

4. Дослідження виявило бажання персоналу готельно-ресторанного комплексу щодо проходження спеціальної підготовки для підвищення рівня їх психологічної готовності до здійснення ділового спілкування у більше ніж половини опитаних, що звертає увагу менеджменту ГРК щодо пошуку ресурсів та організації спеціальної практичної роботи для врахування та задоволення цієї потреби, а також актуалізації такої потреби в інших працівників, у яких вона не виражена.

ЛІТЕРАТУРА

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – М., 1995.
2. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. А.Д. Чудновского. – М. : ТАНДЕМ, 1998.
3. Карсекин В.І. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування : підруч. / В.І. Карсекин, М.А. Манов. – К. : Вища шк., 1994.
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А.М. Колот. – К. : КНСУ, 1998.
5. Кузнецова Н.М. Основы готельного та ресторанного господарства : навч. посіб. / Н.М. Кузнецова. – К, 1997.
6. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
7. Часвський Б.А. Основы науки управління : навч. посіб. / Б.А. Часвський. – К. : МАУП, 1997.
8. Шаповалов Н.Н. Организация работы предприятий общественного питания / Н.Н. Шаповалов, В.И. Пивоваров, Б.А. Крымская, В.М. Платонов. – М. : Экономика, 1990.

УДК 159.9

МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Н.А. Святоха

здобувач кафедри соціальної та практичної психології

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

У статті визначено поняття мотиваційного компонента, його складові та роль у процесі управління вищим навчальним закладом. Проаналізовано структурні компоненти психологічної готовності керівників вищих освітніх закладів до прийняття управлінських рішень; сформульовано напрями самомотивації керівників вищих закладів освіти до ефективної управлінської діяльності.

Ключові слова: мотивація, стимул, самомотивація, мотиваційний компонент, управлінська діяльність, психологічна готовність до прийняття рішень.

В статье определено понятие мотивационного компонента, его составляющие и роль в процессе управления высшим учебным заведением. Проанализированы структурные компоненты психологической готовности руководителей высших учебных заведений к принятию управленческих решений; сформулированы направления самомотивации руководителей высших учебных заведений к эффективной управленческой деятельности.

Ключевые слова: мотивация, стимул, самомотивация, мотивационный компонент, управленческая деятельность, психологическая готовность к принятию решений.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне українське суспільство характеризується стрімкими змінами та відсутністю економічної, політичної і соціальної стабільності. Зміст цих змін багато в чому визначає роль, місце та образ управлінського персоналу в суспільстві, вносить корективи у зміст професійної діяльності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, пошуку нових способів розв'язання управлінських проблем, соціально відповідальної поведінки, розвитку та підтримання організаційної культури як детермінуючого фактора її ефективності, – все це забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності, формування позитивного образу управлінця нового типу.

Оптимізація управлінської діяльності керівників вищих навчальних закладів базується на врахуванні психологічних особливостей мотиваційних компонентів під час управління вищими навчальними закладами, що призводить до ефективної трудової діяльності колективу вищого навчального закладу.

Мета дослідження полягає у визначенні мотиваційного компонента в управлінській діяльності керівника вищого навчального закладу.

Відповідно до мети нами було визначено такі **завдання** :

1. Визначити стадії мотиваційного процесу в управлінні навчальним закладом.
2. Проаналізувати структурні компоненти психологічної готовності керівників вищих освітніх закладів до прийняття управлінських рішень.

РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації з метою спонукання і підготовки їх до дії. Такі стимулювання передбачають також підвищення ефективності управління.

Представники теорії потреб (А. Маслоу, К. Левін та ін.) намагалися ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей [7]. Сформульовані вони наприкінці 20-х років ХХ ст. в західній психології. Німецько-американський психолог Курт Левін вважав

мотивами різні сфери «життєвого простору», в яких індивід має потребу або квазіпотребу – намір. Об'єкти навколишнього середовища набувають мотиваційної сили і втрачають її, коли потреба або квазіпотреба задоволена. Американський дослідник Генрі Маррей нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба в досягненні успіху, афіліації (англ. to affiliate – приєднувати), агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо. В теорії мотивації Е.Мейо надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог А. Маслоу розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них: фізіологічні потреби (потреби, задоволення яких суттєво для фізичного виживання людини); потребу в безпеці (передбачає пошук стабільності, надійності, захисту, звільнення від страху, хаосу тощо. Отже, людина шукає стабільну роботу, обурюється, коли раптові ситуації порушують її уявлення про перспективи роботи, безпеку); потребу в любові й належності (людина відчуває самотність, спрагу ніжних стосунків, тому намагається стати частиною групи, відчути належність до близької за духом команди); потребу в повазі, визнанні та оцінюванні (реалізуються через самоповагу та повагу інших. Самоповага пов'язана з потребою індивіда у досягненнях, компетентності, незалежності, розвитку власних здібностей. Повага інших передбачає усвідомлення своєї необхідності для інших, престиж, статус. Нереалізованість потреб породжує почуття неповноцінності, слабкості, непотрібності); потребу в самоактуалізації (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей).

Класифікація Клейтона Алдерфера виокремлює інші групи потреб: існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб); взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами. Суттєвою умовою цього є наявність зворотного зв'язку – не тільки когось розуміти, а й бути зрозумілим для інших); росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок).

Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаємостосунки працівників.

Особистісні якості керівника та підлеглих обумовлюють певні ефекти їх спільної діяльності та спілкування, впливають на регуляцію взаємовідносин, а також стають об'єктами певного впливу з боку колективу. Такий вплив може мати як негативний, так і позитивний характер: у першому випадку особистість керівника регресує, деформується; у другому, – засвоюючи і реалізуючи свої ролі в обов'язки, прогресує, піднімається на більш високий рівень особистісного функціонування.

Мотивація як процес розглядається в літературі у вигляді послідовних етапів. Мотиваційний процес включає шість послідовних стадій – від виникнення потреб до їх задоволення [1].

Перша стадія – виникнення потреб, друга стадія – пошук способів задоволення (відмови, приглушення) потреб, третя стадія – визначення направленості дій, четверта стадія – виконання визначених дій, п'ята стадія – одержання винагороди за дії, шоста стадія – задоволення потреб.

При розробці систем трудової мотивації у вищому навчальному закладі необхідно враховувати розходження мотиваційних структур різних працівників, а також різний ступінь впливу на них однакових мотивів. Мотивація праці складає основу трудового потенціалу людини, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, стану її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. При цьому мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності та якою мірою працівник освіти буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

При створенні діючих мотиваційних механізмів в умовах ринку мотивацію, пов'язану з професійною діяльністю, варто доповнити потенційною мотивацією. Потенційною мотивацією визначаються, так би мовити, резервні варіанти життя – те, чи буде і як буде вона змінюватися в разі появи перед людиною нових можливостей (підвищення рівня кваліфікації, зміни роботи тощо).

Однією з основних ланок механізму спонукання до активної трудової діяльності є стимулювання праці персоналу навчального закладу, що представляє собою метод впливу на трудову поведінку працівників через їх мотивацію [3].

Стимули – це, на відміну від мотивів, зовнішні стосовно людини впливи, що повинні спонукати її до визначеної трудової поведінки, викликаючи її трудову активність. Усі стимули поділяються на матеріальні і нематеріальні. Матеріальні стимули можуть бути прямими (грошовими і негрошовими) і непрямими, що полегшують одержання прямих, забезпечують додатковий вільний час і можливість у зв'язку з цим додаткового заробітку в іншому місці.

Грошові стимули – це заробітна плата, премії, доплати, надбавки, участь у прибутках, оплата навчання, податкові пільги та ін. Слід зазначити, що в економічній літературі існує два підходи до визначення грошових стимулів. Відповідно до першого, до них відносять тільки елементи додаткового заохочення працівників. Другий підхід полягає в розумінні стимулювання як загальної системи матеріального заохочення за працю, незалежно від його кількісного результату.

Негрошові стимули являють собою блага, надані працівникам не в грошовій формі. До них відносять послуги соціального характеру (путівки на відпочинок і лікування, періодичні безкоштовні медичні обстеження, повна чи часткова оплата службових квартир, забезпечення дитячими дошкільними закладами, пільгове харчування, оплата підвищення кваліфікації, додаткові послуги, які можна оцінити в грошовому вираженні, – одержання юридичних консультацій, надання службового автомобіля для особистого використання, оплата телефону співробітникам і под.).

Непряме матеріальне стимулювання – це скорочений робочий день; додаткові дні до відпустки, надані з метою компенсації підвищеного фізичного і нервово-емоційного навантаження; гнучкі робочі графіки, що дозволяють працівникам використовувати час для додаткових заробітків. Особливістю непрямих матеріальних стимулів є те, що вони побічно впливають на трудову активність, будучи лише її каталізатором.

Нематеріальні стимули поділяють на соціальні, моральні, творчі і психологічні. До соціальних стимулів відносять, насамперед, стимули, пов'язані із самоствердженням (участь в управлінні навчальним процесом, працею і колективом, перспектива посадового зростання тощо.). Моральні стимули пов'язані з потребою в повазі, що виявляється в особистому чи публічному визнанні.

Одним із компонентів психологічної готовності керівника вищого навчального закладу до прийняття управлінських рішень є *мотиваційний компонент*. Мотиваційний компонент – це сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням процесу прийняття управлінських рішень. Мотиви – це спонукальні фактори, що керують поведінкою та діяльністю керівника у процесі прийняття ним управлінських рішень.

Усі характеристики мотиваційного компонента можна поділити на три групи: соціальні, управлінські, особистісні мотиви.

Соціальні мотиви – це мотиви, які стосуються суспільства в цілому. До соціальних мотивів, які впливають на управлінські рішення, можна віднести: причетність до однієї із престижних видів діяльності в суспільстві; реальний внесок у підвищення якості вітчизняної освіти; сприяння становленню національної свідомості людей та інші [3].

Управлінські мотиви – це мотиви, що стосуються безпосередньо проблем в освітніх організаціях, які потребують прийняття управлінських рішень. До управлінських мотивів можна віднести: бажання сприяти гуманізації взаємодії у процесі діяльності організації, створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; готовність реально проаналізувати ситуацію, що склалася в навчальному закладі, оцінити можливості колективу та організації, що допоможе об'єктивно підійти до вибору ефективного рішення; організацію спільної діяльності всіх членів колективу для реалізації планів і завдань організації та виконання прийнятих рішень тощо; можливість створювати умови для забезпечення підлеглим їх самовдосконалення професійних та творчих здібностей; стимулювання професійного та творчого розвитку кожного; потребу у спілкуванні та співпраці з колективом у процесі прийняття управлінських рішень; посилення віри колективу в успішність прийнятих рішень, можливість вільного вияву кожним учасником процесу прийняття рішень своєї думки, вражень, побажань та пропозицій під час пошуку та прийнятті рішень; бачення перспектив та уявлення позитивних результатів.

Особистісні мотиви – це мотиви, які стосуються особистості керівника та передбачають самопізнання, самоаналіз, саморегуляцію саморозвиток безпосередньо самого керівника у процесі прийняття управлінських рішень.

До особистісних мотивів, найперше, можна віднести: потребу в постійному самопізнанні та самоаналізі своєї діяльності; здатність володіти собою в будь-якій ситуації; володіння різноманітними засобами самоконтролю, здатність до самоаналізу у випадках неуспішних рішень та інші. Самостійність прийняття оригінальних та нестандартних управлінських рішень; віра в успіх своєї діяльності – це друге [6].

Проаналізовані вище структурні компоненти психологічної готовності керівників освітніх закладів до прийняття управлінських рішень (когнітивний, операційний, особистісний та мотиваційний) тісно пов'язані між собою і лише в цілісності забезпечують успішність розв'язання управлінських проблем.

Водночас керівник вищого навчального закладу має здобути навички рефлексії, оскільки саме вона є ядром самомотивації. Існує рефлексія декількох типів: професійна (пов'язана із діяльністю), емоційна та особистісна, а також поведінки та стосунків. Основний наголос в рефлексії мотивації (зокрема професійного розвитку) робиться на тому, що цілі керівника дуже часто ним неусвідомлювані. Тому керівнику потрібно сформулювати потребу діяти на основі отриманих знань, умінь та навичок і звернути увагу на такі ключові аспекти:

1. Сенс та цілі життя. Особистісна професійна перспектива (основою є те, щоб опрацювати чіткі професійні та особистісні цілі, пов'язані з більш глобальною життєвою метою, задля формування та стимулювання дієвої позиції стосовно свого професійного життя та досягнення поставлених цілей).

2. Дослідження внутрішніх бажань та мотивів професійної діяльності (завдання – знайти внутрішні опори та ресурси для мотивації професійної діяльності в разі втрати інтересу та цікавості до своїх обов'язків та змісту діяльності, професійного вигоряння, для подолання тенденцій стереотипії тощо).

3. Інструментальна мотивація, мотивація досягнення та бажання отримувати значні зовнішні винагороди у професійній діяльності.

4. Професійний розвиток, компетентність та важливість бути визнаним своїм професійним співтовариством.

5. «Я-концепція» та бажання відповідати власним критеріям успішності, компетентності й реалізовувати власні цінності.

6. Пошук внутрішніх цілей та інтерналізація (перенесення) цілей із зовнішнього плану на внутрішній (віднайти та усвідомити необхідність професійного зростання, виходячи з внутрішніх цінностей та привнесення їх у свою повсякденну управлінську діяльність).

7. Формування навичок тайм-менеджменту для успішного професійного розвитку.

8. Прийняття рішень та стрес-менеджмент як самомотивація до подолання труднощів у процесі професійного розвитку.

9. Творче розв'язання проблем управлінської діяльності керівника ВНЗ [12].

ВИСНОВКИ

Прийняття керівником закладу вищої освіти ефективних управлінських рішень залежить від особистісних якостей керівника (знань, умінь, навичок та мотивів), які забезпечують успішне розв'язання управлінських проблем.

Зміст психологічного контракту зумовлює взаємні очікування: керівник уявляє собі поведінку працівників, їх реакцію на розпорядження; працівники очікують від керівників не тільки оплати праці, а й справедливості, довіри і можливості проявити себе.

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну мету, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поводять себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони не впевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О.І. Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005. – Ч. 15. – С. 25–28.
2. Ананьев Б.Г. Психология педагогической оценки // Ананьев Б.Г. Избр. психолог. тр. : в 2 т. / Б.Г. Ананьев. – М. : Педагогика, 1980. – Т. 1. – С. 128–267.
3. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Х. : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
4. Коломінський Н.Л. Науково-психологічні засади менеджменту в освіті / Н.Л. Коломінський // Освіта і управління. – 1998. – №3. – С. 67–74.
5. Коломінський Я.Л. Психология менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Я.Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
6. Кошинець О.Ю. Соціально-психологічні особливості впливу керівника на підлеглих / О.Ю. Кошинець // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія (за м-ми Міжнародної наукової конференції «Особистість в розбудові відкритого демократичного суспільства в Україні», 6–7 жовтня 2000 року, Івано-Франківськ). – Івано-Франківськ : Плай, 2000. – Вип. 5. – Ч. 1. – С. 25–28.
7. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу : навч. посіб. / Н.Д. Лук'янченко, Л.Л. Бунтовська. – Донецьк : ДонНУ, 2004. – 302 с.
8. Мельник Л.П. Психология управления : курс лекцій / Л.П. Мельник. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Вплив соціально-психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника / Л.Е. Орбан-Лембрик // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ : Плай, 1999. – Вип. 3. – Ч. 1. – С. 87–96.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 696 с.
11. Трофімов А.Ю. Соціально-психологічні чинники ефективності діяльності менеджера : автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.Ю. Трофімов. – К., 1995. – 20 с.
12. Щербань П. Професійна компетентність керівника навчального закладу / П. Щербань // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2. – №2. – С. 12–14.

УДК 159.9

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОТРЕНІНГОВОЇ РОБОТИ З ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ У ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОФІЛЮ

О.М. Складенко

здобувач кафедри психології вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»

У статті представлено алгоритм складання тренінгової програми з формування життєтворчих здібностей у персоналу організацій екстремального типу. Визначено основні теоретичні положення щодо особливостей створення та специфіки використання психотренінгової програми життєтворчих здібностей у персоналу організацій органів внутрішніх справ (ОВС) та державної служби надзвичайних ситуацій (ДСНС). Описано деякі використані інтерактивні техніки та психологічні вправи.

Ключові слова: життєтворчість, тренінг, тренінгова сесія, інтерактивні техніки, персонал організацій екстремального профілю.