

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Лукіячук А.М.

Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників
(методичні рекомендації)

Біла Церква - 2020

УДК – 37.018.46

ББК – 88.69

Л 84

Рецензенти:

Торба Н.Г. – доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту
БІНПО УМО НАПНУ, кандидат психологічних наук,
доцент

Татаурова-Осика Г.П. – старший науковий співробітник відділу
психології праці ІПООД імені Івана Зязюна НАПН
України, кандидат психологічних наук.

Лукиянчук А.М. Мотивація професійної діяльності педагогічних
працівників : методичні рекомендації : Біла Церква : БІНПО ДЗВО УМО,
2020. – 46 с.

Друкується за рішенням Вченої ради
Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти
(протокол № 8 від 23 грудня.2020 року).

Методичні рекомендації до вибіркового змістового модулю
(спецкурсу) для категорії «Старші майстри» на який заплановано 9 годин
самостійної роботи слухача курсів підвищення кваліфікації.

Методичні рекомендації складаються з трьох основних розділів.
Перший з них містить загальні рекомендації до вивчення змістового
модуля, де наводяться поради слухачам щодо раціонального вибору змісту
роботи над кожною частиною та подано загальний план вивчення
навчального елемента. У другому та третьому розділі наведено
рекомендації щодо засвоєння матеріалу вибіркового курсу та питання для
самоперевірки. А також включено основні терміни та поняття і
рекомендована література.

Призначені для слухачів курсів підвищення кваліфікації
педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної)
освіти.

© БІНПО УМО, 2020

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	4
I Загальні рекомендації до вивчення спецкурсу «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників».....	6
1.1 Загальні рекомендації до самостійної роботи	6
1.2 Програма змістового модуля «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників».....	7
II Методичні рекомендації до вивчення спецкурсу.....	13
2.1 Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 1 . «Психологічні засади мотивації педагогічних працівників».....	13
2.2 Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 2 «Матеріальна, трудова і статусна мотивація педагогічних працівників».....	25
2.3. Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 3 «Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності педагогічних працівників».....	30
2.4 Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 4 «Мотивуюча роль оцінки та методи оцінювання педпрацівників».....	36
III Комплекс питань для самоконтролю.....	43
Рекомендована література.....	45

Вступ

Система мотивації як одна з можливостей підвищення ефективності діяльності викликає зацікавленість як у вітчизняній, так і у зарубіжній психології

Таким чином, мотивація - це сукупність особистісних та ситуативних факторів, які спонукають до активності (діяльності) людини. Тобто, успіх у діяльності у значною мірою залежить від мотивації (від прагнення самостверджуватися, досягати високих результатів). Чим вищий рівень мотивації, чим більше чинників (мотивів) спонукають людину до професійної діяльності, тим більше зусиль вона схильна докладати.

В умовах соціальних трансформацій, євроінтеграційних процесів у освітньому середовищі, широкого запровадження інноваційних педагогічних технологій, реалізації компетентнісного підходу до підготовки робітничих кадрів розширюються й ускладнюються функції професійної (професійно-технічної) освіти. Вчинковий підхід до тлумачення змісту психологічних явищ дає змогу побудувати ще одну пояснювальну модель мотивації професійної діяльності як складного, синтезованого утворення психічного світу людини. Вихідним у її побудові є розуміння вчинку як специфічного способу діяння особистості, в якому стає дійсною, реальною індивідуальна сутність даної особистості. Вчинок ніби викристалізовує неповторний зміст “Я” педагогічного працівника ЗП(ПТ)О і робить його доступним безпосередньому спостереженню.

Методичні рекомендації є частиною інформаційного ресурсу для самостійної роботи спецкурсу «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників». Видання забезпечить менеджерів освіти методичною інформацією з питань мотивації професійної діяльності педагогічних працівників; дозволить забезпечити задоволення особистісно-професійних потреб та інтересів педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти; сприятиме оновленню знань щодо ефективної професійної діяльності відповідно до

індивідуальних потреб; активізує самостійну діяльність, мотивацію професійного вдосконалення, що забезпечується можливістю вибору змісту навчання слухачами відповідно до їхніх потреб і запитів; сприятиме професійному та особистісному розвитку педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти як важливим чинникам розвитку їхньої психолого-педагогічної компетентності.

Педагог має можливість не лише ознайомитися з матеріалом, але й перевірити свої знання, для цього подано питання для самоперевірки. Ці питання не лише перевіряють знання але й наштовхують на власні пошуки додаткової інформації.

Основна мета видання полягає у тому, щоб допомогти слухачам курсів підвищення кваліфікації:

- глибше усвідомити й засвоїти зміст матеріалу з проблем мотивації педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- ознайомитись з результатами досліджень у області розвитку мотивації;
- створювати умови для формування практичних навичок мотивації професійної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Структурно робота складається з трьох основних розділів. Перший з них містить загальні рекомендації до вивчення змістового модуля, де наводяться поради слухачам щодо раціонального вибору змісту роботи над кожною частиною та подано загальний план вивчення навчального елемента. У другому та третьому розділі наведено рекомендації щодо засвоєння матеріалу спецкурсу курсу та питання для самоперевірки. А також включено основні терміни та поняття і рекомендована література.

Висловлюємо сподівання, що пропоноване видання стане супутником у творчому пошуку нових ідей та форм роботи з учнями закладів професійної (професійно-технічної) освіти у сучасних умовах розвитку суспільства.

I. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ СПЕЦКУРСУ «МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»

1.1. Загальні рекомендації до самостійної роботи

Перед тим як почати роботу над спецкурсом «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників», слід, перш за все, переглянути навчально-тематичний план. Це дасть змогу усвідомити загальну структуру спецкурсу, виділити окремі його навчальні елементи та логічні зв'язки між ними. Для більш глибокого розуміння цієї структури доцільно на окремому аркуші чи в конспекті навести її у вигляді простої схеми або послідовності навчальних елементів.

Усвідомивши структуру навчального елемента, потрібно детально опрацювати кожне його питання, виділивши:

- його вузлові моменти;
- доведення чи обґрунтування основних положень;
- ілюстративний та допоміжний матеріал.

За цією схемою необхідно уявити по думки чи зобразити на папері послідовність викладення матеріалу кожного розглянутого питання. Іншими словами, виконати самоперевірку ступеня засвоєння матеріалу з метою підготовки до проходження поточного тестування.

У разі підвищеного інтересу до певного питання чи навчального елемента у цілому або при бажанні глибше ознайомитися з цим матеріалом доцільно переглянути список рекомендованих літературних джерел й обрати з них:

- ті, які більш доступні;
- ті, що містять більш актуальні відомості.

Уважно ознайомившись з джерелами, треба відібрати цікаві положення, аргументи, міркування, факти та ілюстративні матеріали.

1.2. Програма спецкурсу «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників»

Преамбула

Метою є поглиблення та систематизація знань слухачів щодо посилення трудової активності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти, покращення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Завдання полягають у необхідності:

- ознайомити слухачів з основами психології мотивації професійної діяльності;
- визначити сучасні психологічні проблеми мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти;
- розвивати психолого-педагогічну компетентність щодо мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти
- надати практичні рекомендації щодо застосування методів мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Об'єктом вивчення є процес мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Предметом вивчення є розвиток мотиваційної сфери педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Очікувані результати.

Слухач повинен знати:

- теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності як складової соціально-трудоких відносин;
- сутність мотиваційного моніторингу;
- змістовні характеристики нематеріальної мотивації трудової діяльності;

- сутність, види, функції, методи оцінювання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, як складової мотивації професійної діяльності;

Слухач повинен уміти:

- оцінювати мотиваційні чинники певного виду роботи та пропонувати заходи щодо її перепланування;

- обґрунтовувати найбільш раціональні підходи до мотивації педпрацівників в різних економічних умовах;

- аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації й проектувати заходи щодо її посилення;

- оцінювати стан матеріальної мотивації в організації й проектувати заходи щодо її удосконалення;

- обґрунтовувати необхідність і доцільність вибору різних варіантів установлення доплат і надбавок до заробітної плати й одноразових премій і винагород;

- організувати проведення мотиваційного моніторингу, аналізувати його результати з метою посилення мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Слухач повинен усвідомлювати:

- важливість мотивації професійної діяльності педагогічних працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти. У сучасних умовах;

- особистісну відповідальність за мотивацію професійної діяльності педагогічних працівників;

- необхідність удосконалювати власну психолого-педагогічну компетентність.

Бюджет навчального часу становить 9 години.

Основні форми вивчення змістового модуля - самостійна робота (9 год.)

**Навчально-тематичний план спецкурсу «Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників»
(заочна форма навчання)**

№ з/п	Навчальний елемент (тема)	Загальний обсяг годин	I етап (очний)								II етап (дистанційний)						III етап (очний)						Самостійна робота			
			Загальна кількість годин на I етап	Аудиторні години						Самостійна робота	Загальна кількість годин на II етап	Інтернет-заняття	Спецкурси	Консультування	Самостійна робота	Модульний контроль	Загальна кількість годин на III етап	Аудиторні години								
				Лекції	Практичні заняття	Семінарські заняття	Тематична дискусія, тематична зустріч	Круглий стіл	Навчальний тренінг									Лекції	Практичні заняття	Семінарське заняття	Тематична дискусія, тематична зустріч	Круглий стіл		Навчальний тренінг	Конференція з обміну досвідом	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
3.3.1.1	Психологічні засади мотивації педагогічних працівників	2									2				2											
3.3.1.2	Матеріальна, трудова і статусна мотивація педагогічних працівників	2									2				3											
3.3.1.3	Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності педагогічних працівників	3									3				4											
3.3.1.4	Мотивуюча роль оцінки та методи оцінювання педпрацівників	2									2				4											
	Разом	9									9				9											

Зміст змістового модулю за темами

Тема 1. Психологічні засади мотивації педагогічних працівників

1. Вкажіть місце мотивації в системі соціально-трудових відносин та в системі менеджменту.

2. Розкрийте психологічний зміст понять «потреба», «мотив», «мотивація».

3. Мотивація у структурі особистості. Полімотивованість діяльності. Особистісні та ситуаційні.

4. Опишіть мотиваційний механізм управління професійною діяльністю.

5. Вкажіть особливості становлення і розвитку ринкових відносин і їхній вплив на мотивацію персоналу.

6. Вкажіть сутність основних змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб Маслоу, теорії двох факторів Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клелланда.

Тема 2. Матеріальна, трудова і статусна мотивація педагогічних працівників

1. Охарактеризуйте матеріальні, трудові і статусні потреби і мотиви педагогічних працівників закладу професійної(професійно-технічної) освіти.

2. Опишіть матеріальну мотивацію праці: сутність, основні положення, значення. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.

3. Поясніть еволюцію політики доходів і її вплив на стан матеріальної мотивації.

4. Вкажіть значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.

5. Визначте пріоритетність мотивів особистості. Конфлікт мотивів.

6. Розкрийте сутність мотиваційного моніторингу та його роль у

підвищенні ефективності трудової діяльності.

Тема 3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності педагогічних працівників

1. Опишіть зміни в структурі мотивів як об'єктивну закономірність.

2. Визначте фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.

3. Охарактеризуйте методи посилення спонукання до праці: збагачення змістовності праці, розвиток колективних форм, поліпшення умов праці, демократизація управління і залучення педпрацівників до прийняття управлінських рішень, планування трудової кар'єри, запровадження нетрадиційних форм організації робочого часу, заходи щодо вдосконалення процесу праці, реалізація програм професійного розвитку робочої сили, інформованість колективу як чинник мотивації.

4. Визначте взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі.

5. Опишіть відмінність команди від групи: кількість людей в команді, взаємодоповнюючі навички і здібності співробітників, формулювання завдань для команди, загальна стратегія роботи, взаємна відповідальність, псевдокоманда.

6. Охарактеризуйте процес формування команди: постановка задачі, підбір співробітників залежно від їхніх навичок, підтримка співробітників на першому етапі, узгодження правил поведінки, постановка перших цілей і завдань, створення умов для отримання інформації та взаємодії співробітників, налагодження зворотнього зв'язку.

Тема 4. Мотивуюча роль оцінки та методи оцінювання педпрацівників

1. Визначте сутність оцінки педагогічних працівників, загальні вимоги до оцінювання, принципи, види та мотивуючий потенціал оцінки професійної діяльності педагогів.

2. Охарактеризуйте самооцінку як вид оцінки.

3. Опишіть зовнішню оцінку: оцінка з боку трудового колективу, керівника, колег, учнів, батьків, громади.

4. Визначте основні недоліки поведінки керівників у процесі оцінювання. Вкажіть роль об'єктивності оцінки та її вплив на мотивацію праці.

5. Визначте об'єктивні труднощі та складність оцінювання керівників, професіоналів і фахівців.

6. Вкажіть особливості оцінювання педпрацівників. Оцінювання медпрацівників на основі застосування системи балів.

7. Охарактеризуйте атестацію як метод оцінювання персоналу.

8. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.

9. Опишіть особливості зарубіжного досвіду оцінювання професійної діяльності працівників.

10. Визначте можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання професійної діяльності педагогів в Україні.

II. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ СПЕЦКУРСУ

2.1. Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 1 «Психологічні засади мотивації педагогічних працівників»

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Вкажіть місце мотивації в системі соціально-трудова відносин та в системі менеджменту.

2. Розкрийте психологічний зміст понять «потреба», «мотив», «мотивація».

3. Мотивація у структурі особистості. Полімотивованість діяльності. Особистісні та ситуаційні.

4. Опишіть мотиваційний механізм управління професійною діяльністю.

5. Вкажіть особливості становлення і розвитку ринкових відносин і їхній вплив на мотивацію персоналу.

6. Вкажіть сутність основних змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб Маслоу, теорії двох факторів Герцберга, теорії набутих потреб Мак-Клелланда.

Відповідно до змісту самостійної роботи нижче подано необхідне методичне забезпечення за такою схемою:

- стисле теоретичне викладення матеріалу;
- основні вузлові моменти, які дають змогу усвідомити зміст цього підрозділу.

Основні теоретичні положення

Термін “мотивація” вперше був використаний А. Шопенгауером у праці “Чотири принципи достатньої причини” (1990). Згодом цей термін використовувався для пояснення причин поведінки людей та тварин. У сучасній психології термін “мотивація” трактується по – різному:

1. як сукупність факторів, що визначають поведінку людини (К.Мадлен, Ж. Годфруа);
2. як сукупність мотивів (К.К.Платонов);
3. як спонукаючий чинник, що викликає активність і викликає її спрямованість;
4. як процес психічної регуляції конкретної діяльності (М.Ш.Магомет – Емінов)
5. як процес дії мотиву та як механізм, що визначає виникнення, направлення та способи здійснення конкретних форм діяльності (І.А.Джидарьян).
6. як система процесів, що відповідає за спонукання та діяльність (В.К.Вілюнас).

Всі вищезазначені визначення мотивації відносять до двох напрямків:

Перший – розглядає мотивацію із структурних позицій, як сукупність факторів чи мотивів;

Другий – розглядає мотивацію як динамічне утворення, як процес, механізм.

Мотивація при даному розгляді виступає другорядним явищем по відношенню до мотиву - як механізм реалізації уже наявних мотивів. При виникненні ситуації, що дозволяє реалізувати мотив, з’являється і мотивація, тобто, процес регуляції діяльності з допомогою мотиву.

В.А.Іванніков вважає, що процес мотивації починається з актуалізації мотиву. В даному випадку мотив розуміється як предмет задоволення потреб (за О.М.Леонтьєвим), тобто мотив даний людині вже сформованим, його потрібно лише актуалізувати.

За О.М.Леонтьєвим, мотив – це предмет, що виступає як засіб задоволення потреби [8,349].

Р.А.Пілоян стверджує, що мотивація та мотив – взаємопов'язані, взаємообумовлені психічні категорії та, що мотиви діяльності формуються на основі відповідної мотивації. Через вироблення окремих мотивів ми можемо впливати на мотивацію в цілому.

І.А.Джидарьян вважає, мотив має більш вузьке значення ніж мотивація. Мотив спрямовує дії людини на кожен момент часу.

За О.М.Леонтьєвим мотив – це предмет, що виступає, як засіб задоволення потреби.

О. М. Леонтьєв виділяє два типи мотивації :

Первинну - проявляється у формі потреби, потягу, інстинкту;

Вторинну - проявляється у формі мотиву.

Мотив, як форма мотивації виникає тільки на рівні особистості та забезпечує особистісне обґрунтування, рішення діяти у відповідному напрямі для досягнення відповідних цілей.

Під мотивацією також розуміють детермінацію поведінки, що зумовлює виділення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

У психології до мотивації відносять усе, що спонукає реально чинену активність: узагальнені та більш конкретні життєві цілі, заради яких живе людина. Ці види систематичної діяльності і безліч незапланованих дій мають свої мотиваційні підстави.

Мотиваційне значення мають також явища, що не спонукають діяльність але можуть її спонукати, тобто являють собою потенційні мотиви.

Будь – яка діяльність неможлива без мотиву.

Немотивована діяльність – це діяльність із суб'єктивно і об'єктивно прихованим мотивом.

Мотив діяльності – це спонукання людини до діяльності, а також думки та почуття людини, що спонукають її до здійснення діяльності.

За характером і роллю у процесі діяльності, мотиви поділяють на:

1. Ситуативні мотиви:

часткові - визначають окремі вчинки людини і є короткочасними;

широкі - життєво важливі мотиви, визначають поведінку і діяльність людини на тривалий час, іноді на все життя (інтерес до професії);

2. Мотиви - прагнення до результату безвідносно до тих дій, за допомогою яких він досягається; виділяються також і мотиви – прагнення до самої діяльності: прояв активності, навіть якщо вона не призводить до негайних результатів.

3. Мотиви егоїстичні і суспільно значимі.

егоїстичні мотиви - спонукають до дії заради особистої вигоди; діяльність для неї втрачає інтерес, якщо не пов'язана з цими вигодами.

суспільно значимі мотиви - це високі моральні спонукання, почуття обов'язку.

У сучасній психології термін “мотиваційна сфера особистості” розуміють як сукупність мотиваційних утворень однієї людини : диспозицій (мотивів), потреб та цілей, атитюдів, інтересів.

Мотиваційна сфера особистості – складна система різнохарактерних мотивів (мотиваційних установок, потреб, інтересів), що відображають різноманітні сторони діяльності людини та її соціальні ролі.

З точки зору розвитку мотиваційної сфери, її характеризують за широтою, гнучкістю та “ієрархізованістю” [17,410]. Під широтою мотиваційної сфери розуміється якісна різноманітність мотиваційних факторів. Чим більше у людини різноманітних мотивів, потреб, цілей, тим більш розвиненою є мотиваційна сфера. Дане розуміння мотиваційної сфери особистості потребує ряд уточнень, адже, розвиток мотиваційної сфери людини не має прямого зв'язку з кількістю наявних у нього потреб, нахилів та інтересів. Погано, коли людина має вузьку сферу інтересів обмежену тільки декількома аспектами професійної діяльності чи видами

розваг, а також коли людина проявляє поверховий інтерес до всього, серйозно нічим не займаючись.

Гнучкість мотиваційної сфери характеризується значним переліком засобів, за допомогою яких може бути задоволена та чи інша потреба (тобто, заміщення однієї цілі іншою).

Ієрархізованість мотиваційної сфери – це відображення у свідомості людини значимості тієї чи іншої потреби, мотиваційної установки, інших мотиваційних диспозицій, у відповідності з чим вони мають домінуюче значення при формуванні мотиву, а інші – підпорядковане, другорядне; одні використовуються частіше, а інші – рідше.

І.В.Ковальов розглядає мотивацію із структурних позицій, як сукупність факторів чи мотивів, утворення (спрямованість особистості, інтереси, мотиваційні установки, бажання), що називається потенційними мотивами.

Мотиваційну сферу як підструктуру особистості, за І.В.Ковальовим складають не лише актуальні потреби та актуальні мотиви, а й стійкі латентні мотиваційні утворення.

Відповідно мотиваційна сфера особистості є латентним утворенням, в якому конкретні мотиви, тимчасові функціональні утворення з'являються лише епізодично, постійно змінюючи один одного.

Теорії мотивації

З часу, коли психологія існує як самостійної науки починають складатися різні напрями та школи тлумачення психологічної природи явищ життя людини, в тому числі розробляються теорії мотивації.

Так створюються концептуальні моделі мотивації в межах інтроспективної психології (У.Джеймс), біхевіоризму (Дж.Уотсон, Е.Толмен, К.Халл та ін.), гештальтпсихології (К.Левін), психоаналізу (З.Фрейд, К.Юнг та ін.). В цілому можна виділити два основні напрями розуміння мотивації. Психологічні теорії першого напрямку

(необіхевіоризм, психоаналіз) при вирішенні проблеми рушійних сил поведінки людини розвивають гомеостатичну модель функціонування психічного. Згідно з цією моделлю особистість прагне до зниження напруження (редукція напруження), врівноваження своєї взаємодії з соціальним середовищем, до пом'якшення “одвічного конфлікту” між індивідом та суспільством. При цьому природне в людині розуміється як зосереджене на особистому "Я", егоцентричне, не підкорене свідомістю соціалізованої особистості. Усунення цього напруження, відтворення врівноваженого стану — мета поведінки людини, за поглядами представників даного напрямку.

Теорії іншого напрямку (неофрейдизм, екзистенціальна психологія) стверджують модель безперервного становлення, розвитку та вдосконалення особистості, що і є основою спонукальних причин її поведінки. Основними потребами (мотивами) вважаються фізіологічні спонуки, потреби в безпеці та захисті, любові, повазі, самоактуалізації та самореалізації. На відміну від теорій гомеостазу та універсального механізму редукції напруження обґрунтовується теза про те, що характерною рисою поведінки та діяння особистості є пошук постійного напруження — не фізіологічного, а морального, ціннісного тощо характеру. Розкриємо детальніше зміст окремих теорій мотивації, що належать до того чи іншого з названих напрямів.

Основоположник біхевіоризму Дж. Уотсон виділяв дві форми поведінки людини — зовнішню та внутрішню, що пов'язані між собою стимулом та відповіддю на даний стимул. Відома формула “стимул — реакція”, на думку біхевіористів, пояснює всі форми діяння та поведінки людини в навколишньому середовищі. Стимул як зовнішній подразник активізує внутрішню енергію організму і викликає тим самим відповідну його реакцію на даний подразник. У необіхевіористських концепціях виникнення нових спонук — драйвів розглядається як результат сполучення стимулу із задоволенням органічних потреб людини. При

цьому вторинні спонуки виступають як зовнішня оболонка первинних, органічних. У.Мак-Даугалл, обґрунтовуючи положення про природжений характер мотивації людини, спирався на вчення про природжені інстинкти. На його думку, основу мотивів поведінки становлять “основні інстинкти” (загалом їх 18), які однаково властиві як тваринам, так і людині. Головними характеристиками інстинкту є імпульсивність та природженість, а поняття про “енергію інстинкту” є базовим у розумінні механізмів розгортання мотивованої дії.

В основу теорії біологічних спонук покладено, хоч і в інтерпретованому вигляді, біхевіористську формулу “стимул — реакція”. Багато дослідників проблем мотивації діяльності людини віддають перевагу саме цій теорії, тому важко визначити якусь її персональне авторство. Голод, спрага або потреба в кисні — первинні потреби людини, задоволення яких є життєво важливим для всіх живих організмів. Порушення балансу будь-якого компонента організму автоматично приводить до появи відповідної потреби та до виникнення біологічного імпульсу, який ніби “підштовхує” індивіда до задоволення потреби, що виникла. Таким чином формується “первинна спонука”, що викликає серію координованих дій, спрямованих на відтворення рівноваги (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Схема теорії імпульсів біологічних спонук

Чим довше баланс залишається порушеним, тим сильнішою є мотивація, тим сильніше активується організм, рівновага ж

установлюється лише після задоволення даної потреби, вслід за цим зникають і спонук, й активація. Підтримка рівноваги, за якої організм не відчуває потреб та активації, називається гомеостазом. Звідси походить термін “гомеостатична поведінка” — поведінка, спрямована на усунення мотивації через задоволення потреби, що її викликала.

Теорія біологічних спонук дає змогу з'ясувати, яким чином задовольняються біологічні потреби організму людини, проте вона не пояснює всіх видів мотивації людини.

Теорія оптимальної активації (Е.Даффі, Д.Хебб) була створена в 50-х роках ХХ ст. і базується значною мірою на законі Йєркаса — Додсона. Відповідно до цієї теорії, організм людини намагається підтримати “оптимальний рівень активації”, який дає йому змогу функціонувати найефективніше (рис.1.2.) Цей рівень не відповідає абсолютному нулю, як стверджується в теорії біологічних спонук, а залежить від фізіологічного стану даної людини в даний момент: Адже окремі люди потребують сильнішого припливу стимулів, ніж інші, які здатні витримувати їх лише в обмеженій кількості. Потреба в стимулах змінюється також залежно від психічного стану людини.

Рівень активації під час сну або в стані творчого піднесення, звичайно, відрізняється від рівня, оптимального для даної людини.

Теорія оптимальної активації в цілому є механістичною за своєю суттю, оскільки не в змозі пояснити шляхів розгортання поведінки та діяння людини в тій чи іншій ситуації, виявити чинники дії, окремого акту діяння людини.



Рис. 1.2. Схема теорії оптимальної активації

Когнітивні теорії мотивації базуються на твердженні про те, що всі дії людини завжди так чи інакше мотивовані. Таким чином, не існує ніякої особливої сили, яка “втручається” в процес діяння людини лише в критичні моменти, коли порушена рівновага. Людина завжди перебуває у стані “когнітивного вибору”, отже, звертається до задоволення тієї чи іншої потреби (навіть власне біологічної), аналізуючи стан, що виникає. Досить рідко процес задоволення потреби відбувається як невідкладний, нагальний.

Р.Боллес розглядає мотивацію скоріше як “механізм вибору” певної форми поведінки. Цей механізм виявляє себе в реакціях на зовнішні подразники і спрямований на актуалізацію можливості організму, яка в даний момент якнайкраще відповідає його фізіологічному, емоційному або когнітивному стану тощо. Вибір може зумовлюватися також присутністю поблизу іншого суб'єкта або об'єкта. Ньюттен вважає, що вибір найближчих дій індивіда визначають його цілі та плани на майбутнє. Чим важливіші для нього ці цілі, тим з більшою силою вони орієнтують його вибір. Стимулом для дій індивіда можуть виступати не тільки самі цілі, але й наміри досягнути їх.

Е.Десі стверджує, що всі вчинки індивіда мотивуються “внутрішньо”, у відповідності з його природженими особливостями. На думку автора, людину більше приваблює діяльність, яка розвиває в ній почуття “компетентності”, при цьому зовнішнє заохочення часто може приводити до послаблення такої внутрішньої мотивації. За дослідженнями К.Фішера, підсилення внутрішньої мотивації може здійснюватися через активацію відповідальних, самостійних, ініціативних дій індивіда щодо предмета його дій.

Л.Фестінгер є автором теорії когнітивного дисонансу, яка пояснює процеси мотивування поведінки індивіда. Людина в кожний момент свого діяння або поведінки розглядається як індивід, який має відносно сталий досвід реагування, взаємодії або протистояння явищам навколишнього середовища, тобто має деяку “вихідну інформацію”. “Нова інформація”, яка виступає збудником активності даного індивіда, може викликати в нього “згоду” або “незгоду”, що з емоційної та активаційної точки зору визначає процес пізнання як такий. У випадку “незгоди” виникає “когнітивний дисонанс”, який спонукає людину до його подолання. Вихід зі стану, що складається, може здійснюватись індивідом двома шляхами: або через зміну, переоцінку “вихідної інформації”, або через зміну власної поведінки. В будь-якому випадку когнітивний дисонанс має бути знятий.

У цілому когнітивні теорії мотивації дають можливість не тільки пояснити механізм виникнення, активації мотивів діяння та поведінки людини, а й прогнозувати їх розвиток, розгортання в процесі “збуджених” дій.

Спробою поєднати існуючі підходи до визначення природи мотивації людини є теорія мотивації А.Маслоу. В основу даної теорії покладене уявлення про “ієрархію потреб”, які протягом життя людини так чи інакше зумовлюють її поведінку. Дана ієрархія поєднує найелементарніші потреби та найвитонченіші спонуки діяння людини (рис.1.3.). Згідно з даною теорією, будь-яка істота прагне свого розквіту,

діючи у найбільшій відповідності своїм можливостям та намаганням. Як підкреслює Маслоу, кожна нова потреба виникає, стає можливою тільки при задоволенні потреб нижчого порядку. Найвища ж потреба — в самореалізації — постає як актуальний збудник та спонука дій і поведінки людини тільки за умови повного задоволення тих потреб, що передують їй. При цьому здатність до самореалізації розглядається автором як природна, що завжди властива людській істоті, а можливість задовольнити дану потребу має саме “благополучна”, “розвинута” особистість.



Рис. 1.3. Ієрархічна піраміда потреб за А.Маслоу

У вітчизняній психології сутність мотивації розглядалась у межах “діяльнісного підходу”. Виходячи з положення про суспільний характер діяльності людини та її потреб, відповідно тлумачився і зміст мотивів та цілей даної діяльності. СЛ. Рубінштейн указував, що мотив як усвідомлена спонука конкретної дії виникає зі ставлення людини до ситуації, обставин, умов тощо, в яких протікає діяння. Вибір способу діяння відбувається через свідоме зіставлення умов, завдань, цілей, перспектив тощо діяльності, що протікає. Мотив неможливий поза відношенням до “логіки завдань” діяльності. Характер мотивації діяльності залежить від рівня домагань та рівня досягнень індивіда відповідно до предмета та цілей здійснюваної ним діяльності. Очікування успіху, передбачення перспективи у здійснюваному процесі — одна з найважливіших складових

мотивації діяльності індивіда. Зміст мотивування завжди безпосередньо пов'язаний із предметом діяльності та суттю здійснюваних перетворень щодо цього предмета в процесі діяльності: мотивація завжди має конкретний предмет, тому повинна розглядатися відповідно до конкретного тилу (виду) діяльності людини.

О.М.Леонт'єв визначає мотив як “опредметнену” потребу. Мотивування діяльності людини зумовлене діалектикою потреби та власне мотиву: до свого найпершого задоволення потреба “не знає” свого предмета, він ще має бути визначений. Тільки після виявлення предмета потреба набуває своєї конкретності, а її предмет, що сприймається, уявляється, мислиться людиною, — своєї збуджувальної, спонукальної, спрямовуючої функції, тобто стає мотивом. Саме предмет потреби — матеріальний чи ідеальний, чуттєво сприйнятий або даний тільки в уяві, в помисленому плані — може бути названий мотивом діяльності. У свою чергу, мотив зумовлює і спрямовує діяльність суб'єкта, постаючи в цілях, завданнях та інших складових процесу діяння. Мотиви, на думку О.М.Леонт'єва, можуть бути усвідомленими й не усвідомленими. З цією тезою погоджуються А.В.Петровський та ряд інших авторів. Водночас СЛ.Рубінштейн, Д.Н.Узнадзе та інші вчені підкреслюють саме “свідому природу” мотивації, що відрізняє мотив від інших збудників та спонук діяльності й поведінки (потреб, настанов, потягів тощо).

Д.Н.Узнадзе визначає мотив як певне міркування індивіда, яке безпосередньо стимулює його до конкретного акту діяння чи поведінки. В центрі цього міркування — потреба, для задоволення якої здійснена конкретна поведінка або дія визнана доцільною. Смісл мотивації полягає саме в цьому: відшукується та знаходиться саме така дія, яка відповідає основній, закріпленій у житті настанові особистості.

Викладені підходи до визначення сутності мотивації людини в процесі діяння, а також ті, що залишилися поза нашою увагою, демонструють здобуток психологічної науки в дослідженні та

обґрунтуванні природи даного психологічного явища. Можливо, саме в “змістовому перетині” цих підходів, концепцій, теорій висвітлюється достеменно сутність досить складного, синтезованого, багатоманітного у своїх конкретних виявах феномена.

2.2. Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 2 «Матеріальна, трудова і статусна мотивація педагогічних працівників»

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Охарактеризуйте матеріальні, трудові і статусні потреби і мотиви педагогічних працівників закладу професійної(професійно-технічної) освіти.
2. Опишіть матеріальну мотивацію праці: сутність, основні положення, значення. Фактори, що впливають на рівень матеріальної мотивації: загальна характеристика, механізм впливу та взаємозв'язку.
3. Поясніть еволюцію політики доходів і її вплив на стан матеріальної мотивації.
4. Вкажіть значення трудової мотивації праці. Статусна мотивація праці: сутність, значення.
5. Визначте пріоритетність мотивів особистості. Конфлікт мотивів.
6. Розкрийте сутність мотиваційного моніторингу та його роль у підвищенні ефективності трудової діяльності.

Відповідно до змісту самостійної роботи нижче подано необхідне методичне забезпечення за такою схемою:

- стисле теоретичне викладення матеріалу;

- основні вузлові моменти, які дають змогу усвідомити зміст цього підрозділу.

Виконуючи завдання зверніть увагу на особливості мотивації Вашої власної професійної діяльності.

Визначте, яка на Вашу думку мотивація актуальна у роботі ЗП(ПТ)О де Ви працюєте.

Основні теоретичні положення

Творчий характер праці науково-педагогічних працівників зумовлює різноманіття їх особистісно значущих потреб (і відповідно, мотивів), а відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці практично унеможливорює винагороду саме за ефективну працю. Зазначена теза є основною прикладною проблемою в процесі мотивування працівників ЗП(ПТ)О

Стимул і мотив – це дві сторони, дві системи впливу на працівника, спонукання його до певних дій. Тому стимулювальний вплив на персонал має бути спрямований переважно на активізацію функціонування працівників закладів вищої освіти, а мотивувальна дія – на активізацію їх професійно-особистісного розвитку. На практиці необхідне застосування механізмів, що мають забезпечувати адекватність впливу стимулів на мотиви до праці. Як показують соціологічні дослідження, сьогодні провідними мотивами трудової діяльності є матеріальні стимули (стабільність і підвищення грошової винагороди). Однак отримання матеріальних вигід не може розглядатися для працівників вищої школи (як і для інших працівників галузі освіти) як найвища цінність, виключно заради досягнення якої вони займаються професійною діяльністю..

Крім того, професія педагога передбачає переважання потреб вищого рівня, таких як потреба в повазі, визнанні контактною групою, причетності до загальної справи, досягненнях, самовираженні через творчість, самореалізації. Їх задоволення здійснюється шляхом досягнення особистих

цілей, пов'язаних як з професійними інтересами, так і через досягнення студентів. Слід також зазначити, що отримання наукових результатів (досягнення інтересів) науково-педагогічних працівників може відбуватися і поза роботою (навчальним закладом). Щоправда матеріальну складову за будь-яких умов не можна виключати із загального переліку мотивів, при цьому не розглядаючи її як єдину та домінуючу.

Серед провідних мотивів трудової діяльності педагогів ЗП(ПТ)О дослідники виділяють: – самореалізацію – престиж спеціальності, імідж і престиж закладу, можливість кар'єрного зростання; – пізнавальний процес, пошук істини, інтерес до обраної спеціальності, бажання вести науково-дослідну діяльність, творчий характер і зміст роботи; – соціальні мотиви – бажання передати знання та досвід молодому поколінню, інтерес до виховної роботи, бажання принести користь суспільству; – самоствердження і саморозвиток – можливість підвищення кваліфікації, визнання у вигляді вчених ступенів і звань, можливість розвитку інтелектуального потенціалу, належність до сімейної династії; – інші мотиви – зручний графік роботи, тривала відпустка в літній період, робота в державній установі, сприятливе інтелектуальне та культурне середовище тощо¹

Щоправда, як справедливо відзначено Є. Хавричевою, “грошова мотивація досить швидко згасає: людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає спонукальну силу”². Таким чином, постійне використання грошових виплат як єдиного інструмента стимулювання трудової діяльності може справити суперечливий вплив на діяльність педпрацівників ЗП(ПТ)О.

¹ Телегіна І.П. Подходи к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций / И.П. Телегина, И.В. Краковецкая // Вестник Томского Государственного Университета. – 2010. – № 3. – С. 59–63.

² Хавричева Е. Заряженность на хорошую работу. Нематериальное стимулирование персонала предприятий малого предпринимательства / Е. Хавричева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 27–31

Провідна роль у *матеріальній мотивації професійної* діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників, Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, зокрема: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу і на таку важливу обставину, як двоїстість цього впливу. З одного боку, це використання внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети і пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням поліпшити свій добробут. З другого — цей вплив пов'язано з мотивами, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища спонукає людину до певних дій. Ідеться про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку і означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне використання як «внутрішніх», так і «зовнішніх» мотивів

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів населення, особливо економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, як свідчить світова практика, і незначна, і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. І в першому, і в другому випадку рівень мотивації трудової діяльності низький. Саме тому країни з розвинутою ринковою економікою із середини ХХ століття розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Мотиваційний моніторинг розглядається як складова соціально-економічного моніторингу — функції сучасного менеджменту, що охоплює область збору і накопичення інформації, аналізу і найближчого прогнозування. У складі соціально-економічного моніторингу як концепції традиційні функції збору, обробки і аналізу інформації певним чином змінюються. Відмінність соціально-економічного моніторингу від традиційного для вітчизняної аналітичної школи аналізу господарської діяльності підприємств полягає в предметі, цілях і методах вивчення. Для економічного аналізу це економічні і фінансові аспекти діяльності об'єкту, тоді як при соціально-економічному моніторингу огляд охоплює також соціальні процеси в колективі і виходить за їх межі, враховуючи взаємозв'язок соціально-економічних і психологічних процесів. Соціально-економічний моніторинг націлений на завдання ухвалення рішень, оскільки в сучасних умовах у міру свого розвитку довкілля вимагає регулярного спостереження, поповнення досвіду оцінки того, що відбувається³.

Першим завданням мотиваційного моніторингу є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Отже, моніторинг повинен базуватися на системній класифікації мотиваційних процесів. Оскільки характеристики мотиваційних процесів змінюються, моніторинг дає можливість переглядати і коригувати цю класифікацію. Друге завдання

³ Саенко В.Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В.Г.Саенко, О.А.Левченко, Н.В.Кокарев. — Луганск: Изд-во Восточно-украинского гос. ун-та, 2008. — 148 с

мотиваційного моніторингу – аналіз взаємозв'язків явних і прихованих мотиваційних процесів і виявлення круга керованих чинників мотивації, що визначають їх течію. Мотиваційні процеси, що динамічно розвиваються, як правило, характеризуються не лише характеристиками, що кількісно змінюються, але і переліком чинників мотивації, які змінюються якісно. Це ускладнює управління мотивацією і єдиною можливістю, що підвищує ефективність в цій області, виступає накопичення показників, що відбивають вплив тих або інших чинників на процес, що розглядається.

Виходячи з цього, основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві повинні охоплювати:–винагороду за результати праці (економічний аспект);–демографічні процеси і суспільну свідомість (соціальний);–індивідуальну свідомість (психологічний).

Визначення видів мотиваційного моніторингу дозволяє правильно підібрати відповідні методи збору і аналізу інформації.

2.3. Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 3 «Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності педагогічних працівників»

1. Опишіть зміни в структурі мотивів як об'єктивну закономірність.
2. Визначте фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації. Повага до людини як провідна ланка мотивації праці.
3. Охарактеризуйте методи посилення спонукання до праці: збагачення змістовності праці, розвиток колективних форм, поліпшення умов праці, демократизація управління і залучення педпрацівників до прийняття управлінських рішень, планування трудової кар'єри, запровадження нетрадиційних форм організації робочого часу, заходи

щодо вдосконалення процесу праці, реалізація програм професійного розвитку робочої сили, інформованість колективу як чинник мотивації.

4. Визначте взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі.

5. Опишіть відмінність команди від групи: кількість людей в команді, взаємодоповнюючі навички і здібності співробітників, формулювання завдань для команди, загальна стратегія роботи, взаємна відповідальність, псевдокоманда.

6. Охарактеризуйте процес формування команди: постановка задачі, підбір співробітників залежно від їхніх навичок, підтримка співробітників на першому етапі, узгодження правил поведінки, постановка перших цілей і завдань, створення умов для отримання інформації та взаємодії співробітників, налагодження зворотнього зв'язку.

Відповідно до змісту самостійної роботи нижче подано необхідне методичне забезпечення за такою схемою:

- стисле теоретичне викладення матеріалу;
- основні вузлові моменти, які дають змогу усвідомити зміст цього підрозділу.

У роботі над темою необхідно опрацювати представлений матеріал з теми і доповнити його прикладами з власного досвіду. Буде ефективною аналітична діяльність щодо питання командної роботи та визначення особливостей формування команди. Важливою для аналізу є реальна група, де можна було б спостерігати зміни у результаті використання нематеріальної мотивації.

Основні теоретичні положення

Останні соціологічні дослідження в галузі праці свідчать про те, що

працівники прагматичніше ставляться до результатів праці, вони не байдужі до матеріального благополуччя. Проте отримання певних матеріальних благ розглядається не як самоціль, а як засіб здобути свободу для самореалізації. Така орієнтація дістала назву нематеріалістичної. Структура, ієрархія, сила та спрямованість мотивів формуються під впливом таких чинників: рівень якості життя, структура цінностей, яким людина надає перевагу, норми трудової моралі, ідеологічні установи, ін. індивідуальні особливості людини (вік, переконання, погляди тощо). За оцінкою психологів, коли справа доходить до вибору пріоритетності мотивів виникають внутрішні конфлікти.

Форми прояву конфліктності мотивів:

1) внутрішньо-мотиваційний конфлікт «прагнення-уникнення» - виникає при вирішенні питань: «діяти чи не діяти», «бути чи не бути» тощо;

2) внутрішньо-мотиваційний конфлікт «прагнення-прагнення» - Питання: «Яким чином?»;

3) внутрішньо-мотиваційний конфлікт «уникнення-уникнення» - вибирають те що найменш гірше. Коли не зовсім зрозумілими є перспективи і шляхи досягнення мети, а відповідальність висока, у людини може виникнути психологічне напруження. Способи подолання напруження: відмовитися, зволікати з прийняттям рішення, використовувати жеребкування, звернутися за порадою, посилатися на те, що всі так роблять, «зроблю один раз і більше не буду».

Покращення умов праці відіграє важливу роль в підвищенні престижу підприємства. Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше.

Створення умов для соціальної активності працівників підприємства.

Для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна участь окремих груп і всього колективу. Найбільш високі результати досягаються в добре сформованій команді. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, якщо є підтримка з боку колег, то покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею. Підтримка у колективі атмосфери довір'я покладена насамперед на керівників структурних підрозділів. Доцільно було б запропонувати систематичне проведення психо-тренінгів серед працівників адміністративно-управлінської групи. Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

У літературі можна часто зустріти точку зору, згідно з якою, формування команди - це один з рівнів організаційного консультування. При цьому виділяється три рівні проведення процесів формування команд:

- 1) індивідуальне консультування, тобто управління важкими проблемами, що виникають в результаті існування в організації;
- 2) безпосередньо формування команди - активне командне включення до планування організаційних змін;
- 3) побудова міжкомандних взаємин (у разі наявності декількох окремих команд в організації, консультування спрямоване як на процес формування команд, так і на налагодження взаємозв'язку між ними).

Командоутворення, або тимбілдінг (від англ. *Team building* - побудова команди) - термін, що часто використовується в контексті бізнесу і, застосований до широкого діапазону дій, для створення і підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970-і рр. В даний час тимбилдинг є однією з

перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим фактором, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію. Опитування компаній про причини впровадження командної організації праці свідчать про те, що вона сприяє підвищенню якості та збільшенню продуктивності праці, дає змогу зменшити експлуатаційні витрати, сприяє задоволеності роботою, покращує процес прийняття рішень і зв'язку всередині організації, максимально реалізує розумові здібності, творчий потенціал і відповідальність кожного співробітника .

У психології під **Командоутворенням** розуміється процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно стратегічним цілям організації.

До складових процесу командоутворення відносяться наступні.

1. Формування і розвиток навичок командної роботи (**team skills**), які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди можна віднести такі навички:

- - Гармонізація спільної мети з персональними цілями;
- - Прийняття відповідальності за результат команди;
- - Ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) і гнучке зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- - Конструктивну взаємодію і самоврядування;
- - Прийняття єдиного командного рішення і його узгодження з членами команди.

2. Формування командного духу (*team spirit*), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації. Розвиток командного духу, але суті, являє собою комплекс заходів, спрямованих на:

- - Посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття "Ми";
- - Розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття індивідуальних особливостей один одного;
- - Створення мотивація на спільну діяльність;
- - Створення досвіду високоефективних спільних дій;
- - Підвищення неформального авторитету керівників;
- - Розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації.

3. Формування команди (*teambuilding*) - механічні дії, по підбору, оптимізації структури команди і функціонально-рольового розподілу:

- - Ефективне використання сильних сторін складу команди;
- - Розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- - Формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства;
- - Створення робочої обстановки при формуванні проектних команд;
- - Налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

2.4. Рекомендації до вивчення та основні теоретичні положення теми 4 «Мотивуюча роль оцінки та методи оцінювання педпрацівників»

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте сутність оцінки педагогічних працівників, загальні вимоги до оцінювання, принципи, види та мотивуючий потенціал оцінки професійної діяльності педагогів.

2. Охарактеризуйте самооцінку як вид оцінки.

3. Опишіть зовнішню оцінку: оцінка з боку трудового колективу, керівника, колег, учнів, батьків, громади.

4. Визначте основні недоліки поведінки керівників у процесі оцінювання. Вкажіть роль об'єктивності оцінки та її вплив на мотивацію праці.

5. Визначте об'єктивні труднощі та складність оцінювання керівників, професіоналів і фахівців.

6. Вкажіть особливості оцінювання педпрацівників. Оцінювання медпрацівників на основі застосування системи балів.

7. Охарактеризуйте атестацію як метод оцінювання персоналу.

8. Універсальна автоматизована система контролю виконання робіт як метод оцінювання управлінського персоналу.

9. Опишіть особливості зарубіжного досвіду оцінювання професійної діяльності працівників.

10. Визначте можливість і необхідність використання зарубіжного досвіду оцінювання професійної діяльності педагогів в Україні.

Відповідно до змісту самостійної роботи нижче подано необхідне методичне забезпечення за такою схемою:

- стисле теоретичне викладення матеріалу;
- основні вузлові моменти, які дають змогу усвідомити зміст цього підрозділу.

У роботі над темою необхідно опрацювати представлений матеріал з теми і доповнити його прикладами з власного досвіду. Буде ефективною аналітична діяльність щодо питання оцінювання ефективності професійної діяльності педагогічних працівників. Визначте особливості використання зарубіжного досвіду оцінювання професійної діяльності педагогів в Україні.

Основні теоретичні положення

Як установити ті показники, що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки включають:

- а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;
- б) методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення показників змісту оцінки, у свою чергу, включає:

- програму збирання інформації;
- методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовують три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передовсім вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про

виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу є бесіди й опитування. Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповіді на запитання:

- Де проводиться оцінка?
- Хто проводить оцінку?
- Який порядок і періодичність оцінки?
- Які використовуються технічні засоби?
- Як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

Поведінка керівника у процесі оцінювання персоналу.

Може бути кілька можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу, але варто виділити три достатньо стійкі основні принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних.

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб людини – визнання, самоствердження тощо. Однак тут є і слабка сторона. Такий

принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника. Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. У кінцевому результаті така оцінка перетворюється на засіб “задобрювання” і не виконує орієнтувальної і стимулюючої функцій.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується на в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна “реакція замовчування” позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкресленні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма – це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Перший різновид поведінки найбільш доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість.

Другий різновид поведінки придатніший щодо підлеглих з низькою дисципліною, нерозвинутим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно значущих цінностей.

У цілому обидва різновиди поведінки керівників справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об’єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником - мотиватором. Саме на неї сучасне управління персоналом має робити ставку.

До методів оцінювання персоналу належить його атестація, що полягає в комплексній оцінці діяльності працівників у період між черговими атестаціями.

Атестація виконує як явні, так і приховані функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він посідає. Виходячи з цього, ціль атестації – це прийняття офіційного рішення, яке зберігає чи підтверджує або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Приховані функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; підтвердження ухвалених раніше кадрових рішень; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівника; планування кар'єри працівників тощо.

Ефективність атестації досягається її об'єктивністю, що досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Опрацювання системи оцінки персоналу в рамках атестації передбачає:

- визначення необхідного й достатнього набору показників, які найбільш адекватно характеризують результати діяльності й поведінки керівників і спеціалістів;

- алгоритм розрахунку показників, перелік необхідних для цього даних;
- обґрунтування нормативних значень показників і алгоритм їх розрахунку;
- узагальнення результатів оцінювання та подання їх у формі, найзручнішій для роботи атестаційної комісії.

Атестація – це форма оцінки людини, яку здійснює інша людина або група людей. Тому результат атестації завжди має суб’єктивний характер.

Однак під час оцінювання керівниками своїх підлеглих можуть виникати суб’єктивні казуси [31]. Розглянемо деякі з них.

1. "Проекція" – стан, коли працівникові, якого оцінюють, приписуються почуття чи наміри того, хто оцінює. Так кар’єрист на керівній посаді завжди буде шукати у підлеглих риси кар’єризму.

2. "Луна" – неправомірне узагальнення окремих рис характеру працівника, якого оцінюють. Так, якщо працівник має великі здібності в певній галузі, то йому починають приписувати ще й інші позитивні риси, яких у нього немає.

3. "Атрибуція" – елемент суб’єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здібності чи риси, які ним були помічені в іншій людині, яка чимось схожа на цю.

4. "Очікування" – різновид суб’єктивної оцінки, яка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника. При цьому очікування самого керівника й організації в цілому можуть не збігатися.

В організації роботи з атестації можна виокремити три основні етапи:

1. підготовка до проведення атестації;
2. проведення атестації;
3. прийняття рішення за результатами атестації.

Підготовка до проведення атестації організується адміністрацією підприємства за участю профспілкової організації. Вона полягає в опрацюванні необхідних документів, призначенні атестаційних комісій, організації роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, керівник готує характеристику зі всебічною оцінкою: відповідності професійної підготовки й ділової кваліфікації наявним вимогам до відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показників роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Атестаційну комісію підприємства очолює голова, який призначається, як правило із заступників керівника підприємства. Членами комісії є провідні фахівці підприємства, представники профспілкового органу. Перед атестацією працівника треба попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестатом, виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну із трьох оцінок:

- а) відповідає посаді;
- б) відповідає посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

III. КОМПЛЕКС ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Питання для самоконтролю до теми 1.

1. Які основні проблеми у сучасній психології мотивації?
2. Який вплив сучасних змістовних теорій мотивації на практику освітнього менеджменту?
3. У чому полягають основні положення теорії очікувань?
4. У чому полягають основні положення теорії справедливості?
5. У чому полягають основні положення концепції теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
6. У чому полягають основні положення теорії Портера-Лоулера?

Питання для самоконтролю до теми 2.

1. Які фактори впливають на рівень матеріальної мотивації?
2. Обґрунтуйте взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів.
3. Що таке конфліктність мотивів? У чому сутність цього явища?
4. Які фактори-мотиватори найчастіше присутні у Вашій роботі з педагогічним працівниками?
5. Який ефект отримуєте від наявності факторів-мотиваторів?
6. Яких факторів-демотиваторів намагаєтесь уникати? Обґрунтуйте відповідь.

Питання для самоконтролю до теми 3.

1. Які фактори трансформації потреб і мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації Ви можете назвати?
2. Які методи посилення спонукання до праці Ви вважаєте найефективнішими?
3. Які умови формування команди?
4. Хто такий керівник команди та які принципи ефективного керівництва?
5. Чим характеризується тренінг формування команди.
6. Визначте взаємозв'язок і співвідношення матеріальних і нематеріальних мотивів на сучасному етапі
7. Опишіть власний досвід застосування нематеріальних методів мотивації трудової діяльності

Питання для самоконтролю до теми 4.

1. Чим характеризуються ідеальний, нормативний, реальний образ

„Я”?

2. Які основні недоліки поведінки керівників у процесі оцінювання?
3. Які особливості оцінювання керівників на основі застосування системи балів?
4. Які особливості оцінювання педагогічних працівників на основі застосування системи балів?
5. Які особливості оцінювання фахівців на основі застосування системи балів?
6. Який зарубіжний досвід оцінювання професійної діяльності є сприятливий для мотивації професійної діяльності педагогів в Україні? Обґрунтуйте відповідь.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова – 3-тє вид. – К.: „Знання-Прес”, 2002.
2. Дятлов В. А. Управление персоналом: Учеб. пособие. / В. А. Дятлов – М.: ПРИОР, 1998.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
4. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособие. / Н. И. Есинова – К.: Кондор, 2003.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2002.
6. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2003.
7. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа „Интел-Синтез”. – 2001.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568с.
10. Основи психолого-управлінського консультування: Навчальний посібник/ За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: МАУП, 2002 – 136с.
11. Пірен М.І. Конфлікти і управлінські ролі: соціально-психологічний аналіз. – К.: Вид-во УАДУ, 2000.—200с.
12. Саенко В.Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В.Г.Саенко, О.А.Левченко, Н.В.Кокарев. –Луганск: Изд-во Восточно-украинского гос. ун-та, 2008. –148 с
13. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки, Т.В.Зайчикової. – 2-е вид., перероб. та доповн. – К.: Міленіум, 2006. – 368с.
14. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 1998.
15. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей „ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 2000.
16. Хавричева Е. Заряженность на хорошую работу. Нематериальное стимулирование персонала предприятий малого предпринимательства / Е. Хавричева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 27–31
17. Чуйко О.М. Методики і тести в психології управління: довідково-

методичний посібник/ О.М.Чуйко. – івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2010. – 216с.

Додаткова

1. Закон України „Про оплату праці” // Закони України. – Т.8. – К.: Ін-т законодавства, 1997.

2. Колот А. М. Проблеми становлення та розвитку соціально-трудових відносин в Україні // Україна: аспекти праці – 2000. – №3.

3. Колот А. М. Проблеми розбудови національної моделі соціально-трудових відносин // Україна: аспекти праці. – 2000. – №5.

4. Современная экономика труда: Монография / Руководитель авторск. кол-ва и научн. ред. В. В. Куликов. Институт труда Минтруда России (НИИ труда). – М.: ЗАО „Финстатинформ”, 2001.

5. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГ, 1997.

6. Управление персоналом организации: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА –М, 1998.

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ:

1. Відкрита науково-практична Веб-конференція “Сучасний урок у професійній школі: здобутки та перспективи” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://heglnet.narod.ru/study>.

2. Відкритий консультаційний форум для педагогів професійної школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://heglnet.narod.ru/consult>.

3. Постійно діючий інтернет-семінар «Впровадження психолого-педагогічних технологій в навчально-виховний процес закладів системи ПТО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kafpppo.inf.ua/>

4. www.koob.ru www.psylib.ru

5. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/SoPs/2009_1/index.htm

6. <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/1rozd/r111.htm>

7. http://pidruchniki.ws/15840720/psihologiya/psihologiya_upravlinnya_-_kulinich_io

8. http://www.aratta-ukraine.com/books_ua.php?id=6