаков «G», позволил по результатам «Методики диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О. Ф. Потемкина, 2001) (рис. 6, 7, 8) сделать следующие выводы:

1. Социально-психологические установки: **на процесс, на результат, на труд** после тренинга увеличиваются.

Статистический анализ показал, что  $G_{эмп}$  совпало с критическим значением зоны значимости  $G_{0,01}=0$ .

Гипотеза  $H_0$  отклоняется и принимается гипотеза  $H_1$  о том, что сдвиг показателей после тренинга является не случайным. Полученный в результате эксперимента сдвиг показателей статистически значим на уровне  $p=0,01$ . Тренинг способствует увеличению показателей **на процесс, на результат, на труд** по методике «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной», и полученные данные являются статистически достоверными.

2. Социально-психологические установки: **на свободу, на эгоизм, на власть, на деньги** после тренинга не увеличиваются или не меняются.

Посольку,  $G_{эмп}$  попало в зону незначимости, гипотеза  $H_0$  принимается и следует отсутствие связи с генеральной совокупностью. Тренинг не способствует увеличению показателей **на свободу, на эгоизм, на власть, на деньги** по методике «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной», полученные данные и являются статистически достоверными.

3. Социально-психологические установки: **на альтруизм** являются значимыми и после тренинга увеличиваются.

Значение  $G_{эмп}$  попало в зону неопределенности. В этом случае принимается альтернативная гипотеза  $H_1$  о наличии различий (связи) на уровне значимости  $p<0,05$ . Тренинг способствует увеличению

показателя **на альтруизм** по методике «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной» и является статистически достоверным.

#### **Заключение**

Таким образом, мы получили подтверждение выдвинутому предположению, что в условиях кризиса методы управления мотивацией труда должны опираться на целенаправленное формирование образа положительного близкого будущего и применение технологии Design thinking в командной работе постановки задач и разработки решений.

#### **Библиографический список**

1. Бодров В. А. Сыркин Л. Д. Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора // Психологический журнал. – 2003. – № 1. – С. 73–81.
2. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. – М. : Изд-во «Ось-89», 2001.
3. Виллюнас В. К. Психология развития мотивации: современные и классические исследования, научные данные и жизненные примеры. – СПб. : Речь, 2006. – 457 с.
4. Звонова Е. В. На работу как на праздник // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 6. – С. 6–7.
5. Зеличенко А. И., Карлинская И. М., Пантеев С. Р., Шмелев А. Г., Эйдеман Е. В. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М. : МГУ, 1990. – 160 с.
6. Иванова Т. Ю., Леонтьев Д. А., Осин Е. Н., Рассказова Е. И., Кошелева Н. В. Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2018. – Т. 8. – № 1. – С. 85–121. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
7. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Смысл; Изд. центр "Академия", 2004. – 352 с.
8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 2001. – 478 с.
9. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной / Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие. Ред. и сост. Райгородский Д. Я. – Самара, 2001. – С. 641–648.



10. Михайлова О. Б., Коба Д. С. Развитие мотивации профессиональной деятельности сотрудников как основа конкурентоспособности частной охранной организации // Человеческий капитал. – 2020. – № 3 (135). – С. 284–291.
11. Остапенко Р. И. Математические основы психологии : Учебно-методическое пособие. – Воронеж : ВПГУ, 2010. – 76 с.
12. Стрижова Е. А. Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2017. – Т. 7. – № 2. – С. 52–65. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
13. Сыркина А. Л. Ценностно-смысловые компоненты профессиональной мотивации (на примере специалистов локомотивных бригад). Автореферат диссертации... кандидата психологических наук. – Москва, 2009. – 26 с.
14. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб. : Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
15. Югфельд И. А., Харланова Ю. В. Мотивация студента как фактор профессионального самоопределения будущего учителя // Человеческий капитал. – 2017. – № 8 (104). – С. 82–87.
16. Alderfer C. The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods. - Oxford University Press, 2010. – 560 p.
17. Brown T. Change by Design : How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. – New York: HarperCollins Publishers Inc, 2011.
18. Horton A. P. How To Stay Motivated When Your Company Is Going Through A Crisis <https://www.fastcompany.com/40540335/how-to-stay-motivated-when-your-company-is-going-through-a-crisis>
19. McClelland D. C, Steele R. S. Human Motivation: A Book of Readings. – General Learning Press, 1973. – 510 p.
20. Pâniúoară G, Pâniúoară I.O. Motivation in a crisis society. Romanian perspective // Procedia - Social and Behavioral Sciences 33 (2012) 20–24.

© Тарабакина Л. В., Звонова Е. В.,  
Неретина Н. А.,  
Пестерева Н. А., 2020.