**Содержательные аспекты мотивирующей беседы по повышению качества профессиональной деятельности персонала**

**Татьяна Ивановна Юхновец**

Институт государственной службы, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск, Республика Беларусь

***Аннотация.*** В статье рассматривается необходимость укрепления гуманистического общения в структуре делового взаимодействия руководителя с низкоэффективным подчиненным. Представлены результаты исследования, предметом которого выступила техника «постановки вопросов» мотивирующей беседы. Цель работы заключалась в определении и анализе степени владения руководителями указанной техникой. В группе управленческих кадров были выявлены предпочитаемые ими содержательные темы мотивирующей беседы с низкоэффективными работниками; осуществлен психологический анализ содержания вопросов с учетом конструктивного или деструктивного их влияния на адресата. Выявлено преобладание конструктивных вопросов беседы над деструктивными, а также ошибки, препятствующие более полной реализации мотивирующего потенциала беседы. Для минимизации выявленных недочетов разработаны практические рекомендации, направленные на повышение эффективности применения руководящими работниками техники «постановки вопросов».

***Ключевые слова****:* личностно-ориентированное общение, мотивация, беседа, техника, постановка вопросов.

**The substantive aspect of a motivational interviewing to improve the quality of professional activity of an staff**

Tatsiana I. Yukhnavets

Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk, Republic of Belarus

***Abstract.*** The article deals with the necessity of strengthening humanistic communication in the structure of business interaction between a manager and a low-performing subordinate. The results of a qualitative study are presented, the subject of which was the 'question asking' technique of motivational interviewing. The purpose of the work was to determine and analyze the degree of managers' proficiency in the above technique. The following tasks were solved: to identify the preferred content topics of motivational conversation with low-performing employees; to carry out psychological analysis of the content of questions taking into account their constructive or destructive influence on the addressee; to develop practical recommendations aimed to increase the effectiveness of application of the technique of "question asking" by managerial employees - confirmed by empirical data. The prevalence of constructive questions of conversation over destructive ones was detected, as well as errors that prevent a more complete realization of the motivational potential of conversation. Recommendations are made to minimize the identified shortcomings.

***Key words****:* person-centered communication, motivation, inteviewing, technique, question asking.

Актуальность исследования вызвана стремлением выявить и актуализировать потенциальные возможности управленческой деятельности, направленной на повышение эффективности работы некоторых сотрудников. Анализ кросскультурных научно-практических поисков в области изучения труда свидетельствует о росте напряженности современной трудовой жизни, требующей от всего трудового коллектива, личности каждого работника психологической зрелости, проявляющейся, в том числе, в готовности мобилизовать свои силы для выполнения социально ответственных заданий. Однако, в некоторых случаях руководитель встречается с фактами уклонения от обязанностей, отсутствием сотрудника на работе по неуважительной причине, фактическом его присутствии на работе, сопровождающимся низкой продуктивностью, бесцельной тратой рабочего времени, преждевременным уходом с работы, что в совокупности обусловливает до 60% экономических потерь организации [3].

Возможным решением снижения рисков разрушительных последствий для всех участвующих сторон в указанных ситуациях выступает, как ни парадоксально, реализация научно обоснованного и нормативно закрепленного гуманного отношения к работнику, фасилитация его личностной зрелости. Правомерность такого предложения обусловлена рядом фактов. Так, на протяжении XX ст в общественных и гуманитарных науках наблюдается смена используемых понятий: «человеческий капитал» – «человеческий фактор» – «личностные ресурсы» – «личностный потенциал». На рубеже XX-XXI вв. в психологии труда разрабатываются концепции: системогенеза профессиональной деятельности (В.Д.Шадрикова) [4], профессионального самоопределения, жизненного трудового пути, типологии профессий, профессиональной пригодности (Е.А.Климов) [4], в организационной психологии – гуманистически ориентированные – теория «обогащения работы» (Ф.Херцберг), «японская модель» организационной психологии (У.Оучи) [6]. В них учитываются жизненно важные интересы организации, личностная и профессиональная мотивация работников, предлагаются технологии их согласования. Личностно-ориентированный аспект достижений психологии как гуманитарной науки выступает действенным инструментом взращивания созидательной личности, направленной на развитие социальной среды, что имеет ключевую общественную ценность. С целью укрепления социально-ориентированного экономического прогресса в Республике Беларусь применение научно-психологических разработок осуществляется на основе и в соответствии с нормативными и правовыми документами [1, 2]. Так, в Указе № 375 «Об объявлении 2024 года Годом качества» подчеркивается необходимость формирования ответственной, инициативной, гармоничной личности, стремящейся к достойному образу жизни как условию достижения высокого качества индивидуальных и коллективных результатов профессиональной деятельности, имеющей государственное значение [1]. Достижение целей и задач, обозначенных в программных документах возможно путем объединения действий всех участников общества как системы, в которой ведущим фактором успеха выступают руководящие кадры.

Субъектные и личностные потенциалы складываются на протяжении всей жизни человека в определенных условиях [7, 8, 9]. К фундаментальным условиям относится личностно-ориентированное (диалогическое, гуманистическое) общение, характеристиками которого выступают: личностный характер, позволяющий удовлетворить потребности человека в понимании, сопереживании; возможность доопределения во взаимодействии с партнером изначально точно не запланированных целей, их гибкое прояснение в процессе общения; совместное изменение систем представлений обоих партнеров как ожидаемый результат, определяемый глубиной общения; особое соотношение переживания осознания и коммуникации партнеров, их конгруэнтность (человек говорит то, что думает и делает); предполагает эмпатийное восприятие другого, его познание через «вчувствование», что ведет к пониманию собеседника; партнер воспринимается целостно и гибко, адекватно ситуации, без прагматических стереотипов, а не с точки зрения нужности определенных функций, важности отдельных качеств; искренность, доверие, детерминируемое не столько извне (условиями, ситуацией, социальной ролью, системой правил и требований), сколько изнутри (индивидуальностью партнера и собственной, отношением к собеседнику); снижение внутренних конфликтов, укрепление психологической целостности, адаптации, повышение функционирования обоих собеседников [10, с.189-197].

Личностное общение, в сочетании с деловым позволяет выстраивать профессионально-трудовые отношения, важнейшая особенность которых обусловлена двухмерным существованием человека в организации – и как конкретной целостной личности, и как носителя определенных профессионально-ролевых функций, согласование которых необходимо целенаправленно обеспечивать мотивацией сотрудников. Видовыми характеристиками делового общения в системе «руководитель-подчиненные» выступают: опосредованность эффективной совместной деятельностью, ее производственными, жестко регламентированными целями и задачами; необходимость наличия у всех участников производственного процесса единой цели, общих мотивов, взаимосвязанности в едином пространстве и времени для выполнения строго нормированных индивидуальных действий, жесткое распределение функций единой деятельности между участниками, необходимость координации и управления руководителем всеми этими аспектами. Для делового общения характерна высокая степень подверженности формализации, отстраненности, обезличенности; оно призвано обеспечивать иерархию построения организации, закрепления отношений подчинения, зависимости и неравенства. Некоторыми исследователями отмечается, что в таких условиях лишь 20-25% исходящей от руководителей информации понимается подчиненными правильно [11, с.135-137]. Личностное общение позволяет компенсировать негативные аспекты делового, повышая качество трудовых отношений.

Личностное общение реализуется в виде диалога, единицей которого выступает беседа. В культурном опыте человечества, в области психологии управления, организационной психологии, психологической диагностике беседа признается методом, позволяющим не только исследовать, но и активно влиять на психику партнеров по общению. Но, далеко не каждая беседа созидательна по объективным и субъективным причинам. Если контроль разрушительного влияния цивилизации на феномен беседы является делом весьма сомнительным [12, с.325-353], то индивидуальное совершенствование коммуникативной компетентности востребовано в практике управления [13] и, следовательно, ее необходимо выводить на более высокий уровень.

В профессиональном взаимодействии руководителя и подчиненных сотрудников много вопросов возникает в связи с мотивацией последних, особенно на фоне различного рода дисциплинарных проблем, и конкретнее, с оказанием активизирующего влияния на несознательных работников, «отбывающих» рабочий день.

Понимание мотивации персонала организации как предмета общения производственно-трудовых отношений основывается на знаниях индивидуально- и социально-психологических закономерностей. Система направленности относится к ведущим индивидуально-психологическим факторам ее становления и включает потребности, мотивы, цели, стремления, интересы, идеалы, желания, ценности, мировоззрение индивидуальности, склонности [14, с.360-381]. Процесс активации отдельных компонентов и всей сферы, в целом, раскрывается такими понятиями как активизация, стимуляция, манипуляция, мотивация. Под активизацией понимается «вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы», под стимуляцией – «предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций («стимул – реакция»)», под манипуляцией – «скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных действий»; под мотивацией – «*создание условий, в которых у человека пробуждаются собственные уже имеющиеся потребности, мотивы, а также формируются новые*» [15, с.84-85]. Анализ развития концепций в области управления персоналом, в индустриальной, организационной психологии убедительно показывает приоритет в современной системе организации производства *мотивирующих* гуманистических теорий [6, с.23-57].

Необходимость совершенствования умений в области применения беседы как инструмента мотивирующего влияния подтверждается многочисленными исследованиями, теорией и практикой кадрового менеджмента. Например, по прогнозам в управлении персоналом важное значение приобретают социально-психологические явления, обеспечивающие синергетическое функционирование рабочих групп, обладающие наивысшими созидательными возможностями в конструктивном преодолении неопределенности в жизни личности, организации, общества. В ситуации, когда по каким-либо причинам в трудовом коллективе устанавливается неблагоприятный социально-психологический климат, следует ожидать низкий уровень удовлетворенности работников условиями труда, недостаточное ценностно-ориентационное единство группы, рассогласованность целей – групповых и социально-важных, избегание и/или игнорирование включенности работников в профессиональную деятельность; высокие риски разрушения чувств приверженности организации [16], лояльности персонала; нарушения кадровой безопасности организации [17]; увольнения сотрудников; формирования маргинальных индивидов [18], а также возникновения прекарности как метапатологии личностного развития, отличающейся переживаниями временности, ненадежности бытования, непрочности существования, сопровождающейся нарушением социальных потребностей, мотивов (потребности в труде, в уважении, быть включенным в коллектив и др.), смыслов и самосознания, ведущих к кризису жизненных перспектив работников [19]. В условиях «кадрового голода», сокращения трудоспособного населения на фоне сложной демографической ситуации, наличия экологических и иных общественных трудностей, проблема формирования у руководящих кадров умений своевременно фасилитировать («вспомоществовать») трудовую мотивацию работников, чья профессиональная деятельность характеризуется низким или недостаточным для решения производственных задач уровнем развития, а получаемые результаты – низкого качества, технология мотивирующей беседы, сочетающей и деловой, и гуманистически-ориентированный аспекты приобретает острую актуальность.

На ряду с имеющимися публикациями по характеристике беседы как метода [20], обращает на себя внимание недостаточная степень освещенности технологии обучения методу мотивационной беседы руководителя с сотрудниками, направленной и на решение производственной задачи, и на повышение профессиональной ценности сотрудника, и на его личностный рост. Предметом проведенного исследования выступила техника «постановки вопросов» мотивирующей беседы.

*Методика и организация исследования*. Цель исследования, заключавшаяся в определении и анализе степени владения руководящими кадрами техникой «постановки вопросов» мотивирующей беседы, достигалась путем решения задач: выявление предпочитаемых руководящими субъектами содержательных тем мотивирующей беседы с низкоэффективными работниками; осуществление психологического анализа содержания раскрывающих каждую тему вопросов с учетом конструктивного или деструктивного их влияния на адресат; разработка практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности применения руководящими работниками техники «постановки вопросов» мотивирующей беседы.

Участникам исследовательской выборки (n=40), работающих на руководящих должностях в различных отраслях производства (спорте, организациях общественного питания, энергетической, лесной, легкой промышленности) и организаций РБ со стажем от 5 месяцев до 18 лет было предложено составить вопросы беседы с низкоэффективным работником, не выполняющим требования должностной инструкции в полной мере, необходимом объеме и качестве или исполняющим их формально.

*Результаты исследования и их обсуждение*. Эмпирический материал качественного исследования, представленный перечнем вопросов, обрабатывался контент-анализом. Анализ данных проводился сквозным способом на основе индуктивной категоризации ответов испытуемых. В качестве категорий выступили темы обращения к собеседнику (вопроса или утверждения, если вопрос по какой-то причине не был сформулирован). Общий объем категорий составил 21 смысловую единицу 1-го порядка. Подсчитывалась частота всех категорий (единицы счета), составляющих общий банк данных. Их интерпретация и обобщение привели к выделению смысловых единиц 2-го порядка – деструктивности и конструктивности вопросов руководителя, обращенных к работнику (таблица 1).

Таблица 1. – Гипотетический проект параметров вопросов мотивационной беседы руководителя с низкоэффективным подчиненным

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы вопросов | | | Показатели параметров  вопросов мотивационной беседы руководителя с низкоэффективным подчиненным |
| Направленность вопросов мотивационной беседы руководителя  с низкоэффективным подчиненным | Конструктивность вопросов | О рабочей мотивации | Интерес руководителя к потребностям, мотивам, ожиданиям, целям, задачам, стремлениям подчиненного в профессии |
| Об общей мотивации | Интерес к жизненным потребностям, мотивам, ожиданиям, целям, предпочтениям, увлечениям, желаниям работника как личности |
| О мотивации изменений | Исследование предметной локализации, направления, степени осознанности, ясности представлений и желания изменений |
| О будущем в жизни работника | Выяснение представлений работника о ближайшей и отдаленной перспективе своей жизни |
| О стремлении подчиненного к саморазвитию | Интерес к планам подчиненного относительно собственного саморазвития, профессионального роста |
| О стремлении оказания помощи | Выяснение необходимости помощи подчиненному: какой, от кого, насколько он готов ее принять |
| О рефлексии деятельности | Активизация рефлексии собственной деятельности: ее планирования, организации, особенностях осуществления, динамических характеристиках, саморегуляции, самоконтроля |
| О чувствах к работе | Интерес к переживаниям работника по отношению к работе, труду, деятельности |
| О коллективе и взаимоотношениях в нем | Изучение представлений работника о взаимоотношениях и взаимодействиях между сотрудниками в коллективе, степени удовлетворенности социально-психологическими процессами в рабочей группе. |
| О самооценке результатов профессиональной деятельности | Выяснение самооценки работника относительно собственных результатов профессиональной деятельности |
| О прагматической мотивации | Выяснение того, как относится работник к зарплате |
| Деструктивность вопросов | Об информации о личной жизни работника | Исследование личной жизни подчиненного по инициативе руководителя |
| О причинах ошибок в работе | Акцентирование внимания на причинах некачественного выполнения деятельности |
| Об угрозе наказания | Выяснение представлений работника о последствиях своей непродуктивной работы для собственной профессиональной жизни, карьеры |
| О знании формальностей | Выяснение того, знает ли сотрудник формальные аспекты своей работы (должностную инструкцию, рабочий график и т.п.) |
| О взаимо-отношениях с руководителем | Исследование готовности подчиненного выполнять статусно-иерархическую субординацию должностей |
| Об общепрофес-сиональной информации | Исследование степени осознанности работником формальных показателей собственной включенности в трудовую жизнь (какое образование имеет, специальность, рабочий стаж, где, когда и сколько работал…) |
| О решениях ситуации собеседования | Обращение к работнику по поводу поиска решения относительно пресечения собственных действий. |
| О самооценке профессионально важных качеств | Выяснение того, как оценивает работник степень сформированности у себя профессионально важных качеств |
| Об отношении к нестандартным производственным ситуациям | Интерес к представлениям работника о том, как он поступит в ситуациях форс-мажора на производстве |
| О понимании интересов организации | Прояснение того, понимает ли работник содержание жизненно важных интересов организации |

Общая продуктивность участников исследования составили 353 обращения к собеседнику, из которых 288 сформулированы в виде вопросов и 65 – в виде утверждений. Смысл вопроса состоит в сознательной обращенности одного человека к другому, в то время как в утверждениях проявляется устремленность человека на самого себя, экспликацию (проекцию) на другого своего внутреннего мира. Полученные данные свидетельствуют о готовности 80% руководящих работников общаться с проблемными подчиненными, у 20% участников можно гипотетически предположить высокий уровень формализма как стилевой характеристики.

Общее количество вопросов по всем темам (категориям) составило 288 единиц счета, в среднем каждый участник обратил внимание в беседе на 6 тем, связанных каким-то образом с недостаточной продуктивностью подчиненного. Половина испытуемых (20 человек) продемонстрировали высокую социальную любознательность, эмпатию, стремление понять образ жизни подчиненного и помочь ему. Только у 8 человек был выявлен низкий уровень социальной ориентированности на собеседника, что может быть обусловлено целым рядом факторов: низким уровнем стрессоустойчивости руководителя, его воображения, способности моделирования, социального интеллекта, вербальных способностей; высоким уровнем алекситимии (трудности в оречевлении мыслей) и др. Выявление конкретного детерминирующего фактора или факторов требует углубления исследования.

Анализ вопросов для собеседования позволил обнаружить процентное соотношение представленности деструктивной и конструктивной направленности вопросов руководителей (таблица 2).

Таблица 2. – Состав контент-аналитических категорий вопросов, %

|  |  |
| --- | --- |
| Категории и подкатегории вопросов мотивирующей беседы, % | Индикаторы категорий и подкатегорий |
| *Категория А – конструктивные* (70,2%): А1 – О рефлексии деятельности (16,3%)  А2 – О рабочей мотивации (9,7%)  А3 – О мотивации изменений (9,4%)  А4 – О чувствах к работе (5,2%)  А5 – О коллективе и взаимоотношениях в нем (4,9%)  А6 – О перспективах собственной и профессиональной жизни работника (4,9%)  А7 – Об общей мотивации (4,5%)  А8 – О стремлении оказания помощи (4,2%)  А9 – О прагматической мотивации (3,8%)  А10 – О самооценке результатов профессиональной деятельности (3,8%)  А11 – О стремлении подчиненного к саморазвитию (3,5%) | А1: «Какие задачи в своей профессиональной деятельности вы считаете приоритетными?» ... А2: «Насколько вы заинтересованы работать в нашей организации?» ... А3: «Что хотели бы вы изменить в вашей работе?» ... А4: «С каким чувством вы приходите и уходите с работы?» ... А5: «Что бы вы хотели изменить в своем коллективе?» ... А6: «Что измениться в вашей жизни через 1 год? 3 года? 10 лет?» ...  А7: «Какие ваши интересы?» ...  А8: «Как я могу вам помочь?» ...  А9: «Удовлетворены ли вы зарплатой?» ...  А10: «Какой результат вашей деятельности вы посчитали бы достаточным?» ...  А11: «Как вы оцениваете свой профессиональный рост?» ... |
| *Категория В – деструктивные* (29,8%):  В1 – О причинах ошибок в работе (8,0%)  В2 – Об информации о личной жизни работника  (6,6%)  В3 – Об общепрофессиональной информации (3,1%)  В4 – О знании формальностей (2,8%)  В5 – О взаимоотношениях с руководителем (2,4%)  В6 – О решениях ситуации собеседования (2,1%)  В7 – О понимании интересов организации (1,4%)  В8 – Об отношении к нестандартным производственным ситуациям (1,4%)  В9 – О прямой угрозе наказания (1,4%)  В10 – О самооценке профессионально важных качеств (0,7%) | В1: «Почему происходят ошибки?» ...  В2: «У вас все хорошо в семье?» ...  В3: «Каков ваш стаж работы?» ...  В4: «Знаете ли вы свои должностные инструкции?» ...  В5: «Кто из руководства является для вас авторитетом?» ...  В6: «Что с вами делать?», «Как бы вы поступили на моем месте?» ...  В7: «Какая польза предприятию от ваших результатов?» ...  В8: «Как вы относитесь к сверхурочной работе?» ...  В9: «Вам известно об ответственности за нарушение трудовой дисциплины?» ...  В10: «Какими качествами должен обладать сотрудник на вашем рабочем месте?» ... |

\*Процент вычислялся по отношению ко всем индикаторам, представленным в ответах руководителей.

Около трети (29,8%) семантической нагрузки приходится на разрушительные по содержанию вопросы, ослабляющее проблемное взаимодействие с подчиненным. Две трети высказываний (70,2%) апеллируют к созидательности, в чем проявляется профессиональное мастерство руководителя. Статистический факт эмпирически свидетельствует об успешном лидерстве, способности руководителя даже в сложной ситуации выделить позитивные аспекты взаимодействия. Продуцированные самими руководителями вопросы беседы показали конгруэнтность теоретическим разработкам в области организационной психологии.

Участники продемонстрировали развитую способность фасилитировать у подчиненного рефлексию деятельности, развитое умение привлечь его внимание к процессуальным, мотивационным аспектам труда, готовности к позитивным изменениям, сопровождающим включение в деятельность. Важно подчеркнуть, что руководители обращали внимание на формирование целостной картины мира вопросами, адресованными к интеллекту работника, его переживаниям и действиям. Кроме того, звучали вопросы о взаимоотношениях в рабочем коллективе, о конструировании перспективы, профессионального будущего, о готовности оказать помощь, об удовлетворенности заработанной платой (получившей 9-е ранговое место из 11 выделенных в списке категорий, относящихся к конструктивной направленности управленца).

Наряду с конструктивными вопросами часто использовался вопрос «Почему?», демонстрирующий желание узнать причину низкой эффективности сотрудника, что провоцирует защитные механизмы последнего и стремление дистанцироваться от неприятного разговора и сопутствующей ситуации; вопросы о личной жизни в производственно-трудовых, формальных отношениях сигнализируют о нарушении личностных границ и неуважении к собеседнику.

Анализ количества конструктивных реакций – 202 вопроса, составивших 70,2% всех ответов испытуемых, позволяет констатировать доминирующую созидательную направленность участников проекта, проявляющуюся даже в масштабе тренировочного упражнения.

Выполнение задания позволило выявить «сильные» аспекты умения руководителей составлять вопросы профессиональной беседы с проблемным (неэффективным) подчиненным и допущенные ошибки, разбор которых лег в основу составления практических рекомендаций.

*Практические рекомендации.* Техника «постановки вопросов» предназначена для формирования или совершенствования умений осознанно, целенаправленно составлять определенные вопросы, тем самым готовить себя к активной созидательной позиции в предстоящих собеседованиях с работниками; для понимания смысла отдельных вопросов, принципов их группировки, ведущих к выделению актуальных тем, пониманию характеристик смысловых групп, обусловливающих творческий подход в использовании вопросов, понимание и учет масштаба и глубины планируемого результата мотивирующей активности, оценки, прогнозирования влияния на поведение собеседника.

Формирование и/или совершенствование техники «постановки вопросов» осуществляется более эффективно, если руководитель планирует способы создания условий, в которых у работника пробуждаются собственные уже имеющиеся потребности, мотивы, а также формируются новые. Новые потребности желательно прогнозировать, поставив себя на место работника и активизировав к нему эмпатию. Руководителю желательно продумывать эффекты (интересы, стремления, смыслы, эмоциональные состояния,…), возникающие у работника в ответ на задаваемые им вопросы.

Тренировка постановки вопросов, соответствующих конкретной инструментальной цели (например, оставить сотрудника в организации, способствовать его развитию или уволить) помогает организации диалога, снижению эффекта принуждения монологичным обращением.

Важно уметь применять открытые, наряду с закрытыми вопросами. Они позволяют глубже узнать партнера по общению, перевести разговор с фиктивного плана в личностный.

Работнику легче воспринимать лаконичные вопросы, особенно если он находится в неуравновешенном, стрессовом эмоциональном состоянии, или он не привык заниматься интеллектуальной деятельностью, имеет низкий уровень образования, что снижает внимание, объем оперативной памяти.

Профессиональное внимание необходимо направить на формулирование ясных, вместо непонятных вопросов. Эту рекомендацию дополняет тезис об умениях составлять недвусмысленные вопросы, контролировать многозначность слов и фраз в вопросе, применение в речи наукоемких терминов.

Мастерство руководителя заключается в умениях признать ценность собеседника, не унижая его чувства и сохраняя собственное чувство достоинства. Особенно важно, в этом смысле, умело применять юмор, иначе это средство превращается в сатиру и оскорбления.

Применение конгломератных, «склеенных по принципу 2 в 1» вопросов может спровоцировать нежелательный ответ или, вообще, растерянность собеседника. Их необходимо разбивать на более простые и понятные вопросы.

Кроме того, желательно привлекать внимание и свое, и партнера к позитивным смыслам деятельности и жизни, в целом; рассматривать множество жизненных сфер личности, уважая ее психологические границы; включать работника в коллектив, в производственно-трудовые отношения; тактично активизировать рефлексию самого подчиненного; совершенствовать культуру корпоративного взаимодействия, такт, проявление уважения к партнеру по общению; тренироваться в анализе вопросов.

Таким образом, техника «постановки вопросов» представляет собой методический инструментарий формирования и совершенствования умений руководящих работников фасилитировать профессиональный и личностный рост низкоэффективных работников, выступает актуальным предметом повышения профессиональной квалификации последних, их роста уверенности в своей деятельности, собственной значимости, самовоспитания и мотивации к качественной труду, формирования чувств сопричастности к общему делу, ответственности за общие результаты, желанию включаться в совместную деятельность с представителями коллектива, организации, руководителем.

Кроме того, созидательный разговор управленца и работника развивает личностный и профессиональный потенциал самого начальника, вселяя большую уверенность результатами перевоспитания низкоэффективных в успешных и развивающихся сотрудников; формируется соответствующий имидж руководителя. Такие беседы благотворно сказываются на социально-психологическом производственном климате, на общей результативности трудовой деятельности всего коллектива.

И, наконец, техника может быть использована для содержательной амплификации обучающих программ, направленных на повышение коммуникативной компетентности руководящих кадров.

**Список источников:**

Об объявлении 2024 года Годом качества [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 27 ноября 2023 г. № 375 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2023. <https://etalonline.by/document/?regnum=p32300375>.

О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 3 января 2024 г., № 1 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2024. https://etalonline.by/document/?regnum=p30100399.

Мельцер А.В., Чащин В.П., Лахгайн Б., Ерастова Н.В., Копылкова А.С. Здоровье работников: вопросы абсентеизма и презентеизма (обзор литературы) // Профилактическая и клиническая медицина. 2018. № 2 (67). С.5-15.

Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. М., 2013. 464 с.

Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд). М., 2003. 320 с.

Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. М., 2023. 552 с.

Большунова Н. Я. Субъектность как социокультурное явление. Новосибирск, 2005. 324 с.

Субъектность как показатель личностной зрелости / Л. В. Марищук [и др.] ; под ред. Л. В. Марищук. Брест, 2019. 193 с.

Юхновец Т.И. Сформированная субъектность – детерминанта устойчивости к неопределенности / под общ. ред. Л.В.Марищук. Минск, 2022. 268 с.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. Л., 1990. 208 с.

Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. СПб., 2001. 544 с.

Фромм, Э. Иметь или быть? Ради любви к жизни / Перевод с англ.; предисловие П.С.Гуревича. М., 2004. 384 с.

Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб., 2003. 208 с.

Марищук Л.В., Ивашко С.Г., Кузнецова Т.В. Психология / под науч. ред. Л.В.Марищук. Минск, 2009. 760 с.

Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб., 2000. 234 с.

Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 1999. 592 с.

Митрахович О.А., Азаренок Н.В., Кивайко Н.В. Управление персоналом и кадровая безопасность организации. Минск, 2023. 312 с.

Ермолаева Е. П. Психология социальной реализации профессионала. М., 2008. 347 с.

Анисимов Р.И. Прекарная занятость: истоки, критерии, особенности. М., 2021. 398 с.

Бусыгина Н.П. Методология качественных исследований в психологии. М., 2017. 302 с.

**References**

On declaring 2024 the Year of Quality [Electronic resource] : Decree of the President of the Republic of Belarus of November 27, 2023 № 375 // ETALON. The legislation of the Republic of Belarus / National Center for Legal Information. Republic of Belarus. Minsk, 2023. <https://etalonline.by/document/?regnum=p32300375>.

About the Concept of the State Staff Policy of the Republic of Belarus [Electronic resource] : Decree of the President of the Republic of Belarus, January 3, 2024, № 1 // ETALON. Legislation of the Republic of Belarus / National Center for Legal Information. Republic of Belarus. Minsk, 2024. [https://](https://etalonline.by/document/?regnum=p32300375) https://etalonline.by/document/?regnum=p30100399.

Meltser, A.V., Chashchin V.P., Lahgain B., Erastova N.V., Kopylkova A.S. Health of workers: issues of absenteeism and presenteeism (literature review) // Preventive and Clinical Medicine. 2018. № 2 (67). 5-15.

Shadrikov, V. D. Psychology of human activity. Moscow, 2013. 464 p.

Klimov, E.A. Paths to professionalism (Psychological view). Moscow, 2003. 320 p.

Pochebut, L.G., Chiker, V.A. Organizational social psychology. Moscow, 2023. 552 p.

Bolshunova, N. Y. Subjectivity as a sociocultural phenomenon. Novosibirsk, 2005. 324 p.

Subjectivity as an indicator of personal maturity / L. V. Marishchuk [et al.] ; edited by L. V. Marishchuk. Brest, 2019. 193 p.

Yukhnavets, T.I. Formed subjectivity - determinant of resistance to uncertainty / ed. by L.V.Marishchuk. Minsk, 2022. 268 p.

Krizhanskaya, Y.S., Tretyakov, V.P. Grammar of communication. L., 1990. 208 p.

Kunitsyna, V.N. Kazarinova, N.V., Pogolsha, V.M. Interpersonal communication. SPb., 2001. 544 p.

Fromm, E. To have or to be? For the Love of Life / Translated from English; Foreword by P.S. Gurevich. Moscow, 2004. 384 p.

Sidorenko, E.V. Training of communicative competence in business interaction. SPb., 2003. 208 p.

Marishchuk, L.V., Ivashko S.G., Kuznetsova T.V. Psychology / under the scientific editorship of L.V.Marishchuk. Minsk, 2009. 760 p.

Sidorenko, E.V. Motivational training. SPb., 2000. 234 p.

Parygin, B. D. Social psychology. Problems of methodology, history and theory. SPb., 1999. 592 p.

Mitrakhovich, O.A., Azarenok, N.V., Kivaiko, N.V. Personnel management and personnel security of the organization. Minsk, 2023. 312 p.

Ermolaeva, E. P. Psychology of social realization of a professional. Moscow, 2008. 347 p.

Precarious employment: origins, criteria, features / R.I. Anisimov et al. Moscow, 2021. 398 p.

Busygina, N.P. Methodology of qualitative research in psychology. Moscow, 2017. 302 p.