

Проте існують різні гранти та стипендіальні програми для підтримки молодих науковців та премії за визначні досягнення у навчанні для талановитої молоді. Головною вимогою до претендента на “грошову допомогу” є високі академічні показники. Більше шансів у тих, хто займається унікальними дослідженнями за програмами магістратури та докторантури в галузі хімії, біології та інженерних наук. Проте Нова Зеландія також потребує висококваліфікованих фахівців для туристичної індустрії, яка є однією з провідних галузей національної економіки країни.

Висновки. Нова Зеландія – одна з країн, яка має багатий досвід підготовки працівників туристичної сфери. Її ВНЗ пропонують неперервну туристичну освіту, яка відповідає високим міжнародним стандартам. Майбутні фахівці отримують якісну теоретичну та практичну підготовку завдяки кваліфікованому, а в деяких ВНЗ навіть міжнародно визнаному викладацькому складу. На наш погляд, доцільно розглянути можливості творчого використання досвіду Нової Зеландії в підготовці фахівців туристичної сфери в національних умовах.

Література

1. Шустилова И.И. Краткий англо-русский лингвострановедческий словарь: Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия / И.И. Шустилова, В.В. Ощепкова. – Дрофа, 2006.
2. New Zealand Tourism Guide Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.tourism.net.nz/new-zealand/about-new-zealand/education-in-new-zealand.html>.
3. Warren J.A.N., Taylor C.N. Developing Eco-tourism in New Zealand / NZ Institute for Social Research and Development Ltd. – Wellington, 1994.
4. Busby G. The concept of Sustainable Tourism within the higher education curriculum: A British case study / G. Busby // Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education. – 2003. – № 2 (2). – P. 48–58.

ЗАБСІВОРОТА І.М.

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

На сучасному етапі соціально-економічних та суспільно-політичних змін, що відбуваються в державі, все гостріше постає питання професійного розвитку педагогічних кадрів. Завдання менеджерів освіти – зробити цей процес керованим. У зв'язку із зростаючою роллю людського фактора в сучасній системі освіти це вимагає іншого підходу до визначення та використання управлінських впливів на ефективну роботу персоналу та задоволення його потреб. У зв'язку з цим мотивація розглядається вченими як одна із вагомих функцій управління професійним розвитком персоналу і його трудової активності [1–4; 8].

Незважаючи на те, що в науковій літературі проблема мотивації персоналу розглядається досить широко, проте керівники загальноосвітніх навчальних закладів не мають чіткої системи мотивації праці педагогів.

Мета статті – визначити та подати стратегії забезпечення, умови, фактори й методи мотивації праці педагогів та їх стимулювання як засіб підвищення мотиваційно-цільової спрямованості трудової активності.

Різні автори розкривають поняття мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Так, на думку А.С. Афоніна, це процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організацій [1, с. 147]. Г.А. Дмитренко та інші вважають, що мотивація – це позиція, яка спонукає людину діяти специфічним, ціленаправленим шляхом. Це внутрішній стан, який визначає поведінку людини [2, с. 156]. За Г.Б. Казначевською, мотивація – це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби [3]. На нашу думку, визначення Г.Б. Казначевської є найбільш доцільним у роботі з педагогічним персоналом.

Поняття мотивації вживається у двох значеннях: як система факторів, що викликають активність організму й визначають спрямованість поведінки людини, до них належать потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення; і як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, зумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому діє організація, а також потреби організації; крім того, індивідуальні потреби, що дуже різні в різних людей: одні прагнуть до безпеки, інші жадають визнання і престижу, третіх хвилює рівень зарплати, четверті прагнуть до самореалізації.

Стратегії забезпечення мотивів педагогічної праці – це дуже непростий за своєю сутністю та засобами досягнення психологічний процес. Він включає кілька основних умов, дотримання яких може сприяти вирішенню цього питання. Передусім треба враховувати, що існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: *негативна* (контрпродуктивна) і *позитивна* (продуктивна).

Негативна стратегія базується на використанні методів тиску, які діють на працівника “зовні” і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії, як правило, не буває доцільним, крім виняткових ситуацій: надто обмеженого часу для виконання завдання, у випадках, що створюють загрозу життю людей, а також стосовно тих працівників, які виявляють повну безвідповідальність і байдужість до виконання своїх обов'язків.

Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією освітньої організації в цілому та мотивацією конкретних працівників. Реалізація такої стратегії можлива в разі дотримання керівником кількох умов.

1. Керівникові треба добре знати основні мотиви своїх працівників (як загальні – на рівні всього освітнього колективу, так і індивідуальні, що стосуються кожного працівника зокрема). Для цього можна використовувати прямі та опосередковані методи, які тісно пов'язані один з одним. До таких методів можна віднести:

- для виявлення “загальної” мотивації – проведення разом з психологічною службою різного роду анкетувань у колективі, інтерв'ю, “мозкових штурмів”, які стосуються найбільш значущих питань життєдіяльності колективу, найбільш актуальних на конкретному етапі проблем оптимізації його діяльності та розвитку; спостереження за колективом під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, заходів відпочинку;

- для виявлення “індивідуальної” мотивації – проведення бесіди під час приймання працівника на роботу, обговорення з ним результатів виконання певних завдань, проведення разом із психологом психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретного працівника, спостереження за ним під час проведення уроків, виступів, участі в колективних діях.

Крім названого, важливу роль може відіграти такий психологічний прийом, як уявлення себе на місці працівників, “проектування” можливих мотивів їхньої діяльності, виходячи з тих соціальних позицій, які вони займають у колективі, та особливостей виконання ними певних соціальних ролей.

2. Керівникові у ході виконання завдань, які стоять перед освітніми колективами, необхідно визначити ті фактори, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей освітньої організації та створити необхідні умови для їх реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним). Для цього керівнику доцільно користуватися таким алгоритмом дій:

- визначення основних груп потреб освітнього колективу (окремих його працівників) та міри значущості кожної з них;

- визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню виявлених потреб (факторів-мотиваторів) та факторів, які, навпаки, блокують ці потреби (факторів-демотиваторів);

- створення умов для посилення або нейтралізації таких факторів (використання відповідного інструментарію – прийомів, засобів, методів взаємодії з людьми та стимулювання їхньої діяльності).

Застосування керівником зазначеного алгоритму для забезпечення позитивної мотивації працівників освітніх організацій у реальному процесі управління установами середньої освіти може мати позитивний ефект лише за умов чіткого визначення та найбільш повного врахування факторів-мотиваторів, тобто факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню потреб працівників освітніх організацій: фізіологічних, потреб у безпеці та захисті, соціальних, потреб у повазі, самовираженні тощо.

Якщо говорити про задоволення фізіологічних потреб працівників, то важливими факторами, які сприяють цьому, є:

- забезпечення нормального заробітку працівників, тобто своєчасна виплата заробітної плати;
- використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань;
- створення умов для роботи за сумісництвом (у разі успішного виконання основної роботи);
- створення госпдоговірних центрів, які можуть надавати платні освітні послуги населенню та ін.

Не варто забувати також і про те, що рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби у захисті та визнанні.

Взагалі реалізація потреб у безпеці та захисті забезпечується, передусім, гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день. Цього можна досягти, використовуючи відповідні умови та методи керівництва:

- гарантувати стабільність роботи (укладанням довгострокових контрактів);
- створити органи для урегулювання конфліктних ситуацій (профспілкові комітети, спеціальні комісії);
- забезпечити працівників певними пільгами (путівками зі знижкою та ін.);
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам, пенсіонерам);
- виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам у разі екстраординарних обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін.

Задоволення соціальних потреб працівників освітніх організацій досягається передусім можливістю нормального спілкування в колективі та встановлення у ньому позитивних міжособистісних стосунків. Це забезпечується створенням у процесі управління таких умов:

- можливістю постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;

- організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності освітньої установи, можливість вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- забезпечення нормальної поінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, духу однієї команди;
- розумінням та підтримкою неформальних груп, що існують у колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації;
- створення умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, інших значущих для конкретних працівників та установи в цілому подій тощо);
- підтримкою соціальної активності працівників поза рамками конкретної організації.

Реалізація потреб у повазі передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості. Це залежить від таких управлінських дій керівника:

- уміння допомогти своїм підлеглим чітко сформулювати їхні цілі;
- уміння чітко сформулювати завдання для своїх працівників;
- дотримання обов'язкового правила – обговорювати все, що стосується безпосередньої діяльності працівника, тільки за його участі;
- визначення чітких критеріїв оцінювання результативності роботи;
- створення умов для “зворотного зв'язку”;
- делегування працівникам прав та повноважень з питань, у яких вони є компетентними;
- створення умов для професійної кар'єри працівників, зокрема забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки та ін.

Потреби у самовираженні можуть бути реалізовані тоді, коли керівник дає працівникам можливість для опрацювання нових, оригінальних підходів до організації управлінського та навчально-виховного процесу. Для цього потрібно:

- доручати їм складні, важливі питання, які вимагають певної самовіддачі (розробка авторських програм, методичних рекомендацій, проведення творчих уроків, керівництво методоб'єднаннями);
- забезпечувати працівників необхідною інформацією (література, вивчення передового досвіду, відвідування творчих майстерень, педагогічних ярмарків);
- стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе у власній справі;

– створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

Крім того, важливим фактором, що забезпечує підвищення мотивації педагогічного персоналу є методи та прийоми управління, що використовує керівник у роботі з підлеглими. До них належать:

– соціально-психологічні (мотиваційні) методи управління, сутність яких полягає у впливі на працівника за допомогою логічних та психологічних прийомів з метою перетворення завдання в усвідомлену необхідність, внутрішню потребу особистості;

– делегування – передача підлеглим широких повноважень, наділення їх владою виконання, що сприяє підвищенню інтересу до роботи;

– навчання – розвиток здібностей, навичок, корисних не лише в службовій діяльності, показ перспектив, які змусять працівника думати про свою кар'єру;

– конфіденційність – метод, що забезпечить підвищення статусу та самовираження особистості;

– запровадження партисипативного управління, орієнтованого на працівника, що веде до згоди і задоволеності працею педагогічного колективу.

З метою вивчення мотиваційної спрямованості педагогічного колективу Кушугумської гімназії “Інтелект” нами було проведено дослідження (констатуючий експеримент) серед 45 педагогічних працівників, у якому використано комплекс методів: анкетування, спостереження, бесіди. Результати дослідження свідчать, що значущими для вчителя мотивами є: отримання матеріальної винагороди 56%, задоволення від добре виконаної роботи 27%, повага з боку керівництва 24%. Все це свідчить про необхідність подальшого розвитку мотиваційної спрямованості педагогічного персоналу.

Основою мотивації трудової активності людини є стимулювання праці.

Стимулювання праці – це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим вона несе в собі і нематеріальне навантаження, що дає працівникові змогу реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Вона виконує економічну, соціальну і моральну функції. Стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім.

Внутрішні стимули, як правило, дає сама робота (її важливі результати, змістовність і значущість, а відтак, і самоповага).

До зовнішніх стимулів, як було вже сказано, належить те, що в силах створити сама організація, зокрема її керівник. До таких стимулів належать просування по службі, символи службового статусу та престижу (наприклад, окремий кабінет), премії, подяки, представлення до урядових нагород тощо. Конкретне співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів залежить від індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Слід підкреслити, що у процесі реалізації основних потреб працівників необхідно так само, як і при створенні позитивної мотивації керівників, прагнути поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, внутрішніх та зовнішніх стимулів.

Стимулювання праці – досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій організації. Комплексність передбачає наявність також антистимулів.

Диференційованість означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників.

Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

Висновки. Отже, однією із функцій управління навчальним закладом у сучасних умовах є мотивація праці його персоналу. Вона полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів згідно із цими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу [4, с. 45]. Від них залежить успішне досягнення цілей, які стоять перед освітніми організаціями, а також міра задоволення працівників своєю трудовою діяльністю, рівнем професійної самореалізації.

Література

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учеб. пособ. / А.С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
2. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапова, Т.М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 222 с.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – 4-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 352 с.
4. Калініна Л.П. Управління персоналом / Л.П. Калініна // Директор школи. – 2004. – № 29–30.
5. Капустин С.Н. Методы управления персоналом / С.Н. Капустин. – М. : 2002. – 380 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Київський міжнародний університет, 2002. – 268 с.