

11. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Голловин. – Минск.: – Харвест, 1998. – С. 337-539.

The article displays results of scientifically theoretical and practical advances in the problem of development of the harmonic character traits of a person, and highlights types of accentuation and psychopathies; factors, that influence their emergence and development.

Key words: harmonic character traits, the ability to adapt, self-actualization, accentuations, psychopathies.

Отримано: 04.03.2009

УДК 378.11:005.32

О.С. Толков

Соціально-психологічні особливості мотивації працівників вищих навчальних закладів в умовах змін

У статті зроблено спробу дослідити мотиваційні особливості забезпечення професійної діяльності персоналу вищих навчальних закладів. Розглянуто процес мотивації працівників вищої школи у складний та суперечливий період введення змін. Виокремлено умови здійснення ефективної мотивації управлінським персоналом освітніх організацій.

Ключові слова: мотивація, керівник, управління, зміни, персонал, професійна взаємодія, вищі навчальні заклади.

В статье предпринята попытка исследовать мотивационные особенности обеспечения профессиональной деятельности персонала высших учебных заведений. Рассмотрен процесс мотивации работников высшей школы в сложный и противоречивый период введения изменений. Выделены условия осуществления эффективной мотивации управленческим персоналом образовательных организаций.

Ключевые слова: мотивация, руководитель, управление, изменения, персонал, профессиональное взаимодействие, высшие учебные заведения.

У наш час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники. Від того, наскільки ефективною виявиться діяльність працівників, залежить успіх будь-якого колективу. Завдання керівників полягає у тому, щоб домогтися від персоналу максимального застосування власних можливостей, спрямовувати їх діяльність у раціональне русло. А дієвий вплив на працівників неможливий без здійснення процесу мотивації.

У вищих навчальних закладах нерідко вводяться різноманітні зміни: створюються нові факультети та кафедри, впроваджуються новітні форми та методи діяльності, змінюється адміністративно-управлінський персонал і т.ін. Дослідження процесу мотивації персоналу у період змін поки що конструктивно не проведена. Проте публікації як українських, так і зарубіжних науковців, присвячені цій проблемі, вже існують [1; 6; 7; 12; 16; 23-26]. З метою більш детального розгляду цього питання було проведено опитування 125 працівників вищих навчальних закладів. Дослідження проводилося у рамках виконання науково-дослідного проекту “Психологічні особливості діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін” (науковий керівник – доктор психологічних наук, професор, завідувач лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України Л.М. Карамушка). За результатами опитування, 41,6 % респондентів вважали, що для успішного введення змін керівництву вищих навчальних закладів необхідно забезпечувати ефективну мотивацію. Важливість проведення мотиваційної діяльності засвідчили 42,4 % керівників та 41,5% працівників ВНЗ. Саме тому постала потреба у всебічному розгляді процесу мотивації персоналу вищих навчальних закладах у період змін.

Проте спочатку необхідно звернутися до визначення поняття мотивація у науковій літературі. Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають співробітника (працівника) до певних дій. Мотивувати співробітників – означає розв’язувати важливі для них інтереси та потреби. Термін “мотивація” вперше запровадив у ХІХ ст. німецький філософ Артур Шопенгауер для з’ясування причин поведінки людей [19, с. 81].

Енциклопедичний словник розглядає поняття мотивації з біологічної точки зору та визначає її як “активний стан мозкових

структур, спонукаючи людей здійснювати спадково закріплені або придбані досвідом дії, направлені на задоволення індивідуальних або групових мотивів” [15, с. 838]. У соціологічному аспекті мотивація – це внутрішня спонuka до активності та діяльності особи або соціальної групи, що викликається її потребами й визначає спрямованість цієї активності та діяльності [22, с. 246].

Сучасний “Універсальний словник-енциклопедія” трактує поняття мотивації з психологічної точки зору. У ньому визначено, що мотивація – це “психічний регулюючий механізм, який приводить в дію механізм поведінки особи та скеровує її на досягнення визначеної мети; стан внутрішнього напруження, який спонукає особу до дії, що робить можливою зменшення цього напруження; відносно тривала тенденція прагнення до досягнення визначеної мети” [21, с. 810].

Тлумачний словник української мови роз’яснює поняття мотивації як сукупність мотивів (підстав, приводів для певних дій, вчинків) для обґрунтування чогось [17, с. 412].

О.Л. Скідін розглядає мотивацію як процес актуалізації певних мотивів. Її забезпечення (внутрішнє спонукання до діяльності в певному напрямку) включає у себе:

- сукупність потреб людини;
- внутрішній психологічний і психофізіологічний процес, який безпосередньо зумовлює певну діяльність людини та забезпечує її активізацію [13, с. 104].

Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко поняття мотивації розглядають як систему чинників, що викликають активність організму та визначають спрямованість поведінки людини (потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення); як характеристику процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні [2, с. 38].

О.В. Іванова, І.Д. Ладанов, О.П. Єгоршин поняття мотивації трактують як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [3, с. 7; 5, с. 181-182; 8, с. 81].

Проводячи зміни, керівники сподіваються, що організація розвиватиметься і співробітники будуть працювати ще ефективніше, злагоженіше. Проте їм необхідно мати на увазі, що робота над змінами в організації – це постійна робота з мотивацією співробітників.

Процес управління мотивацією працівників вищих навчальних закладів в умовах змін спрямовується на досягнення конкурентоспроможності організації, посилення її іміджу, зростання ефективності та якості праці, розвиток персоналу [9, с. 53; 10, с. 102].

Загалом, мотивація діяльності персоналу розглядається як найскладніша функція управління, що полягає в спонуканні працівників до результативної діяльності за допомогою різноманітних чинників впливу для досягнення цілей організації і задоволення особистих потреб [10, с. 102].

Процес введення змін є надзвичайно складним етапом розвитку вищих навчальних закладів. Одне із основних завдань керівництва у цей період полягає у здатності переконати працівників в необхідності змін, доцільності їх впровадження [11, с. 105]

Вивчення управлінського досвіду свідчить, що керівний склад не завжди ефективно здійснює процес мотивації персоналу вищих навчальних закладів. Це, насамперед, пов'язується із особистісними характеристиками управлінського персоналу. Ефективним він є у керівників:

- які через високий творчий потенціал мають значний рівень загальної управлінської, професійної і психологічної культури;
- які мають необхідну кваліфікацію, компетентність, значний обсяг набутого управлінського досвіду;
- які пройшли спеціальну психологічну перепідготовку на курсах, семінарах, тренінгах;
- які спрямовані на впровадження інноваційних методів діяльності та розуміють важливість психологічної готовності персоналу до змін [18, с. 76].

Згідно з проведеними В.П. Сладкевичем дослідженнями для ефективної мотивації працівників вищих навчальних закладів у період введення змін керівному складу необхідно забезпечити виконання таких умов:

- надати повну інформаційну підтримку персоналу з питань введення змін;
- обґрунтувати необхідність та важливість змін;
- окреслити перспективи розвитку організації;
- провести наради, семінари, консультації з проблематики змін;

- виробити дієву систему стимулів у період змін;
- залучити кожного із працівників до активної діяльності;
- створити сприятливий соціально-психологічний клімат [14, с. 158159].

Практика підтверджує, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати та переорієнтовувати організацію відповідно до мінливих зовнішніх умов. Звідси й з'являється потреба введення конкретних, дієвих змін у організації. Керівництво – це комбінація переконання, примусу та прикладу, здатних спрямувати потенціал співробітників на досягнення поставленої мети освітньої установи. Без керівництва будь-яка освітня організація буде натовпом людей, хоч би який рівень професіоналізму їм був притаманний. Дієвість керівництва виявляється в спроможності переконувати інших знаходити ефективні рішення поставлених завдань.

Відповідно керівник освітнього закладу – це особа, яка спрямовує діяльність працівників у потрібному руслі та керує ними в їхній спільній праці, спрямованій на досягнення поставленої мети (підготовку високоосвічених працівників, ефективне функціонування та розвиток вищої школи, забезпечення конкурентоспроможності фахівців тощо) [19, с. 20; 27, с. 229].

При створенні системи мотивації у період введення змін управлінському персоналу освітнього закладу слід керуватися такими принципами: комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованості, творчості [2; 13; 19; 20].

Реалізація принципу комплексності передбачає всебічне врахування в роботі всіх можливих чинників: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних, психологічних і соціологічних. Принцип комплексності визначає вибір заходів як по відношенню до всього колективу, так і до конкретного педагога.

Якщо застосування принципу комплексності має на меті створення низки взаємопов'язаних мотивацій з урахуванням усіх її чинників, то принцип системності дозволяє виявляти й усувати суперечності між чинниками, їх зв'язаність між собою, що допомагає швидшому впровадженню різноманітних нововведень. Це дає можливість створити систему, яка внутрішньо збалансована за рахунок взаємного узгодження її

елементів і здатна ефективно працювати на користь організації. Системним, наприклад, виступає комплекс матеріального та нематеріального заохочення науково-педагогічних працівників, який ґрунтується на результатах контролю якості й оцінки їх внеску в функціонування організації. При цьому формується логічний взаємозв'язок між якістю й ефективністю роботи та подальшою її винагородою.

Безперечно, у діяльності керівника навчального закладу виняткову роль відіграє регламентація, що визначає певний порядок роботи педагогічного колективу у вигляді інструкцій, правил, нормативів і заходів контролю за їх виконанням. Особливо важливим процес регламентації діяльності керівником ВНЗ постає у період введення змін. Саме у цей складний час функціонування організації керівнику необхідно передавати частину своїх повноважень компетентним, досвідченим працівникам задля більш швидкого та рівномірного впровадження інновацій. У зв'язку з цим важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, які вимагають жорсткого дотримання інструкцій і контролю за їх виконанням, від тих сфер, де вони повинні бути вільними у своїх діях і можуть проявляти власну ініціативу. Тому керівнику освітньої організації важливо при створенні системи стимулювання регламентувати обов'язки підлеглих, конкретні результати їх діяльності, витрати праці. В таких випадках кожен співробітник формує власне уявлення не лише про обов'язки, а й про результати, яких від нього очікують. Іншими словами, регламентація має передбачати можливість творчого підходу, який, в свою чергу, також повинен бути врахований у подальшій винагороді членів колективу.

Регламентація змісту виконуваної роботи працівників освітніх закладів, з нашої точки зору, покликана вирішувати такі задачі:

- визначення робіт і операцій, які повинні бути покладені на працівників;
- забезпечення кожного працівника необхідною інформацією для виконання покладених на нього завдань;
- ефективний розподіл робіт і операцій між структурними підрозділами організації;
- вироблення конкретних посадових обов'язків кожного працівника.

Регламентация також включає розробку низки показників, які характеризували би діяльність підрозділів навчального закладу та кожного працівника, зокрема, і враховували б їх внесок у загальний результат; визначення якісної оцінки кожного з показників; створення загальної системи оцінки внеску членів колективу на досягнення кінцевих результатів діяльності з урахуванням ефективності та якості виконуваної роботи.

Посилення складності та інтенсифікація діяльності в умовах змін зумовлює необхідність спеціалізації, тобто закріплення за підрозділами й окремими працівниками освітнього закладу певних функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Водночас, з управлінської точки зору, спеціалізацію варто розглядати як стимул до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення її якості. Адже диференціація функцій може стати засобом удосконалення кваліфікації, а відтак позитивно позначиться на результатах роботи.

Органічною складовою формування та функціонування системи мотивації педагогічних колективів є принцип стабільності розвитку, дотримання якого запобігає плинності кадрів, частим змінам завдань і функцій та порядку їх виконання. Ось чому керівнику необхідно слідкувати за тим, щоб будь-які зміни та трансформації не супроводжувалися серйозними порушеннями нормального виконання функцій тим чи іншим підрозділом організації або співробітником. Ретельне дотримання зазначеного принципу робить неможливим зниження ефективності та якості виконуваної роботи.

Все більшого значення в реалізації мотивації до якісної роботи посідає в управлінській діяльності керівника принцип цілеспрямованої творчості. Його застосування передбачає, що система мотивування має спрямовуватися на стимулювання творчого підходу працівників, особливо що стосується форм і методів у галузі організації навчально-виховного процесу. Творчий підхід стає надзвичайно важливим саме у процесі впровадження нововведень. У цей період керівництву необхідно діяти “не за зразком”, а розв’язувати складні завдання, які вимагають нових підходів, методів, форм. Для заохочення працівників ВНЗ на основі результатів їх творчої, інноваційної діяльності повинні використовуватися заходи як матеріально-

го, так і нематеріального стимулювання. У співробітників, які знають, що реалізована висунута ними пропозиція принесе додаткові вигоди, з'являється бажання творчо мислити, більш натхненно та наполегливо працювати.

Важливо, щоб на усіх рівнях професійної взаємодії панувала атмосфера довіри й справедливості як основа та чинник подолання і викорінення феномену професійної невідповідності займаній посаді. Така атмосфера в освітній установі сприятиме, по-перше, пануванню здорового соціально-психологічного клімату, по-друге, поліпшенню якості наданих освітніх послуг, по-третє, допоможе ще більше об'єднати колектив спільною метою, згуртувати його діяльність [4, с. 71].

Слід зауважити, що функція мотивування у теорії управління розглядається у числі основних. Зміст, а також вся активність керівника щодо її забезпечення і є однією із найважливіших складових управлінської діяльності. Вона передбачає два аспекти: опис того, що повинен робити керівник і на що мають спрямовуватися його управлінські дії.

Успішний вплив керівника на науково-педагогічних працівників, спонукання їх до результативних дій мають будуватися з урахуванням законів їх поведінки. Проте часто мистецтво управління людьми й уся наука мотивації і полягає у тому, щоб, правильно розуміючи ситуацію й особливості конкретних людей, враховуючи необхідність підпорядкування їх дій об'єктивним законам поведінки, вибирати саме такі методи дій і засоби впливу, які б викликали виключно бажану реакцію у працівників, очікувану лінію поведінки, спрямовану на досягнення поставленої мети.

Розкриваючи психологічну природу управлінської діяльності, зауважимо, що керувати людьми у період введення змін набагато складніше, ніж засобами виробництва, адже реакції людини на зауваження чи вимогу керівника надзвичайно різноманітні. Порівняння роботи людини та роботи машини переконує, що машина набагато легше піддається командам. Людина подекуди може тільки робити вигляд, що працює, здійснює інноваційну діяльність, а насправді буде всіляко ухилятися від роботи. Отже, керівник освітнього закладу має чітко передбачати поведінку та реакції своїх підлеглих. Особливо це стосується діяльності вищих навчальних закладів на етапах введення змін, коли у персоналу з'являється почуття

незадоволеності, стан конфліктності. При цьому важливим аспектом управлінської діяльності є вміння оцінювати підлеглих за їх поведінкою, відношенням до роботи, а не за емоційним ставленням до них.

Мотивація працівників вищих навчальних закладів у період соціально-економічних змін має реалізуватися за такими напрямками.

По-перше, педагоги отримують право самостійно приймати рішення з таких аспектів їх діяльності як вибір навчально-виховних технологій, добір методів поточного, тематичного, підсумкового контролю, використання зручної форми планування навчальної діяльності.

По-друге, науково-педагогічні працівники беруть участь у постановці цілей, мети, визначенні поточних завдань функціонування освітньої установи.

По-третє, педагогам надається право контролю за якістю здійснюваного ними навчального процесу та встановлення відповідальності за кінцевий результат.

По-четверте, широка участь працівників в інноваційній та раціоналізаторській діяльності, у розробці пропозицій щодо вдосконалення їх особистої праці та функціонування структурних підрозділів.

По-п'яте, надання педагогам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

Отже, здійснений екскурс в поняття та практику соціальної мотивації персоналу вищих навчальних закладів в умовах введення змін у організаціях засвідчує, що мотивація виступає важливим елементом в системі управління персоналом закладів освіти. Саме тому в умовах соціально-економічних змін першочерговим постає завдання розробки раціональної мотивації персоналу як ефективного методу управління і, як результат, забезпечення продуктивної роботи організації.

Список використаних джерел

1. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тэйлор; пер.с англ. О.А. Кадикина. – 2-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
2. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарпатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.: ил.

3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Александр Петрович Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
4. Зінченко С.М. Управління персоналом в регіональних органах державної влади як перспектива розвитку адміністративної реформи / С.М. Зінченко. – Вісник ХІРУП. Спецвипуск № 2. – Хмельницький, 2003. – С. 69-71.
5. Иванова Е.В. Тренинг управления изменениями в организации / Елена Валериевна Иванова. – СПб.: Речь, 2007. – 292 с.
6. Карамушка Л.М. Особливості сприйняття працівниками освітніх організацій психологічних умов підвищення ефективності управління змінами в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету. Серія: психологічні науки. – Вип. 1. – Кам'янець-Подільський: Видавець Зволейко Д.Г., 2007. – С. 58-68.
7. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том I.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2005. – Ч.16. – С. 43-49.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / Иван Дмитриевич Ладанов. – М.: Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
9. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / Ирина Камильевна Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
10. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / Ирина Камильевна Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
11. Нирмаер Р. Мотивация / Р. Нирмаер, М. Зайфферт; пер. с нем. Е.А. Зись. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.: ил., табл.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник / Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695 с.

13. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти: навчальний посібник / Олег Леонідович Скідін. – Запоріжжя: ЗДУ, 2003. – 277 с.
14. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / Владимир Петрович Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
15. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с.
16. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Джим Стюарт; [пер. с англ. А. Смирнов]. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с: ил. – (Серия “Эффективный тренинг”).
17. Сучасний тлумачний словник української мови: 50000 слів / За заг. ред. В.В. Дубічинського. – Х.: ВД “ШКОЛА”, 2006. – 832 с.
18. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти / [Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова, О.В. Винославська та ін.]; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма “ІНКОС”, 2005. – 366 с.
19. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. Абетка менеджера освіти / [В.В. Григоращ, О.М. Касьянова, О.І. Мармаза та ін.]. – Харків: Веста: Ранок, 2004. – У 2-х частинах. – Ч.1. – 160 с. – (Серія “Управління школою”).
20. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие / Алексей Аркадьевич Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).
21. УСЕ / Універсальний словник-енциклопедія / Гол. ред. М. Попович. – 3-є вид., перероб., доп. – К.: Всеуито, Новий друк, 2003. – 1414 с.
22. Учебный социологический словарь с английскими и испанскими эквивалентами / Под ред. С.А. Кравченко. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экзамен, 2001. – 512 с.
23. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н.П. Береговая, И.А. Сергеева. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

24. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / Майкл Фуллан; [пер. з англ. Г. Шиян, Р. Шиян]. – Л.: Літопис, 2000. – 269 с.
25. Хайруллин Н.Г. Высшее образование: время перемен / Н.Г. Хайруллин, Э.Р. Тагиров. – Казань: ООО “Центр оперативной печати”, 2001. – 108 с.
26. Хижняк Л.М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін / Лариса Михайлівна Хижняк. – Х.: Основа, 1999. – 272 с.
27. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник / Анатолій Васильович Шегда. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

In the article an attempt to investigate the motivational features of ensuring of professional activity of personnel in the Institutions of higher education is done. The process of workers' motivation of higher school in a difficult and contradictory period of introduction of changes is considered. The conditions of realization of effective motivation for educational organizations by the managerial staff are selected.

Key words: motivation, leader, management, changes, personnel, professional interaction, Institutions of higher education.

Отримано: 17.02.2009

УДК 159. 923

А.І. Шинкарюк, В.А. Шинкарюк, Р.Т. Сімко

ЖИТТЄВИЙ ШЛЯХ В. РАЙХА І ЗАПРОПОНОВАНИЙ НИМ МЕТОД ТІЛЕСНО- ОРІЄНТОВАНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ

У статті проаналізовано життєвий шлях засновника сучасної тілесно-орієнтованої психотерапії В. Райха. Підкреслено взаємозв'язок між особистісними рисами вченого і запропонованим ним активним методом впливу на психіку шляхом змін стану тіла. Доведено, що розроблена Райхом техніка звільнення “м'язових панцирів” успішно застосовується в сучасній психотерапії.

Ключові слова: В. Райх, психологія тілесності, тілесно – орієнтована психотерапія, особистісні риси, життєвий шлях.

© Шинкарюк А.І.,

409

Шинкарюк В.А., Сімко Р.Т.