

В. С. Бойченко, асистент,
ДВНЗ «Запорізький національний
технічний університет»

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядається застосування інтерактивних технік у мотивуванні персоналу до професійної та управлінської діяльності. До таких технік відносять: організаційно-спрямовуючі та змістовно-смыслові, у статті визначається ефективність їх застосування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Інтерактивні техніки, мотивація, персонал, професійна діяльність, управлінська діяльність.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается применение интерактивных техник в мотивации персонала к профессиональной и управленческой деятельности. К таким техникам относят: организационно-направляющие и содержательно-смысловые, в статье определяется эффективность их применения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Интерактивные техники, мотивация, персонал, профессиональная деятельность, управленческая деятельность.

ABSTRACT. The article discusses the use of interactive techniques in the motivation of staff to the professional and managerial activities. These techniques include: organizational direction and content-meaning, the article is determined by the effectiveness of their application.

KEY WORDS. Interactive technology, motivation, personnel, professional, managerial activity.

Вступ. Неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити конкурентоспроможність без дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу [1, с. 16].

За останнє століття науковцями був закладений фундамент для розв'язання проблеми формування мотивації працівників. Леонтьєвим О.М., Мясіщевим В. М., Рубінштейном С. Л., Узнадзе Д. М., ін. був розроблений понятійно-термінологічний апарат мотивації; Вілюнасом В.К., Ільїним Є.П., Дмитренко Г. А., Шарапатовою О. А., Максименко Т. М. та ін. вивчалися механізми мотивації; Колотом А. М., Цимбалюк С. О., Кузнецовою Н. В. та ін. розглядалися матеріальні та нематеріальні види мотивації. Серед

зарубіжних науковців вищезгаданими проблемами займалися такі вчені, як: Аткинсон Д., Левін К., Олпорт Р., Маслоу А., Ньютен Ж. та ін.

Треба зазначити, що від рівня мотивації співробітника залежить як рівень виконання управлінських функцій, так і ефективність діяльності взагалі. Так, Воєдило А. М. серед основних напрямків управлінської підготовки на перше місце поставив мотивацію до управління і самовдосконалення, тобто мотивацію до управлінської та професійної діяльності [2, 7].

Питаннями використання інтерактивних технік для підвищення мотивації працівників займалися такі науковці, як: Деркач А. А., Карамушка Л. М., Малигіна М. П., Пугачев В. П., Ситников А. П., Тарасов В. К., Стюарт Дж. та ін.

Слід відмітити, що у реалізації технологічного підходу в діяльності робітників в організації інтерактивні техніки відіграють велику роль. По-перше, у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології: а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-управлінських феноменів та їх роль у діяльності організації; б) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності й розвитку організації. По-друге, у процесі впровадження діагностичного компонента технології: а) створюють умови під час взаємодії персоналу організації осмислити проблеми, які існують у діяльності організації; б) сприяють актуалізації потреби учасників занять у самопізнанні і самоаналізі особливостей своєї організації, власних особистісних та професійних якостей; в) формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями. По-третє, у процесі впровадження корекційно-розвивального компонента технології: а) сприяють формуванню потреби та вмінь персоналу використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення; б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують у діяльності організації; в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації та ін. [3, с. 278].

Постановка завдання. Предметом дослідження є інтерактивні техніки. Об'єктом дослідження є мотивація персоналу.

Метою даної статті є розгляд та аналіз інтерактивних технік, що застосовуються при мотивуванні персоналу до професійної та управлінської діяльності. Для вирішення поставленої мети дослідження використовується ряд загальнонаукових методів дослі-

дження: діалектична метод, системний аналіз, якісний і кількісних методи аналізу, методи системно-структурного аналізу.

Результати. У процесі мотивування співробітників до професійної та управлінської діяльності важливу роль відіграють інтерактивні техніки, які забезпечують активну міжособистісну взаємодію учасників занять і активізацію їх пізнавальної діяльності. Інтерактивні техніки, що використовуються для підготовки управлінців, розвитку їх мотивації у зарубіжній і вітчизняній практиці, можна поділити на дві групи: організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові. До групи організаційно-спрямовуючих технік відносять: організаційно-підготовчі техніки; спільну розробку правил групової роботи; форми роботи, які позитивно позначаються на мотивуванні персоналу до активності учасників; створення малих груп та ін. До групи змістовно-сміслових інтерактивних технік відносять: заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; дискусії з відкритим кінцем; аналіз професійних (управлінських) ситуацій; рольові ігри; тренінги та ін. [4, с. 565].

Основне призначення організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік полягає в тому, щоб якимось чином мотивувати учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити «комфортні» умови діяльності для учасників і підтримати їх активність тощо. Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік — це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям [5, с. 113—117].

Розглянемо окремі види організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік.

Розпочнемо з організаційно-підготовчих технік. Особливість даної підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані насамперед з вибором аудиторії для проведення заняття. Він передбачає спеціальний вибір приміщення згідно з тими конкретними цілями, поставленими напередодні занять, та методами, запланованими під час проведення цих занять. Тобто вибір такого приміщення, де учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою, що у свою чергу, дуже позитивно впливає на роботу персоналу, так як їм набагато зручніше працювати.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка керівниками — учасниками заняття правил групової роботи, які визначають орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники в навчальних і, відповідно, в реальних умовах практичної діяльності. Взаємодія учасників тренінгів може мати характер: «жорсткої» взаємодії та взаємодії, побу-

дованої на основі партнерства. Перший тип взаємодії переважає в процесі навчання менеджерів і персоналу організацій. Але, на нашу думку, альтернативним є другий, так як він буде більш мотивувати працівників. Саме керуючись ідеями гуманістичного підходу до управління, може бути забезпечена взаємодія учасників занять в організаціях на основі партнерства.

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік — «криголамів» — полягає в тому, щоб позбавитися відчуження, яке може виникати між учасниками тренінгу-семінару. У таких випадках керівниками заняття можуть проводитися нескладні вправи, які позитивно позначатимуться на активності учасників (наприклад, висловити один одному гарні побажання на день; використовуючи лише міміку та жести). У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання цілком відсутні. Але, на нашу думку, застосування «криголамів» дуже вдало розряджає і знімає напруження, виконує роль «емоційних містків» під час проведення занять та мотивує для подальшої роботи.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка полягає в тому, що учасники семінару-тренінгу при виконанні відповідних завдань поділяються на малі групи (по 3—5 осіб) або на пари. Робота в малих групах дає можливість учасникам заняття вже в навчальних умовах опанувати прийомами спільної роботи [6, с. 150—161].

Заповнення робочих листків полягає у тому, що вона забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Такі робочі листки орієнтовані на активне включення механізмів рефлексії стосовно власних індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей. Крім того, це можуть бути завдання, спрямовані на актуалізацію й аналіз учасниками занять тих понять, що становлять основу теми. Варто наголосити, що у вітчизняній традиційній системі професійної освіти орієнтація на використання механізмів рефлексії практично відсутня.

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, які можуть трапитися у їхній професійній діяльності, що сприяє покращенню рішення проблеми, яка може з'явитися у реальному середовищі.

Основне призначення дискусії «з відкритим кінцем» — виявити наявні, часом зовсім протилежні позиції менеджерів або персоналу щодо тієї чи іншої проблеми та сформулювати толерантні установки стосовно цих позицій. Таким чином, така дискусія передбачає виявлення різноманітних точок зору з однієї і тієї самої

проблеми, а отже, показує складність даної проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Суть такої інтерактивної техніки, як аналіз управлінських (професійних) ситуацій, полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються й аналізуються. Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися на різних рівнях: індивідуальному, парному, груповому. Такі ситуації можуть бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, зважаючи на їх інтереси та досвід ділового спілкування [7, с. 98—115].

Рольова гра — складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників. Організаційною одиницею рольової гри виступає умовна проблемна ситуація. Вона розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. У його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань). Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує чи ставить додаткові запитання і завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підбиттям підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій у процесі психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій доцільно застосовувати соціально-психологічний тренінг, який дозволяє відпрацювати, «відтренувати» у слухачів психолого-управлінські та психолого-професійні вміння і навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації [9, с. 241—248].

Висновки. Варто зазначити, що інтерактивні техніки є одним із засобів реалізації технологічного підходу в роботі з персоналом. Зазвичай для підготовки управлінців, розвитку їх мотивації у закордонній і вітчизняній практиці використовують організаційно-спрямовуючі та змістовно-смислові техніки.

Сучасні вчені виокремлюють низку чинників, які впливають на розвиток професійної й управлінської мотивації. Серед них необхідно назвати рівень психологічної та організаційної культу-

ри фахівців; рівень професійної та управлінської етики; стиль управління; мотивацію до самовдосконалення; компетентність у спілкуванні; розвиток особистісних якостей тощо. Треба зазначити, що використання інтерактивних технік є ефективним для підвищення рівня усіх вищезгаданих чинників, що, у свою чергу, допомагає більше мотивувати співробітників до управлінської та професійної діяльності.

Існують різноманітні шляхи та способи формування мотивації до професійної й управлінської діяльності, але у зв'язку з тим, що питання використання інтерактивних технік у мотивуванні персоналу є мало дослідженим, наукових розробок з формування мотивації щодо цього питання не так багато. У зв'язку з цим виникає необхідність створення розвиваючої програми, спрямованої на розвиток мотивації до професійної діяльності персоналу. Подальша робота полягатиме у створенні та впровадженні цієї програми для розвитку професійної та управлінської мотивації персоналу.

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк // К.: КНЕУ, 2009. — 380 с.
2. Воєдило А. М. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / А. М. Воєдило // Хмельницький: Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2006. — 24 с.
3. Карамушка Л. М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л. М. Карамушка, М. П. Малигіна // Актуальні проблеми психології. Том. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Частина 6. — К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. — С. 275—284.
4. Провоторова Н. В. Застосування інтерактивних методів при формуванні мотивації до професійної діяльності державних службовців як представників соціономічних професій / Н. В. Провоторова // Проблеми сучасної психології. Вип. 7. — Кам'янець Подільський: Аксіома, 2010. — С. 561—571.
5. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я.: Науч. практ. пособие / М. В. Кларин // М.: Дело, 2000. — 224 с.
6. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студентов вузов / В. П. Пугачев // М.: Аспект Пресс, 2001. — 285 с.

7. *Алиева М. А.* Тренинг развития жизненных целей (программа психологического содействия успешной адаптации) / М. А. Алиева, Т. В. Гришанович, Л. В. Лобанова, Н. Г. Травникова, Е. Г. Трошихина // СПб.: Речь, — 2002. — 216 с.

8. *Кристофер Э.* Тренинг в реинструменте / Э. Кристофер, Л. Смит // СПб.: Питер, 2002. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2010 р.

УДК 331.5

Л. С. Борданова, здобувач,
Донецький національний університет

ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ДО МОЛОДІЖНОГО РИНКУ ПРАЦІ

АННОТАЦІЯ. Стаття присвячена вивченню особливостей молодіжного сегменту ринку праці та його зв'язку з ринком освітніх послуг у сучасних умовах. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію дисбалансу між ринком освітніх послуг і молодіжним ринком праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Молодь, ринок праці, освітні послуги, адаптація

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена изучению возможностей молодежного сегмента рынка труда и его связи с рынком образовательных услуг в современных условиях. Предложен комплекс мероприятий, направленных на ликвидацию дисбаланса между рынком образовательных услуг и молодежным рынком труда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. молодежь, рынок труда, образовательные услуги, адаптация

SUMMARY. Article is devoted studying of labour market youth segment possibilities and its communication with the market of educational services in modern conditions. The complex of the actions directed on liquidation of a disbalance between the market of educational services and a youth labour market is offered.

KEY WORDS: youth, a labour market, educational services, adaptation

Постановка проблеми. Необхідність аналізу молодіжного сегменту на українському ринку праці обумовлюється двома найважливішими обставинами. По-перше, молоді люди складають близько 35 % працездатного населення України, по-друге, вони — майбутнє країни, і від стартових умов їх діяльності залежить подальший розвиток. Молодь вже сьогодні багато в чому визна-