ОКСАНА ЛЮТКО

ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Посібник для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти

Рівне 2018

УДК 303.05:005.13:373

Л 96

Рекомендовано до друку Вченою радою
Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 5 від 27.06.2018 р.)

Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти / О. М. Лютко. – Рівне : РОІППО, 2018. – 180 с.

Рецензенти:
Саух П. Ю., академік-секретар Відділення вищої освіти Національної академії педагогічних наук, член-кореспондент НАПН, доктор філософських наук, професор, віце-президент Української академії акмеології;
Черній А. Л., ректор Рівненського ОІППО, кандидат політичних наук, доцент кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти

Редагування:
Заводна Л. М., методист кабінету редакційно-видавничої діяльності Рівненського ОІППО.

У посібнику проаналізовано діяльність керівника закладу освіти, що спрямована на активізацію професійного потенціалу працівників. Обґрунтовано наявні підходи до управління мотивацією персоналу й приклади їх реалізації; окреслено відомі моделі мотиваційного менеджменту та практичні кроки їх упровадження; описано різноманітні способи аналізу професійної поведінки педагогів та фактори, що вливають на їх мотивацію. Особлива увага приділяється розробці коротко-, середньо- та довгострокових програм мотиваційних заходів у закладі освіти.

Видання містить актуальний матеріал для вирішення багатьох управлінських завдань і є практичним посібником для керівників об’єднаних територіальних громад, закладів освіти та науково-педагогічних працівників системи післядипломної педагогічної освіти.

© Лютко О. М., 2018
© РОІППО, 2018

ЗМІСТ

Вступ……4-5

Умовні позначення……..…6

Початок тренінгу……....8-10

Розділ І. Поняття «мотивація» та її необхідність в управлінні…….....11

1.1. Мотивація в роботі керівника закладу освіти……..13-39

1.2. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів……40-63

1.3. Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління……....64-71

Розділ ІІ. Мотиваційний менеджмент: моделі запровадження…….…72

2.1. Раціональна мотиваційна модель……..……74-86

2.2. Самореалізація як модель мотиваційного менеджменту…….…87-97

2.3. Мотиваційна модель співучасті…….…..98-112

Розділ ІІІ. Складові запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти…….….113

3.1. Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні ……115-138

3.2. Розробка системи мотивації професійної поведінки працівників закладу освіти…….……..139-147

3.3. Підсумки та завершення тренінгу…….…….....148-151

Список використаної літератури……..152-156

Додатки……...157-179

ВСТУП

Особливість сучасного стану системи освіти полягає в тому, що її реформування відбувається на фоні значної динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів освітніх організацій. У цих умовах кількість нових проблем, а як наслідок – породжених ними нових завдань, над вирішенням яких доводиться працювати закладам освіти, неухильно зростає. Більшість проблем є принципово новими, тобто вони не можуть бути розв'язані на основі попереднього досвіду, що й ускладнює управлінську діяльність.

Аналіз теорії та практики управління закладами освіти (С. Вершловский, С. Гвірц, П. Гемвелл, Л. Даниленко, Г. Єльникова, І. Зязюн, К. Робінсон, Т. Махиня, В. Мельник, В. Олійник, В. Пекельна, М. Поташник, П. Саух, Т. Сорочан, П. Третьяков, О. Удод, К. Ушаков, Т. Шамова та ін.) показує, що в сучасних умовах керівники з-поміж усіх типів організаційних ресурсів насамперед роблять ставку на людські ресурси. Це означає, що вдосконалення роботи освітніх установ можна домогтися передусім за рахунок кращого їх використання і передбачає цілеспрямовану діяльність управлінців у цьому напрямі, зокрема й щодо мотивації трудової поведінки педагогічного колективу.

Незважаючи на значний ступінь розробленості проблеми мотивації праці у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях з управління (А. Альберт, Л. Безтелесна, У. Бреддік, О. Виханський, Ф. Герцберг, Е. Ільїн, С. Каверін, Л. Карамушка, А. Карпов, Р. Кричевський, М. Мескон, Е. Молл, А. Наумов, В. Олійник та ін.), керівники установ найчастіше використовують такі прийоми впливу на професійну поведінку педагогів, що призводять до демотивації їх діяльності. Про це свідчать і результати опитувань. Так, у липні-серпні 2017 року на порталі «Освітня політика» було проведено всеукраїнське опитування «Якою, на вашу думку, є головна риса хорошого директора?» Результати засвідчили, що на сьогодні ключовою проблемою керівників закладів освіти є неспроможність умотивувати і згуртувати колектив [1]. На нашу думку, це пояснюється невідповідністю уявлень управлінців про фактори, що впливають на трудову поведінку педагогів, реальній ситуації.

У зв’язку з цим для керівників закладів освіти особливо значимим є вміння переосмислити свій управлінський досвід, подолати власні стереотипні уявлення про мотивацію діяльності педагогічних кадрів, а як результат – сформувати в колективі сучасні управлінські взаємовідносини, застосовуючи мотиваційний менеджмент.

Представлений нами посібник є своєрідним практичним порадником для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти, які, зі свого боку, проводитимуть тренінги для керівників закладів освіти та їх заступників.

Мета посібника – на основі теоретико-методологічного аналізу моделей мотиваційного менеджменту сформувати в керівників об’єднаних територіальних громад і закладів освіти вміння й навички управління професійною поведінкою різних категорій працівників, уміння розробляти в організації програму мотиваційних заходів.

Загальні результати навчання

Тренери й педагоги, які візьмуть участь у тренінгу, матимуть змогу:

- підвищити рівень власної акмеологічної компетентності;
- осмислити наявні підходи до управління мотивацією персоналу, зреалізувавши їх на практиці;
- ознайомитися з моделями мотиваційного менеджменту та упровадити їх на практиці;
- засвоїти способи аналізу власної професійної поведінки і факторів, що впливають на мотивацію;
- сформувати вміння та навички управління професійною поведінкою працівників;
- розробляти коротко-, середньо- та довгострокові програми мотиваційних заходів.

Як користуватися посібником

Посібник складається із таких частини:

- Зміст.
- Вступ.
- Умовні позначення.
- Початок тренінгу (орієнтовна тривалість – 45 хв.).
- Розділ. І. Поняття «мотивація» та її необхідність в управлінні (орієнтовна тривалість – 4 год.).
- Розділ ІІ. Мотиваційний менеджмент: моделі запровадження (орієнтовна тривалість – 4 год. 15 хв.).
- Розділ ІІІ. Складові запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти (орієнтовна тривалість – 3 год. 40 хв.).
- Заключна частина тренінгу (орієнтовна тривалість 30 хвилин).
- Список використаної літератури.
- Додатки.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

Усі представлені нижче позначення використовуються у відповідних розділах посібника, аби полегшити та візуально допомогти структурувати типи завдань і представлену в ньому інформацію. Вони стануть незамінною підказкою під час проведення тренінгу, допоможуть швидше запам’ятати структуру проведення тренінгу.

Повідомлення

Примітка

Мета

Відео

Презентація

Підсумок

Час

Кейс, вправа

Роздатковий матеріал

Міні-лекція

Для нотаток

Обговорення, висновки

Підготувати заздалегідь

ПОЧАТОК ТРЕНІНГУ

Мета – привітання та знайомство з учасниками тренінгу, озвучування навчальних цілей та очікувань.

Сесія / Тема	**Час**	**Зміст**	**Метод, необхідні матеріали**
Привітання	5 хв	Представлення тренера та цілей тренінгу	Коротка презентація, вступне слово тренера
Знайомство	20 хв	Знайомство учасників між собою; створення умов для дружньої і відкритої роботи впродовж усього тренінгу	Вправа «Інтерв'ю»
Очікування від тренінгу	20 хв	Запис кожним учасником на стікері своїх очікувань, озвучування їх, розміщення на фліпчарті «Очікування»	Стікери, лист фліпчарта з назвою «Очікування»; індивідуальна робота «Анкета до тренінгу»

ПОЧАТОК ТРЕНІНГУ

Для приміток тренера

Вступна частина тренінгу передбачає представлення тренерів, привітання і знайомство з учасниками. Першими, звичайно, повинні представитися тренери. Зверніть увагу учасників на те, що тренери виконуватимуть роль гідів та фасилітаторів (ведучих, головуючих), а не експертів (це дуже важлива деталь, адже якщо учасники тренінгу сприйматимуть тренерів як експертів, які знають набагато більше за них, вони не надто активно відповідатимуть на запитання, відчуваючи страх помилитися).

Початок тренінгу надзвичайно важливий, адже саме на початку тренер задає тон усій подальшій роботі, і цей тон повинен бути товариський та позитивний. Учасники мають відчути й зрозуміти, що вони можуть вільно висловлюватися і спілкуватися, ділитися своїми думками, і їх при цьому ніхто не засуджуватиме і не висміюватиме. Обмін знаннями і тісний зв'язок учасників вважається одним із найважливіших результатів роботи, основою для подальшого спілкування та співпраці.

Підготуйте заздалегідь

Спробуйте заздалегідь зібрати інформацією про можливих учасників тренінгу, визначте їх навчальні потреби, наперед обдумайте та сплануйте, які із частин представленого посібника варто подати детальніше, а які – менш детально (наприклад, молоді буде цікава інформація з Інтернету, а старші люди можуть її не достатньо правильно зрозуміти).

Підготуйте попередній список очікувань від тренінгу і правила роботи на випадок, якщо учасники на початку заняття виявлять незначну пасивність.

Список учасників та анкети (форми анкет додаються) для оцінювання результатів «до» і «після» тренінгу мають відповідати кількості учасників.

Міні-презентація «Представлення тренера та цілей тренінгу»

5 хвилин

Слайд-привітання з назвою тренінгу

Знайомство, озвучення цілей тренінгу

Привітайтеся з учасниками та представтеся. Аби вони почувалися комфортніше, поінформуйте їх стосовно логістики і технічних перерв, зокрема оголосіть графік роботи, час перерви на каву/обід, надайте інформацію стосовно того, де розташовані туалети тощо. Приділіть увагу своїй ролі на цьому тренінгу – фасилітатора, визначте його завдання та цілі *(див. розділ «Вступ»)*.

Завдання «Знайомство з учасниками»

20 хвилин

Фліпчарт, маркери, стікери

Знайомство з учасниками

Підготуйте заздалегідь: фліпчарт і маркери

Вступна частина передбачає знайомство учасників між собою, створення умов для дружньої та відкритої роботи впродовж усього тренінгу.

Попросіть учасників розділитися на пари і взяти один в одного «інтерв'ю» (аби дізнатися ім'я, місце проживання та роботи, стиль управління, що зазвичай використовується в закладі, який представляє учасник, його хобі тощо).

Примітка: відповіді щодо стилю управління записуйте на фліпчарті, зауваживши при цьому, що ви до них обов'язково повернетеся наприкінці тренінгу.

Для приміток тренера

Міні-презентація «Очікування від тренінгу»

10 хвилин

Анкета, ручка

Знайомство з учасниками

Роздайте учасникам анкети «до» тренінгу і попросіть їх заповнити (див. Додаток 1). Для продовження знайомства запропонуйте учасникам поділитися своїми очікуваннями від тренінгу. Поясніть, що в кожного із них є свої цілі, кожен бажає дізнатися щось нове та цікаве з цієї теми. А для того, щоб відповісти на запитання, які цікавлять усіх присутніх на тренінгу, їх потрібно буде озвучити.

Запропонуйте учасникам коротко сформулювати свої очікування, мету участі в тренінгу, а також запитання, записати їх на стікері (не більше ніж 3 стікери на особу). На цю роботу дайте учасникам 5 хвилин. Після цього попросіть їх озвучити свої очікування і передати стікери вам. Ви приклеюєте їх на лист фліпчарту під назвою «Очікування».

Для приміток тренера

ПОНЯТТЯ «МОТИВАЦІЯ» ТА ЇЇ НЕОБХІДНІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Розділ 1. Поняття «мотивація» та її необхідність в управлінні

Час	Сесія / Тема	Зміст	Метод, необхідні матеріали
2 год.	Мотивація в роботі керівника закладу освіти	Складові успішного управління ЗЗСО. Управління мотивацією працівників як одне з найважливіших завдань сучасних менеджерів. Цінності, обумовлені працею педагога. Основні потреби людини. Ієрархія потреб працівника за теорією А. Маслоу. Принципи, які є основою трудової мотивації працівників. Існуючі стратегії поведінки працівника, по відношенню до якого була допущена несправедливість	Вправа «Мозковий штурм»; відео «Збірка літака в польоті»; презентація «Мотивація в системі управління»; індивідуальна робота щодо виявлення: 1) найбільш значущих цінностей; 2) потреб, які визначають поведінку; 3) чинників, які демотивують; презентація «Ключові принципи трудової мотивації персоналу»; фліпчарт, маркери, стікери, комп'ютер, проектор
1 год. 20 хв.	Класичні теорії мотивації: еволюція підходів	Ранні погляди на мотивацію людини. Традиційна модель: наукове управління. Модель «школи людських стосунків». Модель «школи людських ресурсів». Сучасні погляди на мотивацію. Змістові теорії мотивації. Процесні теорії мотивації.	Міні-лекція «Теорії мотивації: види та сутність»; індивідуальна робота щодо: виявлення домінуючих мотивів, визначення мотиваторів і гігієнічних факторів, оцінки мотивації досягнення. компютер, проектор, фліпчарт, маркери, анкети, ручки
45 хв.	Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління	Школа наукового управління. Класична школа управління. Школа людських стосунків. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.	Міні-лекція «Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління»; комп'ютер, проектор

Сесія 1. Мотивація в роботі керівника закладу освіти

15 хвилин

Вправа «Мозковий штурм»

Генерація ідей щодо складових успіху закладу загальної середньої освіти

Підготуйте лист фліпчарту із запитанням «Що необхідно для того, аби школа була успішною?»

Обговорення висновків вправи: реформа освіти має стосуватися і методів управління школою. Якими повинні бути дії директора, аби школа була успішною?

Директор естонської гімназії Г. Ассер виокремлює кілька складових: учителі-новатори, індивідуальний підхід до учнів, співпраця між учителями, відкритість школи для батьків і громади, делегування [19].

Перше – вчителі-новатори та нові підручники. Чи можна говорити про якісну освіту учнів у XXI столітті, якщо в школі їх навчають учителі, які мислять категоріями XX століття і використовують при цьому старі підручники? Старий підручник не дає повного уявлення про предмет і методи навчання, а як результат – діти мислять у встановлених рамках. Вихід із ситуації – наявність індивідуального підходу до навчання.

Для приміток тренера

Друге – індивідуальний підхід до учнів. Як відомо, немає єдиного стандартного підходу до всіх без винятку учнів. Кожній дитині необхідно надавати особливого значення, приділяти максимум уваги. Не варто ставити собі за мету дати всім без винятку учням досконалу освіту. Головне – наявність правильного змісту освіти, що залежить від індивідуальних здібностей кожного учня.

Учителі не мають права «сортувати» учнів на кращих і гірших. Необхідно знайти підхід до кожного. В закладах освіти повинен культивуватися відкритий спосіб мислення. Саме він дає змогу повірити, що кожна людина – здатна на більше. Не можна керуватися твердженням: «Якщо від природою дитині не дано осягнути якесь знання, то нічого з неї не вийде».

Третє – співпраця та самостійність учителів. Найкращий виклик сучасної школи – співпраця вчителів усередині закладу освіти, адже це перший крок до створення суспільства, в якому люди не лише хочуть, а й уміють разом жити, разом працювати і разом вчитися. Вчительський колектив має бути прикладом для дітей. Організувати таку співпрацю в школі доволі непросто.

В Естонії «командність» була однією з умов робочого контракту. Колектив кожного закладу об'єднаний у невеликі робочі групи, що мають власний напрям роботи над загальними проблемами школи. Щотижня робочі групи аналізують різноманітні шкільні ситуації, які стосуються виховання, відносин тощо. Вчительська група самостійно ухвалює рішення щодо того, як розв'язати ту чи іншу проблему. Учителі стали набагато активніші, спілкуючись між собою. Чимало проблем вирішується без втручання директора, у міру їх виникнення на місцях. Педагоги розуміють, що самі можуть вирішити проблеми, не чекають готового рішення з боку керівництва.

Четверте – відкритість для батьків і громади. Спілкування школи з місцевою громадою – ще одне важливе питання. На перший погляд, школі вигідніше працювати за «закритими дверима», щоб ніхто не знав, що там відбувається, однак це – неправильно. Школа має знати, що потрібно громаді. А для цього необхідно працювати відкрито: щоб і вчителі, і батьки отримали той результат, на який сподівається кожен зі свого боку. Щоб вирішити це, потрібні спільні зусилля, спільний обмін інформацією і спільне позитивне налаштування.

Для приміток тренера

Батьки повинні відчувати себе частинкою шкільного колективу.

П'яте – делегування. Владу необхідно передавати учителям, які працюють у школі, а також учням, які там навчаються, адже разом із владою передається відповідальність. Чим більше відповідальних людей у школі – тим краще, саме це сприятиме відчутному результату, а як наслідок – зростає кількість лідерів [19]. *Ідеально було б, якби директор контролював шкільний бюджет, аналізував/підсумовував робочий процес і мотивував працівників.*

Відео «Збирання літака під час польоту» (Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=eX2zeAPA9IQ).

Підсумок. *Управління мотивацією працівників – одне з найважливіших завдань сучасних менеджерів*, від успішного розв'язання якого залежить ефективність діяльності очолюваних ними закладів освіти. Саме тому так важливо розумітися в питаннях теорії і практики мотиваційного менеджменту, що сприяє формуванню в керівників умінь і навичок управління мотивацією різних категорій працівників.

20 хвилин

Повідомлення «Мотивація в системі управління»

Окреслити сутність поняття «мотивація», визначити фактори, які впливають на мотивацію педагогічної діяльності

Для приміток тренера

Повідомлення «Мотивація в системі управління»

Мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу таким чином, щоб вона була ефективною. А для цього необхідні ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Управління розпочинається з пошуку перших трьох, а також їх раціонального використання. Набагато складніша ситуація з кадровими ресурсами. Обираючи для працівників завдання, керівникові варто замислитися над такими питаннями: 1) Чи здатен працівник вирішити проблему (чи достатньо у нього знань та вмінь для цього)?; 2) Чи має працівник засоби для вирішення проблеми (наприклад, методичні розробки)?; 3) Чи хоче працівник вирішити проблему (чи має він бажання зосередити свої зусилля задля вирішення проблеми)?

Вітчизняні управлінці та дослідники в галузі освіти, як правило, більш ґрунтовно підходили до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудовували свою управлінську діяльність. Позитивна відповідь на третє запитання вважалася очевидною, особливо, якщо йдеться про педагогів.

Як відомо, «обличчя школи» визначають професіоналізм учителів (наявність почесних звань, категорій, наукових ступенів чи нагород) та академічні досягнення учнів (кількість переможців олімпіад, медалістів, студентів ВНЗ тощо). Проте варто з'ясувати, чи завжди для успішного розв'язання різноманітних «шкільних» проблем достатньо мати лише висококваліфікованих педагогів.

Працівник будь-якого закладу – це його головний ресурс. Однак успішна діяльність закладу залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників, а й від того, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони. Тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати. Таким чином, *мотивація* – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі та форми, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [3, с. 144].

Уперше термін «мотивація» було використано А. Шопенгауером для

Для приміток тренера

пояснення поведінки людини. Як стверджував філософ, «мотиви – це причини, «видимі зсередини», адже кожен із нас, маючи намір зробити що-небудь, у кожному конкретному випадку відчуває мотиви як свою внутрішню волю, що виражається у видимих рухах тіла або вчинках» [5].

У сучасному менеджменті під мотивацію розуміють складову управління закладом; «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації» [8, с. 23]. Цей процес визначає виникнення, напрям і способи здійснення конкретних форм діяльності педагога, а також відображає набір певних «виробничих» ситуацій, яких варто уникнути.

Кожна людина – це особистість. Вона керується не тільки і не стільки прагненнями до задоволення первинних потреб (фізіологічних та ін.), скільки намаганнями задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема, людина відчуває потребу реалізувати свої потенційні можливості, самоствердитися (А. Маслоу, К. Роджерс).

На думку багатьох дослідників, в основу *мотивації праці* покладено процес задоволення потреб. Зважаючи на це, потреби можна розглядати як причини поведінки, які не лише спонукають до дії, а й впливають на систему цінностей, переконань, світогляд особистості.

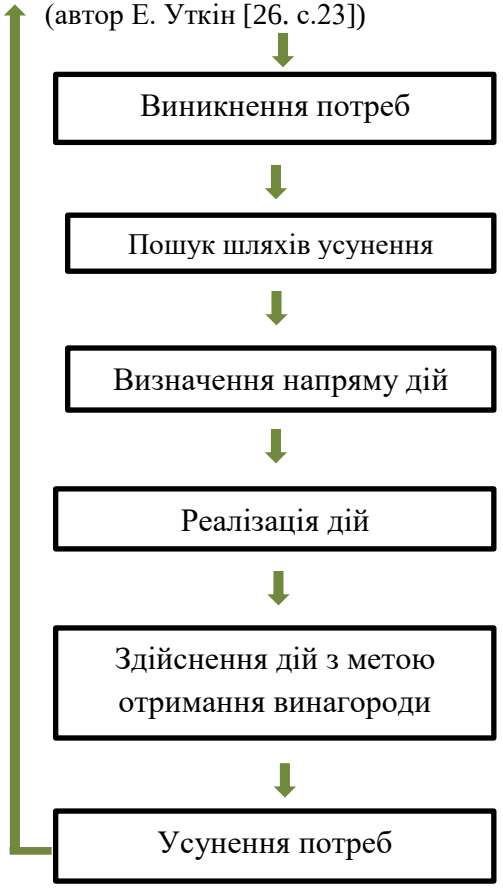
Потреби формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До перших відносять стимули, наприклад, обіцянки, дії інших людей, все те, що людина може отримати як компенсацію за її зусилля, те, що б вона бажала отримати у результаті певних дій. До внутрішніх факторів відносять систему цінностей, зокрема мрії, нахили, ідеали, тобто те, що характеризує внутрішній світ людини. У процесі життя цінності стають стійкими і впливають на вибір людини у складних життєвих або професійних ситуаціях.

Цінності представників різних професій, звичайно, є специфічними. Є. Шиянов, наприклад, виділяє особливу групу цінностей, обумовлених працею педагога [30, с. 87-88]. До них він відносить:

1) цінності, пов’язані із самоствердженням особистості в соціальному і професійному середовищі (суспільна значущість праці вчителя, престижність

Для приміток тренера

Схема мотиваційного процесу
(автор Е. Уткін [26. с.23])



педагогічної діяльності, визнання професії найближчим оточенням тощо);

2) цінності, що задовольняють потребу вчителя у спілкуванні (з дітьми, колегами, батьками та ін.; відчуття дитячої любові та прихильності; обмін духовними цінностями);

3) цінності, пов'язані з розвитком творчої індивідуальності (можливість навчатися, самовдосконалюватися, розвивати власні професійно-творчі здібності, долучатися до світової культури, займатися улюбленою справою);

4) цінності, що дозволяють самореалізовуватися (творчість, романтичність, відчуття захоплення професією, прагнення якомога глибше розвинути особистісні риси);

5) цінності, пов'язані із задоволенням утилітарно-прагматичних потреб (отримання достойної заробітної платні, надбавок, наявність відпустки тощо).

Відомо, що педагоги, на відміну від інших професійних груп, більше орієнтовані на альтруїстичні цінності, наприклад, прагнення бути корисним суспільству, увага до проблем оточуючих.

Усі фактори, які впливають на мотиваційні процеси й обумовлюють поведінку працівника, називають мотиваційними. Вони складають мотиваційну структуру особистості, що безперервно змінюється під впливом реалій життя, однак зберігає стійкість завдяки системі цінностей, яка регулює способи задоволення потреб. За природою виникнення потреб виділяють внутрішню та зовнішню мотиваційні домінанти. Внутрішня мотиваційна домінанта формує таку діяльність, яка є самоцінною для працівника, адже не потребує стимулів з боку керівництва, зокрема педагогам притаманні специфічні внутрішні потреби – причетність до соціально-значимої праці, бажання передати свої знання та досвід учням тощо. Зовнішня мотиваційна домінанта виявляється під впливом зовнішнього суб'єкта та може ґрунтуватися на винагородах (зовнішня позитивна домінанта) та покараннях (зовнішня негативна домінанта), які стимулюють бажану або небажану поведінку працівника.

А. Бакурадзе виділяє *п'ять груп педагогів із різними співвідношеннями мотиваційних домінант*, які залежать від стажу їх роботи [2, с. 12-13]:

І група – педагоги із домінуванням внутрішньої мотивації, для яких

Для приміток тренера

характерним є прагнення до особистого зростання, активність в інноваційній діяльності, бажання мати цікаву та творчу роботу. Найчастіше педагоги з такою мотивацією мають стаж роботи від 2 до 10 років, а також після 15 років.

II група – педагоги з домінуванням внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації, для яких характерним є прагнення досягнення визнання та успіху в різноманітній професійній діяльності, орієнтація на саморозвиток. Ця група педагогів є найчисельнішою, а її представники у відсотковому співвідношенні рівномірно розташовані серед груп із різним стажем роботи.

III група – педагоги з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації, що орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, «чуттєві» до матеріальних стимулів. Найбільша кількість педагогів із цієї групи – педагоги зі стажем роботи менше 5 років, а також від 10 до 20 років.

IV група – педагоги, в яких домінують зовнішні позитивні та негативні мотиви. Так само, як і педагоги попередньої групи, вони орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, але при цьому для них важливими гарантії безпеки з боку керівництва, оскільки для вчителів цієї категорії наявне прагнення уникнути дисциплінарних покарань та критики. Найчастіше такі педагоги мають стаж роботи більше 20 років.

V група – педагоги, в яких домінують зовнішні негативні мотиви. Вони негативно ставляться до різноманітних організаційних змін і новацій у педагогічній діяльності, а обираючи місце роботи, особливу увагу зосереджують на умовах праці та психологічному кліматі в колективі. У процесі роботи такі педагоги прагнуть задоволення своїх фізіологічних потреб, захисту від різноманітних покарань, санкцій.

Оскільки задовольнити перераховані вище потреби можна завдяки наявності в колективі певного статуту, то потреба у визнанні для них також відіграє неабияке значення. До цієї категорії належать педагоги із більш ніж 20-річним стажем, а також ті, що перебувають на пенсії, але продовжують працювати.

Підсумок. Виконання дій щодо мотивації праці – справа досить складна. Швидкі зміни в економічній, політичній та соціальній сферах, що

Для приміток тренера

притаманні сучасному суспільству, впливають і на мотиваційну сферу педагогів, змінюючи ієрархію традиційно значимих для вчителів потреб. Ця сфера надзвичайно динамічна, а отже, її інколи важко осягнути деяким керівникам. Усе це вимагає регулярного звернення до аналізу поведінки вчителів із метою виявлення найбільш значимих для них мотивів праці.

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

20 хвилин

Виявити цінності, найбільш значущі для працівника

Сприйняття людьми наявної в закладі системи стимулювання не завжди однакове у зв'язку з індивідуальними відмінностями, що існують у системах цінностей, які визначають їх робочу поведінку. Здатність керівника впливати на мотивацію працівника з урахуванням найбільш значущих для нього стимулів можлива лише в тому випадку, якщо керівник добре розуміється в людях, тобто є хорошим психологом.

В. Травін серед цінностей, які чинять визначальний вплив на трудову поведінку людей, виділяє такі:

- самоповага;
- фінансове благополуччя;
- відповідальність перед колективом;
- інтереси закладу;
- кар'єрні перспективи;
- інтереси сім'ї та ін. [24, с. 86-90].

Роздайте учасникам таблицю «Приказка-інтерпретація» і запропонуйте заповнити її, зауваживши, що прислів'я та приказки якнайкраще відображають найтонші нюанси психологічних механізмів людської поведінки. Зокрема, учасникам пропонується перевірити свою здатність до

розуміння психологічних аспектів системи стимулювання праці, інтерпретуючи сенс наведених приказок.

Інструкція: Прочитайте прислів'я та приказки і напишіть, як можна їх інтерпретувати з позиції наявної у вашому закладі системи стимулювання праці.

Приказка	***Інтерпретація***
1. Баба танцює, а дід слізьми вмивається	
2. Без охоти нема роботи	
3. Без вечері подушка в головах вертиться	
4. Ближня копійка дорожче за дальню гривню	
5. Щастя без розуму – торбина дірява	
6. Добрий той сніг, що вчасно ліг	
7. Де скрипить там і мажуть	

Правильна відповідь

Приказка	***Інтерпретація***
1	***2***
1. Баба танцює, а дід слізьми вмивається	те, що для однієї категорії працівників добре, для іншої може бути неприйнятним; використання матеріальних і моральних стимулів повинно бути диференційованим
2. Без охоти немає роботи	щоб досягти високих показників у роботі, необхідно мати бажання
3. Без вечері подушка в головах вертиться	якщо людина не задовольнила свої найважливіші потреби, вона не зможе не лише працювати, а й відпочивати

Для приміток тренера

1	*2*
4. Ближня копійка дорожче за дальню гривню	своєчасні виплати, пільги та інші форми матеріального або морального стимулювання можуть бути більш ефективною мотивацією працівника, ніж віддалені обіцянки
5. Щастя без розуму – торбина дірява	сама по собі система стимулювання праці не зробить із поганого працівника хорошого
6. Добрий той сніг, що вчасно ліг	своєчасність використання навіть незначних грошових виплат може виявитися надзвичайно ефективним засобом впливу на мотивацію працівників
7. Де скрипить там і мажуть	система стимулювання може бути спрямована не на високу ефективність, а лише на «згладжування» проблем, що виникають у роботі працівників (прогули, дисципліна, якість тощо)

Для приміток тренера

15 хвилин

Інтерактивна бесіда з теми «Основні потреби людини»

Поглибити свої уявлення про зв’язок між мотивацією та результатами праці персоналу

Вступна інформація. Керівникові сучасного закладу освіти доводиться працювати в час оновлення функціональних обов’язків та видів управлінської діяльності, що тісно пов’язано з конкретно-історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та вмінь у галузі менеджменту освіти й іншими об’єктивними обставинами. Ефективне управління людьми в будь-якому закладі неможливе без управління мотивацією персоналу та створення мотиваційного клімату, що підвищує прихильність працівників до цього закладу, а також їх готовність напружено працювати на його користь.

Що змушує працівників надавати перевагу якомусь одному виду діяльності? Чому вони реагують по-різному на одні й ті ж стимули? Чому в одному закладі працівники самовіддано працюють над вирішенням поставлених завдань, а в іншому – витрачають дорогоцінний час на непотрібні розмови? Ці запитання найчастіше задають керівники закладів освіти і їх можна звести до трьох основних: «Що мотивує людей?», «Чому це відбувається?», «Що робити, аби працівники були зацікавлені в кінцевому результаті дорученого їм завдання, працювали з повною віддачею сил?»

Висока мотивація персоналу – найважливіша умова успіху будь-якого закладу. Жодна компанія не зможе досягти успіху без налаштування працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості всього колективу в кінцевому результаті, а також без їх прагнення зробити свій внесок у досягнення поставлених цілей. У цьому і криється основний інтерес керівників і дослідників, які займаються питаннями управління, щодо вивчення психології професійної поведінки людини. Саме у психології варто шукати причини, що змушують людей ефективно працювати. Значення мотивації надзвичайно вагоме, однак низка керівників досить опосередковано уявляють собі те, як можна використаний цей резерв підвищення ефективності діяльності всього закладу.

Дайте відповіді на запитання

1. Що таке мотивація?
2. Які мотиви змушують людину працювати?
3. Що покладено в основу мотивації?

Головне в мотивації – її нерозривний зв’язок із потребами людини. Людина лише в тому випадку самовіддано працюватиме, долаючи перешкоди на шляху до поставленої мети, коли робота і винагорода, яку вона отримає за цю роботу, дозволять їй задовольнити значущі для неї потреби.

Неабияку віддачу від роботи працівників заклад отримає лише в тому випадку, якщо в ньому по-особливому ставитимуться до їх праці, якщо вони будуть не лише зацікавлені в кінцевому результаті, а й позитивно налаштовані на роботу. Цього

Для приміток тренера

можна досягти лише в тому випадку, якщо процес роботи та кінцеві результати дозволять людині задовольнити свої найважливіші потреби.

Є значна кількість потреб, що покладені в основу трудової мотивації та впливають на організаційну поведінку і діяльність людини. Однак ми розглянемо лише ті з них, які слід ураховувати при розробці заходів впливу на трудову мотивацію працівників, наприклад:

• *Фізіологічні потреби* – потреби, задоволення яких необхідне для забезпечення існування людини як біологічного організму.

• *Потреба в безпеці* – потреба в захисті від фізичної або психологічної небезпеки; наявність надійного місця роботи, гарантованої зайнятості, впевненості в завтрашньому дні тощо.

• *Потреба в приналежності до соціальної групи* відіграє неабияку роль у житті людини. Соціальні контакти, які працівники налагоджують із колегами по роботі, є важливим фактором позитивного впливу на трудову мотивацію.

• *Потреба у справедливій оцінці та повазі*. Людина прагне зайняти гідне місце в суспільстві або закладі, підкресливши це своїм статусом (окремий кабінет, машина, манера одягатися тощо). Оскільки вона зазвичай ототожнює себе із закладом, в якому працює, для неї важливо, щоб в очах інших людей її заклад вважався не лише привабливим, а й гідним місцем роботи. При цьому важливими є потреби в самоповазі та схваленні, визнанні з боку керівництва та колег, наявності престижної роботи.

• *Потреба в самоактуалізації* – бажання максимально реалізувати власний професійний та особистісний потенціал. Люди з високою потребою в самоактуалізації прагнуть працювати на межі можливостей, що робить їх найціннішим резервом закладу.

• *Влада і вплив* – цей мотив може проявлятися не лише у прагненні людини впливати на інших людей, а й у бажанні контролювати певну робочу ситуацію, бути більш самостійним.

• *Потреба в досягненні результату (успіху), у професійному зростанні, бажання досягти успіху* мають неабияке значення у трудовій поведінці людини. Особистості з високою потребою в досягненні успіху воліють брати

Для приміток тренера

на себе відповідальність за вирішення проблем, прагнуть досягти «недосяжних» цілей. Працівники з низькою потребою здатні до виконання стабільних, передбачуваних ситуацій.

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

10 хвилин

З’ясувати, які потреби визначають поведінку людини?

Примітка. Потреби неабияк впливають на поведінку людей. Професійна успішність у конкретній сфері діяльності тісно пов’язана з особливостями мотивації працівника. Виконавши тест, ви зможете з’ясувати, які потреби визначають вашу поведінку, а також дізнаєтеся, які мотиви для вас є визначальними.

***Інструкція*:** У разі відповіді на запитання «Так» поставте у клітинці знак «+»».

Запитання	
1	2
1. Чи подобаються вам ситуації, в яких ви повинні особисто знайти шляхи вирішення поставленої проблеми?	
2. Чи надаєте ви перевагу завданням середньої складності, що передбачають помірний, зважений ризик?	
3. Чи потребуєте ви зворотного зв’язку?	
4. Чи витрачаєте ви час на обдумування питань стосовно поліпшення своєї роботи, зокрема як виконати важливе завдання, як домогтися успіху в тій чи іншій ситуації?	
5. Чи надаєте ви перевагу такій роботі або такій ситуації, коли є можливість взаємодіяти з колегами, контактувати з іншими людьми?	
6. Чи звертаєте ви увагу на ті взаємини, які складаються у вас з оточуючими?	

7. Чи вважаєте ви, що почуття інших людей – це щось дуже важливе?	
8. Чи намагаєтеся ви поліпшити відносини з людьми у випадку виникнення певних суперечок?	
9. Чи намагаєтеся ви впливати на людей і контролювати їх?	
10. Чи намагаєтеся ви зайняти в групі позицію лідера?	
11. Чи отримуєте ви задоволення від того, що переконуєте у чомусь інших людей?	
12. Чи вважають вас оточуючі наполегливою, енергійною та вимогливою людиною?	

Обговорення результатів:

- відповіді «Так» на запитання 1-4 засвідчують, наскільки у вас виражена потреба в досягненні результату (успіху);
- відповіді «Так» на запитання 5-8 свідчать про те, наскільки сильною у вас є потреба у визнанні;
- відповіді «Так» на запитання 9-12 доводять, наскільки вагомою для вас є потреба влади.

На організаційну поведінку працівника зазвичай впливають кілька (визначальних) потреб (полімотивація) [17]. Потреби породжують мотиви діяльності, які зі свого боку «підштовхують» педагога до провадження певної діяльності. Наприклад, потреба вчителя бути причетним до колективу задовольняється через мотиви участі в роботі творчої групи педагогів, прагнення проводити своє дозвілля з колегами. Знаючи мотиви діяльності, можна визначити уявлення керівників і вчителів, що визначають організаційну поведінку педагогів та управлінців щодо:

- значного впливу матеріальних стимулів на організаційну поведінку;
- провідного мотиватора трудової діяльності – страху, завдяки чому люди працюють ефективно, аби уникнути покарань і критики (це уявлення відповідає концепції «Х» Д. Мак-Грегора);
- причетності до діяльності/справ своєї школи як про значущий для багатьох учителів мотиватор, що базується на традиціях колективізму, властивих країнам

Для приміток тренера

Концепція «Х» Д. Мак-Грегора базується на таких переконаннях керівника щодо працівників:

- працівники ледачі, вони не люблять працювати;
- працівники уникають відповідальності;
- для того, щоб змусити працівників працювати, їх слід контролювати і лякати покараннями

пострадянського простору;

• універсальності морального стимулювання, яке дає змогу задовольнити потреби педагогів у визнанні досягнень, статусі, а частково – у приналежності до закладу;

• значимості для педагогів мотивів, викликаних потребами у саморозвитку, творчому зростанні. Як правило, таку думку поділяють керівники, які вважають себе прихильниками теорії «У» Д. Мак-Грегора. Ця теорія близька до теорії мотивації А. Маслоу, який вважав, що потреби працівників можна поділити на п’ять груп, розташувавши їх у певній послідовності (ієрархії) [2, с. 44-45].

Таблиця 1

Ієрархія потреб працівника за теорією А. Маслоу

Ієрархія потреб	***Прояв потреб***
1	2
Потреба в самовираженні, саморозвитку, самоактуалізації	1. Бажання розвивати себе, навчатися. 2. Прагнення брати участь у розробці та впровадженні новацій заради особистої та колективної користі. 3. Творча робота як цінність педагогічної діяльності. 4. Розширення сфер повноважень. 5. Виконання досить складної діяльності
Потреба у визнанні, статусі, самоствердженні	1. Участь у нововведеннях заради досягнення позитивного результату в роботі. 2. Прагнення зайняти керівну посаду. 3. Прагнення створити образ «успішного працівника», наприклад, отримати почесне звання. 4. Прагнення отримати привілеї в роботі, додаткові права. 5. Бажання отримати інформацію про те, наскільки суттєві та значимі результати в роботі.

Для приміток тренера

Концепція «У» Д. Мак-Грегора базується на таких переконаннях керівника щодо працівників:

• працівники люблять працювати і готові брати на себе відповідальність за результати праці, а також за те, що відбувається на робочому місці;

• працівники наділені творчим потенціалом, який реалізують на робочому місці;

• працівники самостійно керують своєю діяльністю та контролюють себе відповідно до поставлених цілей

1	2
	6. Бажання впливати на процес формування цілей закладу
Потреба в причетності до певної групи людей, колективу	1. Бажання спілкуватися з колегами, учнями, володіти інформацією про те, що відбувається в школі. 2. Активна участь у житті колективу, закладу. 3. Участь у заходах, проектах закладу сприймається як особиста цінність. 4. Участь у реалізації нововведень «за компанію». 5. Бажання бути приємним у спілкуванні
Потреба в безпеці, гарантіях	1. Прагнення уникнути критики, покарань. 2. Страх до змін, пасивне і негативе відношення до нового. 3. Прагнення до збереження стабільних відносин із колегами. 4. Чітке дотримання інструкцій і правил
Фізіологічні потреби (потреба існування)	1. Бажання більше заробляти, не докладаючи зусиль. 2. Небажання виконувати складну роботу. 3. Пошук додаткового заробітку (надбавок, пільг тощо) за рахунок закладу

Зважаючи на теорію А. Маслоу, можна стверджувати, що потреба стимулює працівника доти, поки вона не буде задоволена. Наприклад, учитель, який влаштувався в нову школу, прагне вникнути у проблеми закладу, дізнатися про його традиції, зблизитися з колегами. Цим він задовольняє потребу в приналежності, а також частково – у безпеці. Однак після адаптації в новому колективі він починає самоствердуватися, прагне отримати визнання і схвалення адміністрації, колег-учителів, учнів та їх батьків. Форми поведінки людини, яка прагне самоствердитися, можуть бути різними, але саме таким чином учитель переходить до задоволення потреби, що стоїть на більш високому рівні. Потреба в приналежності вже не є значущою для нього.

Для приміток тренера

Відомо, що особи, які зазвичай працюють для задоволення базисних потреб, мало цікавляться змістом роботи. Вони звертають увагу на умови праці, рівень оплати, можливість працювати «не напружуючись». Таким працівникам достатньо забезпечити певний рівень заробітної плати, а також умови праці, якібули б для них прийнятними.

Працівники, для яких вагомою є потреба в безпеці, оцінюють місце своєї роботи з точки зору його стабільності, тобто школа для них і є тим стабільним закладом. Цим фактором пояснюється прихід у систему освіти фахівців з інших сфер, наявність учителів-сумісників, які, крім школи, працюють одночасно в інших організаціях, які не мають жодного відношення до освіти. Як правило, працівники з основною потребою безпеки намагаються уникати ризику, інколи опираються змінам і новаціям. Таким працівникам необхідні чіткі вимоги. Їх не варто залучати до ризикованих справ, вимагаючи швидкого включення в інноваційну діяльність, однозначного схвалення змін та нововведень. Задоволення означених вище потреб, як правило, не призводить до зростання ефективності праці. Відбувається усунення причин незадоволеності працею, що підвищує лояльність працівника до закладу та керівництва.

Педагоги з яскраво вираженою потребою в приналежності та причетності до групи (колективу) прагнуть насамперед встановити дружні або партнерські відносини з колегами, дотримуватися і примножувати традиції колективу, прийняти норми поведінки закладу. Такі працівники «за компанію» можуть досить ефективно працювати в творчих групах, гуртках, методичних об’єднаннях. Для успішної мотивації таким учителям варто частіше нагадувати, що їх внесок у загальну діяльність не залишається непоміченою і цінується керівництвом.

Потреба визнання і самоствердження має на меті прагнення працівників відчути повагу з боку керівників і колег, бажання бути впевненим у власних силах. Для таких працівників дуже важливо мати певний статус у колективі, зазвичай це статус лідера. Керівнику варто всіляко підтримувати заслуги цих працівників, розробити чітку систему їх заохочення, зокрема надавати перевагу моральному стимулюванню.

Потреба в самовираженні – це прагнення працівника творчо розкрити свої

Для приміток тренера

можливості. Творчі педагоги зазвичай вирізняються відкритістю та незалежністю. Вони не бояться конфліктів, здатні аргументовано сперечатися. Зважаючи на це, їм можна доручати виконання нестандартних завдань, заохочуючи їх ініціативність, включати до участі в нововведеннях, надавати певну свободу в діях.

Практика закладів освіти показує, що педагоги зі значною потребою в самовираженні, досягнувши певних успіхів, прагнуть до подальшого вдосконалення освітнього процесу, своїх професійних якостей, не зменшуючи при цьому мотивуючу дію цієї потреби на поведінку вчителя. Аналогічний висновок можна зробити і для задоволення потреби у визнанні.

Підсумок. Кожен працює відповідно до своїх потреб. Але одні й ті ж потреби у різних людей можуть проявлятися по-різному. Це залежить від багатьох факторів, наприклад, статусу працівника в закладі, характеристик його діяльності (змісту, тривалості, умов праці), індивідуальних особливостей (статі, віку, стажу роботи, індивідуально-психологічних особливостей).

Як показали численні дослідження, потреби працівників не обов'язково мають стояти в суворій послідовності, визначеній свого часу А. Маслоу. Так, наприклад, після задоволення потреби в приналежності деякі педагоги не вважають необхідністю домагатися визнання і самоствердження. На практиці ми можемо спостерігати випадки, коли вчитель, домігшись визнання і самовираження, змушений докладати зусиль задля задоволення базових потреб. Таким чином, висновки А. Маслоу не є догмою, а сама його теорія мотивації, незважаючи на свою популярність, не здатна задовольнити всі питання практиків-управлінців. Наприклад, вона не пояснює поведінки багатьох інноваційно зорієнтованих працівників, які є «ранніми реалізаторами» (Е. Роджерс) оновлення/осучаснення закладу. Разом із тим, А. Маслоу, як ніхто інший з дослідників, яскраво показав необхідність урахування потреб працівників у діяльності керівника з управління персоналом і виявив досить значний спектр цих потреб.

Для приміток тренера

Для нотаток. Для розуміння професійної поведінки людини і побудови обґрунтованої системи впливу на мотивацію працівників важливим є розуміння тих психологічних закономірностей і ключових принципів, які покладено в основу трудової мотивації.

До ключових принципів трудової мотивації варто віднести:

- полімотивованість професійної поведінки;
- ієрархічна організація мотивів;
- компенсаторний зв'язок між мотивами;
- принцип справедливості;
- принцип підсилення.

Для приміток тренера

20 хвилин

Презентація «Ключові принципи трудової мотивації персоналу»

Визначити принципи, які є основою трудової мотивації персоналу

Номер слайда	***Пояснення***
1	*2*
1. Полімотивованість професійної поведінки	На поведінку працівників може одночасно впливати безліч мотивів. Розуміння цього допоможе, з одного боку, таким чином впливати на мотивацію працівників, щоб вони працювали ефективніше і з бажанням, а з іншого – уникати конфлікту мотивів, коли різні мотиви вимагають від людини різної поведінки, різних дій або рішень. Наприклад, педагог відповідає усім вимогам керівника, наділений високою продуктивністю праці, однак при цьому намагається уникнути протиставлення себе колегам, а як наслідок – він не докладатиме додаткових зусиль і не працюватиме більше за інших

1	*2*
2. Ієрархічна впорядкованість мотивів	Стверджуючи про ієрархічну впорядкованість трудової мотивації, зазвичай мають на увазі процес між трудовими мотивами і професійною поведінкою, коли більш виражений вплив на поведінку надають мотиви, в основу яких покладено потреби, що мають для людини важливіше значення і займають більш високе місце в ієрархії трудової мотивації. Наприклад, для однієї людини ставлення до роботи визначатиметься розміром заробітної плати, а для іншої – прагненням до влади чи можливістю мати вільний час для занять з дитиною. Значимість певного мотиву і його місце в ієрархії може змінюватися залежно від ситуації. Якщо на початковому етапі роботи в закладі для працівника на першому місці були мотиви, спрямовані на орієнтацію в роботі, встановлення особистих контактів із колегами, то пізніше, у міру того, як працівник освоїться на робочому місці, значення мотивів, пов'язаних із потребою у професійному зростанні, просуванні службовими сходами, змінюється

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

5 хвилин

Ієрархічно впорядкувати власні мотиви

Інструкція: розташуйте в ієрархічній послідовності п'ять найбільш значимих мотивів для педагогів і для адміністрації закладу. За основу візьміть раніше запропонований список

Педагоги	Адміністрація
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

Для приміток тренера

Коментар. Як засвідчили результати опитування, проведеного в Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, ієрархія найбільш значущих мотивів праці для педагогів помітно відрізняється від аналогічної ієрархії для адміністрації школи, хоча інколи трапляються і збіги.

Педагоги	Адміністрація
1. Гідна оплата праці. 2. Гарні умови праці. 3. Можливість навчатися, професійно зростати. 4. Упевненість у завтрашньому дні. 5. Соціальна захищеність	1. Гідна оплата праці. 2. Кар'єрний ріс. 3. Гарні взаємини з керівництвом. 4. Можливість проявити ініціативу, самостійність. 5. Можливість навчатися, професійно зростати

Підсумок. Таким чином, створюючи у своєму закладі систему стимулювання праці, керівникові необхідно враховувати, що різні категорії персоналу мають різну ієрархію трудових мотивів, що визначає різний ступінь їх чутливості до одних і тих же стимулів.

1	2
3. Компенсаторний зв’язок між мотивами	Значна кількість мотивів, що впливають на поведінку людини, передбачає наявність певного зв’язку між ними. Між мотивами можуть встановлюватися компенсаторні зв’язки. Недостатність одних мотивів може компенсуватися або врівноважуватися дією інших. Наприклад, не надто цікава робота може бути привабливою у зв’язку із високою заробітною платою, і навпаки, недостатньо висока, з точки зору працівника, оплата його праці може компенсуватися можливістю займатися привабливою та важливою для нього творчою діяльністю

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

5 хвилин

Виявити чинники, які понижують трудову мотивацію (демотивують)

Стверджувати про можливість компенсувати недостатність одних мотивів за рахунок інших можна лише в тому випадку, якщо добре знаєш людину і систему її пріоритетів. Зважаючи на це, буде краще, якщо це завдання ви виконаєте стосовно себе.

Інструкція: зазначте, що для вас може компенсувати дію чинників, які понижують трудову мотивацію (демотивують).

Що може компенсувати недостатній рівень заробітної плати?

_____

_____

Що може компенсувати відсутність кар'єрного росту?

_____

_____

Що може компенсувати погані умови праці (відсутність робочого місця)?

_____

_____

Що може компенсувати відсутність самостійності, дріб'язковий контроль із сторони керівництва?

_____

_____

Що може компенсувати віддаленість роботи від місця проживання?

_____

_____

Що може компенсувати відсутність взаєморозуміння з керівництвом?

_____

_____

Що може компенсувати недостатнє забезпечення ресурсами, необхідними для роботи?

_____

_____

Для приміток тренера

Коментар. Роздумуючи над питанням про компенсацію тих чи інших факторів, що негативно впливають на мотивацію, ви орієнтуєтеся насамперед на власну ієрархію потреб. Для різних людей система компенсаторних мотивів може бути кардинально різною. Тут немає свідомо правильних або свідомо помилкових відповідей. Така система «противаг», що вибудовуються іноді свідомо, а іноді – неусвідомлено, дозволяє людині без серйозних психологічних потрясінь пережити важкі періоди в житті та кар'єрі. Проявляється це таким чином: «Так, тут мені платять мало, але у мене хороші перспективи для кар'єрного росту, головне – не поспішати і не робити

необачних кроків» або «Хоча на цій роботі в мене немає можливостей кар'єрного росту, але тут я маю хорошу заробітну платню, яку мені важко буде знайти будь-де».

Коли ми говоримо про компенсаторні зв'язки між різними мотивами, важливо враховувати один суттєвий момент – компенсаторні можливості мають обмежені часові рамки. Мине час і компенсаторний потенціал конкретного мотиву може вичерпатися. Не можна розраховувати лише на те, що недолік грошової мотивації можна нескінченно довго компенсувати моральними стимулами, вільним графіком роботи, можливостями тощо.

1	2
4. Принцип справедливості	Трудова мотивація спричиняє упереджене ставлення людини до найрізноманітніших аспектів робочих ситуацій. При цьому саме уявлення про справедливість формується на основі порівнянь. Працівник порівнює свій внесок у роботу підрозділу (кафедри) закладу і те, що отримав натомість, із тим, який внесок зробили інші працівники і що отримали вони. Важливо розуміти, що поняття справедливості не можна виміряти, воно є *суб'єктивним*. Те, що працівник може розглядати як несправедливу оцінку свого трудового внеску («недоплату»), його керівник може вважати цілком справедливим або навіть розцінювати як переплату (тобто працівник отримує більше, ніж заслуговує)

Індивідуальна робота

5 хвилин

Визначити наявні стратегії поведінки працівника, стосовно якого була допущена несправедливість

Для приміток тренера

Припустимо, що ви певним чином розподілили якусь роботу між вашими працівниками. Є кілька педагогів, які вважають, що їх поставили у більш складні умови порівняно з їх колегами. Вони стверджують, що їм доводиться виконувати не лише більше роботи, а й частіше відволікатися, виконуючи роботу, яка заважає виконанню основних обов'язків, а заробітна плата нижча, ніж у колег, які працюють менш напружено. Як, на вашу думку, ці працівники реагуватимуть на таку несправедливість? Як поводитимуться в подібній ситуації? Зазначте не менше двох стратегій їх можливої поведінки:

1._____
2._____
3._____

Коментар. Як показує практика, виокремлюють п'ять стратегій щодо працівників, які вважають, що з ними вчинили несправедливо:

1. *Пошуки іншого місця роботи.* Це зазвичай відбувається у зв'язку з несправедливим ставленням до працівника і призводить до зниження відчуття прихильності до закладу.

2. *Зниження робочих показників або якості роботи.* Працівник у такий спосіб намагається відновити справедливість у ситуації, що склалася стосовно нього в закладі («За меншу оплату потрібно менше працювати»; «І так непогано, мені що, більше за всіх потрібно?»)

3. *Прагнення до відновлення справедливості.* Працівник апелює до керівництва, вимагаючи більш рівномірного розподілу роботи і такої ж оплати за свою працю, як у працівників, з якими він себе порівнює.

4. *Вимога до перегляду робочого навантаження і оплати інших працівників* («Якщо мене поставили в такі ж умови, то нехай вони поширюються і на інших працівників, з якими я працюю нарівні»).

5. *Прагнення знайти інші об'єкти для порівняння.* Працівник може зрозуміти, що він неправий, порівнюючи своє робоче навантаження і заробітну плату з навантаженням і заробітною платою інших працівників, знайти для себе інші

Для приміток тренера

орієнтири.

1	2
5. Принцип підсилення	Поведінка або дії людини мають певні наслідки. Якщо ці наслідки є для неї позитивними, то в подібних ситуаціях вона прагнутиме чинити так само. Якщо ж наслідки будуть негативними, небажаними, то вона намагатиметься змінити свою поведінку, аби у подальшому уникнути негативних наслідків. Наприклад, працівник прагне до найменших дрібниць виконувати вказівки свого безпосереднього керівника, адже за їх порушення у минулому його вже було покарано (догана, позбавлення премії, перенесенням відпустки на незручний час)

Коментар. Загалом принцип підсилення реалізується у трьох формах: 1) люди поводяться так чи інакше, аби отримати винагороду; 2) люди припиняють поводитися так чи інакше, адже певні дії призводять до покарання; 3) люди не схильні до певної поведінки та певних дій, ні винагороди, ні покарання за це не отримають.

Таким чином, винагороду називають позитивним підсиленням, а покарання – негативним. При цьому підсилення може бути як зовнішнє (подяка, премія, пільги тощо), так і внутрішнє, тобто те, що йде від людини (почуття задоволення, гордість за досягнуті успіхи тощо). Керівнику постійно доводиться стикатися з необхідністю закріплення в щоденній практиці позитивних зразків поведінки його працівників (прояв самостійності, високого рівня дисципліни і відповідальності за доручену справу) і викорінення негативних, що позначаються на результатах роботи (пасивність, небажання приймати самостійні рішення, порушення трудової дисципліни).

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

5 хвилин

Визначити приклади позитивного та негативного підсилення у діяльності своїх підлеглих

Інструкція. Перерахуйте відомі вам позитивні та негативні підсилення, які у своїй роботі може використовувати керівник, аби заохочувати бажані і викорінювати небажані види поведінки у діяльності
своїх підлеглих.

Позитивні підсилення	Негативні підсилення
_____ _____ _____	_____ _____ _____

Коментар. Проаналізуйте перелік запропонованих вами позитивних і негативних підсилень із точки зору знаходження балансу між зовнішніми і внутрішніми підсиленнями. Важливо,
щоб, спонукаючи працівників до бажаних моделей поведінки, ви зверталися до таких внутрішніх заохочень, як переживання успіху, гордість за свої досягнення тощо.

Для приміток тренера

Сесія 2. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів

45 хвилин

Міні-лекція «Теорії мотивації: види та сутність»

Окреслити сутність змістовних і процесуальних теорій мотивації

Для приміток тренера

Міні-лекція «Теорії мотивації: види та сутність»

Жоден заклад не може досягти успіху без високого рівня прихильності працівників, без їх прагнення докласти максимальних зусиль задля досягнення цілей. Саме тому сьогодні неабиякий інтерес керівників і дослідників, які займаються управлінням персоналом, викликають теорії мотивації та їх причини, що змушують людей займатися професійною діяльністю, працювати з повною віддачею в інтересах закладу.

За останнє десятиліття було розроблено велику кількість теорій мотивації праці, які мали неабиякий вплив на процес управління. Однак єдиного підходу досі не існує. У зв'язку зі складністю феномена «мотивація» неможливо дати однозначної відповіді на запитання «Що мотивує людей добре працювати?». Цьому є кілька причин. По-перше, основне джерело мотивації праці – конкретна ситуація, в якій перебуває конкретний працівник. По-друге, мотивація з часом змінюється і залежить від обставин, в яких перебуває працівник. По-третє, на організаційну поведінку і роботу працівника можуть впливати одночасно безліч обставин. Знання закономірностей мотивації праці дозволяє керівникам зрозуміти, як краще впливати на працівників, аби вони працювали ефективніше.

Погляди на мотивацію праці. Інтерес до проблеми мотивації праці виник одночасно з розробкою системи наукового управління, що передбачала спробу визначити універсальну модель мотивації, яку можна було б застосувати до будь-якого працівника в будь-якій ситуації. Серед найвідоміших підходів до вивчення мотивації виділяють такі:

- Традиційна модель: наукове управління;
- Модель «Школа людських відносин»;

• Модель «Школа людських ресурсів».

Традиційна модель: наукове управління. Ця модель була запропонована Ф. Тейлором на початку XX ст. На думку вченого, керівники повинні визначати найбільш ефективні способи виконання завдань, а потім спонукати працівників до досягнення найвищої продуктивності, використовуючи систему грошових стимулів, тобто чим вищою буде продуктивність праці працівника, тим більше йому заплатять. В основу цих поглядів покладено припущення про те, що керівник знає роботу краще, ніж працівники, які за своєю природою ліниві, не схильні до проявів самостійності, їх мотивують в основному гроші і розуміння того, що результати їх праці пов'язані із заробітною платою. Довгі роки вважалося, що ця модель дійсно працює, даючи змогу керівникам досягти реального зростання продуктивності. Однак відзначалося, що в міру професійного зростання працівників у них часто виникали потреби у виконанні більш складної і відповідальної роботи, а як наслідок – почуття незадоволеності, що впливає на трудову і виконавську дисципліну, висока плинність кадрів, низька якість роботи тощо. Разом із тим, значного поширення набуло таке явище, як прагнення керівництва зменшити розмір грошових виплат, що також спричиняло високу плинність кадрів.

Таким чином, означена модель зазнала поразки за часів Великої депресії, коли для працівників на першому місці були гарантії зайнятості, а не нестабільні, хоча й високі, заробітки [4].

Модель «Школа людських відносин» була впроваджена Е. Мейо. Він довів, що прості робочі операції, які постійно повторюються, викликають у працівників нудьгу та негативно впливають на їх мотивацію. До чинників, що позитивно впливають на трудову мотивацію, Е. Мейо відносив насамперед дружні зв'язки та тісні взаємовідносини людей у процесі трудової діяльності. Якщо відповідно до традиційної моделі працівники були готові підкорятися керівникові, аби отримати високу заробітну платню, то згідно із доктриною «Школи людських відносин» робітники працюватимуть з неабиякою віддачею в обмін на уважне ставлення до них керівництва та право впливати на робочу ситуацію.

З'ясування того факту, що працівники у процесі професійної діяльності прагнуть до встановлення групових норм (продуктивність праці, швидкість роботи),

Для приміток тренера

призвело до того, що значну увагу почали приділяти неформальним відносинам у колективі. Таким чином, керівники могли впливати на мотивацію працівників, визнаючи їх соціальні потреби і даючи можливість відчути себе корисними і потрібними для закладу (організації). Використання моделі «Школа людських відносин» у практиці управління підштовхнуло керівників до надання працівникам більшої свободи у прийнятті рішень, а також до інформування їх про наміри керівництва і цілі організації (закладу).

Модель «Школа людських ресурсів» була запропонована Д. Макгрегором, який вважав теорію наукового управління Ф. Тейлора і «Школу людських відносин» Е. Мейо прикладами маніпулювання працівниками. «Слабка» сторона обох моделей, на його думку, в тому, що основною детермінантою трудової мотивації є лише один фактор – або гроші, або соціальні відносини. Д. Макгрегор стверджував, що керівники відрізняються між собою тим, як вони оцінюють своїх працівників.

За *Теорією X,* людям споконвіку була притаманна нелюбов до роботи. Вони не лише прагнули уникнути її у будь-який спосіб, а й розглядали її як необхідність. Тобто, більшість людей ліниві, прагнуть, щоб ними керували, уникають відповідальності. Керівники повинні або примушувати людей працювати, або мотивувати їх до цього високою заробітною платнею, або піклуватися про них.

Теорія Y більш оптимістична. Відповідно до неї робота для людини – звичне явище, на зразок відпочинку або гри. Люди прагнуть працювати і в правильно організованому середовищі отримують від цього неабияке задоволення. Люди прагнуть відповідальності в роботі, хочуть творчо та ініціативно підходити до вирішення виробничих питань. Таким чином, якщо йдеться про працівників, керівники зазвичай схиляються до *Теорії X,* однак не відкидають при цьому думки щодо поліпшення морального клімату в колективі.

Щодо себе керівники найчастіше використовують модель «Школи людських ресурсів» (*Теорія Y*), стверджуючи, що їх потенціал не використовується повною мірою, вони готові покласти на себе ще більше відповідальності, а також прагнуть більшої самостійності в роботі.

Сучасні погляди на мотивацію. Теоретичні уявлення про трудову мотивацію розглядають у трьох напрямах:

Для приміток тренера

• *змістовні теорії*, в основу яких покладено потреби, індивідуальні цілі та прагнення людей;

• *процесні теорії*, в основу яких покладено механізми мотиваційних процесів, що виявляються в розумінні робочої ситуації, прийнятті рішень і робочої поведінки;

• *теорії підкріплення*, основний акцент в яких зроблено на тому, як люди освоюють ті чи інші види поведінки і яким чином їх можна спонукати до бажаної поведінки.

Змістові теорії мотивації. До найбільш відомих змістовних теорій мотивації належать теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Дж. Аткінсона і Д. Мак Клелланда [6].

Теорія А. Маслоу вперше була опублікована у 1943 р. Досліджуючи поведінку людей, учений відзначав, що ними рухає прагнення до задоволення значної кількості потреб, серед яких:

• базові фізіологічні потреби;

• потреби в безпеці;

• соціальні потреби;

• потреба в оцінці та повазі;

• потреба в самореалізації.

А. Маслоу стверджував, що окремі потреби впливають на поведінку відповідно до двох основних принципів:

• принципу дефіциту (задоволена потреба не мотивує; дії людей спрямовані на задоволення різних потреб);

• принципу пріоритету (одні потреби більш важливі, інші – менш важливі). Базове припущення А. Маслоу полягало в тому, що люди завжди хочуть більшого і те, чого вони хочуть, залежить від того, що вони вже мають.

Перераховані вище п’ять категорій потреб взаємозалежні між собою та перебувають у тісному зв’язку *(див. рис. 1)*. При цьому потреба кожного наступного рівня активізується і визначає поведінку особи лише тоді, коли задоволені потреби попереднього рівня. При цьому, як вважає А. Маслоу, потреби більш високого рівня активізуються і впливають на поведінку людини лише після того, як задоволені потреби нижчого рівня.

Для приміток тренера

Рис. 1. Ієрархічна модель потреб А. Маслоу

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

10 хвилин «Тест Маслоу» Виявлення домінуючих мотивів

Роздайте учасникам «Тест Маслоу» і запропонуйте їм пройти його [22].

Інструкція: «Обведіть кружечком цифру, яка відображає ступінь вашої згоди із твердженням: +3 – абсолютно згоден; +2 – в основному згоден; +1 – швидше згоден, аніж не згоден; 0 – не можу відповісти, згоден чи ні; – 1 – швидше не згоден, аніж згоден; – 2 – в основному не згоден; – 3 – абсолютно не згоден.

Твердження	Варіант відповіді
1	2
Працівникам, які добре виконують свою роботу, необхідно давати особливі надбавки до заробітної плати	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Наявність чітких правил та інструкцій допомагає працівникам уникнути помилок у роботі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

1	2
Працівникам варто нагадувати, що вони працюватимуть у тому випадку, якщо заклад буде конкурентоспроможним	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Керівники повинні приділяти увагу умовам праці	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Керівникам варто приділяти особливу увагу морально-психологічному клімату в колективі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Для більшості людей неабияке значення має визнання їх особистих досягнень	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Аби досягти відчутних результатів у роботі, працівнику важлива підтримка колег	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Працівники хотіли, аби їх навички і можливості були використані максимально	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Важливим фактором, який утримує працівника в закладі (організації), є наявність матеріальних благ, соціального пакета (медична страховка тощо)	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
У кожній роботі можна знайти можливості для творчості й ініціативності	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Багато працівників прагнуть виконати свою роботу якнайкраще	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Керівництву слід проявляти більшу турботу про людей, організовуючи різні заходи у позаробочий час	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Для багатьох працівників важливим стимулом у роботі є можливість повною мірою розкрити свій потенціал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Гордість за свої досягнення в роботі дійсно є важливим стимулом для багатьох людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Відносини в неформальних робочих групах дуже важливі для досягнення значних результатів у роботі	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Оплата праці людини повинна залежати лише від її результатів у роботі, тобто хто не працює – той не їсть	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Для приміток тренера

1	2
Для працівників важливим моментом є прямий діалог із керівництвом	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Працівники повинні мати можливість планувати власну діяльність і приймати самостійні рішення	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Для працівників найважливіше в роботі – впевненість у завтрашньому дні	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
Охайне робоче місце визначає ставлення працівника до закладу	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Для приміток тренера

Ключ до «Тесту Маслоу»

Потреба в самоактуалізації		Потреба в повазі		Потреба в приналежності		Потреба в безпеці		Базові потреби	
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Усього		Усього		Усього		Усього		Усього	

На відповідній шкалі відмітьте значком «Х» отриману суму балів (із клітинки «Усього»).

Самоактуалізація	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Повага	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Приналежність	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безпека	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Базові потреби	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Для приміток тренера

Підсумок. Проаналізувавши отримані результати, можна визначити, яку питому вагу надає кожен із вас певній потребі (в ієрархії А. Маслоу).

Теорія К. Альдерфера з'явилася як реакція на критику ієрархічної моделі А. Маслоу. Вчений запропонував більш просту структуру людських потреб, виділивши лише три їх типи (на відміну від п'яти, запропонованих А. Маслоу):

• потреби існування;
• потреби в соціальних зв'язках;
• потреби зростання.

К. Альдерфер вважав, що потреби не активізуються в певному порядку, їх актуалізація залежить як від індивідуальних особливостей людини, так і від специфіки ситуації. Тобто, будь-яка потреба у будь-якому порядку може актуалізуватися незалежно від інших. У *таблиці 2* представлено взаємозв'язок між ієрархічною структурою потреб А. Маслоу і теорією потреб К. Альдерфера.

Таблиця 2

Співвідношення ієрархічної моделі А. Маслоу та теорії К. Альдерфера

Ієрархічна модель А. Маслоу	Теорія К. Альдерфера
1	*2*
Самоактуалізація. Потреба в оцінці та повазі	Потреби в зростанні
Соціальні потреби	Потреби в соціальних зв'язках
Потреби в безпеці Фізіологічні потреби	Потреби існування

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Ф. Герцберг і його послідовники провели значну кількість досліджень у різних країнах світу та з'ясували, що чинники, які відповідають за професійну задоволеність (і мотивацію), відрізняються від факторів, які викликають професійну незадоволеність (і відсутність мотивації). Ф. Герцберг вважає, що оскільки за задоволеність і незадоволеність відповідають різні фактори, то ці два стани не є полюсами однієї і тієї ж шкали. Протилежністю професійної задоволеності буде не незадоволеність працею, а відсутність задоволеності, а протилежністю незадоволеності буде не задоволеність працею, а відсутність незадоволеності.

Таким чином, відповідно до теорії Ф. Герцберга задоволеність і незадоволеність працею утворюють дві незалежні шкали (тобто є різними феноменами, що не залежать один від одного). Вчений стверджує, що при цьому задіяні два різних типи потреб людини. *Перший тип* потреб відносять до «тваринної» природи людини – вроджене прагнення уникати болю, а також усі набуті прагнення, обумовлені базовими біологічними потребами. Наприклад, голод як базова біологічна потреба призводить до необхідності заробляти гроші, після чого гроші стають самостійною потребою. Фактори, що визначають незадоволеність (за Ф. Герцбергом – гігієнічні фактори), є зовнішніми стосовно роботи, адже включають політику компанії і практику управління, контроль, міжособистісні стосунки, робочі умови, заробітну плату, статус і безпеку. *Другий тип* потреб пов'язаний із унікальною людською природою – прагненням до досягнення найвищого результату (професійний успіх, визнання досягнень, відповідальність і просування службовою драбиною тощо).

Фактори, що відповідають за задоволеність і незадоволеність роботою, представлено на *рисунку 2* [6]. Ці результати показують, що мотиватори зазвичай впливають на задоволеність роботою, а гігієнічні фактори – на незадоволеність.

Ф. Герцберг визначив, що з усіх факторів, які впливають на відчуття задоволеності роботою, 81% були мотиваторами, а з усіх факторів, що впливають на відчуття незадоволеності працівників роботою, 69% являли собою гігієнічні фактори. Це показано на діаграмі, наведеній нижче і отриманій на підставі численних досліджень.

Для приміток тренера

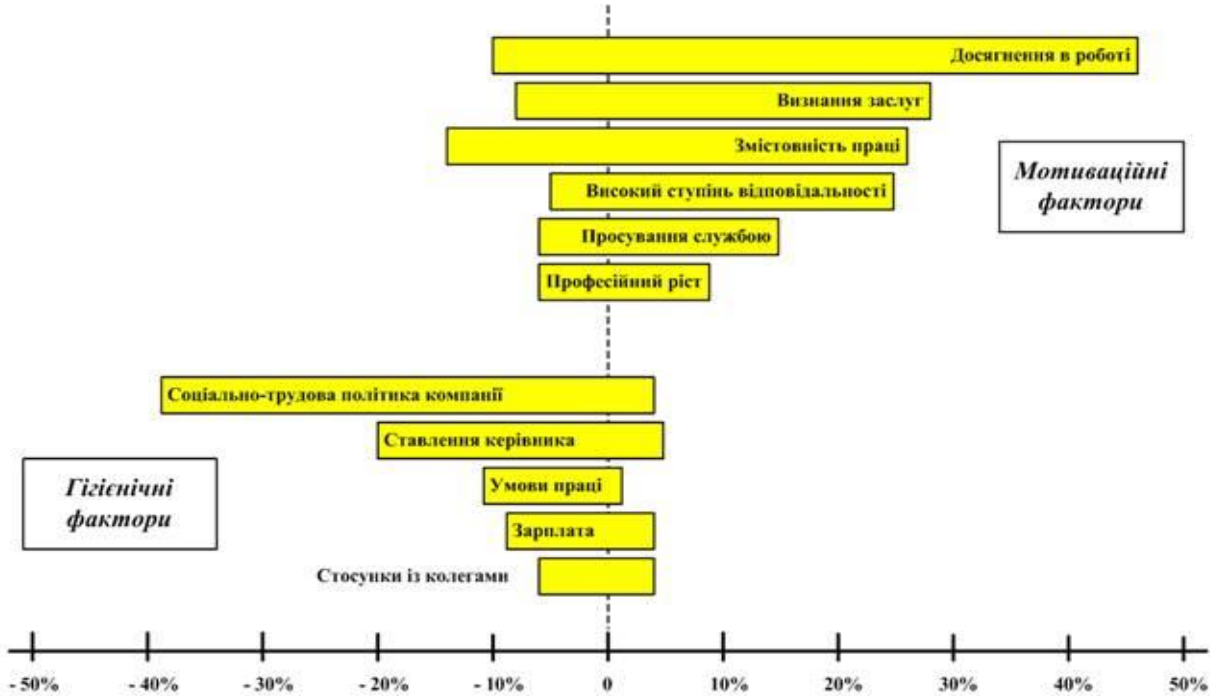


Рис. 2. Фактори відношення до роботи (діаграма)

Думки Ф. Герцберга про мотивацію праці сприяли формуванню ним таких висновків:

1. Організації, керівництво яких переймається умовами праці своїх працівників (людських ресурсів), витрачають багато сил і значні кошти на те, щоб створити хороші умови праці для своїх робітників, вважаючи, що таким чином вони зможуть підвищити їх зацікавленість роботою на благо організації і посилити мотивацію. Однак слід пам'ятати, що така політика дозволяє домогтися лише зниження незадоволеності працівників своєю працею.

2. Для впливу на мотивацію працівників, підвищення їх готовності напружено працювати в інтересах організації необхідно не лише добре проаналізувати гігієнічні фактори, але й впливати на працівників мотиваційними чинниками, створивши сприятливі умови для визнання їх досягнень, професійного та кар'єрного

Для приміток тренера

росту, а також запропонувавши перспективну і змістовну роботу.

Ф. Герцберг пропонує досить простий спосіб для переходу від «гігієни» до мотивації – осмислення роботи. Осмисленість – надзвичайно важливий фактор продуктивності праці, який зводиться нанівець, якщо людям не під силу поєднати роботу із конкретним результатом, тобто працівникам важливо усвідомлювати кінцевий результат своєї праці. Ф. Герцберг переконаний, що єдиний спосіб, яким можна мотивувати працівників, – зробити роботу цікавою для них. Якщо робота, яку вони виконують, нудна і нецікава, то її необхідно «збагатити».

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

10 хвилин

Тест «Визначення мотиваторів і гігієнічних факторів»

Визначити мотиваційний потенціал роботи

Роздайте учасникам тест «Визначення мотиваторів і гігієнічних факторів» і запропонуйте їм пройти його.

Інструкція: Уважно прочитайте список мотиваторів і гігієнічних факторів та відмітьте значком «Х» ті з них, що реально є у вашій роботі

Фактори, що впливають на задоволеність роботою	
1. Хороші перспективи кар'єрного росту	
2. Оплата праці відповідає досягнутим у роботі результатам	
3. Оплата праці як визнання досягнень і успіху	
4. Визнання та схвалення керівництвом і колегами добре виконаної роботи	
5. Перспективна робота, що вимагає особливих здібностей і навичок працівника	
6. Творча і цікава робота	
7. Робота, що дозволяє проявляти самостійність, приймати самостійні рішення	

8. Високий ступінь відповідальності в роботі	
9. Інтерес до самого процесу роботи, її змісту	
10. Наявність досягнень і успіхів у роботі	
Гігієнічні фактори	
11. Робота, що не вимагає значних фізичних і нервових затрат	
12. Близькість роботи від місця проживання	
13. Хороші умови праці	
14. Хороші відносини з безпосереднім керівником	
15. Хороші взаємини в колективі	
16. Поінформованість про стан справ в організації	
17. Зручний графік роботи	
18. Рівень оплати праці	
19. Пільги	

Проаналізуйте отримані результати. Які мотиватори і гігієнічні фактори, наявні у вашій роботі, не були зазначені?

1._____
2._____
3._____

Які, на вашу думку, першочергові дії могли б підвищити мотиваційний потенціал вашої роботи?

Дії, що здатні підвищити задоволеність роботою	Дії, що здатні знизити незадоволеність роботою
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Для приміток тренера

Потреба в досягненні. Теорії Дж. Аткінсона та Д. Мак Клелланда.

Американський учений Дж. Аткінсон припустив, що мотивація залежить від таких факторів:

1) задіяних базових мотивів або потреб;

2) індивідуальних очікувань успіху;

3) спонукальної значущості цілей.

Модель Дж. Аткінсона пов'язує поведінку працівників в організації та ефективність їх роботи з трьома базовими потребами:

• досягнення;

• влада;

• приналежність до тієї чи іншої соціальної групи.

Баланс вищеозначених потреб у різних людей різний, наприклад, в однієї людини може домінувати потреба в приналежності до групи, тоді як в іншої – потреба в досягненні. І хоча кожна людина має всі ці потреби (в досягненні, в приналежності до групи, у владі), в кожен конкретний момент індивіда мотивує лише одна із них.

Характерними рисами людей, яким притаманна висока потреба в досягненні, за твердженнями Д. МакКлелланда, є:

1. Схильність до ризику, зокрема виваженого. Існує думка, що люди, яким притаманна висока потреба в досягненні, схильні до високого ступеня ризику, однак результати досліджень доводять, що це не так. Люди цієї категорії зазвичай схильні до середнього ступеня ризику, тобто виваженого. Це проявляється як у дитячих іграх, так і в професійній діяльності, насамперед у прийнятті важливих рішень, виконанні відповідальних доручень.

2. Потреба в негайному зворотному зв'язку. Люди з високою потребою в досягненні надають перевагу тим видам діяльності, що супроводжуються негайним зворотним зв'язком у ході досягнення мети. Їм до душі така робота і такі професії, в яких закладено можливість оцінки і зворотного зв'язку (ремонтні роботи, торгівля тощо).

3. Задоволення від самого процесу завершення роботи. Люди з високою потребою в досягненні відчувають задоволення від самого процесу виконання

Для приміток тренера

завдань, навіть, якщо така робота не приносить значного матеріального заохочення. Гроші для них – це форма зворотного зв'язку, показник їх роботи.

4. Захопленість завданням. Якщо людина з високою потребою в досягненні обрала собі певну мету, то вона зробить усе можливе, аби цієї мети досягти.

Дослідження керівників з високою потребою в досягненні показали, що їм притаманні:

1. Оптимістичний погляд на працівників – вони довіряють своїм працівникам і схильні до позитивної оцінки їх професійного потенціалу.

2. Специфічні методи впливу на мотивацію працівників – їх цікавлять ті аспекти діяльності, які дають змогу для реалізації можливостей працівників, намагаються організувати роботу так, щоб працівники мали більше можливостей для самореалізації. Керівників із середнім рівнем потреби в досягненні в основному цікавить сам їх статус, а з низьким – безпека і надійність роботи. Це насамперед впливає на те, як вони мотивують підлеглих.

3. Участь працівників у постановці цілей і ухваленні рішень. Керівники з високою потребою в досягненні дають можливість своїм підлеглим долучитися до постановки цілей та прийняття рішень, тоді як керівники з низькою потребою в досягненні не схильні до цього.

3. Орієнтація на завдання та на людей. Керівники із високою потребою в досягненні переймаються як долею людей, які їх оточують, так і виробничими завданнями, які цими людьми вирішують, керівники із середнім рівнем потреби в досягненні – як вирішуються ці завдання, а керівники із низькою потребою – лише самозахистом і прагненням власної безпеки.

Численні дослідження підтвердили зв'язок сильної мотивації досягнення і високої продуктивності (ефективності) праці. Д. МакКлелланд з'ясував, що люди, які домагаються успіху в ситуаціях змагання, мають рівень мотивації досягнення значно вищий середнього, а керівники, які успішно працювали в умовах гострої конкуренції, – більш високу потребу в досягненні, ніж їх менш успішні колеги.

Працівники з високою потребою в досягненні прагнуть до подолання важкодоступних цілей, виконання надскладних завдань. При цьому вони із вдячністю сприймають пропозицію щодо надання їм більшої самостійності,

Для приміток тренера

одночасно потребуючи не лише різноманітності в роботі, а й постійного зворотного зв'язку з керівником.

Працівники з низькою потребою в досягненні надають перевагу стабільним, надійним, передбачуваним ситуаціям. Вони розглядають робоче місце і колег як джерело задоволення значущих для них соціальних потреб (повага, визнання, спілкування, приналежність до певної групи тощо).

Дослідження Д. МакКлелланда показали, що керівники можуть певною мірою підвищити потребу підлеглих у досягненні через створення відповідних умов праці, наприклад, дозволяючи працівникам проявляти самостійність, відповідальність та ініціативність, ускладнюючи їм завдання, заохочуючи високу ефективність (продуктивність, якість) роботи.

У реальній професійній діяльності керівників потрібно враховувати не лише високий або низький рівень мотивації досягнення. Інколи альтернативою низького рівня мотивації досягнення є висока мотивація уникнення невдачі. Ключовими факторами у мотивації досягнення успіху або уникнення невдачі є характерні риси особистості людини.

Індивідуальна робота

10 хвилин

Тест «Оцінка мотивації досягнення»

Визначити рівень розвитку потреби в досягненні успіху

Роздайте учасникам тест «Оцінка мотивації досягнення» і запропонуйте їм пройти його.

Інструкція: Відмітьте значком *«Х»* особливості поведінки, які вам притаманні

Для приміток тренера

Особливості поведінки	
1. Активність у ході вирішення поставлених задач як на робочому місці, так і поза ним	
2. Готовність до ризику, до таких рішень, які хоча і можуть призвести до успіху, але не дають стовідсоткової гарантії	
3. Прояв ініціативи у вирішенні проблем, з якими ваші колеги не можуть впоратися	
4. Прагнення до розширення зони власної відповідальності в ході професійної діяльності	
5. Уміння діяти, не зволікаючи, якщо це вимагає справа	
6. Спрямованість на вирішення нагальних проблем	
7. Схильність до вичікувальної позиції, коли немає необхідності завчасно висловити свою думку	
8. Орієнтація на прийняті керівництвом рішення, якщо немає необхідності у прийнятті власних рішень	
9. Прагнення уникнути ситуації, що не гарантує успіху	
10. Неабияка обережність у ході прийняття рішень, за які необхідно буде відповідати особисто	
11. Здатність не поспішати у виконанні певних завдань, якщо наявний ризик помилитися	
12. Прагнення «обійти» поставлену мету або переформулювати задачу, якщо це допоможе уникнути невдачі	

Підсумок:

- відповіді на запитання 1-6 свідчать про рівень розвитку потреби в досягненні успіху;
- відповіді на питання 7-12 відображають рівень розвитку потреби в уникненні невдачі.

Зіставивши суми балів, отриманих за запитання 1-6 та 7-12, можна визначити, яка потреба – в досягненні успіху чи в уникненні невдачі – переважає в людини.

Для приміток тренера

Процесні теорії мотивації. На відміну від змістовних теорій мотивації, які характеризують зміст людських потреб і їх вплив на поведінку, процесні теорії визначають потреби як один з елементів поведінкового процесу. До інших елементів належать здібності людини, рольові очікування, індивідуальні особливості тощо.

Найбільш відомими процесними теоріями є:

• теорія справедливості;

• теорія очікувань;

• теорія постановки цілей.

Теорія справедливості Дж. Адамса. За цією теорією індивід суб'єктивно визначає своє ставлення до отриманої винагороди відповідно до затрачених зусиль, після чого порівнює її із винагородами інших людей, які виконували аналогічну роботу.

У ході порівняння може виникнути дисбаланс, результатом якого є незадоволеність і психологічна напруга. Людина вважає, що за подібну роботу інша людина отримала значно вищу винагороду. У такому випадку необхідно мотивувати людину, зняти напруження та відновити справедливість, усунувши дисбаланс.

Інший приклад – винагорода перевищує зусилля, що були затрачені на її досягнення. У цьому випадку людина відчуває сором по відношенню до свого керівника, однак у майбутньому вона буде мотивована працювати краще, аби рівень винагороди відповідав рівневі затрачених нею зусиль [23].

Прихильники теорії справедливості впевнені, що кожне із двох негативних відчуттів (несправедливості або сорому) впливають на мотивацію та змушують людину діяти таким чином, щоб відновити почуття справедливості. У зв'язку з цим можлива така поведінка людини:

- людина, яка отримала вищу винагороду за свою працю, затративши при цьому менше зусиль, намагатиметься працювати краще (щоб позбутися почуття сорому), або навпаки, докладатиме ще менше зусиль, почуваючись при цьому чудово;

- людина, яка відчула несправедливість відносно себе, у майбутньому

Для приміток тренера

працюватиме гірше, або навпаки, намагатиметься працювати краще, щоб зрештою отримати ще вищу винагороду;

- людина може переглянути свої погляди стосовно власного внеску в зроблену справу і винагороду за це, та внеску своїх колег.

Численні дослідження зрештою призводять до таких висновків: якщо людина вважає, що її працю недооцінили, вона починає працювати менш інтенсивно; якщо ж, як вона вважає, затрачені нею зусилля переоцінили і винагороду вона отримала даремно, вона не прагнутиме змінити свою поведінку та діяльність.

Для того, щоб працівники сприймали систему управління як справедливу, керівник може вдатися до таких дій:

• частіше інформуватиме працівників про те, яким чином визначається розмір заохочень (премій, бонусів, надбавок тощо);

• уникатиме поширення будь-яких можливих видів несправедливості;

• постійно контролюватиме рівень оплати на ринку праці для конкретних посад у конкретній галузі.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що люди будуть мотивовані до роботи лише тоді, коли зможуть отримати за цю роботу винагороду, оцінюючи при цьому, наскільки ця винагорода є привабливою для них. Теорія очікувань передбачає три поняття, що покладені в основу мотиваційних механізмів людської поведінки:

1. Очікування того, що зусилля працівника призведуть до досягнення поставленої мети або бажаного результату.

2. Інструментальність – розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) отримання винагороди.

3. Валентність – значимість нагороди для працівника.

Як відомо, чим більше зусиль докладають працівники, тим кращого результату вони повинні при цьому досягти. Однак є й інші фактори, що впливають на кінцевий результат. Наприклад, якщо працівник працює на старому, неякісному, несучасному обладнанні, його очікування щодо кінцевих результатів роботи не будуть задоволені. Мотивація робітника, який працює в таких умовах, звичайно, буде низькою, а він сам він не працюватиме з повною віддачею сил.

Мотивація працівника має тенденцію до зниження, якщо: результати його

Для приміток тренера

роботи не винагороджуються належним чином, тобто, якщо вони не сприймаються як інструмент для отримання винагороди; він вже має від свого підприємства найвищу оплату, а підвищення продуктивності та якості його роботи жодним чином не відобразяться на його оплаті; ця винагорода має для нього низьку валентність, коли заохочення, що надаються підприємством, недостатньо привабливі для працівника, тобто він не буде прагнути до їх отримання (наприклад, людина з високими доходами, швидше за все, не буде мотивована виконувати якусь роботу, за яку їй заплатять копійки, тоді як для людини із середнім достатком значимість такої винагороди може бути досить суттєвою).

В. Врум стверджує, що мотивація є важливою в усіх представлених вище випадках, тобто вона буде високою лише у тому випадку, коли і валентність, і інструментальність, і очікування будуть високими. Однак, якщо хоча б один із цих компонентів буде відсутній, то загальний рівень мотивації зведеться до нуля.

Теорія очікувань доводить, що на ефективність праці впливають також і очікування. Тобто те, як працівники виконуватимуть свою роботу, залежить від того, що від них очікуватимуть. Наприклад, якщо помічник керівника вважає, що його основний обов'язок – навчати працівників, а сам керівник при цьому переконує, що основний обов'язок його помічника – робота з документами, то результати роботи останнього будуть не надто високими. Звичайно, низька оцінка робочих показників є наслідком не низької мотивації виконавця, а невизначеності щодо рольових очікувань. Зрештою, теорія очікувань підкреслює роль можливостей у виконанні роботи, коли навіть найкращі працівники будуть демонструвати низькі результати, якщо їх можливості обмежені. Наприклад, навіть високомотивовані продавці демонструватимуть низькі результати, якщо їх можливості будуть обмежені незначним запасом товару, а покупці не матимуть змоги придбати пропонований продавцями товар.

Для приміток тренера

Рекомендації для керівників

1. Визначте заохочення, які мають значення для кожного конкретного працівника. Керівники повинні визначити, які заохочення є привабливими

для їх працівників, спостерігати за їх поведінкою в різних ситуаціях, запитувати, яким заохоченням вони надають перевагу.

2. *Пам'ятайте, що необхідний рівень ефективності повинен бути досяжним.* Якщо працівники відчувають, що цілі, поставлені перед ними, завищені, то їх мотивація буде низькою.

3. *Не забувайте, що заохочення має бути тісно пов'язане з результатом роботи*, отримати його працівник має відразу після досягнення поставленої цілі.

4. *Постійно аналізуйте, які фактори можуть знижувати ефективність заохочення.* Протиріччя між стимулюванням і чинниками, які впливають на робочу ситуацію, інколи можуть вимагати перегляду наявної системи стимулювання. Наприклад, якщо норми, прийняті в групі працівників, орієнтовані на низьку продуктивність або низький темп роботи, то в цьому випадку прийнятною виявиться система стимулювання, яка заохочує досягнення продуктивності праці вище середнього рівня.

5. *Переконайтеся, що заохочення відповідає досягнутим результатам*. Надто мала винагорода може розчарувати працівника і не мотивуватиме його працювати краще.

Комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера. Л. Портер і Е. Лоулер розробили модель, яка поєднала теорію очікувань і теорію справедливості. Ця модель включає п'ять основних елементів: затрачені зусилля, оцінка ймовірності отримання винагороди за докладені зусилля, досягнуті результати, винагорода, ступінь задоволеності *(див. рис. 3.)* [20].

Рис.3. Модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера.

Для приміток тренера

Згідно з уявленнями Л. Портера і Е. Лоулера, результати, досягнуті працівником, залежать від трьох змінних:

• докладених зусиль;
• здібностей та індивідуальних особливостей;
• розуміння працівником тих вимог, які висунуті до нього.

Рівень затрачених зусиль зі свого боку залежить від значущості винагороди, а також від того, наскільки, на думку працівника, є ймовірність отримати за свою роботу відповідну винагороду. Досягнення результату може спричинити не лише зовнішні винагороди (грошові й моральні стимули, просування по службі), а й внутрішні (самоповагу, відчуття самореалізації й задоволення від добре виконаної роботи, інтерес до самого процесу праці). Задоволеність працівника залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх винагород з урахуванням того, чи справедливими вони є. Таким чином, задоволеність визначає значимість винагороди для працівника.

Найсуттєвішим висновком Л. Портера і Е. Лоулера із вищевизначеного є те, що *задоволеність працею залежить від результатів діяльності,* тобто задоволені працівники працюють краще, ніж незадоволені. Задоволеність, звичайно, впливає на ефективність праці, але лише завдяки зворотному зв'язку і оцінці значущості винагороди. Якщо отримання зовнішніх і внутрішніх винагород (і оцінка їх справедливості) призводить до задоволеності, то ця радість буде впливати на оцінку значущості цих заохочень. Деякі дослідження підтверджують думку Л. Портера і Е. Лоулера про те, що висока ефективність передбачає високий рівень задоволеності, хоча на сьогоднішні ще не варто стверджувати, що означена точка зору – незаперечна.

Теорія постановки цілей Е. Локка, як і інші процесні теорії, є когнітивною, тобто вона передбачає, що всі працівники – це істоти, які мислять і прагнуть досягти цілей. Відповідно до цієї теорії людина від природи схильна встановлювати цілі та прагнути їх реалізувати. Однак ця схильність корисна лише в тому випадку, якщо індивід розуміє і приймає конкретну мету. Більше того, працівники не будуть мотивовані, якщо вони не володіють можливостями і навичками, необхідними для досягнення мети. Якщо цілі конкретні, перспективні

Для приміток тренера

та привабливі, то вони краще стимулюють не лише індивідуальну, а й групову роботу.

Дослідження підтверджують, що мотивація буде значно вищою у тому випадку, якщо працівники будуть задіяні у постановці мети. При цьому важливим для них є зворотний зв'язок із керівником, його думка про те, як вони працюють, аби у разі потреби він міг внести зміни у їх роботу, а можливо, і стимулювати їх наполегливість у досягненні поставленої цілі.

Теорія підкріплень Б. Скіннера розглядає мотивацію як циклічний процес навчання, в якому наслідки поведінки в минулому впливають на дії в майбутньому. Цей процес може бути представлений у такому вигляді:

Стимул → Реакція → Наслідки → Майбутня реакція

Поведінка (реакція), викликана певною ситуацією або подією (стимул), є причиною певних наслідків. Якщо ці наслідки є позитивними, то індивід у майбутньому буде прагнути чинити так само. Якщо наслідки були негативними, то індивід прагнутиме змінити свою поведінку, аби уникнути подібних наслідків у майбутньому. З іншого боку, люди, навчившись на власному досвіді, намагатимуться досягати певних цілей, адже така поведінка дає їм можливість отримати заохочення. Означений зв'язок між заохоченням і поведінкою називається *законом ефекту*.

В організаціях із метою залучення працівників та мотивації їх до досягнення особистих і організаційних цілей використовуються різні заохочення. Методи і режим заохочень – важлива складова діяльності будь-якого керівника. До повноважень керівника віднесено розподіл багатьох заохочень працівників, як-от: оплата праці, просування службовою драбиною, похвала, визнання заслуг працівника тощо. Зазвичай працівники вважають ці заохочення важливими, адже вони значною мірою впливають на їх професійну діяльність та поведінку на підприємстві:

1. Позитивне підкріплення – стимули, які підвищують ймовірність бажаної поведінки. Бажана поведінка заохочується або підкріплюється позитивними діями,

Для приміток тренера

наприклад, похвалою. Якщо позитивне підкріплення має цінність для працівника, воно може бути використане для покращення роботи. Однак варто пам'ятати, що позитивне підкріплення, яке має цінність для одного працівника, не матиме жодної цінності для іншого.

2. Негативне підкріплення призводить до збільшення реагування з боку працівників безпосередньо після його відміни.

3. Уникнення – працівники змінюють свою поведінку, аби уникнути таких неприємних наслідків, як, наприклад, критика або низька оцінка.

4. Згасання – зменшення, а згодом і поступове припинення небажаної поведінки. Якщо позитивне підкріплення скасовується, людина ще впродовж певного часу продовжує поводитися як і раніше. Через певний проміжок часу частота та інтенсивність небажаної поведінки знижується, а згодом вони і зовсім зникають.

5. Покарання – спосіб усунення небажаної поведінки керівником, наприклад, критика, позбавлення премії, звільнення тощо. Покарання відносять до неприємних і небажаних наслідків впливу на негативну поведінку працівника. Як показує досвід, з усіх методів модифікації поведінки позитивне підкріплення є найдієвішим.

Рекомендації для керівників:

1. Не заохочуйте всіх працівників однаково. Для того, щоб підкріплення поведінки було ефективним, заохочення мають ґрунтуватися на результативності. Неприпустиме одночасне заохочення всіх працівників.

2. Відсутність реакції також модифікує поведінку. Наприклад, відсутність похвали з боку керівництва щодо працівника, який продемонстрував високий результат (наприклад, отримавши перемогу в конкурсі) призведе до того, що у майбутньому він буде менш наполегливим або відмовиться від участі в конкурсі взагалі.

3. Постійно наголошуйте працівникам, що вони повинні робити, щоб отримати підкріплення. Це допоможе їм зрозуміти, які позитивні зміни необхідно впровадити кожному з них у своїй діяльності.

Для приміток тренера

4. Говоріть з працівниками про те, що вони роблять не так. Якщо керівник позбавляє свого працівника премії, не пояснюючи, чому він так вчинив, працівник може не зрозуміти, якими його діями керівник незадоволений.

5. Не карайте працівників на очах у його колег. Так, іноді догана дуже корисна, щоб працівник позбувся небажаної поведінки, однак публічна догана принижує працівника і може призвести до того, що всі працівники будуть налаштовані проти керівника.

6. Будьте справедливі. Певні наслідки повинні відповідати певній поведінці. Працівники повинні отримувати ті заохочення, які заслужили. Дуже мале або надто значне заохочення втрачає підкріплювальну силу.

Теорія підкріплень, порівняно з іншими теоріями трудової мотивації, є більш практичною. У повсякденній діяльності керівник зазвичай не має часу на вивчення потреб окремих працівників, особливо у великому колективі. Встановлення чітких орієнтирів прийнятної поведінки, позитивних і негативних підкріплень економить час і допомагає працівникам обрати правильну модель поведінки. Крім того, ця теорія надзвичайно корисна у ході навчання працівників. Програмне комп'ютерне навчання, онлайн-навчання ґрунтується на теорії підкріплення: комп'ютер пропонує учням невеликі блоки інформації, а потім перевіряє їх засвоєння. Негайний зворотний зв'язок є при цьому як позитивним, так і негативним підкріпленням.

Варто зауважити, що всі без винятку теорії постійно розвиваються, тобто керівник-практик повинен брати із кожної із них щось корисне, відкидаючи при цьому будь-який негатив.

Для приміток тренера

Сесія 3. Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління

45 хвилин

Міні-лекція «Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління»

Окреслити сутність процесного, системного і ситуаційного підходів в управлінні

Для приміток тренера

Міні-лекція «Історія розвитку шкіл менеджменту та підходів до управління»

Школи менеджменту/ часовий проміжок	*1885*	*1920*	*1930*	*1940*	*1950*	*1960*	*Наш час*
Школа наукового управління	///////	//////					
Адміністративна (класична) школа		//////	///////	///////	///////	//////	
Школа людських стосунків			///////	///////	///////	//////	
Школа поведінкових наук (поведінкова економіка)					////////	//////	///////
Школа науки управління (кількісна школа)					///////	//////	///////
Школа позитивного менеджменту							///////
Підходи до управління							
Процесний		//////	///////	///////	///////	//////	///////
Системний				///////	///////	//////	///////
Ситуаційний					///////	//////	///////
Нові підходи							///////

Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.). Засновником школи наукового управління вважається Ф. Тейлор, який працював у металургійній компанії. Своїми

експериментами і науковими працями він намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці та сформовані на їх підставі «принципи наукового менеджменту» стануть своєрідним революційним проривом у виробництві, замінять авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи.

Найважливіші свої ідеї Ф. Тейлор сформулював у вигляді принципів «наукового управління»:

- розробка оптимальних методів виконання роботи завдяки науковому вивченню витрат часу, затрачених рухів і зусиль працівників;
- абсолютне дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил;
- підбір, підготовка і розташування працівників на робочих місцях таким чином, щоб вони впоралися із завданням якнайкраще та принесли найбільшу користь;
- оплата за результатами (менші результати – низька оплата, більші результати – висока оплата);
- використання функціональних менеджерів, які забезпечують виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямами;
- наявність товариських відносин між працівниками і менеджерами.

Значний внесок у розвиток школи наукового управління зробив американський промисловець Г. Форд (1863 – 1947 рр.), ім'я якого стало символом XX ст., зразком утіленням «американської мрії». Саме Г. Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими користувався у своїй практичній діяльності. Крім Ф. Тейлора і Г. Форда діяльність школи наукового управління прославили Г. Емерсон, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гант, А. Хопф та ін.

Класична школа управління (1920 – 1950 рр.). «Батьком» класичного менеджменту, автором першої класичної школи управління вважається французький підприємець та інженер А. Файоль (1841 –1925 рр.), який створив та сформулював такі основні принципи і функції адміністративного управління:

Для приміток тренера

• влада невіддільна від персональної відповідальності;

• розподіл праці за спеціалізацією (однак у цьому є певна межа, за якою ефективність управління втрачає свою силу);

• єдність розпорядження або принцип єдиноначальності (що суперечить функціональному підходу до управління, впровадженому Ф. Тейлором);

• дисципліна, обов'язкова для всіх, передбачає взаємоповагу керівників і працівників, дотримання укладених угод;

• єдність управління за принципом «один керівник – єдиний план для сукупності операцій, що мають спільну мету»;

• підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;

• справедлива винагорода для всіх;

• ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських ступенів для оптимального використання горизонтальних зв'язків;

• порядок, який ґрунтується на принципі: «кожному своє місце і кожен працівник на своєму місці»;

• постійність персоналу, оскільки висока плинність кадрів – наслідок невмілого управління;

• ініціатива працівників, яка потребує від керівника застосування винагороди і відмови від особистих амбіцій;

• корпоративний дух, тобто єдність інтересів робітників, і колективізм у роботі.

Управляти, як вважав А. Файоль, – означає передбачити, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати.

Послідовниками А. Файоля вважають Л. Гюліка, Л. Урвіка, Дж. Муні, К. Адамецького, А. Рейлі, Ч. Барнарда та інших учених, які розвинули і конкретизували дане вчення.

Теорія ідеальної бюрократії (із 1920 р.) була сформована відомим німецьким соціологом М. Вебером (1864 – 1920 рр.). Сутність цієї теорії закладено в таких ідеях:

• чіткий розподіл праці, що призводить до появи на кожній посаді висококваліфікованих фахівців;

• ієрархія управління, за якою кожен нижчий рівень контролюється вищим і

Для приміток тренера

підпорядковується йому;

• наявність взаємопов'язаної системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують координацію виконання різних завдань;

• відсутність непорозуміння в міжособистісних відносинах;

• організація найму на роботу має здійснюватися в суворій відповідності до технічних і кваліфікаційних вимог, передбачати захист службовців від безпідставних звільнень;

• стратегія довгострокового найму співробітників;

• рух службовою драбиною в організації має відбуватися на підставі компетентності та глибини знань, які набуваються працівником з роками.

Школа людських стосунків (із 1930 р.) буза започаткована американським соціологом і психологом Е. Мейо (1880 – 1949 рр.). Завдяки багаторічним дослідженням, проведеним під його керівництвом, було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через позитивні зміни у взаєминах між виконавцями і менеджерами, зростання задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Е. Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками.

Появу школи людських стосунків також пов'язують з іменем німецького психолога Г. Мюнстерберга (1863 – 1916 рр.). У своїй праці «Психологія і промислова ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно підбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

Серед учених, котрі досліджували цей напрям, варто відзначити роботи М. Фолетт (1868 – 1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка.

Емпіричну школу управління (із 1940 р.) представляють учені, які поєднали розробку теорії з вивченням практики управлінської діяльності на ґрунті синтезу основних ідей класичної школи та школи людських стосунків. Засновником школи вважають видатного теоретика менеджменту, професора Нью-Йоркського

Для приміток тренера

університету П. Друкера (1909 – 2005 рр.), якому приписують першість у створенні систематизованого вчення про управління як навчальну дисципліну, що дало змогу вивчати її в навчальних закладах. Найвідомішим його теоретичним вченням є концепція «управління за цілями», яка здійснила «революцію» у світовій управлінській науці.

Загальна характеристика управління за цілями зводиться до трьох найвідоміших істин:

- визначення чітких стратегічних цілей;
- залучення до процесу визначення цілей усіх працівників системи;
- оцінка ефективності на підставі результатів.

Серед відомих представників емпіричної школи – такі вчені, як А. Слоун, Р. Девіс, Е. Плоумен, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Міллер та ін., які свої теоретичні дослідження поєднали із практичною діяльністю.

Школа соціальних систем (із 1970 р.) відома такими представниками, як Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, І. Ан Сорф. Вони сформулювали ідею про те, що будь-яка організація як відкрита складна система має тенденцію пристосовуватися до досить складного зовнішнього середовища, а головні причини того, що відбувається в системі, необхідно шукати поза нею. Запропонований ними системний підхід до управління дає змогу уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері переростає в проблему для іншої.

Ситуаційні теорії менеджменту (із 1980 р.). Серед «синтетичних» учень про управління особливе місце посідає ситуаційний (кейсовий) підхід *(від англ. case – ситуація)*, який насамперед є способом мислення, а не набором конкретних дій. Розроблений у Гарвардській школі бізнесу, він допомагає майбутнім менеджерам швидко вирішувати проблеми.

Найбільш досконалими ситуаційними теоріями є *теорія адаптації* (стратегії пристосування), *теорія глобальної стратегії*, а також *теорія управління за результатами*, створена фінськими фахівцями.

Формування ідеї поведінкового менеджменту – це результат взаємозв'язків людських відносин із психологією, соціологією та ергономікою. Представниками його є Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор.

Для приміток тренера

Теорія **«7-S»** – надзвичайно популярна серед системних концепцій менеджменту. Її розробили четверо американських дослідників (спочатку – Т. Пітере і Р. Уотермен, а згодом – Р. Паскаль і Є. Атос). Учені дійшли висновку, що ефективна сучасна організація формується на базі семи взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких призводить до зміни інших. Засадничими моментами цієї концепції є: стратегія, структура, системи, працівники, стиль, кваліфікація та цінності, які можна так чи інакше поділяти.

Теорія організаційної культури (із 1985 р.) – один із нових підходів до розробки теорії і практики сучасного менеджменту. Його представниками є В. Сате, Е. Шайна, І. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Набуває значного поширення й теорія раціональної організації праці апарату управління, розкриття ролі культурного елементу в ньому.

«*Нова школа*» характеризується прагненням впровадити в науку управління методи і апарат точних наук (кібернетики, теорії дослідження операцій). Представниками цієї школи є Р. Акофф, С. Бір, Д. Берталанфі, Р. Люс та інші [25], які виділяють такі підходи до управління: процесний, системний та ситуаційний.

У рамках процесного підходу управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо. Слід зазначити, що важливе значення в управлінні займають процеси прийняття рішень і комунікації, які є процесами, що поєднують усі управлінські функції. Використання процесного підходу до управління дозволяє підвищити ефективність інформаційних потоків між окремими бізнес-процесами (підрозділами) та значною мірою задовольнити потреби клієнтів [29, с. 354].

Використання теорії систем в управлінні стало поштовхом до формування системного підходу як методу пізнання, способу мислення стосовно організації. Згідно з цим підходом усі елементи управлінської діяльності (завдання, функції, методи тощо) взаємопов'язані між собою та впливають один на одного. При цьому

Для приміток тренера

організація (підприємство, фірма) розглядається як система із входом (мета діяльності), виходом (результати діяльності), внутрішніми і зовнішніми зв'язками, факторами впливу.

Системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найкращою ефективністю.

Ситуаційний підхід – логічне продовження теорії систем, спосіб мислення стосовно організації, що розглядає конкретні ситуації, а саме: виокремлення факторів, що спричинили появу певної ситуації та є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень і наслідків ситуації, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації. Використання даного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети, особливо на великих підприємствах зі значною кількістю запропонованих для вирішення завдань.

На думку А. В. Шегди [28, с. 65], системний підхід до управління, поряд із ситуаційним, вважаються ефективними в мінливих умовах господарювання, оскільки здатні поєднати частини цілого.

В. Харченко, провівши аналіз підходів до управління, виділив особливості застосування кожного підходу в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, що відображено в *таблиці 2* [27].

Таблиця 2

Особливості підходів до управління сучасним закладом

Назва підходу	***Акцент в управлінні***	***Оптимальний період застосування***	***Головне призначення підходу***
1	***2***	***3***	***4***
Процесний	процеси та функції управління	залежить від тривалості процесу	результативність діяльності, ефективність управління

Для приміток тренера

1	*2*	*3*	*4*
Системний	діяльність закладу як системи	довгостроковий	досягнення стратегічної діяльності
Ситуаційний	конкеретні ситуації	поточний	оптимізація управлінських рішень

Підсумок. Таким чином, розвиток менеджменту як науки характеризується численною кількістю шкіл та підходів, які розробляли і досі розробляють ті чи інші його аспекти. Використання надбань зарубіжного та вітчизняного менеджменту дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності закладів освіти, підвищити їх конкурентоспроможність в умовах жорсткої конкуренції.

Для приміток тренера

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Розділ 2. Мотиваційний менеджмент: моделі реалізації

Час	Сесія / Тема	Зміст	Метод, необхідні матеріали
2 год.	Раціональна мотиваційна модель	Сутність поняття «мотиваційний менеджмент». Різниця між стимулюванням і мотивацією. Складові реалізації раціональної моделі мотиваційного менеджменту. Матеріальне стимулювання як «блокатор» творчих стратегій	Вправа «Асоціації»; індивідуальні робота щодо виявлення переліку пільг та заохочень, які є найбільш привабливими для працівників; кейс-ситуація «Мудрий професор»; відео Д. Пінк «Загадка мотивації» і «Драйв. Що насправді нас мотивує?» Компютер, проектор, фліпчарт, маркери
1 год. 10 хв.	Самореалізація як модель мотиваційного менеджменту	Генерація ідей щодо найважливіших внутрішніх мотивів людини. Шість найсильніших внутрішніх мотивів, які може активізувати керівник закладу освіти. Умови формування сприятливого клімату в колективі. Сутність «принципу парето». Ефективне планування часу.	Вправа «Мозковий штурм»; індивідуальна робота щодо виявлення факторів, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків; вправа «Дертя паперу; вправа «Планування робочого часу фахівця»; папір, ручки, маркери, роздатковий матеріал (матриця Ейзенхауера)
1 год 15 хв.	Мотиваційна модель співучасті	Характеристика стилів керівництва. Найважливіші якості лідера-управлінця. Сутність і потенціал партисипативного управління закладом освіти	Міні-лекція «Стилі лідерства»; індивідуальна робота щодо визначення лідерських якостей учасників; вправа «Карта ідей»; відео Р. Гандапаса «Чотири якості гарного лідера»; презентація «Сутність і потенціал партисипативного управління закладом освіти»; папір, ручки, маркери, компютер, проектор

Сесія 1. Раціональна мотиваційна модель

5 хвилин

Розкрити власне розуміння поняття «мотиваційний менеджмент» та сутності раціональної мотиваційної моделі

Для приміток тренера

Поясніть, що термін «мотиваційний менеджмент» в науковій літературі трапляється досить часто, проте однозначного його визначення досі не існує. В деяких працях під назвою «Мотиваційний менеджмент» відсутнє або визначення цього поняття, або автори уникають використання словосполучення «мотиваційний менеджмент» [2; 10; 18]. Деякі автори трактують мотиваційний менеджмент як сукупність інструментів, що спонукають працівників до досягнення цілей закладу [5, с. 2; 7, с. 4].

Н. Кузнєцова трактує мотиваційний менеджмент як «процес мотивації, тобто активації вже наявних мотивів працівника, а також як дослідження цих мотивів» [5, с. 21]. Л. Лук'янова зазначає, що «мотивація як мотиваційний менеджмент – це система дій з активації мотивів іншої людини» [7, с. 4]. Таким чином, автори не дають конкретного визначення поняття «мотиваційний менеджмент», замінюючи його інструментами, що необхідні для його застосування.

Ми розуміємо ***мотиваційний менеджмент як управління, побудоване на пріоритетах мотивації професійної поведінки, тобто на формуванні та підтримці мотиваційного клімату в закладі.***

Що ж таке мотиваційний клімат? Насамперед – це наявність у працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основу якої покладено однакові (подібні) ціннісні настанови. Базується мотиваційний менеджмент на виборі ефективної мотиваційної моделі. Найвідомішими є три мотиваційні моделі:

1) *раціональна* – в її основу покладено використання матеріальних стимулів;

2) *самореалізації* – її суть полягає в активізації внутрішніх мотивів людини;

3) *співучасті* – реалізується через розвиток співробітництва, партнерства, співучасті в управлінні та делегуванні.

20 хвилин

Вправа «Асоціації»

Продемонструвати різницю між стимулюванням і мотивацією

Для приміток тренера

До початку сесії необхідно підготувати два листи фліпчарту:

- *Перший лист* розділено на дві частини: на одній вгорі записане слово «мотивація», а на другій – «стимулювання».
- *Другий лист:* необхідний, аби записати (великими літерами) запропоновані значення термінів «мотивація» та «стимулювання».

Примітка. Другий лист із записаними визначеннями термінів учасники не повинні бачити, вони ознайомляться із ним після виконання завдання.

Інструкція. Тренер звертається до учасників: «Перш ніж ми з вами розглянемо моделі реалізації мотиваційного менеджменту, варто з'ясувати, що передбачає мотивація, а що – стимулювання. Ми не будемо заглиблюватися в історію та теорію цих термінів, а поговоримо про те, що вони означають для кожного з нас».

Запитання для учасників

1. Які асоціації у вас викликає слово «стимулювання»?
2. Які асоціації у вас викликає слово «мотивація»?

Після того, як отримаєте по 2-3 відповіді на кожне запитання, попросіть учасників записати свої асоціації з кожним словом на стікерах. З цією метою стікер жовтого кольору використайте, наприклад, для слова «стимулювання», а зеленого – для слова «мотивація». Упоравшись із завданням, учасники прикріплюють стікери у відповідну колонку на фліпчарт.

Підсумок. Кожен із нас має фізіологічні, соціальні та матеріальні потреби. Саме потреби змушують людину працювати, приносити користь закладу чи організації, а також досягати власних цілей. При цьому саме мотивація через виконання трудових обов'язків дає працівникові змогу задовольнити свої потреби. Мотивація ніколи не є примусовою, це те, що керує нашими діями та дарує задоволення від роботи. *Мотивація не може залежати від матеріальних винагород,*

це – внутрішнє відчуття, переконання, яке пробуджує в людини енергію до роботи. Якщо *мотив* – це необхідність, поштовх до дій, то *стимули* – це інструменти впливу, подразники, які нас підштовхують до цих дії, допомагають на шляху до здійснення мети.

Стимулювання – це не внутрішній (як при мотивації), а зовнішній вплив. Прикладами стимулів є премія, доплата, надбавка. Проте стимули бувають і нематеріальні, як-от похвала працівника перед колегами, подяка. Для школяра стимулом може стати не лише написана на високому рівні робота, а й похвала вчителя, тобто загальне визнання його знань перед однолітками.

Варто пам'ятати, що в стимулів є значна кількість «побічних ефектів» (наслідків), а дія під впливом внутрішніх мотивів практично не містить ніяких побічних ефектів, це – розвиток людини *(див. табл. 4).*

Таблиця 4

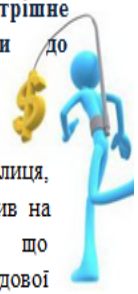
Порівняльна характеристика поведінки умотивованих працівників і працівників, яких стимулювали

Поведінка вмотивованих працівників	***Поведінка працівників, яких стимулювали***
1	***2***
Проактивні, намагаються контролювати ситуацію	Реактивні, дозволяють іншим людям вирішувати за себе
Спрямовані на отримання високих результатів, вміють досягати цілей	Намагаються зберегти «статус-кво», не зацікавлені досягати більше, ніж від них вимагають
Здатні працювати за будь-якого стилю управління, в різних умовах, закладах, завдяки чому досягають успіху на будь-якій посаді	Можуть досягти успіху в закладі, але не можуть бути успішними, якщо керівнику притаманний демократичний стиль управління
Успішно працюють у команді	Не можуть працювати в команді, адже повністю зосереджені на собі

Для приміток тренера

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ: У ЧОМУ РІЗНИЦЯ?

Мотив (від фр. *motif*) - внутрішня причина, що спонукає до якоїсь дії або діяльності; **внутрішнє спонукання людини до діяльності.**



Стимул (від лат. *stimulus* - загострена палиця, якою поганяють тварин) - зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності; **зовнішнє заохочення діяльності людини**

1	*2*
Постійно розвиваються та самовдосконалюються	Не вдаються до цілеспрямованих дій щодо саморозвитку та самовдосконалення
Прагнуть підштовхнути до розвитку інших людей	Виконують дії, які вигідні їм лише для власної кар'єри

Раціональна мотиваційна модель ґрунтується на використанні фінансових нагород і покарань, тобто передбачає тактику «батога і пряника» (*див. рис. 4).*

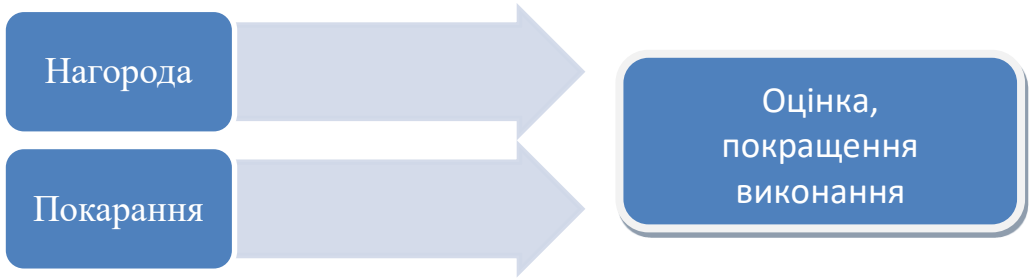


Рис. 4. Раціональна мотиваційна модель

На практиці раціональну модель доцільно застосовувати у тому випадку, коли вирішується конкретне короткострокове завдання, зрозуміла ціль і є чіткий набір інструментів для досягнення цієї цілі.

Матеріальне стимулювання. Мрією будь-якого керівника є те, щоб його підлеглі поділяли його думки, працювали з повною віддачею сил, були залучені в закладі до різних напрямів роботи, проявляли активність при вирішенні різноманітних проблем. Гроші при цьому є найбільш очевидним і найкращим, хоча і не єдиним, стимулом і засобом впливу на мотивацію працівників.

Мотивуюча дія форм оплати праці буде вищою, якщо вона тісно пов'язана з реальними показниками окремих працівників та з результатами, які досягаються як підрозділом (кафедрою) зокрема, так і закладом загалом. Таким чином, гроші –

Для приміток тренера

сильний мотиватор лише в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою цієї праці.

Для багатьох керівників при розгляді питань, пов'язаних із матеріальним стимулюванням працівників, основною проблемою є неможливість платити людям таку заробітну плату, яка повною мірою задовольняла б їх очікування.

Але уявімо, що така можливість у вас є. Якими б були ваші дії в цьому випадку? Що потрібно зробити для того, аби підвищити задоволеність працівників системою матеріального стимулювання, яка діє в закладі? Сформулюйте 3-5 конкретних рекомендацій:

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____

Обговорення результатів. Найбільш очевидною рекомендацією, звичайно, є збільшення заробітної плати. Проте подивімося на це питання з іншого боку: навіть, якщо в закладі наявна можливість платити своїм працівникам більше, то і в цьому випадку відкритим залишається питання стосовно того, який рівень оплати буде одночасно і стимулом для працівників, і не надто великим обтяженням для закладу.

Для того, щоб працівники сприймали систему оплати як справедливу, можуть бути вжиті такі заходи:

• *постійне відстеження ситуації на ринку праці* щодо рівня оплати певних професійних груп, з якими порівнюють себе працівники, з метою внесення своєчасних змін у рівень оплати їх праці;

• *виявлення чинників, що знижують задоволеність* працівників наявною в підрозділі (закладі) системою стимулювання праці (індивідуальні бесіди, соціологічні опитування);

• *підвищення рівня обізнаності працівників* стосовно того, що визначає рівень оплати їх праці, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо),

Для приміток тренера

зокрема працівники повинні добре знати принципи нарахування своєї заробітної плати та розуміти те, як вони можуть вплинути на підвищення рівня заробітної плати, які є можливості її підвищення в короткостроковій і довгостроковій перспективах;

• виявлення *можливої несправедливості* в оплаті праці підлеглих, присудженні премій, розподілі інших заохочень з метою подальшого відновлення справедливості;

• *регулярне інформування* працівників про основні фінансові показники роботи підрозділу (закладу) за минулий період (квартал, півріччя, рік), аби вони краще розуміли зв'язок між власною заробітною платою та ефективністю роботи підрозділу (закладу).

Моральне стимулювання. Гроші, безумовно, є потужним стимулом для будь-якої діяльності. Однак слід пам'ятати, що люди дуже різняться між собою у ставленні до грошей. Крім того, найбільшою проблемою у питанні грошових заохочень є те, що грошова мотивація досить швидко згасає: людина звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу віддачу, дуже швидко стає звичним і втрачає стимулюючу силу.

Різні форми матеріального стимулювання, що використовуються в закладі, повинні підкріплюватися негрошовими формами заохочень, наприклад, пільгами. Ефективність використання комплексного підходу до мотивації працівників обумовлена тим, що поведінка людини, її результати не визначаються виключно грошовою мотивацією. Людина має значну кількість потреб, які не пов'язані з грошима та мають неабиякий вплив на виконання роботи (обов'язків).

Індивідуальна робота

20 хвилин

Визначити перелік пільг та заохочень, які є найбільш привабливими для працівників

Для приміток тренера

1. Роздайте учасникам таблицю «Пільги» і запропонуйте заповнити її.
Інструкція. Із запропонованого переліку пільг оберіть ті, які, на вашу думку, є найбільш привабливими для працівників вашого закладу.

Пільги, що надаються	**+ / -**
1	***2***
Забезпечення харчування: - оплачені закладом вода, чай, кава;	
- безкоштовні обіди;	
- свята, організовані закладом для працівників;	
- святкування в ресторані традиційних для країни і закладу свят.	
Символи статусу: - надання службового автомобіля;	
- окремий кабінет;	
- додаткова або більш сучасна технік.	
Подарунки: - сувеніри (значок, кружка, футболка тощо із символікою закладу);	
- грамоти, подяки;	
- туристичні поїздки.	
Організація праці: - доручення більш відповідальної роботи;	
- ротація;	
- вільний графік роботи;	
- можливість обирати графік роботи;	
- участь у прийнятті рішень.	
Компенсація витрат працівників: - оплата навчання;	
- оплата відрядних;	

Для приміток тренера

1	*2*
- доплата працівникам, які використовують власний автомобіль у робочих цілях;	
- медичне страхування;	
- оплата спортивних занять	

2. Роздайте учасникам таблицю «Види заохочень» і запропонуйте заповнити її.

Інструкція. Прочитайте список можливих заохочень. Відмітьте ті, які із них зазвичай використовуються у вашому закладі. Відмітьте ті із них, які варто частіше використовувати в майбутньому.

Таблиця «Види заохочень»

Види заохочень	***Використовуються зазвичай***	***Варто використовувати в майбутньому***
1	***2***	***3***
1. Подяка, похвала з боку керівника у ході особистого спілкування		
2. Публічне визнання заслуг (на нараді, зборах)		
3. Пропозиція більш цікавої роботи		
4. Пропозиція більш перспективної, престижної роботи		
5. Цінні подарунки		

Для приміток тренера

1	*2*	*3*
6. Можливості для неформального відпочинку за рахунок компанії (вечори, поїздки, пікніки)		
7. Розширення повноважень, надання більшої самостійності		
8. Участь у підготовці рішень		
9. Поліпшення умов праці		
10. Надання додаткового обладнання, нової техніки		
11. Нагородження грамотою, подякою		
12. Відгул, додатковий день відпустки		
13. Направлення на важливе для працівника навчання (підвищення кваліфікації)		
14. Зустріч із керівництвом області, керівниками експериментальних досліджень, адміністрацією закладу в неформальній обстановці		
15. Направлення у престижне відрядження		
16. Розміщення фото працівника на дошці пошани		
17. Стаття у фаховому журналі, інтерв'ю для місцевого телебачення тощо, присвячене працівнику		

Обговорення результатів. Результати соціологічного дослідження мотивації праці державних службовців Рівненщини, проведеного В. Бондарем [3], свідчать, що повністю або частково незадоволені рівнем своєї соціальної захищеності 86% респондентів; для 40% респондентів важливим є визнання результатів роботи, для 30% – можливість подальшого зростання і навчання, для 20% – відзначення (святкування) успішного завершення завдання.

Порівняйте пільги, які ви вважаєте найбільш привабливими для працівників вашого закладу, із результатами соціологічного опитування державних службовців. Чи помітили ви відмінності? Наскільки вони суттєві?

Для приміток тренера

10 способів нематеріального стимулювання: публічна похвала, змагання, можливість кар'єрного зростання, цільове навчання, привітання (наприклад, з нагоди дня народження), комфортні умови праці, неформальні зустрічі, що згуртовують колектив, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, свобода дій.

До послуг керівництва – чималий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання в Україні має давню історію: дошки пошани, туристичні поїздки для кращих працівників та кращих підрозділів, почесні грамоти, відзнаки для ветеранів праці, вшанування кращих працівників тощо. Проблема полягає в одному: формалізм істотно знижує ефективність засобів морального стимулювання, зокрема йдеться про проведення деяких заходів задля «галочки».

У наш час чимало закладів відчули необхідність повернутися до забутих методів морального стимулювання, оскільки достатні фінансові можливості з метою підтримки високого рівня трудової мотивації працівників лише на основі грошових стимулів зазвичай у них відсутні, та й не все вимірюється грошима.

20 хвилин

Кейс-ситуація «Мудрий професор»

Допомогти учасникам усвідомити, що матеріальне стимулювання призводить до «блокування» творчих стратегій

Примітка. Ділимо групу на 3-4 підгрупи. Пропонуємо кожній підгрупі прочитати кейс-ситуацію та підготувати відповідь на проблемне запитання.

Кейс-ситуація. Професор університету вдома пише важливий звіт про проведене дослідження. Протягом трьох днів на майданчику поблизу його кабінету надзвичайно шумно граються діти. Їх гучний, неконтрольований і непередбачуваний галас дуже заважає професору. Як йому слід вчинити у такій ситуації: 1. Ввічливо попросити дітей гратися тихіше або знайти інше місце для ігор; 2. Викликати поліцію або поскаржитися батькам; 3. Погрожувати застосувати силу, якщо вони не вгамуються; 4. Усе вищевказане разом.

Розвязання кейс-ситуції. Мудрий професор не зробив нічого з вищеозначеного. Як і кожен, чия робота залежить від внутрішньої мотивації,

Для приміток тренера

він вчинив по-іншому. Він вийшов у двір до дітей і сказав, що отримав велике задоволення, насолоджуючись їхнім сміхом і та захоплюючими іграми. Він настільки захоплений ними, що готовий платити кожному по двадцять гривень на день, якщо вони будуть продовжувати робити все, як і раніше.

Діти, звичайно, здивувалися, але зраділи. Впродовж двох днів професор із неабияким задоволенням роздавав гроші всім учасникам гри, а на третій день пояснив, що у звязку із проблемами з готівкою він може давати лише по 10 гривень кожному. На четвертий день він заявив, що готівкові гроші закінчуються, і дав кожному лише по 2 гривні. Як і слід було очікувати, діти висловили невдоволення і відмовилися продовжувати свої ігри, а як наслідок – обурилися та пішли з майданчика. Домігшись свого, професор повернувся до написання звіту, насолоджуючись тишею.

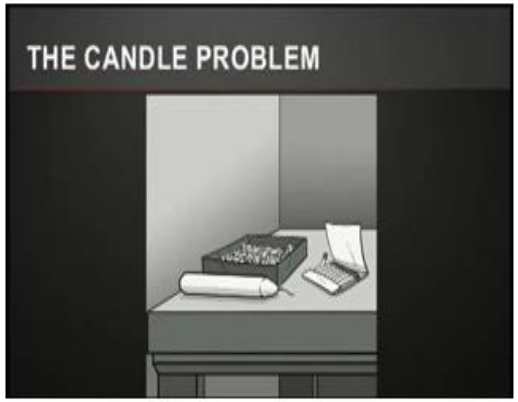
Обговорення висновків. Цей приклад доводить: якщо людина із задоволенням виконує певне завдання і додатково отримує матеріальну винагороду (зазвичай гроші), ця винагорода повинна обов'язково збільшуватися, щоб підтримувати це задоволення. Якщо менеджер не може підтримувати на високому рівні зростаючі вимоги до зовнішнього мотиватора (тобто постійно збільшувати заробітну плату), людина зазвичай починає проявляти менше ентузіазму. Таким чином, у стимулів є значна кількість побічних ефектів (наслідків), а дія під впливом внутрішніх мотивів практично не містить ніяких побічних ефектів – це є розвиток людини.

На сьогодні є чимало досліджень, які доводять, що стимули діють лише тоді, коли зрозуміла ціль і є чіткий набір інструментів для досягнення цієї цілі. Однак, коли завдання творче, то стимули не допомагають вирішити проблему, вони, навпаки, «блокують» творчі стратегії. Прикладом цього може слугувати завдання зі свічкою, відоме також як «проблема зі свічкою Дункера».

Провівши численні експерименти в галузі продуктивного мислення, учений впровадив поняття «функціональне значення вирішення задач» та відкрив феномен функціональної закріпленості, який полягає в тому, що предмет, що використовується з певною метою, важко після цього

Для приміток тренера

ТЕСТ КАРЛА ДУНКЕРА, ЯКИЙ ДЕМОНСТРУЄ РІЗНИЦЮ МІЖ ВИРІШЕННЯМ ТВОРЧОГО ЗАВДАННЯ ТА МЕХАНІЧНОГО ВИКОНАННЯ НАКАЗУ



використовувати в інших цілях.

К. Дункер розділив учасників експерименту на 2 групи – нестимульовані та стимульовані. Першій групі він пояснював, що за підсумками їх роботи буде визначено тимчасовий норматив для вирішення даного завдання «середнім студентом», а другій групі до сказаного додав: «Перші 25% учасників, які вирішать завдання, отримають по 5 доларів, а переможець – 20 доларів».

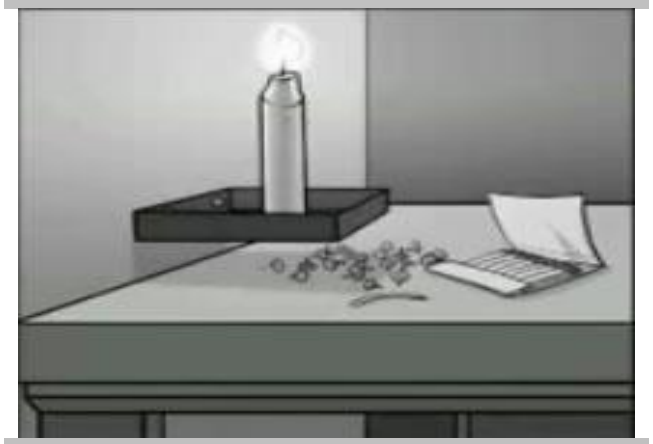
Перед учасниками експерименту стояв стіл, присунутий впритул до дерев'яної стіни. На стіл викладався набір предметів (свічка, упаковка сірників, коробка з кнопками) і ставилася мета: «Запаліть свічку і прикріпіть її до стіни так, щоб не забруднити воском ні стіни, ні стола».

Для того, шоб правильне рішення стало очевидним, потрібно або витратити певний час, перебираючи і комбінуючи предмети, або відразу подумки виділити з одного образу «коробку з кнопками» дві складові – «купу кнопок» і «коробку». Саме в цій операції полягає творчий підхід. Крім показаного на малюнку рішення, існує ще одне, менш витончене, але коректне: зробити підставку длясвічки. Її можна виготовити із картону, яким обгорнуті сірники. Картону надається форма «ластівчиного гнізда», яке також кріпиться до внутрішнього кута в стіні. Свічка при цьому знаходиться під кутом до стіни і залишається мала ймовірність, що віск капне на підлогу.

Результати експерименту довели: учасники, яких стимулювали матеріально, виконували завдання на 3-4 хвилини довше, ніж ті, кого не стимулювали, тобто винагорода «звужувала» фокус людей і заважала поглянути на предмети ширше, що дозволило знайти їм нове застосування.

Згідно з визначенням К. Дункера, «мислення – це процес, який за допомогою інсайту (розуміння) проблемної ситуації призводить до адекватних дій» [16, с. 78-79]. Процес, який відбувається в проміжку від стимулу до дії, К. Дункер називає інсайтним, якщо він безпосередньо визначає зміст цієї дії (на відміну від простого вивільнення стимулом вже готової реакції). Це необхіднов ситуації, якщо така дія не наслідком минулого досвіду.

Для приміток тренера



Будь-яку проблемну ситуацію можна розглядати з різних точок зору: як сукупність елементів або як ціле. Саме цим і пояснюється можливість інсайту. Психологічна структура ситуації змінюється в результаті виконання завдання. Наприклад, змінюються фігуро-фонові відносини: «частини і моменти ситуації, що раніше не усвідомлювалися або усвідомлювалися лише на задньому плані, раптом стають головними, темою, фігурою, і навпаки» [16, с. 130]. Можуть змінюватися й усвідомлені (ті, що використовувалися) властивості (функції) елементів ситуації. Змінюються відносини в системі «частина – ціле»: елементи ситуації, що спочатку сприймалися як частини різних цілих, починають сприйматися як одне ціле.

Перетворюючись у нову структуру, елемент набуває нових властивостей. При цьому він не перестає бути елементом першої структури, змінюється лише його кут зору, тобто ми звертаємо тепер увагу на ті його властивості, які він має в іншій структурі, і перестаємо цікавитися його властивостями як елемента першої структури [16, с. 131].

Підсумок. Напруження волі заважає творчій думці, оскільки у творчій роботі потрібно вміти не лише фокусуватися на певному аспекті проблеми, а й розфокусовувати, перебудовувати і переоцінювати своє сприйняття проблеми, яку потрібно розв’язати. Матеріальне стимулювання збільшує напруження волі, тобто мотивувати творчі рішення потрібно іншими шляхами.

Відео Д. Пінк «Загадка мотивації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=nie_IdfrZT8&t=18s.

Для приміток тренера

Сесія 2. Самореалізація як модель мотиваційного менеджменту

Для приміток тренера

Поясніть. Ми з'ясували, що мотиваційний менеджмент – це діяльність, спрямована на формування та підтримку мотиваційного клімату в закладі; побудова системи управління на основі пріоритетів мотивації та на основі вибору ефективної мотиваційної моделі.

Друга модель, на якій базується мотиваційний менеджмент, – це модель самореалізації, що передбачає активізацію внутрішніх мотивів людини *(див. рис. 5)*.

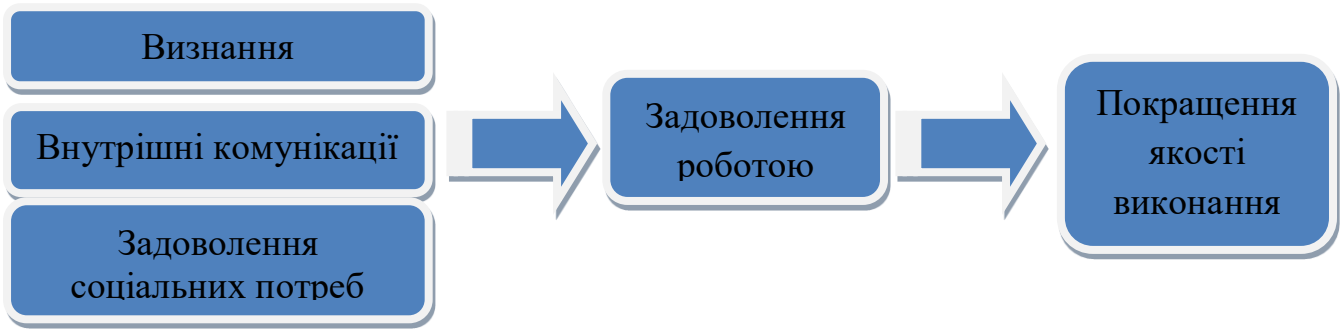


Рис. 5. Модель самореалізації

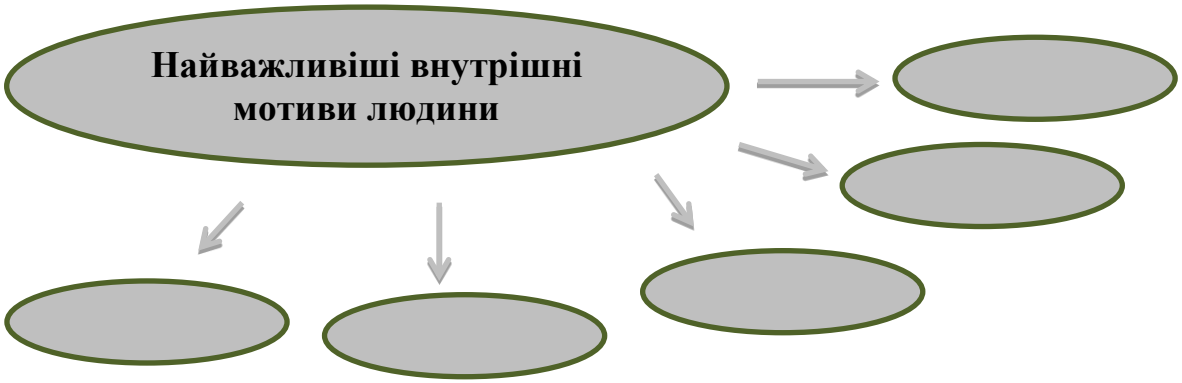
15 хвилин

Вправа «Мозковий штурм»

Генерація ідей щодо найважливіших внутрішніх мотивів людини

Поясніть. Модель самореалізації передбачає активізацію внутрішніх мотивів людини. У кожної людини наявний власний набір внутрішніх мотивів, як-от: здатність до самовираження, кар'єрного зростання, прояву творчої ініціативи тощо.

Запитання: Які, на вашу думку, внутрішні мотиви є для людини найважливішими?



Обговорення висновків. У кожної людини наявний власний набір внутрішніх мотивів. Проаналізувавши літературу, ми виокремили шість найвагоміших, які може застосувати керівник закладу освіти:

1. Визнання. Для людей байдужість і неуважність до їх праці рівноцінна викиданню цієї праці у смітник, тобто йдеться не про похвалу, а про уважне ставлення до праці. Проявлена увага сприяє підвищенню результативності, однак при цьому важливо частіше (а не раз у квартал чи за підсумками року) налагоджувати зворотний зв'язок. Якщо людина не отримує своєчасної реакції на свої дії, вона починає сумніватися в собі.

2. Осмисленість – надзвичайно важливий фактор продуктивності праці. Він зводиться нанівець, якщо людям не під силу ототожнити роботу із конкретним результатом, тобто працівникам важливо усвідомлювати кінцевий результат своєї праці. Уявіть робітника, який, працюючи на підприємстві, щодня, з року в рік виробляє гвинтики, не знаючи кінцевого результату своєї праці. При цьому в нього буде одна мотивація. А якщо цьому робітникові наочно продемонструвати, що відбувається з його гвинтиками далі, розповісти, що цей гвинтик – найважливіша деталь космічного корабля, який будує його підприємство, то мотивація його буде зовсім іншою.

Для приміток тренера

Внутрішні мотиви діляться на процесуальні (інтерес до процесу діяльності); результативні (інтерес до результату діяльності, у тому числі пізнавальний) і мотиви саморозвитку (заради розвитку яких-небудь своїх якостей і здібностей).

3. Внутрішні комунікації. Спілкування – це наша природна потреба. І якщо ми не можемо задовольнити її на роботі зі своїми колегами, то робимо це в інший спосіб (затяжні телефонні розмови, довгі перерви на каву). Відсутність можливості для спілкування спричиняє стрес і негативно впливає на продуктивність праці. Звичайно, важливим при цьому є психологічний клімат в колективі. Сприятливий психологічний клімат – це клімат, якому властива взаємодія колективу загалом та кожного його члена зокрема на засадах взаємоповаги та партнерства. Тобто, це те, коли колектив створює оптимальні умови для соціальної адаптації, активної діяльності та професійного зростання кожного його члена, а кожен член колективу зі свого боку докладає максимум зусиль для ефективної діяльності колективу, формування його позитивного іміджу та прогресивного розвитку.

Л. Карамушка виділяє такі умови формування сприятливого клімату [4, с. 148]:

- демократичний стиль управління в закладі;
- оптимальне поєднання формальної та неформальної структури в колективі (наприклад, спільні поїздки на виставки, екскурсії);
- забезпечення оптимальних умов праці для кожного працівника.

Щодо оптимальних умов праці, необхідно зазначити, що кафедра філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти проводила опитування педагогів Рівненщини та міста Хелм (Польща) щодо виявлення мотиваційних факторів, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків *(див. додаток 2)*. Результати свідчать, що «хороші умови праці та наявність комфортного робочого місця» в умовному рейтингу важливих мотиваційних факторів займає 1-ше місце із 12-ти запропонованих у педагогів Рівненщини. 2-ге місце посідає потреба у високій заробітній платі та можливості мати надбавки, пільги, винагороди *(див. рис. 6)*. І така ситуація є цілком зрозумілою, з огляду на складність економічного становища українського суспільства. Натомість польські педагоги поставили на 1-ше місце «можливість реалізувати власну креативність та інтелектуальну активність» а на 2-ге – «потребу у

Для приміток тренера

високій заробітній платі та можливості мати надбавки, пільги, винагороди» *(див. рис. 7).*

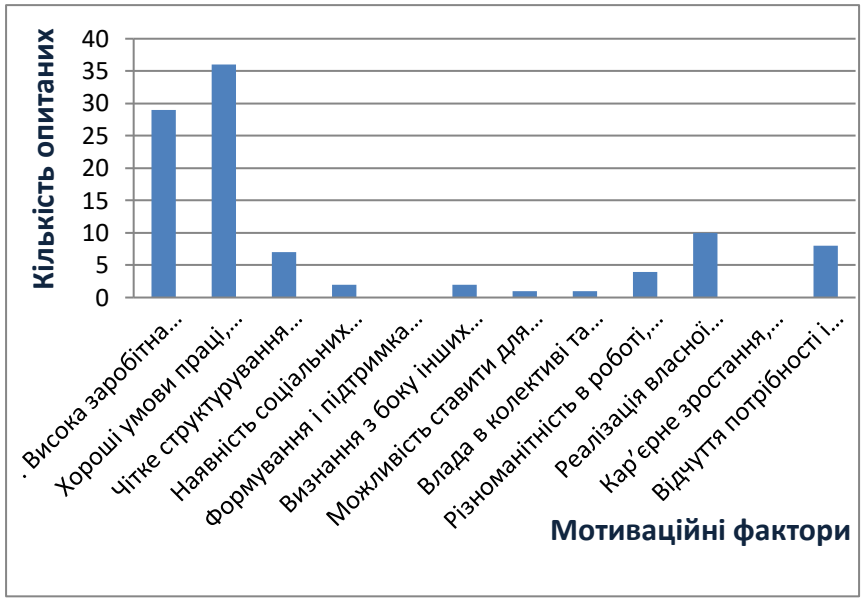


Рис. 6. Фактори, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків педагогів Рівненщини

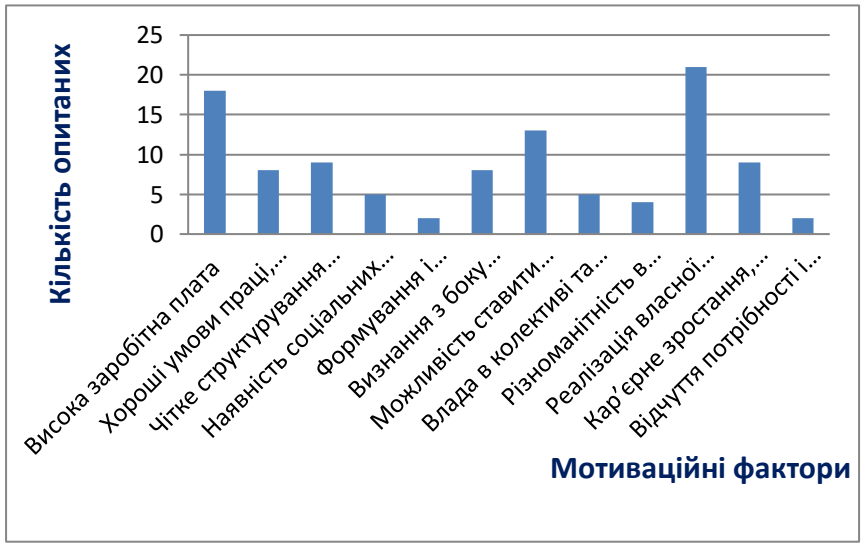


Рис. 7. Фактори, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків польських педагогів

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

15хвилин

Виявити фактори, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків

Роздайте учасникам таблицю «Фактори» і запропонуйте заповнити її. ***Інструкція.*** Розташуйте в ієрархічній послідовності 12 запропонованих вам факторів, оцінивши важливість кожного із них особисто для вас, тобто на перше місце поставте той факт, який для вас є найважливішим і т. д.

Фактор	***Місце***
1	***2***
1. Висока заробітна платня та матеріальні винагороди; можливість мати пільги і надбавки	
2. Хороші умови праці, наявність комфортного робочого місці	
3. Чітке структурування роботи, наявність зворотного зв'язку й інформації, що дозволяє робити висновки щодо результатів своєї роботи; потреба в мінімізації невизначеності та встановленні правил виконання роботи	
4. Наявність соціальних контактів: спілкування із широким колом людей, легка ступінь довіри, тісні зв'язки з колегами	
5. Формування і підтримка довгострокових стабільних взаємин, тісне коло колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості	
6. Визнання з боку інших людей; об'єктивна оцінка заслуг, досягнень та успіхів людини	
7. Можливість ставити для себе сміливі, а то й ризиковані цілі та досягати їх	
8. Влада в колективі та можливість керувати процесами й іншими людьми	

Для приміток тренера

1	*2*
9. Різноманітність в роботі, перервах і стимуляції; можливість уникати рутини (нудьги)	
10. Реалізація власної креативності; інтелектуальної активності	
11. Кар'єрний ріст, самовдосконалення, всебічний розвиток особистості	
12. Відчуття потрібності й необхідності в колективі, наявність цікавої і загальнокорисної праці	

Для приміток тренера

Підсумок. Підвищення заробітної плати педагогів актуалізує питання застосування різних мотиваційних механізмів і побудови дієвої системи мотивації праці в закладах освіти. Проте досі не існує універсальної теорії мотивації. Усі педагоги володіють різними якостями і саме тому керівникам не завжди вдається їх мотивувати. Разом із тим, будь-який керівник може створити середовище і знайти можливості, що допоможуть працівникам досягти високого рівня мотивації.

Отже, до факторів, що мотивують можна віднести: визнання і схвалення; особистий розвиток; безпечні та комфортні умови праці; значущість діяльності; справедливість в оцінці результатів роботи; заробітна плата, що включає стимулюючі виплати; соціальний пакет (наприклад, медичний огляд, організація відпочинку дітей, інші види соціальної підтримки тощо).

Примітка. У додатках ви зможете знайти матеріали, які стануть вам у нагоді в роботі з педагогами щодо виявлення факторів-мотиваторів і факторів-демотиваторів.

4. Стратегія «зеленої ручки». Як відомо, помилки, які виділено червоним кольором, знижують інтерес дітей до навчання. Якщо ви хочете поліпшити продуктивність, необхідно не вказувати на помилки, а підкреслити ту частину роботи, яку колеги не просто виконали, а виконали добре.

5. Ефект звикання. Регулярна виплата заробітної плати викликає «звикання» і

втрачає свій стимулюючий ефект. Завдання менеджера – постійно змінювати систему стимулювання або вигадати якусь бонусну програму (наприклад, преміювати кращих працівників).

6. Закон Йеркса – Додсона. У психології під цим терміном розуміють залежність високих результатів від середньої інтенсивності мотивації. Існує певна межа, за якою подальше збільшення мотивації призводить до погіршення результатів [14]. Що з цього випливає?

По-перше, різні люди працюють із різною частотою (наприклад, одні виконують завдання швидко, а іншим для цього не вистачає робочого тижня).

5 хвилин

Вправа «Дертя паперу»

Продемонструвати учасникам, що всі люди різні

До початку сесії необхідно для всіх учасників підготувати аркуші паперу.

Інструкція. А зараз усі разом виконаємо вправу. Будьте уважні! Головне – точно виконувати усі мої команди.

1. Візьміть в руки аркуш паперу і закрийте очі.
2. Складіть папір навпіл і відірвіть правий нижній кут паперу.
3. Складіть знову папір навпіл і відірвіть правий верхній кут паперу.
4. Знову складіть папір і відірвіть нижній лівий кут паперу.
5. І знову складіть папір і відірвіть лівий верхній кут паперу.
6. Відкрийте очі, розгорніть папір і покажіть його усім присутнім.

Примітка: двох однакових листків паперу не буде. Одні й ті ж команди кожна людина виконує по-різному.

Підсумок. Робота будь-якої людини може бути ефективною, проте для цього їм необхідні різні умови праці. З одними варто розмовляти

Для приміток тренера

системно, а з іншими більше обговорювати дії, ніж планування.

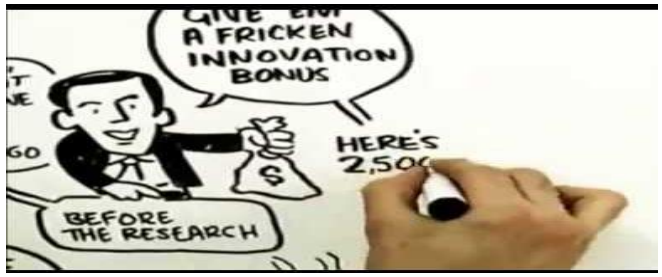
По-друге, Р. Йеркс і Дж. Додсон, з'ясували, що неабиякий вплив на людей має соціальний тиск. Він викликає підвищення продуктивності фізичної праці, але знижує продуктивність праці інтелектуальної. Люди, які вирішують складні завдання, повинні перебувати в ізольованому просторі, їх не варто квапити, для них не потрібно проводити десятки дедлайнів, онлайн-нарад, вебінарів тощо.

По-третє, автономність – найважливіша потреба для всіх без винятку людей. Будь-якій людині необхідно давати можливість самій вирішувати, як, що, з ким, коли і де робити. При цьому варто пам'ятати «принцип Парето», згідно з яким достатньо затратити приблизно 20% зусиль і часу, щоб отримати 80% результату.

В австралійській компанії з програмного забезпечення «Atlassian» кілька разів на рік інженери мають змогу працювати над чим завгодно і з ким завгодно, згодом презентувати свої напрацювання у певний день у неофіційній атмосфері. І саме після таких днів з'являються неймовірні розробки і запускаються нові всесвітньовідомі проекти. Сьогодні в «Атласіан» 20% від загального часу працівник робить те, що він вважає за потрібне, тобто те, що він хоче робити.

У деяких компаніях існує такий підхід як ROWE – results only work environment («Робочі умови, спрямовані виключно на результат»). Ідея такого підходу полягає в тому, що в працівників відсутні графіки чи регулярні дедлайни. У них є певна ціль, яку вони мають досягнути, а коли вони це зроблять, де і як – нікого не цікавить. У результаті – продуктивність праці зросла, а плинність кадрів зменшилася. Це приклади нефінансової мотивації, коли працівники отримують повну самостійність.

Відео Д. Пінк «Драйв. Що насправді нас мотивує?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=qM_NC9KrZV8.



Для приміток тренера

Пр́инцип Паре́то або Закон Парето (також відомий як правило Парето, правило 80—20 і принцип малої кількості причин) — емпіричне правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин.

По-четверте, завершеність. Будь-яка незавершеність викликає відчуття втрати, тому необхідно визначити всі свої незавершені справи, а також ті, які не хочете (не можете) доводити до кінця. Ступінь завершеності підвищити надзвичайно легко – необхідно всього-на-всього відзначати завершення кожного етапу роботи (проекту). Отже, можемо зробити висновок: варто навчитися управляти часом. Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття значних за обсягом завдань та проектів на окремі дії, а також делегування іншим людям.

Президент США Д. Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій. Це можна зробити за допомогою градації задач стосовно їх терміновості та важливості *(див. табл. 5).*

Таблиця 5

Матриця Ейзенхауера

Важливість / терміновість	**Терміново**	**Не терміново**
Важливо	одразу виконати самостійно	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто
Не важливо	одразу виконати самостійно не робити, відкинути	не робити, відкинути

25 хвилин

Вправа «Планування робочого часу фахівця»

Навчити учасників ефективно планувати час

Сформуйте 2-3 групи. Роздайте кожній групі аркуш паперу, на якому зображено порожню «Матрицю Ейзенхауера» та маркери.

Для приміток тренера

Тайм-менеджмент – це сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач та проектів

Дуайт Девід «Айк» Ейзенхауер – американський військовий і державний діяч, 34-й президент США, один із головних американських воєначальників Другої світової війни

Учасникам необхідно впродовж 10 хв розставити пріоритети серед списку поточних дій (справ).

Інструкція: Розташуйте в Матриці Ейзенхауера:
1) справи, які потребують негайного вирішення;
2) справи важливі, але не дуже термінові;
3) справи не важливі, але термінові;
4) справи не важливі та нетермінові.

При цьому варто пам'ятати, що наш робочий день передбачає вирішення робочих питань, спілкування з оточуючими, а також виконання не надто приємних справ (у тайм-менеджменті їх називають «жабами» і радять «з'їдати» зранку, тобто вирішувати на початку робочого дня).

Обговорення висновків. Планування передбачає підготовку до реалізації цілей та впорядкування робочого часу. З практики відомо, що, витративши 10 хвилин на планування робочого часу, можна щодня заощадити до 2-х годин.

Для раціонального використання свого часу фахівці радять дотримуватися таких правил:

1. Усвідомити свої основні функції, цілі, завдання та бюджет часу.
2. При складанні плану на день залишити 40% часу вільним, тобто 60% часу відвести на планові види робіт, 20% – на непередбачені, 20% – на ті, що виникають спонтанно.
3. Необхідно постійно фіксувати втрачений час. При цьому слід вказувати, як і на які справи він був витрачений. Зважаючи на це, маючи повне уявлення про витрати свого часу, людина може складати план на майбутнє.
4. Для складання гарного плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо- і короткострокові.
5. Основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність.
6. Для забезпечення реальності планування слід планувати такий обсяг

Для приміток тренера

завдань, з яким ви зможете реально впоратися.

Основою плану використання часу будь-якого працівника може служити його перспективний план. З урахуванням цього багаторічного плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом та розділені на місячні плани. Зважаючи на це, тижнево-добовий план буде найточнішим планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день являє собою найважливішу сходинку в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коригується з урахуванням обставин.

Приклад заповнення «Матриці Ейзенхауера»

1. Важливі та невідкладні справи *(*проекти, у яких закінчується термін виконання; подолання певної кризи; невідкладні завдання тощо). Якщо цей квадрат чистий – ви ефективно плануєте свій час. Якщо у вас є перелік справ, які ви можете включити у це поле матриці, це означає, що щось заважає вашій продуктивній роботі: лінь, відсутність самодисципліни, невміння правильно розставити пріоритети тощо	***2. Важливі, але не дуже термінові справи*** (планування нових проектів; оцінка результатів; превентивні заходи; налагодження співпраці; визначення нових перспектив або альтернативних проектів). Це поле матриці – найважливіше. Своєчасно розмістити в ньому поставлене завдання і взятися за його виконання – означає можливість присвятити вирішенню завдання стільки часу, скільки необхідно
3. Неважливі, але термінові справи (перерви, деякі телефонні дзвінки, деякі наради, суспільна діяльність тощо). Тут варто розмістити справи, які заважають ефективній роботі та вимагають негайного усунення, наприклад, поломка комп'ютера.	***4. Неважливі й нетермінові справи*** (рутинна праця, деякі телефонні дзвінки, розваги, «пожирачі» часу, перегляд сторінки Facebook тощо). У цьому квадраті варто розмістити справи, які ви виконуєте щодня, але вони не є важливими для виконання

Для приміток тренера

АЛГОРИТМ РОЗПОДІЛУ ЧАСУ

1. Плануй не більше 10 справ;
2. Враховуй, що 20% справ дають 80% результату (Принцип Парето);
3. Виділяй важливі справи;
4. Перевіряй актуальність задач;
5. Май при собі список задач, зазначай виконання;
6. Враховуй власні пріоритети, доводь справу до кінця.

Сесія 3. Мотиваційна модель співучасті

Третя мотиваційна модель, на якій може базуватися мотиваційний менеджмент, – це модель співучасті (причетності). Реалізується вона через розвиток співробітництва, партнерства, співучасть в управлінні.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають *стилем керівництва*. Варто відзначити, що стиль керівництва не є вродженою якістю людини, а формується в процесі її діяльності та змінюється, тобто його можна коригувати та розвивати.

30 хвилин

Міні-лекція «Стилі лідерства»

Усвідомлення «слабких» і «сильних» сторін різних стилів лідерства

Міні-лекція «Стилі лідерства». У працях західних психологів поняття «лідер» і «керівник» вживають як синоніми. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одне і те ж – «лідер».

Фактично, типологія лідерства К. Левіна є типологією керівництва. Стиль лідерства (керівництва) *(від грец. stylos – паличка для письма)* – це спосіб, прийом, метод роботи, характерна манера поведінки. Отже, під стилем керівництва розуміють типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих [15].

З погляду стилю і методів поділ лідерів і керівників на авторитарних і демократичних бере свій початок із 30-х років XX ст., коли К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт проводили експерименти, пов’язані з лідерством. В експериментальній (штучній) ситуації вони досліджували працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умови, коли в діяльності лідера виявлялися риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти К. Левіна довели, що ідеальним стилем керівництва, коли досягається оптимальний ефект

Для приміток тренера

діяльності групи, є демократичний стиль. Зазначимо, що в основу класифікації стилів покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як його підхід до прийняття рішень.

Авторитарний стиль. Лідер приймає рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості проявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на собі, а тому його підлеглі живуть у світі слухів і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У випадках, коли авторитарний лідер відсутній, робота у його групі уповільнюється, а можливо, і зовсім призупиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить із кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність.

У разі довготривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність, а як наслідок – найчастіше розпадається.

Демократичний стиль. Лідер залучає своїх підлеглих до процесу прийняття рішень на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їх активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». В організації діяльності він завжди відчуває допомогу та підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. У разі відсутності такого лідера діяльність групи не призупиняється, а трудова активність її членів – не знижується.

Ліберальний (вільний) стиль. Лідер уникає особистої участі у прийнятті рішень, надає повну свободу в їх прийнятті учасникам групи.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс натомість виділяє *бюрократичне лідерство*, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур. Синонімами демократичного стилю

Для приміток тренера

слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці». Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, безвладний тощо). На практиці це – відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова. У. Френч виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій. Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж при демократичному стилі лідерства. Вільний стиль лідерства призводить до більш доброзичливих взаємин між членами групи, ніж авторитарний [15].

Отже, згідно зі «шкалою влади» стилі лідерства (керівництва) поділяються на: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний (поблажливий). Особливості кожного відображено в *таблиці 6* [19].

Для приміток тренера

Таблиця 6

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	***Стилі керівництва***		
	Авторитарний	***Демократичний***	***Ліберальний***
1	***2***	***3***	***4***
1. Прийоми ухвалення рішення	одноосібно вирішує питання	перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	чекає вказівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	наказує, розпоряджається, командує	пропонує, просить	просить
3. Розподіл відповідальності	бере на себе чи перекладає на підлеглих	розподіляє відповідальність відповідно до	знімає із себе будь-яку відповідальність

1	*2*	*3*	*4*
		переданих повноважень	
4. Ставлення до ініціативи	придушує	заохочує, використовує в інтересах справи	віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Ставлення до підбору кадрів	боїться кваліфікованих працівників	підбирає грамотних працівників	підбором кадрів не займається
6. Характер відносин з підлеглими	залежить від настрою керівника	незалежна від настрою манера поведінки, постійний самоконтроль	м'який, покладливий
7. Відношення до дисципліни	прихильник формальної, твердої дисципліни	прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	вимагає формальної дисципліни
8. Відношення до морального впливу на підлеглих	вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує дуже рідко (переважно на свята)	використовує різні види стимулів, не завжди орієнтується на свята	діє приблизно так само, як і демократ

Особисто нам імпонує класифікація стилів керівництва Р. Лайкерта, який разом із колегами визначив дві головні форми поведінки керівника, одна з яких була зосереджена на роботі, а інша – на працівниках.

Керівник зосереджений на роботі піклується, в першу чергу, про виконання завдання та про винагороду за нього за умови зростання продуктивності праці. Натомість керівник, зосереджений на працівниках, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, дає

Для приміток тренера

працівникам максимальну свободу та активно залучає їх до участі в прийнятті управлінських рішень. Для підтвердження того, що в межах континууму є проміжні ланки, Р. Лайкерт запропонував чотири базових стилі керівництва:

1) експлуататорсько-авторитарний (такі керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують їх погрозами і покаранням, інформацію допускають лише зверху вниз, обмежують прийняття рішень вищою інстанцією);

2) *прихильно-авторитарний* (такі керівники поблажливі, впевнені в собі, вірять у підлеглих, мотивують заохоченням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від працівників, дозволяють співприйняття рішень із деяких питань);

3) *консультативно-демократичний* (такі керівники хоча і довіряють своїм підлеглим, але не повною мірою, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, як мотивацію використовують заохочення, зрідка – покарання, потік інформації підтримують в обох напрямках, консультуються з підлеглими);

4) *партисипативно-демократичний* (такі керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно використовують, заохочують працівників, завжди долучають їх до постановки цілей і оцінки досягнень, організовують широкий обмін інформацією, діють у складі груп на рівні з іншими. На думку Р. Лайкерта, четвертий стиль є найдієвішим [11].

Підсумок. Проаналізувавши наявні класифікації стилів керівництва, можна зробити висновок, що в будь-якого стилю є як «слабкі», так і «сильні» сторони. Отже, керівникам необхідно вміти обирати оптимальний стиль управління, постійно «міксуючи» методи та інструменти різних стилів керівництва.

Індивідуальна робота.

10 хвилин

Визначити лідерські якості учасників

Для приміток тренера

Роздайте учасникам тест «Визначення стилю управління» *(див. додаток 3)*.

15 хвилин

Вправа «Карта ідей»

Обмін особистим досвідом стосовно якостей, які необхідні лідеру (керівнику) для ефективного управління

Відео Р. Гандапас «4 якості хорошого лідера» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=pYVV2NXrUW

Для приміток тренера

20 хвилин

Презентація «Сутність і потенціал партисипативного управління закладом освіти»

Окреслити сутність поняття «партисипація»; визначити форми участі в партисипативному управлінні

Для приміток тренера

Презентація «Сутність і потенціал партисипативного управління закладом освіти». Демократичний (колегіальний) стиль керівництва характеризується тим, що керівник надає важливого значення таким аспектам управління як:

а) орієнтація на спільну діяльність із працівниками, стимулювання їх активності, самостійності, ініціативності;

б) формування колективу працівників (його згуртування, налагодження прийнятних міжособистісних стосунків, забезпечення соціальної адаптації працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, становлення розгалуженої, не замкнутої на керівникові, системи комунікацій у колективі);

в) спілкування з працівниками на основі партнерства, без установлення «соціальних дистанцій»;

г) урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників, створення умов для задоволення їх потреб та інтересів, самореалізація та самоствердження;

д) використання таких методів впливу, як особистий приклад, пояснення, прохання, переконання, звернення за порадою;

с) самокритика власної діяльності, доброзичливе ставлення до критичних зауважень, орієнтація на нові, прогресивні підходи щодо організації керівництва [4, с.82].

Одним із сучасних, демократичних методів управління в менеджменті є *партисипативне управління (з англ. «participative management»)* – керівництво, засноване на співучасті працівників в управлінні закладом(підприємством). Спочатку партисипативне управління пов’язували лише із запровадженням

нових методів мотивації праці, а сьогодні його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним.

Партисипація як спосіб підвищення ефективності управління соціальними системами стала об'єктом підвищеної уваги науковців ще у 60-ті роки XX ст. Увесь масив наявних досліджень з цієї проблематики умовно можна розділити на три групи:

Перша група – присвячена проблемам становлення партисипативних структур у контексті демократизації управління виробничими процесами (дослідження Р. Акоффа, П. Друкера, Дж. Дьюї, Лі Якокки, П. Фрейре та ін.). Наприклад, Р. Акофф розкрив принцип партисипативного планування, що передбачає пряме залучення працівників до процесу планування діяльності підприємства. *(див. табл. 6).* Тобто, в одних керівників у плануванні переважає орієнтація на минуле, тобто реагування (reactive); в других – на сьогодення, тобто інерція (inactive); в третіх – на майбутнє, тобто випередження (preactive); в четвертих – взаємодію, тобто інтеракцію (interactive), що розробляється тут і зараз, а минуле, теперішнє та майбутнє вважаються різними, проте нероздільними аспектами планування, що детермінують розвиток закладу [1, с.84]. «Інтерактивісти зосереджені на підвищенні результативності в майбутньому. Їх мета – максимізувати свою здатність навчатися, адаптуватися та розвиватися» [1, с.97].

Друга група – присвячена вивченню партисипації як складової політичної соціології, що аналізує, з одного боку, умови розвитку демократичного процесу, розвиток форм політичної участі, розглядає проблеми соціального підгрунтя влади і управління, а з іншого, – характеризує специфіку становлення інститутів громадянського суспільства та розвиток механізмів його взаємодії з державою (праці О. Богуцького, М. Горлатого, О. Докучаєва, М. Удальцової, А. Старостіна, В. Секун, А. Де Токвіля, Г. Лапіної, Аль Хабера, В. Якубенка та ін.).

Третя група – присвячена проблемам формування партисипативних структур в управлінні освітою, в першу чергу, вищою освітою (праці

Для приміток тренера

А. Галаган, Е. Дніпрова, Ф. Зіятдінова, А. Тихонова, Ю. Татур, Г. Красноженова, Ф. Шереги та ін.).

Основними формами участі в партисипативному управлінні при цьому є:

- *на першому рівні – висунення пропозицій*. Пропозиції можуть висуватися як індивідуально, так і в ході групового обговорення (так званий «проблемний семінар»). Це найпростіший і найдоступніший спосіб участі працівників в управлінні. Він не вимагає практично ніяких додаткових зусиль, крім відпрацювання регламенту висунення пропозицій. Найкраще, коли даний процес є регулярним. Найбільш поширений спосіб збору пропозицій – проведення опитування в закладі. Цей рівень не вимагає впровадження у закладі структурних змін та може здійснюватися безпосередньо керівником;

- *на другому рівні – розробка альтернатив*, що потребує наявності в закладі спеціальних структур, які могли б ефективно вирішувати це завдання. На практиці воно виражається у створенні тимчасових або постійних робочих груп (комісій), яким доручається виконання даної роботи. Найяскравіший приклад цього рівня – діяльність гуртків якості на японських підприємствах;

- *на третьому рівні – вибір альтернативи (остаточного рішення)*, завдяки чому участь в управлінні відбувається у формі спеціальних рад науково-технічного, техніко-економічного та управлінського характеру. Члени ради не лише обговорюють проблеми і шукають шляхи їх вирішення, а й самостійно приймають відповідні рішення, тобто це вже не просто участь в управлінні, а здійснення управління, коли працівникам передається частина керівних повноважень [6, с.38].

Механізм партисипативного управління може бути науково обґрунтований з урахуванням методології партисипативного підходу, котрий дуже близький до концепції «організаційного розвитку» (organization development), суть якої полягає в тому, що розвиток будь-якої системи можливий на основі розвитку її структур (зокрема в освітньому процесі – підвищення ефективності освітнього процесу через розвиток його суб'єктів).

Це вимагає створення спеціальних організаційних форм і структур. Основний акцент при цьому робиться на діяльність малих груп (6-9 осіб), в

Для приміток тренера

Слайд 1

Чотири види орієнтації в плануванні за Р. Акоффом

Орієнтація	*Минуле*	*Теперішнє*	*Майбутнє*
Реактивна	+	-	-
Інактивна	-	+	-
Преактивна	-	-	+
Інтерактивна	+/-	+/-	+/-

яких обговорюються проблеми, здійснюється спільний пошук можливих шляхів їх вирішення, також надається допомога в реалізації прийнятих рішень.

На практиці партисипативне управління має п’ять стадій:

1. Формулювання проблеми (визначення небезпек та можливостей, які стоять перед закладом).

2. Планування мети (визначення мети, якої досягатиме заклад; проектування бажаного майбутнього).

3. Планування засобів досягнення мети (вибір або створення засобів, за допомогою яких буде досягнуто визначеної мети; розробка шляхів наближення до бажаного майбутнього).

4. Планування ресурсів (визначення обсягів і структури необхідних ресурсів, часу, коли вони знадобляться, засобів досягнення цих ресурсів, які сьогодні є недоступними).

5. Проектування впровадження та контролю (хто реалізує, коли й де; як будуть контролюватися впровадження та їх наслідки).

Порядок упровадження кожної зі стадій не є обов’язковим. Це – взаємозалежний комплексний процес, особливо в безперервному плануванні. Стадії можуть коригуватися. Жодна із них, як і процес у цілому, не має свого завершення, їх проходити можна в будь-якому порядку.

Ефективність використання партисипативного управління залежить насамперед від правильності використання його принципів, а саме:

- добровільний характер участі в управлінні завдяки роботі в малих групах або участі в опитуваннях;
- допомога та підтримка керівника в малій групі, надання необхідної для обговорення інформації;
- робота учасників у малих групах повинна бути регламентована, повинен існувати регламент щодо інших форм участі (висування пропозицій, участь у міжфункціональних проектах);
- відсутність будь-яких санкцій;
- аналіз обговорення)будь-яких напрацювань, наявність зворотного зв’язку із будь-якою ідеєю;

Для приміток тренера

Слайд 2

СТАДІЇ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:

1. Формулювання проблеми.
2. Планування мети.
3. Планування засобів досягнення мети.
4. Планування ресурсів.
5. Проектування впровадження та контролю.

Слайд 3

ПРИНЦИПИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:

- добровільний характер участі в управлінні;
- допомога та підтримка керівника в малій групі;
- відсутність будь-яких санкцій;
- усі напрацювання розглядаються (обговорюються), необхідний зворотній зв’язок із будь-якою ідеєю;
- усе ідеї, що були схвалені, повинні впроваджуватися;
- будь-які досягнення учасників відзначаються.

- усі ідеї, що були схвалені, повинні впроваджуватися;
- усі досягнення учасників відзначаються, необхідно, щоб учасники знали, які саме з їхніх напрацювань виявилися цінними.

Розвиток партисипативного менеджменту передбачає залучення працівників до керування закладом (організацією). Партисипативний менеджмент дає змогу об'єднати мотиви, стимули і потреби людей, які працюють у групах, на основі різноманітних форм самоврядування трудових колективів. Участь у керуванні мотивує людину до кращого виконання роботи, а це зі свого боку впливає на продуктивність праці та якість. Надаючи працівникові доступ до прийняття рішень із питань його діяльності в закладі, партисипативний менеджмент, по-перше, мотивує його до кращого виконання своєї роботи, а по-друге, сприяє більшій віддачі, та вагомому внеску окремого працівника в життя закладу. Таким чином, залучається увесь потенціал людських ресурсів.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників закладу. Важливо також, що участь працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівника. В основу його стосунків із працівниками покладено делегування повноважень, використання дорадчих принципів, співучасть в управлінні, проте без права вирішального голосу. Таким чином, мета партисипативного управління полягає в тому, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в закладі, а по-друге, забезпечити його якнайефективніше функціонування.

15 хвилин

Вправа «Доміно»

Усвідомлення різниці між авторитарним і партисипативним стилем управління

Ділимо усіх учасників на дві команди і пропонуємо їм скласти

Для приміток тренера

«Доміно»: у правій його частині учасники характеризують авторитарний стиль управління, а в лівій – партисипативний. Кожна команда презентує свої напрацювання.

Авторитарний стиль	***Партисипативний стиль***
Керівник _____ _____ Працівники _____ _____ ⇩ Висновок _____	Керівник _____ _____ Працівники _____ _____ ⇩ Висновок _____

Підсумок. Партисипативний стиль, на думку багатьох фахівців у галузі менеджменту, – найбільш ефективний стиль управління. Для нього характерні такі риси: а) регулярні наради керівника з працівниками; б) відкритість у відносинах між керівником і підлеглими; в) залучення працівників до розробки і прийняття організаційних рішень; г) делегування керівником працівникам ряду повноважень, прав; д) участь працівників не лише у плануванні, а й у здійсненні організаційних змін; е) створення особливих групових структур (робочих груп), наділених правом самостійно приймати рішення; ж) надання працівникові можливості автономно (зокрема від інших членів колективу) вирішувати певні проблеми, висувати нові ідеї.

Для приміток тренера

Слайд 4

ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Переваги	Недоліки
• Підвищується лояльність працівників і їхня прихильність до керівництва. • Зміни запроваджуються менш болісно, співробітники розуміють сенс змін і підтримують їх. • Протиріччя між керівниками і підлеглими не носять вираженого характеру, немає поділу на «ми» і «вони», колектив сприймає себе як команду і менше скаржиться на керівний склад закладу. • Розвивається творча активність, ініціативність працівників. • Участь в управлінні підвищує якість прийнятих рішень. • Підвищується мотивація працівників і ефективність роботи закладу.	• Обговорення займають занадто багато часу (робочий час витрачається даремно). • Діяльність керівника контролється колективом, що може призвести до негативних наслідків через «розпилення» відповідальності. • Участь у різних робочих групах не викликає інтересу в деяких працівників, а тому є формальною. • Багато людей не прагнуть до творчості, їм простіше щодня виконувати чітко окреслені функції. • Недостатня компетентність працівників може призвести до прийняття помилкових рішень.

Партисипативний стиль застосовується за умови, якщо: 1) керівник упевнений у собі, має високий освітній і творчий рівень, уміє цінувати і використовувати креативні пропозиції своїх підлеглих; 2) працівникам притаманний високий рівень знань та вмінь, інтерес до роботи, потреба у творчості, незалежності, особистісному зростанні; 3) завдання, що стоїть перед працівниками, передбачає множинність рішень, вимагає теоретичного аналізу, неабияких зусиль, творчого підходу та високого професіоналізму.

Виконати до наступної сесії

Вправа «Практичні методи реалізації партисипативного управління»

Ознайомлення учасників із методами, які дозволяють досягати поставлених цілей

Заздалегідь підготувати таблицю методів, які дають змогу досягати поставлених цілей *(див. табл. 7)*, а також представити детальний опис методів *(див. додаток 4)*, запропонований О. Пашко [13, с.60-62].

Таблиця 7

Методи, які дозволяють досягати поставлених цілей

(ідея Польсько-канадської програми підтримки демократії)

Мета, що досягається	***Методи***
1	*2*
Пізнання нових фактів та інформації	міні-лекція (максимум 7 хв.), мультимедійна презентація, «6х6х6», пленарні виступи експертів, аналіз конкретних ситуацій, аналіз тексту в групах, аналіз текстів першоджерел, перегляд фільму

Для приміток тренера

1	*2*
Обмін досвідом (особистим, закладу)	«5 з 25» (обираємо найцікавіший випадок у групі та подаємо у формі плаката), аналіз проблем (карта ідей), casestudy (з досвіду учасників), пленарна дискусія, музей досвіду (під час поділу учасників на 2-3 групи)
Побудова загального бачення, генерація нових ідей	«ментальна карта (карта ідей, інтелект-карта)», «мозковий штурм», «сніжна куля», малювання бачення (наш заклад через… років), «список у групі», «календар»
Обмін поглядами, аналіз проблеми	«дерево рішень», «аналіз силового поля», дискусія в парах чи групах, «пленарна дискусія», «карта ідей», «сонечко», «порожнє крісло», «килим ідей», continuum,«шість капелюхів мислення»
Обмін поглядами, аналіз проблеми	«дерево рішень», «аналіз силового поля», дискусія в парах чи групах, «пленарна дискусія», «карта ідей», «сонечко», «порожнє крісло», «килим ідей», continuum,«шість капелюхів мислення»
Ухвалення загального рішення	«дерево рішень», «рейтинг», «снігова куля»
Набуття практичного досвіду, підготовка до діяльності в реальних ситуаціях	«виконання ролей», «симуляції», «запис та аналіз відео», «акваріум», аналіз конкретних ситуацій

Для приміток тренера

Інструкція. Ділимо учасників на групи по 4-5 чоловік. Розподіляємо методи між групами і озвучуємо завдання. Наприклад: «Вам необхідно змусити займатися самоосвітою педагогів пенсійного віку. Для прийняття рішення скористайтесь методом «дерево рішень» і проведіть віртуальні тематичні збори педагогічного колективу».

Примітка. Сутність методу «дерево рішень» полягає у процедурі прийняття управлінських рішень з погляду оцінки рівня ризику з певного питання, яке виникає в результаті реалізації будь-яких проектів.

Метод «дерева рішень» є надзвичайно популярний у менеджменті для визначення та вибору оптимального напряму дій, який доцільно застосовувати на початковій стадії розробки проекту, коли прогнозований стан структурують, виділяючи ключові моменти, в яких слід приймати рішення з певною ймовірністю.

Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення щодо реалізації проекту за допомогою побудови «дерева рішень»:

- 1 етап - формулювання проблемного запитання;
- 2 етап – визначення бажаного результату (кінцевої мети проекту);
- 3 етап – прийняття рішень;
- 4 етап – визначення переваг прийнятих рішень;
- 5 етап – визначення недоліків прийнятих рішень.

Для приміток тренера

СКЛАДОВІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Розділ 3. Складові запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти

Час	Сесія / Тема	Зміст	Метод, необхідні матеріали
2 год. 30 хв.	Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні	Взаємозв'язок між окремими характеристиками роботи та мотивацією працівника. Формула мотивації Р. Хекмана та Г. Олдхема. Постановка цілей, оцінка і контроль, інформування, практика управління, заходи дисциплінарного стягнення, система оцінки і контролю, делегування повноважень як засоби впливу на професійну мотивацію працівників	Індивідуальна робота щодо виявлення взаємозв'язку між певними характеристиками роботи та мотивацією працівника; відео Р. Гандапас «Формула мотивації»; відео Б. Гейтс «Як покращити роботу вчителя». Індивідуальна робота щодо: визначення найважливіших вимог до цілей, які керівник ставить перед підлеглими; аналізу навичок, які забезпечують високі результати роботи керівника та підлеглих; визначення помилок, які властиві вашому стилю управління; окреслення найважливіших методів впливу на професійну мотивацію працівників; визначення обсягу повноважень, які можуть бути делеговані керівником; визначення причин, за яких делегування не використовується; компютер, проектор, фліпчарт, маркери, роздатковий матеріал
1 год. 10 хв.	Розробка системи мотивації професійної поведінки працівників закладу освіти	Інструменти мотиваційного менеджменту та цілі, на досягнення яких вони спрямовані. Розробка системи мотивації професійної поведінки персоналу: прктичні кроки. Роль сучасного лідера-управлінця	Вправа «Практичні кроки», яка формує практичні уміння щодо розробки системи мотивації професійної поведінки персоналу; коротко-, середньо- та довгострокові програми мотиваційних заходів; повідомлення «Яким має бути сучасний лідер?»; відео І. Адізес «Хто такий лідер? Компютер, проектор, фліпчарт, маркери, роздатковий матеріал (інструменти мотиваційного менеджменту)
30 хв.	Підсумки та завершення тренінгу	Висновки та обговорення тренінгу	Індивідуальна робота (заповнення підсумкової анкети); фліпчарт, маркери, роздатковий матеріал (матеріали тренінгу)

Сесія 1. Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні

2 години
30 хвилин

Інтерактивна лекція «Засоби впливу на мотивацію»

Окреслити сутність різноманітних засобів і способів впливу на професійну мотивацію

Для приміток тренера

Метод – це сукупність прийомів і операцій практичного й теоретичного освоєння дійсності [10, с. 91].

Інтерактивна лекція «Засоби впливу на мотивацію»

Успішний вплив на мотивацію персоналу можливий лише при комплексному підході, коли керівник використовує різноманітні методи, враховуючи не лише ситуацію, а й особистісні характеристики працівників. Серед засобів впливу на мотивацію виділяють такі:

- організація праці;
- матеріальне стимулювання;
- моральне стимулювання;
- постановка цілей;
- оцінка і контроль;
- інформування;
- практика управління;
- заходи дисциплінарного стягнення;
- звернення до значимих для працівника цінностей [11, с. 65].

Про форми стимулювання праці та значимі для працівника цінності було розкрито нами вище (*див. розділ 1 сесія 1; розділ 2 сесія 1*). Тож розглянемо такі засоби впливу на мотивацію, як організація праці, постановка цілей, оцінка і контроль, інформування, практика управління та заходи дисциплінарного стягнення.

1. Організація праці. Мотивуючий вплив на працівника здійснюють не лише традиційні засоби стимулювання (матеріальні та моральні), а й характеристики роботи, яка виконується (різноманітність, складність, значущість тощо), тобто високий рівень професійної мотивації залежить від характеристик і змісту виконуваної роботи.

У 70-х роках XX ст. американці Р. Хекман та Г. Олдхем презентували модель, яка виявляє взаємозв'язок між окремими характеристиками роботи та мотивацією працівника. Відповідно до неї певні параметри роботи (різноманітність, значимість, ототожнення з конкретним результатом, автономність, зворотний зв'язок) розглядаються як джерела або причини позитивних психологічних станів, почуттів працівника (наприклад, почуття відповідальності за результати роботи, розуміння результатів трудової діяльності), що зі свого боку визначають мотиви і результати роботи (*див. рис. 8*) [2, с. 230-232].

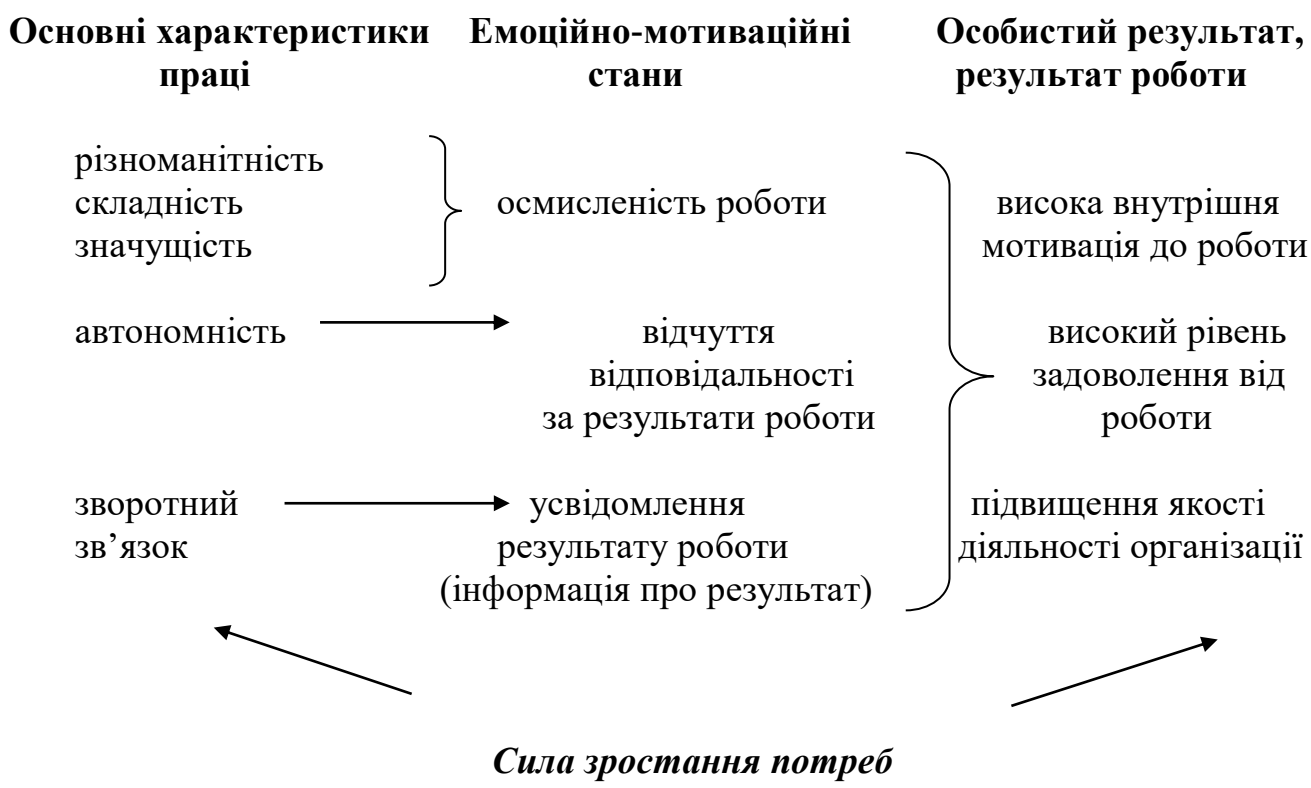


Рис. 8. Модель професійної мотивації відповідно до характеристик праці

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

20 хвилин

Аналіз діяльності кожного працівника. Виявлення взаємозв'язку між певними характеристиками роботи та мотивацією

Р. Хекманом і Г. Олдхемом була розроблена формула мотивації працівників:

$$\left(\frac{ЗР + РР + ОР}{З}\right) \times АР \times ЗЗ = МПР, \text{ де}$$

ЗР – значущість роботи (Якою є значимість виконуваних вами завдань? Наскільки важливою є ваша робота? Чи погіршиться результат, якщо вас кимось замінять?);

РР – різноманітність роботи, зокрема різноманітність навичок та вмінь, необхідних для виконання роботи (Наскільки складну роботу ви виконуєте? Наскільки неоднотипні функції ви виконуєте?);

ОР – ототожнення роботи з кінцевим(и) результатом(и) (Чи існує чіткий зв'язок між зусиллями, які ви доклали, і кінцевим результатом?; Чи усвідомлюєте ви важливість кінцевого результату своєї роботи?);

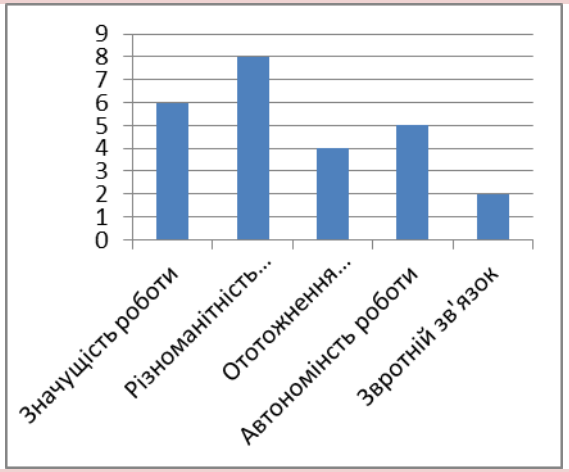
АР – автономність роботи, що відображає ступінь свободи у прийнятті рішень працівником (Чи приймаєте ви рішення стосовно того, як досягти певних цілей?; Наскільки вам довіряють у колективі? До якої міри ви автономно (самостійно) працюєте?);

ЗЗ – зворотний зв'язок, що відображає те, наскільки працівник володіє прямою та зрозумілою інформацією про результативність його зусиль (Чи наявний зворотний зв'язок між вами і керівництвом?).

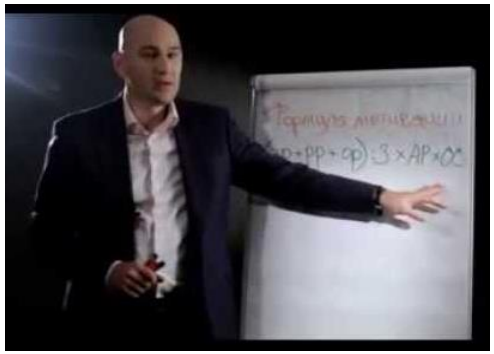
Оцінивши кожну характеристику від 1 до 10 балів, ви отримаєте мотиваційний потенціал роботи ***(МПР)***. Формула показує, що чим вищий бал, тим сильніше мотивований працівник (тобто п'ять вищеозначених основних характеристик наявні у вашій роботі), а отже, вищі результати та якість його праці, зокрема більше задоволення він отримує від роботи.

Для приміток тренера

Приклад мотиваційного профілю роботи



Відео Р. Гандапас «Формула мотивації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=XQ8wc-wSmQ8.



Для приміток тренера

Отже, формула мотивації Хекмана – Олдхема може бути інструментом впливу як на інших людей, так і на самого себе. Керівник закладу освіти має можливість проаналізувати діяльність кожного педагогічного працівника та мотивувати його трудову поведінку, визначивши механізми «збагачення» різних параметрів роботи. Так, задля підвищення різноманітності умінь і навичок, що використовуються, можливе суміщення працівником певних функцій або доповнення їх тими, що раніше ним не виконувалися. Підвищення цілісності роботи може бути досягнуто додаванням вербальних завдань, у процесі виконання яких працівник матиме справу з видимим результатом діяльності. Однак при цьому слід пам'ятати, що додавання завдань більш низького рівня, які не роблять роботу ціннішою, зазвичай викликає у працівника почуття незадоволеності та знижує рівень його мотивації.

Зростання важливості роботи пов'язане з інформуванням працівника про те, як конкретно будуть використані результати його праці. При формулюванні будь-якого завдання психологи рекомендують не забувати про цілі, а також про те, що реально буде залежати від швидкості та якості виконання певної роботи. Для підвищення автономності можна передавати деякі управлінські функції підлеглим. Звичайно, така передача функцій може бути успішною лише за умови досить високої кваліфікації та обізнаності працівника, надання йому можливості

самому самостійно планувати і розподіляти роботу з урахуванням своїх нахилів. Вибір оптимального темпу роботи також сприятиме вдосконаленню цього параметра роботи. Оптимізація зворотного зв'язку вимагає створення механізмів, які б дозволяли регулярно й адекватно надавати працівникові інформацію (правдиву, точну, детальну та своєчасну) щодо успішності його діяльності.

Відео Б. Гейтс «Як покращити роботу вчителя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=Bn6Xmc-g1f4.

2. Постановка цілей. Мотивація працівників може бути посилена постановкою цілей, які надихають людей на ефективну працю.

Індивідуальна робота

15 хвилин

Визначити найважливіші вимоги до цілей, які керівник ставить перед підлеглими

Роздайте учасникам таблицю «Мотивуючі цілі» та запропонуйте заповнити її.

Інструкція. Із запропонованого нижче переліку виберіть три найбільш важливі, на вашу думку, вимоги до цілей, які ви ставите перед підлеглими. Це повинні бути вимоги, які максимально підвищують ефект постановки цілей з точки зору їх впливу на мотивацію підлеглих.

Для приміток тренера

Якими повинні бути цілі, що мотивують?	
1. Простими	
2. Зрозумілими	
3. Конкретними	
4. Такими, що «кидають виклик» здібностям виконавця	
5. Досяжними	
6. Відомими (звичними)	
7. Привабливими для підлеглих	
8. Сформульованими у загальному вигляді, без зайвих деталей	
9. Гідними, такими, що відповідають досвіду та кваліфікації підлеглих	
10. Новими, незвичними	
11. Складними	
12. Перспективними	

Обговорення результатів. Для того, щоб цілі, поставлені перед підлеглими, реально підвищували їх мотивацію, вони повинні бути конкретними, досяжними і привабливими.

1. Конкретність цілей. Чим конкретніше визначена ціль, тим більша ймовірність того, що працівник зрозуміє, як і в які терміни він повинен її досягти. Люди працюють краще, якщо від них вимагають досягнення конкретних цілей. Важко впливати на мотивацію працівника, якщо його просять лише «добре працювати», «докладати всіх зусиль» або якщо взагалі не визначено жодних цілей. Численними дослідженнями, проведеними в організаціях різного типу, доведено, що постановка конкретних цілей підвищує професійну мотивацію працівників.

2. Досяжність цілей. Працівники повинні бути впевнені в тому, що поставлені перед ними цілі можуть бути реально досягнуті.

3. Привабливість цілей. Поставлені цілі повинні бути привабливими для працівників, а також тісно пов’язані з можливістю задоволення працівниками

Для приміток тренера

значущих для них потреб. Якщо вибір, зроблений вами, відрізняється від зазначених вище вимог, – це ще не свідчення того, що ви припустилися помилки. У різних випадках для забезпечення належного рівня мотивації важливими можуть бути різні вимоги. Означені вище вимоги є обов'язковими й універсальними, тобто такими, що підходять практично до всіх ситуацій.

3. Оцінка і контроль. Мабуть, у кожного в житті були такі ситуації, коли оцінка і контроль впливали на мотивацію, наприклад, досвід, який кожен отримав свого часу в школі. Вчителі постійно контролюють ступінь готовності учнів до занять. Фактором мотивації при цьому є не лише прагнення отримати хорошу оцінку, а й сама ситуація, коли рівень підготовки до уроку перевіряється (контролюється) в обов'язковому порядку. В умовах професійної діяльності оцінка і контроль можуть виконувати функції мотивації, однак важливо, щоб людина, роботу якої оцінюють, була обізнана із вимогами до результатів праці. Тому оцінка і контроль у цих умовах стимулюють не просто бажання працювати зі значною віддачею, а й налаштованість на досягнення необхідних робочих результатів, на виконання своєї роботи на високому рівні або навіть краще.

Вкажіть не менше 10 навичок керівника середньої ланки, які повинні оцінюватися під час щорічного підведення підсумків його роботи. Це повинні бути ті навички, які забезпечують високі результати його власної роботи, а також роботи керованого ним підрозділу (кафедри) і підлеглих.

1_____
2_____
3_____
4_____
5_____
6_____
7_____
8_____
9_____
10_____

Для приміток тренера

Коментар

Фахівці з оцінки управлінських кадрів пропонують оцінювати керівників за такими *чотирма групами навичок*:

• планування й організація;
• робота з людьми;
• спілкування;
• ділові навички.

Мотивуючий ефект такого процесу оцінки результатів роботи керівників, коли за основу беруться конкретні напрями роботи, посилюється за рахунок того, що люди, яких оцінюють, більш відповідально ставляться до всіх без винятку складових своєї управлінської діяльності.

Навички планування й організації:

• планування й координація;
• оперативне вирішення проблем;
• адміністративна робота.

Навички роботи з кадрами:

• навчання підлеглих;
• контроль за діяльністю підлеглих і делегуванням їм повноважень;
• мотивація підлеглих.

Навички спілкування:

• забезпечення позитивного психологічного клімату в колективі;
• успішна взаємодія з іншими людьми в процесі реалізації виробничих функцій;
• координація зусиль та співробітництво у використанні організаційних ресурсів;
• захист інтересів закладу в інших організаціях.

Ділові навички:

• наполегливість у досягненні мети;
• професіоналізм та ефективне застосування спеціальних знань;
• ставлення до нового тощо.

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

15 хвилин

Проаналізувати навички, що забезпечують високі результати роботи керівника та його підлеглих

Інструкція. Дайте відповідь на запитання:

Які напрями роботи отримали найбільш повне висвітлення у вашому списку навичок?

_____

_____

Які напрями роботи у вашому списку не представлені взагалі або представлені недостатньо?

_____

_____

Який висновок ви можете зроблений на основі проведеного аналізу?

_____

_____

Слід пам’ятати, що помилки в оцінці та контролі роботи працівників можуть знижувати їх мотивацію. Не лише відсутність контролю, а й надмірний, дріб’язковий контроль та несправедлива оцінка мають однаковий негативний вплив на бажання працівника віддано працювати.

Для приміток тренера

4. Інформування. Інформування є найважливішим елементом управління мотивацією персоналу. Якщо працівники закладу погано поінформовані про
справи, що мають для них першочергове значення, це різко знижує їх налаштованість на роботу з високою віддачею. Потреба в тому, щоб бути поінформованим, подолати стан невизначеності, неясності щодо найбільш значущих питань, є однією з базових. Перше питання, на яке ви змушені відповідати, розглядаючи інформування як засіб впливу на мотивацію працівників, – чи доцільною є ця робота. Для чого потрібно інформувати підлеглих? Що ви хочете цим змінити?

Назвіть 3-5 цілей, які б, на вашу думку, виправдовували зусилля і ресурси, що спрямовані на забезпечення високого рівня поінформованості персоналу закладу щодо основних питань, пов'язаних з їх роботою:

1_____
2_____
3_____
4_____
5_____

Коментар

Інформування спрямоване на вирішення широкого кола завдань. Воно прямо або опосередковано позитивно впливає на мотивацію працівників, а також сприяє вирішенню таких питань:

• зниження рівня напруженості в колективі;
• підвищення задоволеності роботою в закладі (організації);
• підвищення довіри працівників до закладу та до рішень, що приймаються адміністрацією;
• більш чітке уявлення працівниками власних перспектив, пов'язаних із роботою в закладі;
• доведення до працівників інформації про цілі та стратегію закладу (підрозділу), що підвищує рівень їх прихильності та вселяє в них упевненість

Для приміток тренера

у завтрашньому дні. Низький рівень поінформованості працівників закладу сприяє появі низки проблем, які самі по собі здатні негативно вплинути на їх мотивацію.

5. Практика управління. Якщо аналізувати практику управління, що склалася в певному закладі, насамперед слід звернути увагу на методи управління, що переважають в роботі керівництва, наскільки значною є дистанція між керівником і працівниками, як приймаються рішення – у вузькому колі керівного складу закладу чи до підготовки рішень долучене більш широке коло людей. Високий рівень взаєморозуміння з безпосереднім керівником, довіру до нього, прагнення співпрацювати з ним значною мірою визначають ступінь задоволеності працівників роботою, яку вони виконують, їх ставленням до закладу та готовність працювати з неабиякою віддачею сил для досягнення поставлених цілей. Відповівши на запитання пропонованого тесту, ви зможете з'ясувати, які помилки властиві вашому стилю управління та як вони відображаються на мотивації підлеглих.

Індивідуальна робота

15 хвилин

Визначити помилки, які властиві вашому стилю управління

Інструкція. Дайте відповідь на запитання «Що вам заважає успішно мотивувати підлеглих?».

Використовуючи запропоновану нижче шкалу, оцініть, наскільки часто трапляються у вас перераховані у даному тесті помилки. Для цього слід обвести кружечком відповідну цифру оціночної шкали. Оцінити слід частоту кожної з перерахованих нижче помилок таким чином:

5 – майже завжди;
4 – досить часто;
3 – час від часу;
2 – досить рідко;
1 – практично ніколи.

Для приміток тренера

Помилки в роботі з працівниками	***Оцінка***
1	*2*
1. Ігнорування інтересів і нахилів працівників при розподілі роботи	1 2 3 4 5
2. Невміння забезпечити достатній рівень поінформованості працівників щодо ключових питань (проблем)	1 2 3 4 5
3. Надмірний тиск, авторитарний підхід	1 2 3 4 5
4. Розбіжність між вимогами до роботи, професійною поведінкою працівників і особистим прикладом	1 2 3 4 5
5. Неуважність до особистих проблем працівників	1 2 3 4 5
6. Відсутність уваги до навчання і розвитку працівників	1 2 3 4 5
7. Потурання, недостатня вимогливість до працівників	1 2 3 4 5
8. Непослідовність, часта зміна вимог до виконавця	1 2 3 4 5
9. Невміння виконувати обіцянки, тримати слово	1 2 3 4 5
10. Зайві формальні відносини з працівниками	1 2 3 4 5
11. Ігнорування ініціатив і пропозицій працівників, спрямованих на покращення роботи	1 2 3 4 5
12. Працівники не залучаються до підготовки рішень із питань, які знаходяться в межах їх компетенції, та рішень, які їм належить реалізувати згодом	1 2 3 4 5
13. Невміння встановити чіткі вимоги до роботи працівників	1 2 3 4 5
14. Грубість і нетактовність по відношенню до працівників	1 2 3 4 5
15. Некомунікабельність	1 2 3 4 5
16. Невміння використовувати сильні сторони працівників для досягнення намічених цілей	1 2 3 4 5
17. Надто жорсткий, надмірно дріб’язковий контроль за роботою працівників або навпаки – ослаблений контроль за роботою та результатами їх праці	1 2 3 4 5

Для приміток тренера

1	*2*
18. Невміння правильно розподіляти роботу серед працівників	1 2 3 4 5
19. Зайва емоційність, нестриманість у конфліктних ситуаціях	1 2 3 4 5
20. Конфліктність, схильність до емоційних реакцій на дії і поведінку працівників	1 2 3 4 5
21. Недостатньо зусиль спрямовується на підтримку високого рівня мотивації працівників із метою кращого виконання дорученої їм справи	1 2 3 4 5
22. Небажання делегувати повноваження, ділитися ними з працівниками	1 2 3 4 5
23. Постановка нечітких, неконкретних цілей у роботі	1 2 3 4 5
24. Несправедливість в оцінці зробленого внеску, результатів роботи працівників	1 2 3 4 5
25. Невміння встановити дистанцію у відносинах із працівниками	1 2 3 4 5

Для приміток тренера

Підсумок

Підрахуйте суму зазначених у таблиці запитань для кожної із п’яти категорій помилок, які можуть допускатися керівником стосовно підлеглих. Особливу увагу в подальшій роботі із самовдосконалення слід звернути саме на ті категорії помилок, за якими ви набрали найвищу суму балів.

Категорія помилок	*Недостатнє використання потенціалу працівників*	*Неправильний стиль управління*	*Помилки, пов’язані з організацією роботи*	*Порушення етичних норм і вимог*	*Помилки у сфері міжособистісних відносин*
Номер запитання	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сума балів					

Коментар

Рівень професійної мотивації працівників тісно пов'язаний із взаєморозумінням, що встановлюється між ними і керівництвом. Чим менше помилок, що знижують взаєморозуміння з працівниками, допускає керівник, тим вища їх професійна мотивація. На мотивацію працівників, на їх бажання працювати з високою віддачею також впливає і відповідальність за покладені на них обов'язки. Це дає змогу виконавцеві самому приймати рішення і контролювати проміжні результати роботи. Саме від сформованої в закладі практики взаємодії керівників із працівниками залежить те, наскільки ініціативні та самостійні вони будуть, виконуючи доручену ним справу. Готовність працівника взяти на себе додаткову відповідальність залежить від того, наскільки керівництво наділятиме його необхідними повноваженнями. І нарешті, чи дозволяє людям пережити відчуття успіху та практика управління, яка притаманна вашому закладу? Низька якість управління, «накладки» в роботі, плутанина знижують мотивацію працівників.

6. Заходи дисциплінарного стягнення. Завдання керівника полягає в тому, щоб після застосування дисциплінарного стягнення, наприклад, догани, у працівника не зникло бажання і надалі добре працювати [8]. Із метою підвищення мотивації працівників при застосуванні дисциплінарного стягнення необхідно:

1. *Переконатися, що всі працівники знають і розуміють встановлені правила та вимоги*. Трапляється, що нові працівники (а також і ті, які давно працюють в закладі) не знають про існування певних правил, доки не порушать їх. Переконайтеся, що працівник добре розуміє свою роль, всі вигоди встановлених стандартів і можливі наслідки у разі їх порушення.
2. Якщо керівникові доводиться критикувати працівника, то *критикувати потрібно конструктивно*. Зауважте, яким чином можна виправити допущені помилки, замість того, щоб постійно вказувати на них працівникові. Під час критики дотримуйтеся позитивних настанов (довіра до працівника, віра в його здібності тощо). Свідомо виробляйте у себе навички

Для приміток тренера

конструктивної критики. Критика недоліків повинна бути спрямована на їх усунення, а не на порушення злагодженої роботи колективу.

3. *Виправляйте ситуацію, а не людину*. Обговорення вчинку слід зосередити на проблемі. Уникайте переходу на особистість, критикуючи при цьому працівника. Не принижуйте його гідність, особливо публічно. Озвучення догани в присутності колег допустиме лише в особливих випадках. Звичка керівника лаяти працівників у присутності колег створює в колективі негативну психологічну атмосферу, призводить до зниження мотивації в роботі, викликає недовіру до керівника.

4. *Вживайте виважених заходів*. Покарання має відповідати тяжкості провини. Перед тим, як прийняти виважене рішення або вжити певних заходів, варто зібрати підтверджуючі факти. Перед тим як щось зробити, варто усвідомити причинно-наслідковий зв'язок між тим, що сталося і тим, чому порушення відбулося.

5. *Корегуйте дисциплінарні заходи* щодо працівника після того, як помилка буде виправлена. Дисциплінарні заходи, які застосовує керівник, повинні враховувати позитивні зрушення у професійній поведінці працівників.

6. *Індивідуальний підхід до дисциплінарних заходів*. Варто брати до уваги індивідуальні особливості працівника, його попередні досягнення і допущені помилки.

7. *Поясніюйте свої дії*. Працівник повинен точно знати, за що його покарано і що його чекає у випадку подальших порушень. Цьому передує роз'яснення, чому заклад дотримується саме таких правил, чому застосовано даний дисциплінарний захід і що ви сподіваєтеся отримати в результаті. Докладайте всіх зусиль, аби працівник не повторював помилок. Основна мета дисциплінарного стягнення – не карати за порушення, а попереджати їх. Покарання працівника недопустиме без пояснення його передумов, а також без проведення бесіди наодинці (працівник – керівник). Лише після цього працівникові можна висунути будь-які звинувачення.

Підсумок. Проаналізувавши засоби впливу на професійну мотивацію працівників, можна коротко сформулювати основний зміст цих засобів, скориставшись таблицею «Засоби впливу на мотивацію працівників» (автори В. Травін, М. Магура, М. Курбатова [11, с.90]) (*див. табл. 9*).

Для приміток тренера

Таблиця 9

Засоби впливу на мотивацію працівників

Засіб впливу	Зміст засобів впливу на мотивацію
1	*2*
Організація праці	Різноманітність навичок та вмінь, необхідних для виконання роботи; ототожнення роботи з конкретним результатом; значимість виконуваних завдань; автономність роботи та вчасний зворотний зв'*я*зок
Матеріальне стимулювання	Конкурентоспроможність заробітної плати; співвідношення постійної та додаткової оплати праці; зв'язок між оплатою та результатами; можливість диференціювати оплату в межах однієї кваліфікаційної категорії (професійної групи, посадової категорії)
Моральне стимулювання	Широкий набір нематеріальних стимулів, які використовуються керівником та його заступниками (усна вдячність, похвала перед колегами, грамота, розміщення фото на Дошці пошани та ін.)
Постановка цілей	Постановка перед працівником чітких цілей і задач, які повинні бути виконані за певний проміжок часу. Серед вимог, що забезпечують мотивуючий ефект цілей, виокремлюють: конкретність, привабливість цілей для працівника та їх досяжність
Оцінка і контроль	Різні форми контролю за роботою виконавця, оцінка його результатів та професійної поведінки
Інформування	Своєчасне задоволення потреб працівників у значимій для них інформації

Для приміток тренера

1	*2*
Практика управління	Якість управління; ситуативний підхід до управління
Заходи дисциплінарного стягнення	Правильний вибір місця (публічно чи в кабінеті керівника); своєчасність дисциплінарного впливу; відповідність строгості покарання тяжкості провини; роз'яснення причин; неособистісний характер покарань
Звернення до найбільш значимих цінностей	Самоповага; фінансове благополуччя; відповідальність перед командою (колективом); інтереси закладу (організації); кар'єрні перспективи; інтереси сім'ї тощо

Для приміток тренера

Індивідуальна робота

10 хвилин

Окреслити найважливіші методи впливу на професійну мотивацію працівників

Інструкція. Відмітьте знаком «+» правильні, на вашу думку, твердження:

Твердження	***«+»***
1	*2*
1. Працівників можна завжди мотивувати грошима	
2. Чим більше заохочення, тим більше зусиль докладає працівник	
3. Навчання позитивно впливає на мотивацію працівника	
4. Злагоджена, чітка організація праці персоналу забезпечує високий рівень професійної мотивації	
5. Вирішення соціально-побутових проблем працівників позитивно впливає на показники професійної активності	

1	2
6. Інформування працівників щодо стану справ у закладі (організації) позитивно відображається на рівні їх професійної мотивації	
7. Жорстка система контролю за роботою працівників мотивує їх досягати високих професійних показників	
8. Готовність керівників делегувати працівникам більше повноважень/відповідальності посилює професійну мотивацію виконавців	
9. Увага керівника до проблем працівників є основною умовою впливу на їх професійну мотивацію	
10. Підтримувати високий рівень професійної мотивації можна лише тоді, коли керівники правильно дозують заохочення та покарання, звертаючи увагу на те, щоб частка заохочень не перевищувала частки покарань	

Для приміток тренера

Обговорення висновків інтерактивної лекції.

1. Працівників можна завжди мотивувати грошима. Гроші, безумовно, є сильним стимулом до праці, однак люди відрізняються своїм ставленням до грошей. Крім того, людина швидко звикає до більш високого рівня доходів, внаслідок чого через певний час гроші не справляють стимулюючого ефекту на його рівень професійної активності.

2. Чим більше заохочення, тим більше зусиль докладає працівник. Налаштованість працівників на роботу з високою віддачею залежить не лише від заохочень. Значний вплив справляють й інші чинники, наприклад, умови праці, забезпеченість необхідними для роботи ресурсами, готовність працівника до співпраці з керівництвом тощо.

3. Навчання позитивно впливає на мотивацію працівників, адже є ключовим фактором, що визначає ставлення працівника до доручених йому завдань. Однак твердження, що навчання автоматично підвищує мотивацію працівників, є неправильним. Зокрема, коли результати навчання не затребувані на робочому місці або коли підвищення кваліфікації не

призводить до підвищення оплати праці, мотивація може навіть знижуватися.

4. Злагоджена, чітка організація праці персоналу забезпечує високий рівень професійної мотивації. Мотивуючий ефект надає не лише чітка організація різних видів діяльності, а й такі характеристики виконуваної роботи, як:

- різноманітність навичок, необхідних для виконання роботи;
- ототожнення роботи з конкретним результатом;
- значимість роботи;
- автономність роботи (надання працівникові самостійності);
- своєчасний зворотний зв'язок щодо результативності зусиль працівника.

5. Вирішення соціально-побутових проблем працівників позитивно впливає на показники професійної активності. Цілком очевидно, що увага керівництва закладу до проблем персоналу позитивно позначається на ставленні працівників до своєї праці, а отже, і до закладу в цілому. Однак, якщо керівництво при цьому не створює необхідних умов для виконання працівниками встановлених вимог і обов'язків, то в цьому випадку важко очікувати високих професійних результатів.

6. Інформування працівників щодо стану справ у закладі (організації) позитивно відображається на рівні їх професійної мотивації. Інформування працівників саме по собі не може забезпечити високої мотивації. Іноді необачне доведення непотрібної для працівників інформації може їх навіть демотивувати. Для того, щоб інформування підвищувало професійну мотивацію працівників, важливо, щоб у закладі (організації) не було «вакууму» інформації щодо найбільш значущих для персоналу питань (заробітна плата, гарантії зайнятості, кількість навантаження тощо). В іншому випадку цей «вакуум» заповнюється чутками, домислами, які негативно впливають на психологічний клімат у колективі.

7. Жорстка система контролю за роботою працівників мотивує їх досягати високих професійних показників. Мотивує не контроль сам по собі, а те, наскільки доречну форму контролю обрав керівник щодо конкретного працівника. Помилки у виборі форми контролю призводять до зниження мотивації. Обираючи найбільш прийнятну форму контролю за роботою конкретного працівника, керівник насамперед повинен зважати, на його особистісні характеристики, ділові та професійні якості.

Для приміток тренера

Делегування – це, як правило, передача функцій, повноважень на певний час зі збереженням у «делегуючого суб'єкта» права повернути їх до власного виконання. Водночас «делегуючий суб'єкт» набуває права контролю за станом і наслідками виконання делегованих функцій, повноважень; він може також фінансувати із власних коштів їх здійснення, передавати в користування необхідні для цього майнові об'єкти.

Як зазначалося вище, соціальний тиск викликає підвищення продуктивності фізичної праці, але знижує продуктивність праці інтелектуальної. Люди, які вирішують складні інтелектуальні завдання, повинні перебувати в ізольованому просторі, їх не варто квапити, для них не потрібно проводити десятки дедлайнів, онлайн-нарад, вебінарів тощо. Отже, керівник повинен зробити вибір: використовувати стосовно даного працівника жорсткий зовнішній контроль за кожним етапом виконання роботи або ж йому можна делегувати досить значний обсяг повноважень, а контроль здійснювати лише за кінцевим результатом.

8. Готовність керівників делегувати працівникам більше повноважень/відповідальності посилює професійну мотивацію виконавців. Варто зауважити, що не кожен працівник прагне відповідальності. Значну кількість людей більше влаштовує робота з мінімальним рівнем особистої відповідальності. Делегування повноважень та відповідальності є дієвим засобом підвищення професійної мотивації лише для працівників, які вирізняються високим рівнем самостійності, ініціативи та відповідальності.

Індивідуальна робота.
Завдання 1

10 хвилин

Визначення обсягу повноважень, які можуть бути делеговані керівником

***Інструкція*.** Визначте, що з представленого нижче переліку повноважень ви повинні здійснювати самостійно, а що можете делегувати своїм працівникам:

- організовувати діяльність закладу освіти;
- вирішувати питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначати на посаду та звільняти з посади працівників, визначати

Для приміток тренера

їх функціональні обов'язки;

- забезпечувати організацію освітнього процесу та здійснювати контроль за виконанням освітніх програм;
- забезпечувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечувати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяти та створювати умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяти здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснювати інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти;
- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти;
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти;
- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з причин, визначених законом;
- затверджувати установчі документи закладу освіти, їх нову редакцію та зміни до них;
- здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти;
- здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти;
- здійснювати контроль за дотриманням установчих документів закладу освіти;
- забезпечувати створення у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- здійснювати контроль за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших

Для приміток тренера

У Законі України «Про освіту» (стаття 26, розділ 3) зазначено, що «керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу освіти; вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти; сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти; сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти; здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти».

переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Що з перерахованого вище ви не ви можете делегувати своїм підлеглим?

_____
_____
_____

Чому ви не можете делегувати ці повноваження?

_____
_____

Завдання 2

10 хвилин

Визначення причин, за яких делегування не використовується

Інструкція. Назвіть причини, за яких ви не можете використати делегування.

Список причин:

_____
_____
_____

Складіть список причин, за яких педагоги не бажають делегування.

Список причин:

_____
_____
_____

Для приміток тренера

Висновки. Беручи до уваги окреслені вами причини, поміркуйте, до яких наслідків може призвести відмова від делегування? __
Які з цих причин ви можете усунути? _____
Яким чином? _____

Для приміток тренера

Завдання 3

10 хвилин

Розвиток навичок, які сприяють здійсненню делегування

Інструкція. Визначте завдання, яке, на вашу думку, може бути делеговане тому чи іншому працівникові закладу освіти. Опишіть його, визначте права і відповідальність працівника, якому ви делегували повноваження стосовно його вирішення.

Працівник (П.І.П.) _____
Опис завдання _____
*Ваші дії стосовно того, щоб довести його до працівника?*_____
Права і ресурси, надані працівнику: _____.
Відповідальність працівника: _____.
*Висновки*_____
_____.

Оцініть, наскільки:
• чітко перед працівником було сформульоване завдання _____
_____;
• прав і ресурсів, переданих йому, достатньо для виконання завдання _____
_____;
• реальна відповідальність та чи усвідомлюється вона ним _____
_____.

9. Увага керівництва до проблем працівників є однією з найважливіших умов впливу на професійну мотивацію. Особисте життя досить часто впливає на робочу атмосферу, а також відволікає працівника від роботи. Саме тому керівник, окрім офіційних обов'язків, закріплених документально, має й неофіційні, зокрема: піклуватися про особисті інтереси і проблеми колег, їх здоров'я; надавати їм при необхідності всебічну допомогу, яка в подальшому сприятиме підвищенню результативності праці.

10. Підтримувати високий рівень професійної мотивації можна лише у тому випадку, коли керівник правильно розподіляє заохочення і покарання, звертаючи при цьому увагу на те, щоб частка заохочень не перевищувала частки покарань. Психологи досить довгий час переконували, що для того, аби забезпечити достатній рівень трудової мотивації працівників, співвідношення покарань і заохочень має бути 1:3. Реально ж правильне співвідношення встановлюється з урахуванням конкретних обставин (дисциплінованість, особисті та ділові якості працівників, зовнішні обставини тощо).

Для приміток тренера

Сесія 2. Розробка системи мотивації професійної поведінки персоналу

1 год. (15 хвилин – робота в групах, 45 хвилин – презентація результатів та обговорення)

Вправа «Практичні кроки»

Навчится розробляти систему мотивації персоналу

Сформуйте 3-4 групи для виконання завдання. Роздайте кожній групі таблицю «Інструменти мотиваційного менеджменту».

Інструкція. Необхідно розробити систему мотивації персоналу, яка включатиме 6-7 практичних кроків із прикладами. Час виконання – 15 хвилин.

Таблиця 10

Інструменти мотиваційного менеджменту
та цілі, на досягнення яких вони спрямовані

(ідея Міжнародного інституту бізнесу)

Цілі	Інструменти
1	*2*
Виявлення індивідуальних мотиваційних факторів	- ціннісно зорієнтовані інтерв'ю; - тести на виявлення індивідуальних мотиваторів; - тести на визначення спрямованості особистості; - спостереження
Аналіз мотиваційного клімату в закладі, визначення набору ефективних факторів мотиваційного клімату	- опитування працівників щодо ступеня задоволеності; - багатофакторний аналіз ієрархії мотивів колективу; - аудит мотиваційного клімату; - аудит корпоративної культури (системи цінностей та переконань працівників)

Для приміток тренера

1	2
Розробка ефективної довготривалої системи стимулювання	- проведення аналізу посадових обов'язків кожного члена колективу; - проведення рейтингової оцінки діяльності педагогічних працівників; - інструменти забезпечення справедливості
Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні; методи внутрішньої мотивації	- аналіз діяльності кожного працівника за допомогою формули мотивації Хекмана – Олдхема та збагачення різних параметрів роботи; - управління згідно з цілями; - зворотний зв'язок із визнанням досягнень; - наставництво; - лідерство; - колективне визнання досягнень; - залучення працівників до прийняття рішень;
Профілактика демотивації в період змін, забезпечення прийняття змін	- аудит готовності (мотивації) колективу до змін; - трансформаційне лідерство; - проективні методики управління змінами

Підсумок. Розробка системи мотивації професійної поведінки персоналу – це пріоритетне завдання сучасного управлінця, від успішного розв'язання якого залежить ефективність діяльності очолюваних ними закладів освіти. Незважаючи на важливість такої системи, більшість керівників якщо і впроваджують певні мотиваційні інструменти, то роблять це хаотично та безсистемно. Розглянемо *сім важливих кроків* розробки ефективної системи мотивації персоналу.

Крок 1. З'ясувати проблеми, що існують в закладі через відсутність системи мотивації працівників та їх причини.

Крок 2. Визначення ключових завдань системи мотивації персоналу, за результатами

Для приміток тренера

Виділяють **два вихідних принципи створення системи мотивації**. За першим принципом вона повинна бути орієнтована не лише на частину всіх потреб працівника (зазвичай матеріальних), а й на всі притаманні йому типи і види потреб. За другим, –вона повинна адекватно виявляти і враховувати реальний внесок кожного виконавця в підсумковий результат і забезпечувати стимулювання, пропорційне цьому вкладу. Якщо другий принцип передбачає використання організаційних засобів, то реалізація першого базується на психологічних уявленнях про будову мотивації особистості.

першого кроку (наприклад, створення позитивного клімату в колективі). Завдання можуть бути спільними для всього колективу, для групи працівників (кафедр), а також для окремих працівників.

Крок 3. Проведення соціологічного дослідження з метою з'ясування ефективних мотиваційних факторів для всього колективу і кожного працівника. З цією метою варто скористатися інструментами мотиваційного менеджменту (*див. додатки 5, 8*), які дозволять керівникові закладу освіти не лише проаналізувати діяльність конкретного педагогічного працівника, а й мотивувати його професійну поведінку, визначивши механізми «збагачення» різних параметрів роботи.

Крок 4. Розробка програми мотивації персоналу в закладі освіти; схеми, що ґрунтується на результатах попередніх етапів. Цей крок передбачає: вибір інструментів мотивації, способи стимулювання, визначення послідовності та періодичності мотиваційних заходів.

Для приміток тренера

Мотиваційна програма – документ, що визначає зміст, методи, терміни та інші показники мотиваційних заходів. Залежно від результатів вивчення професійних і особистісних якостей працівників акцент у мотиваційній програмі робиться на використання заходів матеріального, нематеріального, організаційного або соціального характеру.

Таблиця 11

Короткострокова програма мотиваційних заходів

Елемент	*Зміст*	*Терміни*	*Відповідальні*
1	*2*	*3*	*4*
Система оцінки праці	Індивідуально оцінити роботу кожного члена колективу за допомогою методів оцінки (атестація, метод експертних оцінок, метод «360°» та ін.)	до 1-го року	відділ кадрів, психолог
Система стимулювання	Стимулювання передбачає економічну та моральну функцію, зокрема економічна пов'язана із фізіологічними потребами людини. Виокремлюють позитивну форму прояву (підвищення заробітної плати, премії, доплати, надбавки, надання путівки на відпочинок або лікування тощо) та негативну (перенесення відпустки на зимовий час, позбавлення премії). Моральна функція пов'язана з потребами людини у визнанні, повазі та моральному схваленні. Позитивна форма прояву моральних стимулів передбачає: усні та письмові подяки, різноманітні нагородження, присвоєння почесних звань тощо, а негативна – зауваження, догана	до 1-го року	бухгалтерія, відділ кадрів

Для приміток тренера

1	*2*	*3*	*4*
Стиль управління	Найбільш прийнятні авторитарний і демократичний стилі управління	до 1-го року	керівництво
Соціальні програми	Надаються працівникам незалежно від їх статусу в закладі, наприклад, безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку та релаксації, заняття спортом тощо. Подібні програми сприяють збільшенню соціальної відповідальності по відношенню до інших, збільшенню трудової активності	до 1-го року	профспілка, керівництво

Для приміток тренера

Таблиця 12

Середньострокова програма мотиваційних заходів

Елемент	*Зміст*	*Терміни*	*Відповідальні*
1	*2*	*3*	*4*
Стабілізація колективу, гарантія зайнятості	Своєчасне працевлаштування (заповнення вільних місць), сталість традицій, цінностей і підходів у колективі	до 3-х років	відділ кадрів, колектив закладу
Підвищення змістовності праці	Підвищення функціональних особливостей праці (ступінь відповідальності та складності праці, рівень технічних можливостей, співвідношення виконавських функцій, рівень технічної оснащеності, ступінь різноманітності трудових функцій тощо)	до 3-х років	керівництво

1	*2*	*3*	*4*
Участь в управлінні	Застосування партисипативно-демократичного управління	до 3-х років	керівництво
Підвищення потенціалу (розвиток) працівників	Планування і вибір заходів щодо підвищення кваліфікації та мобільності працівників із урахуванням їх потреб, бажань, професійних здібностей, креативності й ініціативності	до 3-х років	керівництво

Для приміток тренера

Таблиця 13

Довгострокова програма мотиваційних заходів

Елемент	*Зміст*	*Терміни*	*Відповідальні*
1	*2*	*3*	*4*
Формування іміджу закладу	Наявність системи цінностей; колективна зацікавленість у досягненні цілей закладу; орієнтація на перспективу, узгодженість спільних інтересів; високий рівень професійної освіти працівників та їх інноваційна активність	більше 5-ти років	колектив закладу, відповідаль-ний за наповнення електронної сторінки закладу
Оцінка ефективності мотивації праці	Визначаються ступінь досягнення цілей закладу та ключові показники ефективності/результативності	більше 5-ти років	керівництво

1	2	3	4
	праці (Key Performance Indicators). Оцінюють працівників на основі поєднання оцінки KPI та професійних компетенцій		
Соціальні програми	Надаються не лише працівникам, а й членам їх сімей (додаткові соціальні програми, наприклад, надання путівок на відпочинок, лікування тощо)	більше 5-ти років	керівництво, профспілка

Крок 5. Розрахунок матеріальних затрат на впровадження оптимальної програми мотиваційних заходів.

Крок 6. Інформування працівників про нововведення, вимоги, цілі та завдання, що ставляться перед ними. При цьому необхідно пояснити механізм і тонкощі роботи системи, терміни упровадження, перспективи і нові можливості, які з'являться у працівників.

Крок 7. Запровадження та тестування мотиваційної системи, а після завершення короткострокової програми мотиваційних заходів – розрахунок корисності означених заходів.

Якщо результат виявиться негативним, варто вдатися до вдосконалення системи мотивації персоналу, що передбачає:

- ґрунтовне дослідження ситуації;
- постановку нових цілей;
- вибір найбільш ефективних стимулів;
- вибір засобів впливу на мотивацію.

Комплексний підхід, регулярність та неухильність виконання обіцянок – це основа системи мотивації персоналу. Неможливо побудувати ефективну схему управління персоналом, якщо керівництво буде ухилятися від власних зобов'язань перед колективом.

Варто пам'ятати, що програма мотиваційних заходів потребує періодичного перегляду (в ідеалі – щопівроку). Це не означає, що потрібно кардинально

Для приміток тренера

змінювати ефективну систему мотивації, використовувати нові інструменти тощо, достатньо провести дослідження та аналіз даних, оцінити ефективність програми мотиваційних заходів, а після цього – корегувати її, відповідно до нових тенденцій, фінансової ситуації, змін у колективі тощо.

Для приміток тренера

Повідомлення «Яким має бути сучасний лідер?»

10 хвилин	Повідомлення «Яким має бути сучасний лідер?»	Усвідомлення ролі сучасного лідера-управлінця

Повідомлення. Насамкінець хотілося б підкреслити, що підвищити рівень задоволення працівників своєю діяльністю та забезпечити найбільш ефективне функціонування закладу здатні лише справжні лідери.

Яким же має бути справжній лідер? Досить влучно на це питання відповів Іцхак Адізес, один із провідних світових експертів у галузі підвищення ефективності ведення бізнесу. Він зокрема зазначив: «Подивіться на руку. Вона має п’ять різних пальців. І нам потрібні всі п’ять, оскільки кожен палець робить свою роботу. Якщо ми матимемо п’ять вказівних пальців, чи зможе рука щось робити? Звичайно, ні. Для цього їй потрібні різні пальці з різними функціями. Коли ми різні і ми разом – це благословення, а коли ми різні і роз’єднані, дезінтегровані – це прокляття.

Отже, яким має бути лідер? Яка його роль? Подивіться на руку і скажіть: який палець – найважливіший? Звичайно, великий, адже він єдиний співпрацює з іншими пальцями. Бути лідером – означає зуміти об’єднати людей, зробити все можливе, щоб їм було комфортно працювали разом. Проте більшість вважає, що лідерство полягає у вказівному пальці: зроби це, це і ось це, а ще так і ось так. Це теж лідерство, але воно прийнятне лише в окремих випадках, наприклад, коли катастрофічно не вистачає часу, а рішення необхідно не лише швидко прийняти, а й реалізувати, або коли організація

лише починає розвиватися. А ось для закладу, який процвітає, під лідерством розуміємо відсутність у колективі внутрішньої дезінтеграції та наявність взаємодії, яка полягає в тому, що різні люди не лише працюють разом, а й збагачують і доповнюють один одного. Лише в цьому випадку вони є одним цілим, а не просто складовими».

Як лідер може досягти цього? Створюючи і підживлюючи культуру взаємної довіри і поваги, залучаючи працівників до ухвалення управлінських рішень, до планування діяльності закладу, пошуку засобів досягнення мети тощо.

Відео І. Адізес «Хто такий лідер? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=x6hAVdc-7eI&t=43s

Для приміток тренера

Підсумки та завершення тренінгу

30 хвилин (10 хвилин – підсумки тренера, 20 хвилин – думки учасників, 5 хвилин – анкетування)

Роздатковий матеріал (підсумкові анкети)

Підбиття підсумків тренінгу. Обмін враженнями. Озвучування результатів тренінгу (зміна точки зору, набуття знань, формування компетентностей тощо). Підсумкове тестування

Висновки та обговорення

По-перше, ми з'ясували, що для успішного досягнення цілей освітніх установ необхідні не лише різноманітні матеріальні ресурси і підготовлений персонал, а й прагнення педагогів працювати ефективно, яке залежить від їх професійної мотивації. Рівень мотивації визначає особливості сприйняття вчителем учнів, підсвідому роль педагога в класі, впливає на характер взаємин між учасниками освітнього процесу, що у підсумку визначає його ефективність.

У сучасному менеджменті, зокрема освітньому, мотивацію праці розглядають як функцію управління, складову управління закладом, метод/підхід в управлінні, процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення власних цілей або цілей організації тощо. На наш погляд, найбільш точне і повне визначення процесу мотивації праці пропонують О. Виханский і А. Наумов. Вони визначають його як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, виокремлюють її межі та форми, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [3, с. 144].

В основу мотивації праці покладено процес задоволення потреб. Зважаючи на це, потреби розглядають як причини поведінки, які не лише спонукають до дії, а й впливають на систему цінностей, переконань, світогляд особистості.

Психологи виділяють значну кількість потреб, що покладені в основу

Для приміток тренера

Прогляньте листок фліпчарта «Очікування», який учасники заповнили стікерами на початку тренінгу. Якщо якесь із релевантних питань/очікувань ще не було розкрите, то ви маєте можливість надати відповідь/коментар у ході оголошення висновків. Під час останньої перерви продумайте важливі елементи вашого тренінгу, які потрібно ще раз уточнити або підсумувати. Готуючи свої висновки з тренінгу, можете також передивитися висновки щодо розділів і сесій, які є в посібнику.

трудової мотивації та впливають на організаційну поведінку і діяльність людини. Однак ми розглянули лише ті з них, які слід ураховувати при розробці заходів впливу на трудову мотивацію працівників закладів освіти, зокрема фізіологічні, потреби безпеки, приналежності до соціальної групи, справедливої оцінки та поваги, самоактуалізації, влади, досягнення певних результатів (успіхів) та професійного зростання.

Для розуміння професійної поведінки людини і побудови обґрунтованої системи впливу на мотивацію працівників важливим також є розуміння тих психологічних закономірностей і ключових принципів, які покладено в основу трудової мотивації. До ключових принципів трудової мотивації нами віднесено: полімотивованість професійної поведінки, ієрархічну організацію мотивів, компенсаторний зв'язок між мотивами, принципи справедливості та підсилення.

Отже, виконання дій щодо мотивації праці – справа не надто легка. Швидкі зміни в економічній, політичній та соціальній сферах, що притаманні сучасному суспільству, впливають і на мотиваційну сферу педагогів, змінюючи ієрархію традиційно значимих для вчителів потреб. Ця сфера надзвичайно динамічна, а тому деяким керівникам її інколи важко осягнути. Усе це вимагає регулярного звернення до аналізу поведінки вчителів із метою виявлення найбільш значимих для них мотивів праці.

По-друге, ми з'ясували, що особливість управління сучасними освітніми організаціями полягає в тому, що воно включає дві складові: управління освітнім процесом та управління людьми, які беруть участь у ньому. При цьому успішне управління першою складовою неможливо уявити без управління персоналом закладу освіти. Таким чином, уміння спонукати працівників досягати цілей закладу стає одним із визначальних умінь сучасного керівника, яке може бути сформоване завдяки застосуванню інструментів мотиваційного менеджменту.

Мотиваційний менеджмент – це управління, побудоване на пріоритетах мотивації професійної поведінки, тобто на формуванні та підтримці мотиваційного клімату в закладі. Під мотиваційним кліматом ми розуміємо наявність у працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основі якої – однакові (близькі) ціннісні установки.

Для приміток тренера

Мотиваційний менеджмент базується на виборі ефективної мотиваційної моделі. Найбільш відомими є три мотиваційні моделі: раціональна, в основу якої покладено використання матеріальних стимулів; самореалізації, суть якої полягає в активізації внутрішніх мотивів людини; *співучасті*, що реалізується через розвиток співробітництва, партнерства, співучасті в управлінні та делегуванні.

По-третє, спираючись на підходи до реалізації функції мотивації [1; 3; 4; 5; 6], концепцію мотиваційного менеджменту [11; 13], зміст мотиваційних програм [5; 7] нами було окреслено сім важливих кроків щодо розробки ефективної системи мотивації персоналу:

1) визначення проблем, що наявні в закладі у зв'язку з відсутністю системи мотивації працівників та їх причини;
2) визначення ключових завдань системи мотивації персоналу (за результатами першого кроку);
3) проведення соціологічного дослідження з метою з'ясування ефективних мотиваційних факторів для всього колективу загалом і кожного працівника зокрема;
4) розробка програми мотивації персоналу в закладі освіти, а також схеми, що ґрунтується на результатах попередніх етапів;
5) розрахунок матеріальних затрат на впровадження оптимальної програми мотиваційних заходів;
6) інформування працівників про нововведення, вимоги, цілі та завдання мотиваційної системи;
7) запровадження та тестування мотиваційної системи, а після завершення короткострокової програми мотиваційних заходів - розрахунок корисності означених заходів.

Примітка. Після вступних слів та озвучування висновку зверніться до учасників із питаннями, які бажано задавати почергово, після того, як усі охочі поділяться своїми думками:
- Чи був цей тренінг цікавий для вас?

Для приміток тренера

- Що нового ви дізналися?
- Які знання/навички ви тепер будете використовувати?
- Чи будете ви розповідати знайомим про здобуті знання?
- Чи виправдалися ваші очікування?

Після того, як учасники поділяться своїми враженнями стосовно тренінгу, можна продовжити підсумкову частину. Зокрема, варто звернути увагу учасників на те, якими інструментами вони можуть користуватися, аналізуючи інформацію (*див. додатки*).

Інструкція. Роздайте учасникам підсумкові анкети *(див. додаток 6*). Поясніть, що це анонімні анкети, тому їм не варто хвилюватися, якщо не зможуть відповісти на деякі запитання.

Це ті ж анкети, які учасники заповнювали на початку тренінгу. Повторне анкетування спрямоване на те, аби учасники тренінгу змогли оцінити його ефективність щодо формування компетентностей.

Для приміток тренера

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Вступ

1. Якою, на вашу думку, є головна риса хорошого директора школи : опитування на порталі «Освітня політика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : regulations/1021-yakoyu-na-vashu-dumku-e-golovna-risa-khoroshogo-direktora-shkoli.

Розділ 1

1. Базык Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е. Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8-1. – С. 95–107.

2. Бакурадзе А. Мотивация труда педагогов / А. Бакурадзе. – М., 2005. – Сентябрь. – 192 с.

3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

4. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org.

5. Гардинер П. Артур Шопенгауэр – философ германского эллинизма [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://society.polbu.ru/gardiner_shopengauer/ch07_ii.html.

6. Змістовні теорії мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0158&T=02&lng=1&st=0.

7. Іллін Є. П. Мотиви і мотивація / Є. П. Іллін ; переклад із рос. мови, передмова та примітки Т. В. Тадеєвої. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 512 с.

8. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

9. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон ; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.

10. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.

11. Кузнецова Н. В. Мотивационный менеджмент [Электронный ресурс] / Н. В. Кузнецова. – Режим доступа : http://www.twirpx.com/file/88145/.

12. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.

13. Лук’янова Л. Б. Концептуальні положення освіти дорослих [Електронний ресурс] / Л. Б. Лук’янова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Pedagogica/43099.doc.htm.

14. Мартиненко Н. М. Менеджмент : підручник / Н. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
15. Мельникова М. Н. Мотивационный менеджмент / М. Н. Мельникова. – Хабаровск : Издательство ДВГУПС, 2001. – 81 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
17. Новак В. Організаційна поведінка : посібник [Електронний ресурс] / В. Новак, Т. Мостенська, О. Ільєнко. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka.
18. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
19. П’ять правил директора естонської школи, які варто запозичити [Електронний ресурс] / Г. Гупало. – Режим доступу : https://osvitoria.media/experience/5-pravyl-dyrektora-estonskoyi-shkoly-yaki-varto-zapozychyty/.
20. Социология труда : учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Р. В. Карапетян [и др.] ; под общ. ред. Р. В. Карапетяна. – Режим доступа : http://stud.com.ua/57947/sotsiologiya/sotsiologiya_pratsi.
21. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
22. Тест А. Маслоу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lyubarov.com/upload/files/.
23. Теорія справедливості [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki.
24. Травин В. В. Мотивационный менеджмент. Модуль III : учеб.-практич. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Изд. 2-е, испр. – М. : Дело, 2005. – 96 с.
25. Управлінські підходи: системний, процесний, ситуаційний [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/print/.
26. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ=ЭКМОС, 2000. – 352 с.
27. Харченко В. Підходи до управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Харченко. – Режим доступу : http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26180/.
28. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
29. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие для вузов / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – Изд. 2-е. – М. : Омега-Л, 2008. – 406 с.
30. Шиянов Е. Н. Гуманизация педагогического образования: состояние и перспективы / Е. Н. Шиянов. – Ставрополь : СГПИ, 1991. – 205 с.
31. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 576 с.

Розділ 2

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. В. А. Бирюков, М. М. Кресберг ; ред. В. Т. Рысин. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.

2. Базык Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е. Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8-1. – С. 95–107.

3. Бондар В. Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненщини [Електронний ресурс] / В. Д. Бондар. – Режим доступу : file://Downloads/Nznuoaksk_2012_3_15.pdf.

4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

5. Кузнецова Н. В. Мотивационный менеджмент [Электронный ресурс] / Н. В. Кузнецова. – Режим доступа : http://www.twirpx.com/file/88145/.

6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.

7. Лук'янова Л. Б. Концептуальні положення освіти дорослих [Електронний ресурс] / Л. Б. Лук'янова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Pedagogica/43099.doc.htm.

8. Лютко О. М. Основи ефективного управління освітньою організацією через призму мотиваційного менеджменту / О. М. Лютко // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти». – 2017. – Ч. 2. – С. 31–38.

9. Лютко О. М. Методологія партисипативного управління в процесі підготовки керівних педагогічних кадрів: програма спецкурсу / О. М. Лютко. – Рівне : РОІППО, 2016. – 30 с.

10. Мельникова М. Н. Мотивационный менеджмент / М. Н. Мельникова. – Хабаровск : Издательство ДВГУПС, 2001. – 81 с.

11. Менеджмент. Класифікація стилів керівництва Р. Лайкерта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/stili_kerivnitstva].

12. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1883051750956/menedzhment/shkola_povedinkovih_nauk.

13. Пашко О. Навчання дорослих: виклики, специфіка, інтерактивні методи. Український досвід у регіональному економічному розвитку : посібн. / О. Пашко. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2013. – 108 с.

14. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://psychologiya.com.ua/z/3804-zakon-jerksa-dodso7. na.html.

15. Психологія управління : навчальний посібник [Електронний ресурс] / І. Кулініч. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/13560615/psihologiya/stili_kerivnitstva_liderstva.

16. Психология мышления : сборник переводов с немецкого языка [Электронный ресурс] / под. ред. А. М. Матюшкина. – М., 1965. – Режим доступа : http://www.practicalthinking.narod.ru/psy_of_thinking_matushkin.pdf.

17. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.

18. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом : учеб.-практ. пособие / Э. Е. Старобинский. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – М. : Интел-Синтез, 2013. – 384 с.

Розділ 3

1. Бакурадзе А. Мотивация труда педагогов / А. Бакурадзе. – М., 2005. – Сентябрь. – 192 с.

2. Виробничий менеджмент : підручник / [М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 424 с.

3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

5. Карпов А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие [Электронный ресурс]. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с. – Режим доступа : http://sbiblio.com/biblio/archive/karpov_psiho.

6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК», 2003. – С. 459–460.

7. Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение : учебное пособие по специальности «Менеджмент» / Е. Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 160 с.

8. Особливості застосування до працівників дисциплінарних стягнень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://profspilka.kiev.ua/publikacii/novyny/4095-osoblivost-zastosuvannya-do-pracvnikv-disciplnarnih-styagnen.html.

9. Програма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org.

10. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / авт. кол. : Є. Р. Чернишова, Н. В. Гузій, В. П. Ляхоцький [та ін.] ; за наук. ред. Є. Р. Чернишової ; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. – 230 с.

11. Травин В. В. Мотивационный менеджмент. Модуль III : учеб.-практич. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Изд. 2-е, испр. – М. : Дело, 2005. – 96 с.

12. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryamki_kadrovoyi_politiki_organizatsi.

13. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ=ЭКМОС, 2000. – 352 с.

14. Hackman J. R. Development of the job diagnostic survey / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Journal of Applied psychology. – 1975. – Vol. 60. – № 2. – P. 159.

Додатки

1. Бакурадзе А. Мотивация труда педагогов / А. Бакурадзе. – М., 2005. – Сентябрь. – 192 с.

2.Бально-рейтингове оцінювання вчителів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://osvita.ua/school/method/31420/.

3. Говорун Т. В. Ґендерна психологія : навч. посібник / Т. В. Говорун, О. М. Кікінеджі. – К. : Академія, 2004. – 308 с.

4. Карамушка Л. М. Технології роботи організаційних психологів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.info-library.com.ua/books-text-7606.html.

5. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : Просвіта, 2011. – 200 с.

6. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1992. – 17 с.

7. Максименко С. Д. Теорія і практика психолого-педагогічного дослідження / С. Д. Максименко. – К. : КДІП, 1990. – 240 с.

8. Пашко О. Навчання дорослих: виклики, специфіка, інтерактивні методи. Український досвід у регіональному економічному розвитку : посібн. / О. Пашко. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2013. – 108 с.

9. Положення про рейтингове оцінювання діяльності педагогічних працівників закладів освіти Білоцерківського району у міжатестаційний період [Електронний ресурс]. – Режим доступу : metodist.ucoz.com/nova/NMR/polozhennja_pro_rejtingovu_ocinku_pedagogiv.doc.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета учасника до тренінгу

(будь ласка, заповніть анкету друкованими літерами)

Прізвище	
Ім’я	
По батькові	
Дата народження	
Повна домашня адреса	
Номер телефону (домашній)	*8 (_____)* _____
Номер телефону (робочий)	*8 (_____)* _____
Місце роботи (навчання) (повна назва організації, адреса, контактні телефони)	
E-mail	
Яку посаду Ви займаєте в організації?	
Які Ваші очікування від участі в тренінгу?	
Які теми під час тренінгу були б для Вас найбільш актуальними?	
Чи маєте Ви досвід участі в конференціях, семінарах, тренінгах із проблем ефективного управління закладом освіти? (якщо так, то вкажіть три останні)	*1.* *2.* *3.*
Яку базову освіту Ви маєте?	
Ваш освітній рівень?	*Середня* *Бакалавр* *Спеціаліст* *Магістр* *Вчений ступінь*
Які побажання Ви хотіли б висловити організаторам тренінгу?	

А ще я хочу додати _____

ДЯКУЄМО

Додаток 2

Завдання

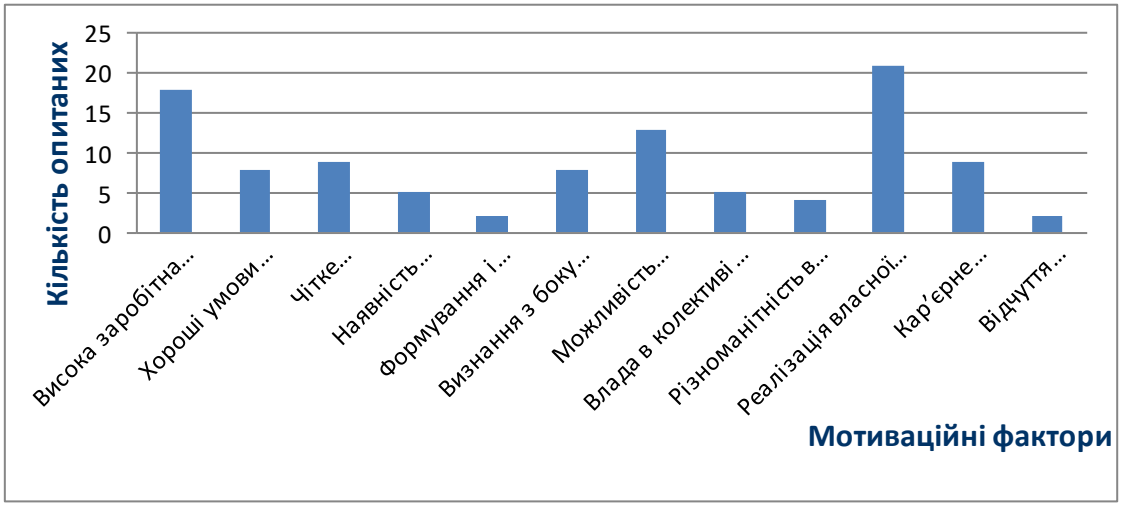
(*ідея автора*)

Мета – виявити фактори, які найбільше впливають на якість виконання професійних обов'язків працівників закладів освіти.

Інструкція для педагогів: будь ласка, розташуйте в ієрархічній послідовності 12 факторів, запропонованих вам, оцінивши важливість кожного із них особисто для Вас, тобто на перше місце поставте той фактор, який є для вас найважливішим і т. д.

Фактор	**Місце**
1. Висока заробітна платня та матеріальні винагороди; можливість мати пільги і надбавки	
2. Хороші умови праці, наявність комфортного робочого місця	
3. Чітке структурування роботи, наявність зворотного зв'язку й інформації, що дозволяє робити висновки щодо результатів своєї роботи; потреба в мінімізації невизначеності та встановленні правил виконання роботи	
4. Наявність соціальних контактів: спілкування із широким колом людей, легка ступінь довіри, тісні зв'язки з колегами	
5. Формування і підтримка довгострокових стабільних взаємин, тісне коло колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості	
6. Визнання з боку інших людей; об'єктивна оцінка заслуг, досягнень та успіхів людини	
7. Можливість ставити для себе сміливі, а то й ризиковані цілі та досягати їх	
8. Влада в колективі та можливість керувати процесами та іншими людьми	
9. Різноманітність у роботі, перервах і стимуляції; можливість уникати рутини (нудьги)	
10. Реалізація власної креативності; інтелектуальної активності.	
11. Кар'єрне зростання, самовдосконалення, всебічний розвиток особистості	
12. Відчуття потрібності та необхідності в колективі, наявність цікавої й загальнокорисної праці	

Інструкція для керівника: опрацюйте анкети і розробіть мотиваційний профіль у програмі Microsoft Excel, як продемонстровано на прикладі.



Додаток 3

Тест «Визначення Вашого стилю управління»

Запропонований тест допоможе якнайкраще розібратись у своєму стилі управління та його впливі на оточуючих людей. Як допомогу під час визначення Вашого стилю управління, використайте запропоновані твердження. У кожному випадку позначте відповідь, яка імпонує Вам найкраще.

1.

А. Я докладаю всіх зусиль, щоб «утриматися на плаву».

Б. Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу іншим.

В. Я вмію надихнути себе й інших.

Г. Я підтримую стабільний темп роботи.

Д. Я докладаю багато зусиль, завдяки чому навколишні приєднуються до мене.

2.

А. Моє почуття гумору, безперечно, вражає інших.

Б. Я корисна зі своїм почуттям гумору для підтримки добрих взаємин або в напруженій ситуації, коли потрібно відволікти загальну увагу від проблеми.

В. Мій гумор жорстоко ранить інших.

Г. Мій гумор рекламує мене або моє становище.

Д. Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

А. Я переважно займаю нейтральну позицію, а тому мене важко розхвилювати.

Б. У напружених ситуаціях я реагую м'яко й по-дружньому.

В. Якщо справи просуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір за допомогою продуманих аргументів.

Г. У критичній ситуації я вагаюсь, як себе повести, щоб уникнути тиску.

Д. Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

А. Коли виникає конфлікт, я тримаюся осторонь від нього.

Б. Я намагаюся не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки виникають, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.

В. Якщо трапляється конфлікт, я намагаюся припинити його або використати для свого добра.

Г. Якщо виникає конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим, а також шукаю компроміс.

Д. Якщо виникає конфлікт, я намагаюся з’ясувати причини й визначити його приховані виміри.

5.

А. Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.

Б. Я швидше погоджусь із думками та ідеями інших, аніж запропоную власні.

В. Я наполягаю на реалізації своїх ідей та пропозицій, навіть якщо це вражає інших.

Г. Якщо чиїсь погляди й пропозиції не збігаються з моїми, я пропоную компроміс.

Д. Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони опозиційні до моїх. І хоча мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи власні.

6.

А. Я приймаю рішення інших.

Б. Я високо оцінюю й намагаюся підтримувати гармонійні стосунки.

В. Я високо оцінюю продумані рішення.

Г. Я шукаю реальні, хоча й непопулярні рішення.

Д. Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду

Запишіть свої результати в таблицю:

А	Б	В	Г	Д

Найбільша кількість балів вказує на Ваш домінантний стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках – показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Як інтерпретувати Ваші бали

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б. Моултона, які розробили «Сітку управління». Менеджмент (управління) – це процес охоплення організаційними завданнями членів колективу (команди). Існує два зовнішньо полярні напрями ефективного управління: ставлення до людей і ставлення до виконання завдань.

Це дослідження визначає п'ять управлінських стилів (схем):

Стиль А. Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших; займають нейтральну позицію; стоять осторонь конфліктних ситуацій, тому рідко настроєні на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним. Вони докладають стільки зусиль, скільки потрібно, щоб утриматися на роботі. Мотивують свої вчинки інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яке напруження вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, адже вони ніколи не асоціюються з творчістю і підтримкою.

Стиль Б. Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а взаємини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що коли люди щасливі, то робота якимось чином виконається сама собою. Вони надають перевагу добрим взаєминам з навколишніми й досить часто поступаються власними інтересами, приймаючи погляди інших. Менеджери стилю Б намагаються уникати конфліктів або (якщо вони все-таки виникають) угамовувати емоції навколишніх. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Своє почуття гумору вони переважно використовують, аби відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон колегам, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з менеджером такого типу. Люди заохочуються, а не «накручуються». Підлеглим варто працювати лише для того, щоб не дратувати керівництво і поводитися так, щоб здобути прихильність адміністрації. Добра дружна команда – це повсякчасна гармонія та найліпший механізм успішної роботи. Цей стиль дуже часто порівнюють зі стилем, притаманним для управління сільським клубом – значна підтримка, але мало вимог і заохочення до роботи.

Стиль В. Вимогливе ставлення до роботи домінує над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри розподіляти завдання. Вони високо цінують добре продумані рішення. У своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити навколишніх. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще дужче утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, то вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує із сарказмом, що «накручує» їх самих та тих, хто їх оточує.

Людей такі керівники вважають гвинтиками великої машини. Їхня філософія – «досягай результату, інакше ти вибуваєш з гри». Стосунки з іншими мінімізовано, а якщо й трапляються, то задля встановлення влади та забезпечення покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал для свого добра.

Через певний час реакція на такий стиль управління – спротив автократії, страх перед подібним управлінням і брак повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль Г. Ставлення до роботи та до персоналу досить урівноважене і прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються саме цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію й намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, на чий бік стати. Вони користуються зі свого почуття гумору, щоб «набити» собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування в їхній присутності приємне. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, аби люди знали, що від них вимагають.

Стиль Д. Ставлення як до виконання організаційних завдань, так і до людей однаково на високому рівні. Такі менеджери приділяють значну увагу сміливим і творчим рішенням, які надалі забезпечують порозуміння та згоду. Вони хороші слухачі. Вони шукають ідеї, думки та стосунки, дещо відмінні від власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатися до чужих раціональних і, можливо, схилитися до них. Вони завжди чатують на конфлікт, а коли він виникає, намагаються з’ясувати справжні його причини й передумови, а також знищити його підводні рифи. Вони контролюють свій емоційний стан, докладають неабияких зусиль і цим надихають інших.

В основу цього стилю покладено творчу та продуктивну працю. Людям за таких умов легко самовдосконалюватися. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські стосунки базуються на взаємодовірі та спільній роботі. Стиль Д виявляється в злагодженості та підтримці кожного. Такі менеджери не просто справні начальники, вони – лідери.

Додаток 4

Переваги та обмеження деяких навчальних методів

(ідея О. Пашко [8, с. 60-61])

Кожен метод сам по собі не є ні «добрим», ні «поганим». Він стає таким або іншим лише стосовно актуальної навчальної ситуації: завдань навчання, часових рамок, специфіки учасників тощо. Одним із критеріїв для обрання методу є аналіз переваг і недоліків методу *(див. таблицю)* у зв'язку з відповідним завданням.

Переваги навчального методу	**Обмеження навчального методу**	**Рівень попередньої підготовки для застосування обраного методу**
Лекція		
- прямий та логічний спосіб презентації фактичного матеріалу; - може представляти досвід, який надихає; - застосовується для великих груп	- необхідними є високорозвинуті навички публічного виступу; - аудиторія має пасивну роль; - результати навчання важко виміряти; - одностороння комунікація	- мають бути чіткі інструкції та підведення підсумків; - ефективність пов'язана із часовими рамками та наповненістю змісту; - чи відповідає зміст конкретній аудиторії?; - включає приклади та анекдоти
Лекція дискусією		
- залучає учасників/учасниць одразу після лекції; - учасники/учасниці можуть ставити запитання, просити про уточнення та ставити під сумнів окремі твердження; - лекція може доповнюватися, змінюватися під впливом дискусії	- часові рамки можуть обмежити можливості дискусії; - ефективність пов'язана із відповідністю поставлених запитань і проведених дискусій; - потребує від тренера гнучкості щодо швидкої зміни «інструментів» (засобів)	- тренер має бути готовим дозволити учасникам/учасницям ставити запитання впродовж лекції; - тренер має передбачити можливі складні запитання і заздалегідь підготувати відповіді на них; - тренер має вміти вести дискусію
Мозковий штурм		
- вправа на активне слухання, яке сприяє креативному мисленню та збору ідей; - заохочує участь – усі ідеї є прийнятними і важливими;	- може бути не сфокусованим; - потребує жорстких часових рамок – 5-7 хвилин; - учасники/учасниці можуть зіткнутися	- тренер обирає проблемне питання та формулює його; - тренер має бути готовим втрутитися, якщо процес «іде нанівець»

- формується з досвіду та діяльності групи; - виникає дух співпраці; - нова ідея продукує інші ідеї	зі складністю абстрагуватися від відомої їм реальності; - якщо немає відповідного рівня управління процесом – породжує критику та негативні оцінки; - цінність процесу для учасників та учасниць тісно співвідноситься з рівнем їхньої зрілості	
Відеоматеріали та електронні презентації		
- цікавий спосіб презентувати зміст навчання або проблемні питання; - привертає та утримує увагу групи; - виглядає професійно; - стимулює дискусію	- може порушити низку проблемних питань, які важко звести до теми дискусії; - дискусія може не викликати повної участі; - більш ефективний, коли поєднати із дискусією після перегляду	- потребує наявності та налаштування обладнання; - ефективний, якщо тренер готовий до дискусії після перегляду; - ретельно підібрані епізоди чи візуальний ряд
Дискусія		
- збирає ідеї та досвід групи; - ефективна після презентації, фільму чи досвіду, які потрібно проаналізувати; - дозволяє кожному учаснику взяти участь в активному обговоренні	- не працює із аудиторією, яка є більшою ніж 20 людей; - кілька учасників/учасниць можуть домінувати; - деякі учасники можуть не долучитися у зв'язку із часовими обмеженнями; - може завести у «глухий кут»	- потребує ретельної підготовки тренера до процесу спрямування дискусії; - потребує підготовки і визначення питань
Дослідження випадку (кейс)		
- розвиває аналітичні навички та навички розв'язання проблем; - сприяє пошуку рішень для комплексних завдань чи проблемних питань; - дозволяє учасникам та учасницям застосувати набуті знання та досвід	- учасники/учасниці можуть не бачити зв'язку із власними реальними ситуаціями; - невідповідність поданої інформації може призвести до незадовільних результатів;	- випадок (кейс) має бути чітко визначеним та описаним; - кроки дослідження випадку мають бути ретельно запланованими

	- не застосовують на початковому рівні навчання	
Дискусія в малих групах		
- залучає до участі кожного; - створює відчуття комфорту та безпеки для учасників/учасниць; - сприяє досягненню консенсусу	- потребує ретельного обдумування мети кожної малої групи; - групи можуть «заблукати в нетрях»	- потребує підготовки конкретних завдань для групи та чіткого формулювання запитань, на які вона має відповісти і форми представлення результатів
Рольові ігри		
- показує проблемну ситуацію із притаманним їй драматизмом; - забезпечує можливість учасникам/учасницям спробувати себе в інших ролях та оцінити інші точки зору; - допомагає дослідити можливі вирішення проблеми; - забезпечує можливості практикувати навички	- деякі учасники/учасниці можуть бути надто сконцентровані на собі; - не підходить для великих груп; - деякі учасники/учасниці можуть почуватись заляканими	- тренер має чітко визначити проблемну ситуацію та ролі; - тренер має надати конкретні та зрозумілі інструкції
Анкетування та письмова рефлексія		
- дозволяє учасникам/учасницям думати про себе, не підпадаючи під вплив групи; - індивідуальними думками згодом можна обмінятися в групі	- може використовуватись тільки в дуже короткий період часу	- тренер має підготувати роздатковий матеріал для кожного учасника; - запланувати подальші кроки опрацювання отриманих учасниками результаті
Визначення цінностей		
- можливість дослідити цінності та переконання; - допомагає учасникам та учасницям обговори цінності у безпечному середовищі; - надає структуру для дискусії	- учасники/учасниці можуть не бути щирими щодо своїх цінностей; - учасники/учасниці можуть бути надміру сконцентрованими на власних цінностях; - учасники/учасниці можуть не зуміти	- потребує ретельної підготовки тренера до виконання вправи; - тренер має надати чіткі та зрозумілі інструкції; - тренер має підготувати питання для дискусії

	чітко та ефективно визначити свої цінності	

Додаток 5

Завдання 1

(виконується педагогами) [1, с.132-136]

Ціль – *виявлення індивідуальних мотиваційних* факторів-мотиваторів, які викликають у педагогів бажання працювати ефективно.

Інструкція. Ознайомтеся із переліком факторів, які можуть спонукати працювати ефективніше. Якщо представлений перелік видається вам неповним, то доповніть його.

Перелік факторів

1. Можливість творчого зростання педагогів
2. Рівень заробітної плати
3. Зручний розклад роботи
4. Можливість професійного спілкування з колегами
5. Задоволення вчителя від успіхів учнів
6. Можливість брати участь в управлінні закладом (наприклад, можливість брати участь в обговоренні проблем, вирішенні шляхів їх розв’язання та реалізації)
7. Рівень комфортності робочого місця (чистота, освітленість, наявність робочого стола, комп’ютера тощо)
8. Позитивний психологічний клімат у колективі
9. Можливість впливати на учнів
10. Визнання праці вчителя з боку колег
11. Визнання праці вчителя з боку керівництва
12. Можливість професійного (кар’єрного) зростання
13. Високий рівень відповідальності вчителів за свою працю
14. Система контролю, що застосовується в закладі, мотивує вчителів
15. Визнання праці вчителя з боку учнів та їх батьків
16. Усвідомлення педагогом важливості своєї праці
17. Відсутність загрози стати безробітним

18. Можливість навчатися, підвищувати свою кваліфікацію
19. Відповідність особистих і професійних якостей керівника закладу очікуванням членів колективу
20. Планування та організація праці педагогів у закладі її адміністрацією мотивує колектив
21. Можливість впливати на діяльність колег
22. Можливість неформально спілкуватися з колегами та керівництвом (спільний відпочинок, спільні поїздки та екскурсії, святкування завершення етапу роботи тощо)
23. Розмір премій і надбавок
24. Можливість для додаткового заробітку
25. Своєчасність виплати заробітної плати
26. Відчуття потрібності та необхідності в колективі, наявність цікавої й загальнокорисної праці
27. Інші фактори …

1. Згрупуйте запропоновані фактори за ступенем їх впливу на ваше бажання працювати. Для цього в порожніх рядочках вкажіть номери факторів.

Приклад

1. Вагомо впливають 1,6,8	2. Швидше вагомо впливають 2,7, 22, 27
3. Швидше не вагомо впливають 20,26	4. Не вагомо впливають 9,21,28

Таблиця відповідей

Вагомо впливають	Швидше вагомо впливають
Швидше не вагомо впливають	Не вагомо впливають

Інструкція для керівника. Роздайте присутнім педагогам список факторів, які спонукають працювати ефективніше, і попросіть їх упродовж 7-8 хвилин оцінити вплив цих факторів, записавши відповіді у таблицю відповідей (видається разом із переліком факторів).

Інструкція щодо обробки анкети. Заповніть підсумкову таблицю, підрахувавши кількість голосів, які набрало кожне твердження в рядку «ступінь впливу».

Підсумкова таблиця

Фактори	Ступінь впливу			
	Вагомо впливають (1)	Швидше вагомо впливають (2)	Швидше не вагомо впливають (3)	Не вагомо впливають (4)
Можливість творчого зростання педагогів				
Рівень заробітної плати				
Зручний розклад роботи				
Можливість професійного спілкування з колегами				
Задоволення вчителя від успіхів учнів				
Можливість брати участь в управлінні закладом (наприклад, можливість брати участь в обговоренні проблем, вирішенні шляхів їх розв’язку та реалізації)				
Рівень комфортності робочого місця (чистота, освітленість, наявність робочого стола, комп’ютера тощо)				
Позитивний психологічний клімат у колективі				
Можливість впливати на учнів				
Визнання праці вчителя з боку колег				
Визнання праці вчителя з боку керівництва				
Можливість професійного (кар’єрного) зростання				
Високий рівень відповідальності вчителів за свою працю				
Система контролю, що застосовується в закладі, мотивує вчителів				
Визнання праці вчителя з боку учнів та їх батьків				
Усвідомлення педагогом важливості своєї праці				
Відсутність загрози стати безробітним				
Можливість навчатися, підвищувати свою кваліфікацію				

Відповідність особистих і професійних якостей керівника закладу очікуванням членів колективу				
Планування та організація праці педагогів в закладі її адміністрацією мотивує колектив				
Можливість впливати на діяльність колег				
Можливість неформально спілкуватися з колегами та керівництвом (спільний відпочинок, спільні поїздки та екскурсії, святкування завершення етапу роботи тощо)				
Розмір премій і надбавок				
Можливість для додаткового заробітку				
Своєчасність виплати заробітної плати				
Відчуття потрібності і необхідності в колективі, наявність цікавої і загальнокорисної праці				
Інші фактори …				

1. Вкажіть, які фактори були вказані педагогами додатково.

2. Виділіть фактори, які набрали найбільшу кількість голосів у колонках № 1 і № 2. Це – фактори-мотиватори для більшості педагогів.

3. Виділіть фактори, які набрали найменшу кількість голосів в колонках № 3 і № 4. Це – фактори, які не визнаються більшістю педагогів як мотиватори.

4. Можливо, ви виявите, що один і той же фактор одні педагоги вважають мотиватором, а інші – ні. Це – нормально, оскільки численні дослідження доводять, що мотиваційні фактори, маючи певні тенденції у своєму прояві, носять індивідуальний характер.

5. Повідомте результати анкетування колективу, поспостерігайте, як відреагують педагоги на висновки проведеного дослідження.

Висновки.

Список основних факторів-мотиваторів_____.

Фактори, які не визнаються більшістю педагогів як мотиватори _____.

Які фактори лише частина педагогів визнає мотиваторами? _____.

6. Поясніть, чому педагоги вашого закладу зробили саме такий вибір? _____.

Що в результатах анкети для вас було несподіваним?_____.

Обговоріть результати анкети зі своїми заступниками. Які висновки ви зробили для себе? _____.

7. Внесіть корективи у свою управлінську діяльність.

Завдання 2

(виконується усіма членами колективу)

Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» [4].

Ціль – аналіз мотиваційного клімату в закладі, визначення набору ефективних факторів мотиваційного клімату.

Інструкція для учасників дослідження. Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, на кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

- позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогодні;
- позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість у рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість у межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілося б виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напряму робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках із керівником	1	2	3	4	5	6	7

13	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з керівником							

Обробка та інтерпретація результаті. Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (окремо по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$X / M = 0$$

Чим значення *М* ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. Загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. Оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату);
3. Особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію на справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувалися такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13.

Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувалися запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15.

(Зазначені показники були введені додатково).

Завдання 3

Примірна рейтингова система оцінювання педагогічної діяльності вчителя побудована на засадах системно-комплексного підходу [9]

Ціль – розробка ефективної довготривалої системи стимулювання.

Суть її полягає в тому, що самооцінювання вчителя поєднується з оцінюванням його професійної діяльності всіма, хто складає суб'єкт колективної діяльності в умовах школи, за допомогою системи об'єктивних оцінок. Рейтинг учителя – це інтегрована оцінка рівня його педагогічної діяльності, виражена кількісно.

У ролі суб'єктів оцінювання, тобто основних структурних компонентів системи педагогічної діяльності, виступають такі складники: академічний, виховний, організаційно-управлінський, громадсько-педагогічний самовдосконалення.

За кожним складником максимальний рейтинг становить 60 балів, мінімальний – 36 балів.

Рівень педагогічної діяльності вчителя в кожному складникові визначається відповідно до шкали *(див. табл. 1).*

Таблиця 1

Шкала визначення рівня педагогічної діяльності вчителя

Рівні діяльності вчителя	Репродук-тивний (1)	Раціоналі-заторський (2)	Конструктивний (3)	Новаторський (4)
1. Відсоток від максимальної кількості балів	60-70%	70-90 %	90-100 %	90-100 %
2. Кількість балів	36-42	42-54	54-60	54-60

Репродуктивний рівень передбачає діяльність учителя на основі розроблених для нього методик, рекомендацій, а також власного досвіду, причому він сам відбирає те, що найбільше відповідає конкретним умовам його роботи та індивідуально-психологічним особливостям учнів.

На *раціоналізаторському рівні* учитель на підставі аналізу своїх здобутків і конкретних умов праці вносить корективи у роботу, вдосконалює, модернізує чинні рекомендації та методики, а також збагачує досвід на основі нових знань.

Конструктивний рівень передбачає, що діяльність учителя ґрунтується на основі аналізу ним власної роботи та знань психолого-педагогічних особливостей учнівського колективу і спрямована на конструювання власних варіантів розв'язання педагогічних проблем.

Новаторський рівень характеризує здатність учителя до розв'язання педагогічної проблеми у новий спосіб, оригінально, з високою результативністю, на новій основі.

Репродуктивний рівень, як правило, притаманний учителям, яким за підсумками атестації встановлюється категорія «спеціаліст». На раціоналізаторському рівні працюють спеціалісти другої категорії. Конструктивний і новаторський рівні характеризують роботу спеціалістів першої та вищої категорій. Учитель, який працює на раціоналізаторському рівні, може використовувати у своїй діяльності елементи, притаманні конструктивному або репродуктивному рівням.

До проведення рейтингового оцінювання рівня діяльності вчителів можуть залучатися директор школи, заступники директора, голови шкільних і районних методичних об'єднань, окремі вчителі, методист районного відділу освіти. Рівень своєї роботи оцінює і сам педагог.

Після вивчення роботи педагога заповнюється таблиця *(див. табл. 2)*.

Рейтинг творчої діяльності учителя підраховується за такою формулою:

Р = (Заг. о. А. + Заг. о. В. + Заг. о. ГП + Заг. о. ОУ + Заг. о. Св.)/5,

де Р – рейтинг;

Заг. о. – загальна оцінка;
А – академічна;
В – виховна;
ГП – громадсько-педагогічна;
ОУ – організаційно-управлінська;
Св – підсистема самовдосконалення та підвищення рівня педагогічної майстерності.

Отже, рейтинг педагогічної діяльності вчителя визначається як сума загальних оцінок за всіма підсистемами, поділена на 5.

Кожній кваліфікаційній категорії відповідає певний рівень діяльності вчителя та відповідний рейтинговий показник, а також заробітна плата *(див. табл. 3).*

Таблиця 2

Складники оцінювання	Самооцінка	Заступник директора	Керівник ШМО	Методист	Директор школи	Загальна оцінка
І. Академічний складник						
1. Якість знань, умінь, навичок учнів						
2. Організація робочого місця вчителя						
3. Підготовка учнів до олімпіади						
4. Методика викладання предмета						
5. Позакласна робота з предмета						
6. Творча лабораторія вчителя						
ІІ. Складник самовдосконалення та підвищення рівня педагогічної майстерності						
1. Курсова перепідготовка						
2. Участь у роботі шкільного МО						
3. Участь у роботі школи ППД						
4. Участь у роботі районного МО						
5. Участь у роботі творчої групи						

6. Участь у тренінгах						
7. Участь у семінарах, вебінарах, конференціях						
III. Виховний складник						
1. Планування виховної роботи						
2. Складання психолого-педагогічних характеристик учнів						
3. Проведення класних зборів, годин						
4. Прогнозування, проектування, коригування						
5. Використання активних форм виховної роботи						
6. Організація роботи дітей за інтересами						
IV. Організаційно-управлінський складник						
1. Виконання правил внутрішнього трудового розпорядку та статуту школи						
2. Ведення шкільної документації						
3. Дотримання трудової та виконавчої дисципліни						
4. Володіння формами й методами управління						
5. Дотримання педагогічної етики та моралі						
6. Збереження шкільного майна						
V. Громадсько-педагогічний складник						
1. Робота з батьками						
2. Участь у загальношкільних заходах						
3. Участь у роботі педагогічної ради школи						
4. Виконання громадських доручень						
5. Участь у громадському житті села/міста						
6. Робота з профілактики правопорушень						

Таблиця 3

Рівень творчої діяльності вчителя

Рівень творчої діяльності вчителя	Рейтинговий показник (у балах)	Кваліфікаційна категорія	Заробітна плата
Репродуктивний	180-210	спеціаліст	
Раціоналізаторський	210-270	друга категорія	
Конструктивний	270-300	перша категорія	
Новаторський	270-300	вища категорія	

Завдання 4

(виконується керівником)

Методи та методики діагностики особливостей компонентів психологічної готовності керівників закладів освіти до діяльності в умовах змін [5, с.13]

Ціль – профілактика демотивації в період змін; забезпечення прийняття змін.

Компоненти психологічної готовності	*Основні емпіричні референти*	*Орієнтовні методи та методики дослідження*
Мотиваційний	• мотиви професійної діяльності; •мотиви введення змін в освітніх організацій; • позитивне ставлення до професійної діяльності в умовах змін	проективні методики; контентаналіз – модифікований варіант методики дослідження мотивації професійної діяльності фахівців [3]; методика вільного опису життєвого шляху успішного керівника освітньої організації в умовах

		змін (О. І. Бондарчук)
Когнітивний	знання про: • види змін в освітній галузі, їх позитивні та негативні наслідки; • особливості діяльності в умовах змін; психологічні причини опору змінам; • психологічні умови ефективної діяльності в умовах змін; • психологічні технології введення змін в освітній організації	анкетування (анкета щодо особливостей знань управлінців про професійну діяльність в умовах змін (О. І. Бондарчук))
Операційний	• уміння та навички: • упроваджувати зміни в освітню організацію; • попереджати опір змінам	аналіз проблемних ситуацій управлінської діяльності, зумовлених змінами в освітній галузі
Особистісний	• креативність; • самоефективність • толераність до невизначеності; • здатність до саморегуляції та ін.	особистісні опитувальники, зокрема методика «Креативний потенціал» [7]; опитувальник самоефективності А. Шерера в модифікації А. В. Бояринцевої [3]; методика В. І. Моросанової, Є.М. Коноз «Стиль саморегуляції» [6] та ін.

Додаток 6

Підсумкова оціночна анкета

Інструкція. Відмітьте позначкою відповідь на кожне запитання. Ваші відповіді та коментарі сприятимуть вдосконаленню проведення тренінгів та семінарів у майбутньому.

Тренінг був:	**Відмітьте за шестибальною шкалою**, де 6 – дуже добре, 1 – незадовільно:	**Оцініть роботу тренерів** 1 2 3 4 5 6
□ дуже корисним □ достатньо корисним □ цікавим, але не корисним	□ Побудову та структуру тренінгу	

□ некорисним	2 3 4 5 6	
Завдання були: зрозумілими незрозумілими Ваш варіант_____ Коментарі_____ _____	□ Стиль проведення тренінгу 2 3 4 5 6 □ Вибір та ефективність методів навчання 2 3 4 5 6 □ Роздаткові матеріали 2 3 4 5 6 □ Атмосферу тренінгу 2 3 4 5 6 Коментарі _____ _____	**Тривалість тренінгу**: □ надто довгий □ адекватний □ надто короткий **Тренінг був:** увесь час цікавим іноді цікавим не цікавим
Мої очікування від тренінгу: повністю виконані деякою мірою виконані не виконані Коментарі_____ _____		**Що виявилося менш корисним для Вас?** 1) 2)
Навчальне приміщення було □ відмінним □ задовільним □ незадовільним	**Які ще думки стосовно тренінгу Вам хотілося б висловити?**	**Спробуйте відтворити у вигляді малюнка Ваш настрій від тренінгу:**
Забезпечення учасників тренінгу (харчуванням, житлом) було: □ відмінним □ задовільним □ незадовільним		

Додаток 7

Методи, які дозволяють досягати поставлених цілей

(ідея Польсько-канадської програми підтримки демократії)

Мета, що досягається	***Методи***
Пізнання нових фактів та інформації	міні-лекція (макс. – 7 хвилин), мультимедійна презентація, «6х6х6», пленарні виступи експертів, аналіз конкретних випадків, аналіз тексту в групах, аналіз текстів першоджерел, фільм
Обмін досвідом (особистим, закладу)	«5 з 25» (обираємо найцікавіший випадок у групі та подаємо у формі плаката), аналіз проблем (карта ідей), casestudy (з досвіду учасників), пленарна дискусія, музей досвіду (під час поділу учасників на 2-3 групи)
Побудова загального бачення, генерація нових ідей	«ментальна карта (карта ідей, інтелект-карта)», «мозковий штурм», «снігова куля», малювання бачення (наш заклад через… років), «список у групі», «календар»
Обмін поглядами, аналіз проблеми	«дерево рішень», «аналіз силового поля», дискусія в парах чи групах, «пленарна дискусія», «карта ідей», «сонечко», «порожнє крісло», «килим ідей», continuum,«шість капелюхів» Edvarda de Bono
Ухвалення загального рішення	«дерево рішень», «рейтинг», «снігова куля»
Набуття практичного досвіду, підготовка до діяльності в реальних ситуаціях	«виконання ролей», «симуляції», «запис та аналіз відео», «акваріум», аналіз конкретних ситуацій

Додаток 8

Інструменти мотиваційного менеджменту та цілі, на досягнення яких вони спрямовані

(ідея Міжнародного інституту бізнесу)

Цілі	Інструменти
Виявлення індивідуальних мотиваційних факторів	- ціннісно зорієнтовані інтерв'ю; - тести на виявлення індивідуальних мотиваторів; - тести на визначення спрямованості особистості; - спостереження
Аналіз мотиваційного клімату в закладі, визначення набору ефективних факторів мотиваційного клімату	- опитування працівників щодо ступеня задоволеності; - багатофакторний аналіз ієрархії мотивів колективу; - аудит мотиваційного клімату; - аудит корпоративної культури (системи цінностей та переконань працівників)
Розробка ефективної довготривалої системи стимулювання	- проведення аналізу посадових обов'язків кожного члена колективу; - проведення рейтингової оцінки діяльності педагогічних працівників; - інструменти забезпечення справедливості
Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні; методи внутрішньої мотивації	- аналіз діяльності кожного працівника за допомогою формули мотивації Хекмана – Олдхема та збагачення різних параметрів роботи - управління згідно з цілями; - зворотний зв'язок із визнанням досягнень; - наставництво; - лідерство; - колективне визнання досягнень; - залучення працівників до прийняття рішень
Профілактика демотивації в період змін; забезпечення прийняття змін	- аудит готовності (мотивації) колективу до змін; - трансформаційне лідерство; - проективні методики управління змінами