

Kot, V.G. Psychological training as a tool in supporting professional self-realization of advertisers. The article discusses the content, purpose and objectives of the Programme of professional development of specialists in advertising business which aims at modifying skills, activities, strategies, constructs, properties, values and other characteristics of the individual to improve their adaptation to the requirements of the profession of advertiser.

The program is designed to make practical recommendations to increase individuals' professional level through informing the trainees about the profession-critical characteristics in advertising, measuring the trainees' levels of development of the profession-critical characteristics and finding out the trainees' characteristics that contribute to their professional self-realization.

The methodological and technological basis of the Programme is the adult learning theory. Effective education of adults is associated with the use of the basic principles adult education.

The Programme is intended for 72 hours: lectures (18 hrs.), workshops (46 hrs.) and trainees' independent work (8 hours). The Programme consists of the following four modules: Module 1. Professionally Important Qualities of Advertisers, Module 2. Heuristic Advertising, Module 3. Communication Competence, Module 4. Stress and Emotional Stability. The author illustrates the structure and content of the Programme by Module 1.

Module 1. Professionally Important Qualities of Advertisers consists of six topics:

1. Profession-critical personal characteristics.
2. Emotional and motivational characteristics of advertisers.
3. Development of assertive behavior.
4. Effective time-management in advertising.
5. Psychology of Leadership. Social influence and resistance to social influence.
6. The psychology of self-development and self-realization stimulation techniques (assertiveness, self-organization, self-hypnosis, meditation).

Keywords: self-realization, advertisers, professional education, Programme of professional development, principles and special features of adult education, training.

Відомості про автора

Кот Валерія Геннадіївна, аспірантка кафедри управління, Університет менеджменту освіти НАПН України, м. Київ, Україна.

Kot, Valeriia Gennadiivna, postgraduate student of department of management psychology, The University of Educational Management, Kyiv, Ukraine.

E-mail: dislera@ukr.net

УДК 159.947.5: 331.101.3/104

Мейтарчан С.Ю.

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Мейтарчан С.Ю. Розробка програми тренінгових занять для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. У статті представлено результати розробки і впровадження системи тренінгових занять для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Розроблений автором цикл занять передбачає реалізацію на кожному з них інформаційно-смыслового, діагностичного, та корекційно-розвивального компонентів різноманітними психолого-педагогічними засобами: включенням міні-лекцій, опрацюванням інформаційних матеріалів, діагностичних методик, виконанням діагностичних вправ, ролевих та ділових ігор, колективною і груповою роботою над кейсами та ситуаційними вправами. Результати, отримані в ході формувального експерименту, показали ефективність запропонованої системи тренінгових занять.

Ключові слова: мотивування персоналу, стратегія мотивування, тип мотивування, підготовка майбутніх менеджерів, тренінгові заняття, оцінка ефективності.

Мейтарчан С.Ю. Разработка программы тренинговых занятий для подготовки будущих менеджеров к мотивированию персонала. В статье представлены результаты разработки и внедрения системы тренинговых занятий для подготовки будущих менеджеров к мотивированию персонала. Разработанный автором цикл занятий предусматривает реализацию в ходе каждого из них информационно-смыслового, диагностического и коррекционно-развивающего компонентов разнообразными психолого-педагогическими средствами: включением мини-лекций, работой с информационными материалами, диагностическими методиками, выполнением диагностических упражнений, ролевых и деловых игр, коллективной и групповой работой над кейсами и ситуационными заданиями. Результаты, полученные в ходе формирующего эксперимента, показали эффективность предложенной системы тренинговых занятий.

Ключевые слова: мотивирование персонала, стратегия мотивирования, тип мотивирования, подготовка будущих менеджеров, тренинговые занятия, оценка эффективности.

Постановка проблеми. Спеціальна професійна підготовка майбутнього фахівця з необхідністю передбачає оволодіння ним усіма необхідними професійними знаннями, вміннями та навичками, що забезпечать йому здатність успішно виконувати професійні обов'язки, вирішувати актуальні професійні

завдання. Однак тільки в процесі конкретної практичної діяльності молодий спеціаліст разом із набуттям професійного досвіду підвищує і рівень готовності до самої діяльності. За даними досліджень, саме протягом перших п'яти років професійної діяльності на основі накопичення професійного досвіду відбувається формування індивідуального стилю діяльності, напрацьовуються особисті способи та прийоми вирішення типових професійних завдань. Найчастіше цей процес відбувається стихійно, під впливом особистісних і ситуаційних чинників і визначає надалі міру професійної успішності конкретного працівника. Особливого значення ця проблема набуває, коли молодим спеціалістом є менеджер організації, а сферою діяльності – складна поліфункціональна управлінська діяльність, однією з найбільш складних функцій якої є мотивування персоналу організації.

Зважаючи на складність феномену мотивації і процесу мотивування, високі вимоги до професійної управлінської діяльності менеджера, і, зокрема, до реалізації функції мотивування персоналу, а також у зв'язку із низькою ефективністю психологічної підготовки до її реалізації під час професійної підготовки у вищому навчальному закладі, виникає потреба у розробці спеціальної програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів організації до мотивування персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язання проблеми підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу ґрунтується на розгляді особливостей мотивування як специфічної діяльності менеджера, умов її успішності та вимог цієї діяльності до особистості менеджера.

Специфіку діяльності менеджера в управлінському процесі можна охарактеризувати, виходячи із загальних теоретичних положень.

По-перше, це діяльність суб'єкт-суб'єктного типу (типу «людина-людина»), основним змістом якого є спілкування, де необхідно встановлювати і підтримувати контакти між людьми. При цьому суб'єкт і об'єкт діяльності є однаковими за своєю складністю особистостями, але суб'єкт (менеджер) повинен справляти вплив, управляти, скеровувати об'єкт (працівника) для досягнення цілей діяльності.

По-друге, діяльність менеджера є поліфункціональною: менеджер реалізує загальні та спеціальні управлінські функції, що мають за предмет прогнозування, планування, організацію, прийняття рішень, узгодження, контроль та мотивування персоналу [11]. Таким чином, вплив на особистість працівника виведений самим завданням діяльності менеджера в окрему функцію і повинен реалізовуватись різноманітними управлінськими засобами.

По-третьє, професійна діяльність менеджера має творчий характер, що підтверджується значною різноманітністю професійних завдань і шляхів їх вирішення. І все це відбувається в неперервному творчому управлінському процесі взаємодії менеджера з персоналом в умовах міжособистісного спілкування, що динамічно змінюються [8].

На основі аналізу теоретичних уявлень про сутність і структуру мотиву, природу мотивації, а також її детермінанти, можна зробити висновок про те, що управління мотивацією персоналу – *мотивування персоналу* – є процесом організації зовнішнього впливу на особистість працівника. При цьому слід враховувати, що *мотивація* є динамічним полідетермінованим процесом формування мотиву, на який впливають зовнішні і внутрішні чинники. Серед зовнішніх чинників мотивації можна виділити макросоціальні (характеристики суспільства, організації, колективу), мікросоціальні (характеристики іншої особистості, що впливає), ситуаційні (особливості наявної ситуації); серед внутрішніх – когнітивні й емоційні [15].

Здатність менеджера до впливу на трудову мотивацію працівників у психологічній літературі досліджувалась, переважно ґрунтуючись на трьох основних підходах. У першому випадку автори зосереджувались на діагностиці особливостей особистості менеджера, від яких залежить успішність здійснення мотивуючого впливу менеджера на персонал; у другому – на діагностиці особливостей діяльності і поведінки менеджера, яка впливає на здійснення мотивуючого впливу менеджера на персонал в управлінському процесі; у третьому – на діагностиці ситуаційних чинників успішності управлінського процесу. Зробивши ґрунтовний аналіз наукових досліджень, що розвивались у межах вказаних підходів [9], ми дійшли висновку, що жодна із існуючих на сьогодні методик для визначення успішності менеджера в управлінні персоналом організації не вирішує достатньою мірою поставлене перед нами завдання – діагностувати рівень і якість готовності до мотивування персоналу в майбутніх менеджерів організації.

По-перше, жодна з методик не дозволяє діагностувати схильність до певного типу мотивування персоналу в майбутніх менеджерів, оскільки вони не є включеними в конкретну організацію і процес безпосередньої управлінської діяльності. Однак, знаходячись фактично на останньому етапі професійної підготовки, магістри-менеджери мають певні уявлення про виконання всіх управлінських функцій і завдань, в тому числі і функції мотивування персоналу. Більшість магістрів п'ятого курсу має досвід роботи в організаціях, і, відповідно, їхні уявлення про правильність і ефективність мотивування персоналу є результатом не тільки теоретичних знань, але й особистого досвіду.

По-друге, більшість методик спрямована на діагностику цілісної управлінської діяльності менеджера, її стилю, і не виокремлює специфічність реалізації функції мотивування персоналу. Хоча у роботах багатьох дослідників ідея впливу специфіки управлінського завдання на діяльність менеджера неодноразово підкреслювалася [2; 10; 14; 16].

По-третє, жодна з методик не дозволяє виявляти індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу на персонал на основі уявлень про ефективність прийомів і способів мотивування.

Виходячи з актуальності проблеми та факту того, що існуючі на сьогодні методики діагностики здатності менеджера до впливу на трудову мотивацію працівників не відповідали умовам нашого дослідження, нами був розроблений власний опитувальник оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації, який вміщував, на нашу думку, всі необхідні параметри, а саме: давав можливість проводити діагностику в майбутніх менеджерів організації на етапі навчання у виші; діагностувати сформовані уявлення менеджерів про ефективність прийомів і способів мотивування персоналу організації; діагностувати індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу менеджера на персонал [9].

Розглядаючи проблему підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу, ми спирались на положення системно-стратегічної концепції діяльності, розробленої В.О. Моляко та його учнями [13; 19].

На думку В.О. Моляко, готовність до діяльності – це складне особистісне утворення, багаторівнева система, яка включає багато різних компонентів, що у своїй сукупності дозволяють певному суб'єкту виконувати діяльність більш або менш успішно [13]. Автор виділяє такі рівні професійної готовності: 1) професійний, 2) передпрофесійний, 3) непрофесійний. Залежно від ступеня сформованості стратегії В.О. Моляко визначає такі рівні готовності: 1) стратегіальний (професійний), 2) достратегіальний (передпрофесійний), 3) передстратегіальний (непрофесійний) [12].

У межах системно-стратегічної концепції у якості базового компонента цілісної системи психологічної готовності до діяльності розглядається поняття стратегії. Академік В.О. Моляко визначає стратегію як основу психологічної готовності суб'єкта до творчої діяльності, що передбачає впорядковане певним чином уміння проаналізувати нову задачу, здійснити пошук найбільш корисної гіпотези розв'язання та саме розв'язання (перевірку гіпотези). Саме впорядкована організація та регуляція інформації, яку здійснює конкретний суб'єкт, і є цілісною характеристикою стратегії, що, у свою чергу, стає сталою ознакою особистості. Автор робить висновок про те, що стратегія являє собою «певну більш або менш гнучку систему особистісно і задачно встановлених дій, в яких переважає тенденція до суб'єктивного уподобання певних розумових дій» [13].

У роботах Л.М. Карамушки визначається два види стратегій мотивування: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна). Негативна стратегія базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії, як правило, може бути доцільним у виняткових ситуаціях (форс-мажорні обставини, повна безвідповідальність працівника). Суттєвими недоліками є необхідність тотального контролю і ризик виникнення в підлеглих стану фрустрації у зв'язку із неможливістю реалізації ними власних мотивів (цілей). Результатом є фактичне «вмирання» мотивації, яка, по суті, так і не виникала. Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівника (урахування потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між потребами організації в цілому і окремих працівників [4; 6].

Реалізація констатувального етапу дослідження дозволила нам побудувати апостеріорну модель системи мотивування персоналу менеджером організації, що вміщувала в себе реалізацію певної стратегії мотивування [7].

У проведеному нами дослідженні були отримані дані щодо тактик мотивування, які утворюють *Позитивно-продуктивну стратегію* мотивування (до неї увійшли тактики *Колегіальності*, *Морального заохочення* та *Матеріальної винагороди*) та *Негативно-деструктивну стратегію* мотивування (у ній об'єдналися тактики *Морального покарання*, *Психологічного тиску*, *Створення напруги*, *Грошового покарання* та *Контролю*) [7].

Отже, розглядаючи підготовку менеджерів організації до мотивування персоналу в руслі системно-стратегічної концепції діяльності, розвинутої В.О. Моляко та його учнями [13; 19], ми розглядаємо стратегію мотивування як базовий компонент цілісної системи психологічної готовності менеджера до мотивування персоналу. Психологічна готовність до мотивування персоналу, у свою чергу, передбачає сформованість мотиваційного, когнітивного, операційного та особистісного компонентів.

Підготовка майбутніх менеджерів до мотивування персоналу може бути реалізована у ході тренінгових занять, спрямованих на усвідомлення ними сутності та структури мотивації працівника, природи та механізмів мотивування трудової діяльності в організації. Орієнтація майбутніх менеджерів на *позитивно-продуктивну стратегію* мотивування персоналу, що виступає базовим компонентом психологічної готовності менеджерів до мотивування персоналу, а також оволодіння тактиками і прийомами, які її забезпечують – *колегіальність*, *моральне заохочення*, *підтримка ініціативи*, *матеріальна*

винагорода; отримання знань про природу мотивів, мотивації та мотивування; набуття вмінь та навичок у сфері забезпечення мотивуючого впливу, є необхідними умовами якісної підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

Виходячи із завдань нашого дослідження, а також спираючись на результати проведених нами раніше досліджень і експериментів [7; 8; 9], нами було поставлено **мету**: розробити систему тренінгових занять, яка б ефективно сприяла підготовці майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Відповідно до поставленої мети нами було визначено наступні *завдання*:

1. Розробити зміст та структуру тренінгової програми для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

2. Здійснити експериментальне впровадження системи тренінгових занять для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу організації.

3. Перевірити ефективність розробленої системи тренінгових занять.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Для реалізації поставлених завдань ми розробили тренінгові заняття, спрямовані на підготовку майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Апробація тренінгових занять протягом 2012–2014 років була здійснена у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» на факультеті менеджменту і маркетингу. У дослідженні взяли участь студенти-магістри п'ятого курсу. В експериментальну і контрольну групу увійшли магістри-менеджери у кількості по 25 чоловік віком від 21 до 23 років. Заняття тривали вісім тижнів, кожна зустріч відбувалась через два тижні. Контрольні зрізи проводились до початку першого заняття та після завершення п'ятого.

При розробці системи тренінгових занять «Психологія мотивування трудової діяльності» в основу була покладена структура психолого-організаційної технології, запроваджена Л.М. Карамушкою [4; 5; 20], яка складається з:

1) інформаційно-сміслового компонента, що розкриває з міст основних понять: мотив, мотивація, мотивування, студенти отримують знання про теорії і механізми мотивації, системи мотивування персоналу, прийоми і техніки мотивуючого впливу;

2) діагностичного компонента, метою якого є оволодіння уміннями розпізнавати характер мотивуючих впливів, тактик і стратегій мотивування, а також визначення особливостей власних уявлень про ефективне мотивування;

3) корекційно-розвивального компонента, націленого на осмислення студентами особливостей власних уявлень про ефективність тактик і стратегій мотивування персоналу, формування в них орієнтації на позитивно-продуктивну стратегію мотивування.

Розроблений нами цикл тренінгових занять «Психологія мотивування трудової діяльності» складався із п'яти зустрічей, кожна з яких була розрахована на 2–3 години, мала свою назву і присвячувалась відповідній темі. Структура кожного заняття була побудована з урахуванням реалізації на кожному з них усіх трьох компонентів тренінгової технології: інформаційно-смісловий компонент реалізовувався включенням у заняття міні-лекцій, що структурували знання студентів з нового матеріалу, а також шляхом видачі учасникам тренінгу структурованих нами і роздрукованих інформаційних матеріалів; діагностичний компонент був представлений включенням у заняття відповідних діагностичних методик, виконанням діагностичних вправ; корекційно-розвивальний компонент реалізовувався широким спектром включених у заняття різноманітних активних видів роботи: рольових та ділових ігор, колективних обговорень та узагальнень результатів, колективною і груповою роботою над кейсами та ситуаційними вправами.

Заняття 1 на тему: «Мотив, мотивація, мотивування» мало на меті ознайомити студентів із природою, психологічною сутністю і змістом кожного з понять, структурою мотивації і основними мотиваційними станами людини. Заняття починалось розробленою нами тематичною грою «Прес-конференція», у ході якої використовуються техніки: самопрезентація; метод незакінчених речень; колективне обговорення і узагальнення виступів. Далі слідували дві міні-лекції про структуру мотивації і мотиваційні стани людини. Завершувалось заняття проведенням діагностики структури мотивації учасників за методикою Ю.Балашова. Обов'язковим елементом кожного із занять було підведення підсумку і отримання зворотного зв'язку від учасників.

Заняття 2 присвячувалось темі «Динаміка мотивації» і мало на меті: ознайомити студентів із видами мотивів та мотивуючих дій за ознакою усвідомлюваності; дати можливість усвідомити дію стихійних рушійних сил мотивації, таких як відчуття людиною власної території у широкому розумінні (як територія фізична – власні речі, власне робоче місце, так і територія психологічна – сфера компетенції або відповідальності); виявити і відчуті дію мимовільних і неусвідомлених устремлінь, бажань, потягів, які виникають у звичайних ситуаціях спільної діяльності. У вирішенні цього завдання ми скористалися модифікованими і адаптованими до наших умов рольовими іграми, розробленими О.В. Сидоренко «Два племені» та «Територизм у дії» [17]. Необхідним підсумком проведених ігор було колективне створення

таблиці дій і їх наслідків. На завершення заняття проводилась діагностика спрямованості особистості за методикою Б. Басса.

Заняття 3 присвячувалось темі «Джерела мотивації». Воно мало на меті ознайомити студентів із такими видами мотивації, як зовнішньо організована та внутрішньо організована мотивація; систематизувати уявлення учасників про рушійні мотиваційні сили шляхом створення їхньої класифікації. Для вирішення цього завдання ми після відповідної міні-лекції організували групову, а потім колективну роботу групи зі створення таблиці «таксисів». Використовуючи термін «таксис», ми, слідуючи за біологічною наукою і досвідом О.В. Сидоренко [17, 177], розуміли рух живого об'єкта (людини) в бік корисного (привабливого, цікавого, позитивного) впливу та від шкідливого (нудного, неприємного і т. ін.) подразника або впливу. При цьому цікавим відкриттям учасників стало те, що у багатьох випадках у роботі організації саме менеджер може створювати або керувати важливими впливами на персонал, скеровуючи його мимовільну активність у відповідному напрямку. На завершення заняття проводилась діагностика учасників за опитувальником для визначення джерел мотивації Джона Барбуто (John Barbuto) і Річарда Сколла (Richard Scholl) [1].

Заняття 4 на тему «Механізми мотивації» мало на меті: ознайомити студентів із різновидами впливів менеджера на персонал, змістом понять мотивування і стимулювання персоналу, методами і прийомами мотивування і стимулювання; показати роль ставлення менеджера до працівника у мотивуванні персоналу, мотивуючу силу договору тощо. Також у ході заняття ставилось завдання практично продемонструвати у ході виконання завдань дію таких відомих механізмів, як *ефект Зейгарнік* та *автономізація мотиву*. Результатом виконання вправи «Найменш мотивований студент, якого я знав» мало стати усвідомлення студентами *ефекту ореолу* – явища приписування позитивних характеристик людині, яку ми високо оцінюємо за важливою для нас якістю (як у нашому прикладі – мотивацією до навчання, бажанням вчитися), а також навпаки – приписуванням негативних рис – людині, яку ми оцінюємо низько, хоча в житті ці риси ніяк не пов'язані із даною людиною. Опрацювання кейсу «Апатія» передбачало роботу у малих групах по 4–5 осіб, результати подавалися як інсценування ситуації і запропонованого виходу з неї. На завершення заняття проводилась діагностика за методикою «Велика п'ятірка». Підводився підсумок заняття.

Заняття 5 було присвячено темі «Мотивування в діяльності менеджера». Це заняття покликане створити в учасників цілісну картину їхнього місця і ролі в системі організації, воно також мало на меті розширити можливості мотиваційного самоуправління майбутніх менеджерів. Заняття включало у себе міні-лекцію «Організація як жива система. Стосунки і взаємодія в організації», практичну роботу над ситуаційними завданнями [3], творчу групову роботу над розв'язанням кейсу «Саботаж» [18] з виконанням малюнку стосунків в організації за кейсовою ситуацією, а також виконанням вправи «Моніторинг власної актуальної мотивації». Також до структури заняття були включені діагностична методика «Рівень суб'єктивного контролю» та діагностико-прогностичні вправи «Картина майбутнього» і «Передбачення, які збуваються». На завершення заняття проводилося заключне обговорення та підведення підсумків проведених занять.

У *табл. 1* ми наводимо програму циклу тренінгових занять «Психологія мотивування трудової діяльності».

Для визначення ефективності проведеного нами циклу тренінгових занять, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів до мотивування персоналу, ми провели повторне тестування досліджуваних контрольної та експериментальної груп і письмове опитування учасників тренінгових занять, а також статистично обробили отримані результати.

У ході занять в експериментальній групі відповідно до мети кожного заняття кожному з учасників пропонувалось оцінити заняття за показниками актуальності, інформативності, суб'єктивної новизни. Опрацьовані результати опитування показали, що 89% учасників вважають, що їм вдалося розширити свої знання про мотивацію персоналу, її сутність, природу та механізми, 92% відмітили актуальність та інформативність спецкурсу, 56% відповіли, що усвідомили і переглянули своє ставлення до певних прийомів і способів впливу на працівників в організації.

На початку проведення формувального експерименту учасники контрольної та експериментальної груп оцінили ефективність різноманітних прийомів і способів впливу на персонал організації за допомогою розробленого нами тесту-опитувальника «Оцінка ефективності мотивування персоналу» [9]. Результати розрахунку t-критерію Стьюдента за шкалами опитувальника в контрольній та експериментальній групах показали, що групи є еквівалентними. Після завершення циклу тренінгових занять було проведено повторне тестування студентів кожної з груп цією ж методикою.

Програма циклу тренінгових занять зі спецкурсу «Психологія мотивування трудової діяльності»

№ з/п	Тема заняття (кількість годин)	Мета	Зміст
1	Заняття 1 Мотив, мотивація, мотивування (2 години)	- Ознайомити студентів із природою, сутністю і змістом феноменів мотив, мотивація, мотивування, структурою мотивації і основними мотиваційними станами людини; - Проаналізувати власну структуру мотивації і переважаючий мотиваційний стан	1. Вступ. Знайомство. Гра «Прес-конференція», у ході якої використовуються техніки: а) самопрезентація; б) метод незакінчених речень; в) колективне обговорення і узагальнення виступів; 2. Міні-лекції: Структура мотивації; Мотиваційні стани; 3. Діагностика структури мотивації за методикою Ю. Балашова
2	Заняття 2 Динаміка мотивації (2 години)	- Ознайомити студентів із видами мотивів та мотивуючих дій за ознакою усвідомленості; - Усвідомити дію стихійних рушійних сил мотивації: відчуття власної території, мимовільних і неусвідомлених стремлінь, бажань, потягів; - Виявити власний тип спрямованості	1. Міні-лекція: Айсберг мотивації, або усвідомленість мотивів; 2. Рольова гра «Два племені»; 3. Рольова гра «Територизм у дії»; 4. Робота у команді, аналіз результатів гри, створення таблиці дій і їхніх наслідків; 5. Діагностика спрямованості особистості за методикою Б. Басса
3	Заняття 3 Джерела мотивації (2 години)	- Ознайомити студентів із видами мотивації; - Систематизувати уявлення учасників про рушійні мотиваційні сили шляхом створення їх класифікації	1. Міні-лекція: Зовнішня і внутрішня мотивація. Джерела мотивації; 2. Гра «Контракт»; 3. Колективна робота по створенню таблиці «таксисів»; 3. Діагностика за опитувальником для визначення джерел мотивації Джона Барбуто (John Barbuto) і Річарда Сколла (Richard Scholl)
4	Заняття 4 Механізми мотивації (2 години)	- Ознайомити студентів із різновидами впливів менеджера на персонал, засобами мотивування і стимулювання праці; - Показати роль ставлення менеджера до працівника у процесі мотивування, мотивуючу силу договору	1. Міні-лекція: Мотивування і стимулювання. Співвідношення активації і ефективності; 2. Виконання вправ «Ефект Зейгарнік», «Автономізація мотиву»; 3. Вправа «Найменш мотивований студент, якого я знав»; 4. Робота над кейсом «Апатія» [17]; 5. Діагностика за методикою «Велика п'ятірка»
5	Заняття 5 Мотивування в діяльності менеджера (2 години)	- Підвести майбутніх менеджерів до усвідомлення свого місця і ролі в системі організації; - Розширити можливості стратегічного мотиваційного самоуправління	1. Міні-лекція: Організація як жива система. Стосунки і взаємодія. Робота над ситуаційними завданнями [3]; 2. Творча групова робота «Малюнок організації» за кейсом «Саботаж». Розв'язання кейсу і обговорення результатів; 3. Вправа «Моніторинг власної актуальної мотивації»; 4. Діагностика рівня суб'єктивного контролю; 5. Вправа «Картина майбутнього»; 6. Вправа «Передбачення, які збуваються»; 7. Заклучне обговорення

Порівняльний аналіз результатів контрольної групи статистично значущих відмінностей не виявив. Навпаки, порівняльний аналіз діагностичних зрізів – до та після формувального експерименту в експериментальній групі майбутніх менеджерів показав наявність значущих розбіжностей за п'ятьма із семи діагностованих типів (тактик) мотивування та за обома загальними показниками стратегій мотивування. Результати порівняльного аналізу експериментальної групи до та після циклу тренінгових занять наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Результати розрахунку t-критерію Стьюдента за оцінкою ефективності мотивування в експериментальній групі

	Середнє до тренінгу	Середнє після тренінгу	Значення t-критерію Стьюдента	Рівень значимості p
Грошове покарання	6,57	2,23	3,17	0,0024
Колегіальність	9,57	12,97	2,84	0,0062
Створення напруги	13,23	8,27	3,54	0,0008
Контроль-Ініціатива	-4,43	1,27	3,45	0,0010
Моральне покарання, психологічний тиск	-0,80	-5,27	3,81	0,0003
Моральне заохочення	4,23	6,00	1,30	0,1997
Матеріальна винагорода	9,00	9,90	0,96	0,3398
Позитивно-продуктивна стратегія мотивування	22,80	28,87	2,75	0,0079
Негативно-деструктивна стратегія мотивування	21,70	3,97	6,34	0,0001

Так, загальний показник *Позитивно-продуктивної стратегії мотивування* персоналу серед майбутніх менеджерів до тренінгових занять склав 22,80, після тренінгу – 28,87. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при $p < 0,0079$. Це свідчить про значно вищу оцінку ефективності даної стратегії мотивування майбутніми менеджерами після тренінгу. Серед типів (тактик) мотивування, що утворюють *Позитивно-продуктивну стратегію*, статистично значущі розбіжності виявлені відносно оцінки *Колегіальності*: до тренінгових занять середній показник склав 9,57, після – 12,97. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при $p < 0,0062$. Після проведення тренінгу майбутні менеджери вище оцінюють ефективність *Колегіальності* як типу мотивування персоналу.

Значно більші відмінності між першим і другим зрізом визначені за загальним показником *Негативно-деструктивної стратегії мотивування* персоналу. Так, до тренінгових занять середній показник склав 21,70, після – 3,97. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при $p < 0,0001$. Значне зниження середньої оцінки ефективності даної стратегії майбутніми менеджерами свідчить про зміну ставлення до типів (тактик) мотивування, що утворюють *Негативно-деструктивну стратегію*. Так, за усіма чотирма типами (тактиками) мотивування ми виявили статистично значущі розбіжності показників. Середній показник тактики *Грошового покарання* до тренінгових занять склав 6,57, після тренінгу знизився до 2,23 (розбіжності значущі при $p < 0,0024$), середній показник тактики *Створення напруги* знизився з 13,23 до 8,27 (розбіжності значущі при $p < 0,0008$), за біполярною шкалою типу мотивування *Контроль-Ініціатива* оцінки змістилися з полюса *Контроль* -4,43 у бік полюса *Ініціатива* 1,27 (розбіжності значущі при $p < 0,0010$). Такий тип мотивування, як *Моральне покарання, психологічний тиск*, отримав після тренінгових занять ще більш негативну оцінку, змінившись з -0,80 до тренінгових занять на -5,27 після тренінгу (розбіжності значущі при $p < 0,0003$).

За тактикою *Моральне заохочення*, яка входить у *Позитивно-продуктивну стратегію мотивування* персоналу, статистично значущих розбіжностей не виявлено, однак спостерігається загальна позитивна динаміка щодо підвищення оцінки ефективності майбутніми менеджерами цього типу мотивування після циклу тренінгових занять. Середній показник підвищився з 4,23 до тренінгових занять до 6,00 після тренінгу. Найбільш ригідними до змін виявились показники за шкалою *Матеріальна винагорода*. Середнє значення до тренінгу 9,00, після – 9,90. Можна припустити, що оцінка майбутніми менеджерами ефективності *Матеріальної винагороди* має декілька джерел: по-перше, це традиційне для менеджменту розуміння матеріального стимулювання як управлінського інструменту, що має певні обмеження, по-друге, це розуміння економічних реалій сучасної організації, де матеріальні ресурси є обмеженими і скінченними, по-третє, це розуміння природи задоволення людиною матеріальних потреб: «до гарного швидко звикають...», «дай людині все, що вона бажає, і тиєї ж миті вона зрозуміє, що це не все...» і т.п. Невід'ємним є також широке сприймання майбутніми менеджерами сучасних економічних умов життя суспільства, що створює значно ширшу соціальну обумовленість сприймання *Матеріальної винагороди* як типу мотивування персоналу організації.

Висновки. Отже, результати тренінгових занять, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів організації до мотивування персоналу, показали, що впровадження циклу тренінгових занять у підготовку майбутніх менеджерів організації є актуальним. Емпірично доведено, що в процесі тренінгових занять відбувається зміна оцінок майбутніми менеджерами ефективності різних типів і стратегій мотивування персоналу організації. Так, зміна в оцінці *Позитивно-продуктивної стратегії мотивування* персоналу відбувається за рахунок усвідомлення *Колегіальності* як ефективного типу мотивування.

Зміна оцінок *Негативно-деструктивної стратегії мотивування* персоналу супроводжується переглядом ставлень до усіх типів (тактик) мотивування, що її утворюють. Так, відбувається переоцінка ефективності тактики «*Моральне покарання, психологічний тиск*» у бік негативної оцінки прийомів та способів такого впливу на персонал, знижується оцінка ефективності тактик *Створення напруги* та *Грошове покарання*. За біполярною шкалою *Контроль-Ініціатива* спостерігається зміщення оцінок у бік визнання підтримки *Ініціативи* більш ефективною тактикою мотивування.

Отже, ми можемо констатувати, що результатом впровадження циклу тренінгових занять є орієнтація майбутніх менеджерів організації на *Позитивно-продуктивну стратегію* мотивування персоналу у перспективі їхньої подальшої професійної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці спеціальної навчальної програми для майбутніх менеджерів з виділенням лекційних, практичних, семінарських занять, самостійної роботи студентів тощо. Також можливими перспективами є більш глибоке емпіричне дослідження мотивування як специфічної діяльності менеджера, дослідження зв'язків особливостей виявлених стратегій мотивування із особистісними, організаційно-професійними і соціально-демографічними чинниками на інших вибірках.

Список використаних джерел

1. Барбуто Д. Опросник для определения источников мотивации [Электронный ресурс] / Джон Барбуто, Ричард Сколл. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-opredeleniyaistochnikov-motivacii>
2. Евтихов О.В. Тренинг лидерства : монография / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
3. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
4. Карамушка Л.М. Психология освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, 2011. – Вип. 31. – С. 3–13.
6. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : ІЗМН, 1997. – 180 с.
7. Мейтарчан С.Ю. Проблемы диагностики психологической готовности будущих менеджеров к мотивированию персонала / С.Ю. Мейтарчан // Новый университет. – Серия : Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук. – Йошкар-Ола : Коллективум, 2015. – № 5. – С. 43–49.
8. Мейтарчан С.Ю. Стратегії мотивування у діяльності менеджера організації / С.Ю. Мейтарчан // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г.Шевченка [Текст]. – Т. 2. – Вип. 103 / Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка ; [гол. ред. Носко М.О.]. – Чернігів : ЧНПУ, 2012. – 228 с. (Серія: Психологічні науки). – С. 3–5.
9. Мейтарчан С.Ю. Розробка опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації / С.Ю. Мейтарчан, Ю.В. Проскура // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. – Вип. 42. – С. 54–61.
10. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн ; пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, Е.И. Высочинава, 2007. – 184 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
12. Моляко В.А. Психологическая готовность к творческому труду / В.А. Моляко. – К. : Знання, 1989. – 48 с.
13. Моляко В.А. Творческая конструкторология (пролигомены) / В.А. Моляко. – К. : Освіта України, 2007. – 388 с.
14. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление. – К. – Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
15. Особистісні та ситуативні детермінанти поведінки і діяльності людини / В.Д. Потапова, А.В. Гордеева [заг. ред.]. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2007. – 265 с.

16. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности, теория и практика / под ред. Г.С.Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – 816 с.
17. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.
18. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е.В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2001. – 256 с.
19. Стратегії творчої діяльності: школа В. О. Моляко / [Моляко В.О., Коваленко А.Б., Мойсеєнко Л.А. та ін.] ; за заг. ред. В.О. Моляко. – К. : Освіта України, 2008. – 702 с.
20. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Barbuto D. Oprosnik dlja opredelenija istochnikov motivacii [Elektronnyj resurs] / Dzhon Barbuto, Richard Skoll. – Rezhim dostupa : <http://www.hr-portal.ru/tool/oproshnik-dlya-opredeleniyaistochnikov-motivacii>
2. Evtihov O.V. Trening liderstva : monografija / O.V. Evtihov. – SPb. : Rech', 2007. – 256 s.
3. Ivanova S.V. Motivacija na 100%: A gde zhe u nego knopka? / S.V. Ivanova. – [2-e izd.]. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2006. – 288 s.
4. Karamushka L.M. Psykholohiya osviten'oho menedzhmentu : navch. posib. / L.M. Karamushka. – K. : Lybid', 2004. – 424 s.
5. Karamushka L.M. Zmist ta struktura treninhu «Psykholohiya orhanizatsiynoho rozvytku osvithnikh orhanizatsiy» / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemy psykholohiyi : zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy / [red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. – K. : A.S.K., 2011. – T. I : Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. Sotsial'na psykholohiya / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky, 2011. – Vyp. 31. – С. 3–13.
6. Karamushka L.M. Psykholohichni osnovy upravlinnya u systemi seredn'oyi osvity : navch. posib. / L.M. Karamushka. – K. : IZMN, 1997. – 180 s.
7. Mejtarchan S.Ju. Problemy diagnostiki psihologicheskoy gotovnosti budushhix menedzherov k motivirovaniju personala / S.Ju. Mejtarchan // Novyj universitet. – Seriya : Aktual'nye problemy gumanitarnyh i obshhestvennyh nauk. – Joshkar-Ola : Kollokvium, 2015. – № 5. – S. 43–49.
8. Mejtarchan S.Yu. Stratehiyi motyvuvannya u diyal'nosti menedzhera orhanizatsiyi / S.Yu. Mejtarchan // Visnyk Chernihivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni T.H.Shevchenka [Tekst]. – T. 2. – Vyp. 103 / Chernihivs'kyy natsional'nyy pedahohichnyy universytet imeni T.H. Shevchenka ; [hol. red. Nosko M.O.]. – Chernihiv : ChNPU, 2012. – 228 s. (Seriya: Psykholohichni nauky). – S. 3–5.
9. Mejtarchan S.Yu. Rozrobka opytuval'nyka otsinky efektyvnosti motyvuvannya menedzherom personalu orhanizatsiyi / S.Yu. Mejtarchan, Yu.V. Proskura // Aktual'ni problemy psykholohiyi : zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy / [red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. – T. 1: Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. Sotsial'na psykholohiya / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – K. : Instytut psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrainy, 2015. – Vyp. 42. – S. 54–61.
10. Merman Je. Motivacija personala. Instrumenty motivacii dlja uspeha organizacii / Je. Mermann ; per. s nem. – H. : Izd-vo Gumanitarnyj Centr, E.I. Vysochinova, 2007. – 184 s.
11. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. – M. : Delo, 1997. – 704 s.
12. Moljako V.A. Psihologicheskaja gotovnost' k tvorcheskomu trudu / V.A. Moljako. – K. : Znanie, 1989. – 48 s.
13. Moljako V.A. Tvorcheskaja konstruktologija (prologomeny) / V.A. Moljako. – K. : Osvita Ukrainy, 2007. – 388 s.
14. Moskvichev S.G. Motivacija, dejatel'nost' i upravlenie. – K. – San-Francisko, 2003. – 492 s.
15. Osobystisni ta sytuatyvni determinanty povedinky i diyal'nosti lyudyny / V.D. Potapova, A.V. Hordyeyeva [zah. red.]. – Donets'k : TOV «Yuhu-Vostok, LTD», 2007. – 265 s.
16. Psihologicheskoe obespechenie professional'noj dejatel'nosti, teorija i praktika / pod red. G.S.Nikiforova. – SPb. : Rech', 2010. – 816 s.
17. Sidorenko E.V. Motivacionnyj trening / E.V. Sidorenko. – SPb. : Rech', 2000. – 234 s.
18. Sidorenko E.V. Trening vlijaniya i protivostojaniya vlijaniyu / E.V. Sidorenko. – SPb. : Rech', 2001. – 256 s.
19. Stratehiyi tvorchoyi diyal'nosti: shkola V. O. Molyako / [Molyako V.O., Kovalenko A.B., Moysyenko L.A. ta in.] ; za zah. red. V.O. Molyako. – K. : Osvita Ukrainy, 2008. – 702 s.
20. Tekhnolohiyi roboty orhanizatsiynykh psykholohiv : [navch. posib. dlya studentiv vyshch. navch. zakl. ta slukhachiv in-tiv پسلیадиплом. освіти] / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

Meytarchan, S.Yu. Development of the future managers' staff motivation training program. The article presents the results of the development and implementation of a course to train future managers to motivate staff. The training course includes the information-semantic, diagnostic and developmental components made up of mini-lectures, work with information materials, diagnostic techniques, diagnostic exercises, role and business games, individual and group work, and case studies.

The results obtained in the developmental experiment showed the effectiveness of the proposed training course. This is supported by future managers' changed views about the effectiveness of the main motivation strategies and future managers' recognition of the positive-productive strategy and increased criticism of the negative-destructive strategy. Thus, a change in the attitudes towards the positive-productive strategies for staff motivation is due to the managers' awareness of the role of the collective as an effective motivator. The managers' criticism of the negative-destructive motivation strategy entails the change in the attitudes towards all its types (tactics) of motivation. Thus, the effectiveness of the tactics of 'moral punishment' and 'psychological pressure' was questioned as was the impact of the tactics 'tension creation' and 'financial penalties'. On the bipolar control-initiative scale there was a shift towards the recognition of the effectiveness of the motivation tactic 'support for staff's Initiative'.

Keywords: staff motivation, motivation strategy, motivation type, future managers' training, training sessions, effectiveness evaluation.

Відомості про автора

Мейтарчан Світлана Юрїївна, викладач кафедри психології і педагогіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», м. Київ, Україна.

Meytarchan, Svitlana Yuriivna, lecturer, Department of psychology and pedagogy, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine.

E-mail: svitlana.meytarchan@gmail.com