

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*The motivational mechanism competences development among the staff of higher educational institutions is studied in this work, connection between interpersonal relations with inner labour motives in the collective. Motivation as a way of achieving group objectives and the basis of collective development. Structure of motives, which is typical for young teachers and researchers in the period of adaptation, i.e. the initial period of employment. Ways of increasing external positive motivation and internal motivation. Causes of staff demotivation in the university: lack of confidence in the ability to achieve set results, doubts concerning reward, and finally, a low attractiveness score of the expected reward. The proposed approach to the definition of motivational scientific and pedagogical activity vectors and motivational impact on the scientific and pedagogical staff, based on the integration of hierarchical analysis and multi-rank approach to the identification of personnel motivation.*

*В статті розглянено сукупність чинників і процесів, що забезпечують виникнення у персоналу прагнення до досягнення конкретних цілей. Розвиток мотиваційного механізму компетенції серед співробітників вищих навчальних закладів вивчається в цій роботі, зв'язок між міжособистісних відносин з внутрішніми трудовими мотивами в колективі. Мотивація як спосіб досягнення цілей групи та основи колективного розвитку. Структура мотивів, що характерно для молодих викладачів та дослідників в період адаптації, тобто початковий період роботи. Шляхи підвищення зовнішньої позитивної мотивації і внутрішньої мотивації. Причини демотивації персоналу в університеті: відсутність впевненості в здатності досягти поставлених результатів, сумніви з приводу нагороди, і, нарешті, низька оцінка привабливості очікуваного винагороди. Запропонований підхід до визначення мотиваційних векторів науково-педагогічної діяльності та мотиваційного впливу на науково-педагогічних кадрів, на основі інтеграції ієрархічного аналізу і мультирангового підходу до виявлення мотивації персоналу.*

*Ключові слова: Мотиваційний механізм, розвиток компетенції, науково-педагогічний персонал вищих навчальних закладів.*

*Keywords: motivational mechanism, development of competences, scientific and pedagogical staff competitiveness.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних результатів продуктивної діяльності персоналу. Поняття мотивації охоплює сукупність чинників і процесів, що забезпечують виникнення у персоналу прагнення до досягнення конкретних цілей. Таке прагнення передбачає виникнення активності в мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції на явища і процеси, що відбуваються в ньому. В процесі ситуативного розвитку мотивації персоналу оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату його діяльності.

Ефективний механізм мотивації розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу може бути створений в умовах свободи вибору кожною людиною потрібних їй видів і форм діяльності та в умовах вільного розвитку особистості.

Мотиваційний механізм можна розглядати як впорядковану сукупність мотивів досягнення намічених цілей. Структура і складність мотиваційного механізму управління повинні відповідати структурі і ступеню складності цілей вищого навчального закладу, а тому формування такого механізму, як складової комплексного механізму управління ВНЗ, ми пропонуємо здійснювати на основі наступної сукупності системних принципів:

1. Кожній меті на всіх рівнях системи цілей управління ВНЗ повинен відповідати певний мотиваційний комплекс, що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, початковим для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої ієрархії цілей. Цей процес ітеративний, адже мотиви є засобами досягнення цілей. У ситуації, коли на певному етапі досягнення мети не можливо сформулювати необхідний і достатній для її досягнення мотиваційний комплекс, то така мета потребує перегляду і узгодження з реальними можливостями мотивації.

2. Різноманітність та специфіка діяльності науково-педагогічного персоналу і особистісних характеристик зумовлює необхідність формування специфічного мотиваційного механізму, а не спрощеного підходу коли при вирішенні проблеми обмежуються постановкою цілей і визначенням потреби у ресурсах для їх досягнення (на виробничих підприємствах, зокрема), вважаючи, що існуючий мотиваційний механізм використання ресурсів є ефективним для досягнення всієї множини цілей.

3. Мотиваційний механізм, як система, має мати властивість раціональної цілісності і відособленості елементів. Зокрема, між собою пов'язані і оплата праці, і рівень зайнятості і ступінь соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів - приводить до необхідності зміни змісту інших. Водночас необхідно забезпечувати певний ступінь відособленості елементів, щоб зміну змісту того або іншого елементу певною мірою компенсувати іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде високою. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці і диференціація її оплати залежно від умов праці.

4. Мотиваційний механізм повинен містити елементи з різним життєвим циклом: з тривалим, тобто ті, що змінюються тільки із зміною природи людини (культурні, моральні і т.п.); коротким, тобто ті, що змінюються із зміною соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим і коротким циклом.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблемам теорії, методології і практики мотивації та управління персоналом вищих навчальних закладів присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Амоша О.І., Блэк Дж., Бакуліна Н. М., Браверман А., Дзюба С. Г., Журавльов П. В., Іванцевич Дж. М., Качан Є. П., Колпаков В. М., Лобанов А. А., Матвіїв М. Я., Оболенська Т. Я., Пагрушев В. Д., Поклонський Ф. Ю., Рак М. Г., Синк Д. С., Скударь Г. М., Томпсон А. А., Шекшня С. В. та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

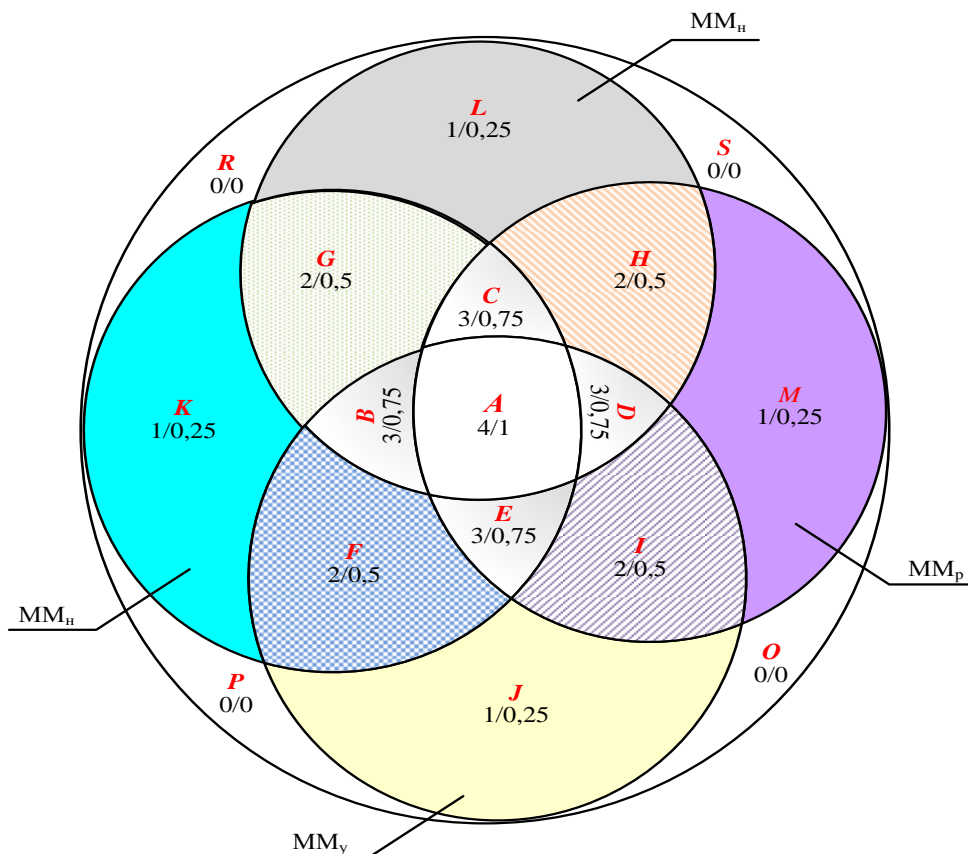
**Метою статті** є виявлення та розроблення мотиваційного механізму розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотиваційний механізм ВНЗ можна представити чотирма підмножинами мотивів (мотиваційних механізмів), відповідно до підходу викладеного у [3, с.311] кожна з яких направлена на досягнення певної підмножини цілей ВНЗ (Рис. 1):

1. мотиви високоякісної продуктивної педагогічної діяльності ( $MM_n$ );
2. мотиви високоякісної продуктивної наукової діяльності ( $MM_n$ );
3. мотиви розвитку ( $MM_p$ );
4. мотиви управління ( $MM_y$ ).

Множина елементів мотиваційного механізму ВНЗ повинна охоплювати всі цілі діяльності, засобом досягнення яких він виступає. Відображення вказаних підмножин мотивів на множини цілей ВНЗ утворює 13 підмножин цілей з різною мотиваційною значимістю. У свою чергу, мотиваційна значимість може бути ідентифікована і оцінена через відносну кількість активних (реалізованих) мотивів – відношення активізованих мотивів до загальної кількості мотивів у певній множині мотивів (Рис. 1.).

Таким чином можна стверджувати, що абсолютною мотиваційною значимістю є кількість елементів множини мотивів, направлених на досягнення певної підмножини цілей. У нашому випадку абсолютна мотиваційна значимість (на рівні мотиваційних механізмів) змінюється від 0 до 4.



**Рис. 1. Відображення множини мотивів на множині цілей ВНЗ**

(на рисунку над рискою вказана абсолютна, під рискою – відносна значимість мотивації)

Відношення кількості мотивів (конкретних мотивів або підмножин однорідних мотивів), направлених на досягнення певної цілі (підмножини цілей), до потенційно можливих мотивів називатимемо відносною мотивацією.

Мотивація праці належить до психологічних механізмів [5, с.83]. Для останніх характерне перетворення цілей особи в її наміри, які з часом набувають рис потреби. Образ, на основі якого формуються наміри, є мотиваційним полем, що сформоване комплексом відображених цінностей. Наміри розглядають як підсумок активності особи, що уособлює ці цінності і що визначає можливість і виправданість їх досягнення.

Працівник, як правило, має ряд потреб, інтересів, намірів і ціннісних орієнтації, під впливом яких і складаються мотиви праці. Так, потреба в творчості породжує інтерес до творчої, науково-дослідної праці, яка вже сприймається як цінність. Якщо для певних працівників найважливішою ціннісною орієнтацією є творчий характер праці, то заробіток або умови праці можуть відійти на другий план.

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ



**Рис. 2. Структура мотиваційного механізму управління компетенціями персоналу ВНЗ**

Джерело: склала авторка

Науково-педагогічні колективи зацікавлені в спрямованості мотивів праці на раціональне використання ресурсів, підвищенні продуктивності праці, отриманні нових наукових і прикладних результатів. В цьому контексті важливим є узгодження інтересів окремих працівників (особи) і керівництва ВНЗ, адже різний ступінь узгодженості цих інтересів породжує різні мотиви праці. При повній узгодженості інтересів найважливішою ціннісною орієнтацією стає задоволення суспільних потреб, що досягається якісною підготовкою випускників і отриманням нових наукових і прикладних розробок. Розбіжність інтересів, з іншої сторони, породжує особистий або колективний егоїзм що не сприяє задоволенню суспільних потреб.

Відомо, що кожна особа керується в своїй праці певним комплексом мотивів [8, с.166]. Цей комплекс специфічний для кожного працівника, але формується під впливом соціальних процесів, що протікають в конкретному трудовому колективі і в суспільстві, в цілому. Таким чином, мотиви праці мають, переважно, груповий характер, а тому кожному угрупованню працівників ВНЗ (кафедр, факультетів, відділів і т. д.) властивий свій комплекс мотивів діяльності.

За природою кооперативності і конкурентності поведінки мотивація праці, має риси конкурентного характеру: кожен працівник прагне або максимізувати свій особистий успіх (мотив індивідуалізму), або максимізувати свою перевагу (мотив суперництва), а тому науково-педагогічна праця працівника ВНЗ теж, об'єктивно, має характер змагання.

Мотивації властива кооперативність поведінки: кожен науково-педагогічний колектив прагне або мінімізувати різницю між власним успіхом і успіхом лідера (мотив рівності), або максимізувати загальний успіх (мотив кооперації) [6, с.421]. Якщо у певній групі працівників переважають мотиви індивідуалізму, то швидше за все, в колективі складається егоїстичний стиль поведінки. Конкурентному стилю поведінки колективу більше відповідають колективні основи кооперації і особисті мотиви суперництва (змагання) в праці.

Враховуючи різноманітність соціально-економічних умов і суб'єктивність цілей ВНЗ можна визначити наступні стратегії мотивації (табл. 1).

## Різноманітність стратегій мотивації праці

Стратегії мотивації	Мотиваційні механізми
Стратегія поєднання схильності, заохочення і примушування до праці	$BM \cup ЗПМ \cup ЗНМ$
Стратегія примушування до праці	$ЗНМ$
Стратегія поєднання заохочення і примушування до праці	$ЗПМ \cup ЗНМ$
Стратегія поєднання схильності і заохочення до праці	$BM \cup ЗПМ$
Стратегія поєднання схильності і примушування до праці	$BM \cup ЗНМ$

$\cup$  – знак об'єднання.

Мотиваційний комплекс праці є невід'ємною складовою соціальної організації науково-педагогічного колективу. Основними параметрами соціальної організації є:

З – коефіцієнт згуртованості трудового колективу як соціальної системи;

BM – середня групова оцінка внутрішніх мотивів колективу;

ЗПМ – середня групова оцінка зовнішніх позитивних мотивів;

ЗНМ – середня групова оцінка зовнішніх негативних мотивів;

МК – структура і середні групові оцінки складових мотиваційного комплексу колективу;

СПК – групова оцінка стану соціально-психологічного клімату колективу.

Однією з причин відсутності взаємозв'язку міжособових відносин з внутрішніми мотивами праці в даних колективах є переважно помірний статус суб'єктів міжособових відносин (внутрііадні і внутрітриадні відносини) і обмежена кількість суб'єктів, що мають статус “популярного” і “лідера”. Високостатусний суб'єкт (лідер), як правило, привносить в життя групи елементи інноваційності, можливо, ціною відходу від ряду традиційних норм. Ця обставина сприяє ефективнішому досягненню групової мети і створює передумови для переходу групи на новий, вищий ступінь життєдіяльності, що дозволяє розглядати цей феномен як можливий механізм розвитку колективу.

Відсутність елементів інноваційності в діяльності тієї або іншої групи (кафедри) позбавляє механізм міжособових відносин можливості впливати на внутрішні мотиви праці і через здатність їх до саморозвитку.

Внутрішня мотивація в досліджуваних колективах знаходиться в помірному зворотному зв'язку із зовнішньою позитивною мотивацією і в тісному зворотному зв'язку із зовнішньою негативною мотивацією і мотиваційним комплексом праці в цілому. Це визначило тісний зворотний зв'язок внутрішньої мотивації з кількісними і якісними результатами праці. Водночас, внутрішня мотивація сильно і прямо залежна від стану соціально-психологічного клімату на кафедрах: чим вище сприйняття науково-педагогічної праці як самостійної цінності, тим вищий рівень клімату сприятливості до розвитку і продуктивної праці в колективі, і навпаки.

Якщо припустити генетичну спадкоємність якісно різних мотивів трудової діяльності, то можна зазначити, що трудова діяльність стимулюється спочатку мотивами з вектором від суб'єкта до об'єкта. Така структура мотивів характерна, наприклад, для молодих викладачів та дослідників в період їх адаптації, тобто в початковий період трудової діяльності. У подальшому все більшої ваги набувають інші мотиви, направлені від об'єкта до суб'єкта що тісніше пов'язані з трудовим процесом (мотиви матеріальної зацікавленості і трудових досягнень). Мотиваційна сфера розвивається від суб'єкта до об'єкта, але мотив зароджується з внутрішніх потреб і має на меті змінити об'єкт – трудовий процес у бік більшого задоволення ціннісних потреб особи, її самореалізації.

Отриманий за даним підходом зворотний взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми мотивами відповідає припущенню про генетичну спадковість якісно різних мотивів трудової діяльності: з розвитком мотиваційної сфери зовнішня мотивація витісняється внутрішньою мотивацією - і, навпаки.

У досліджуваних колективах внутрішні мотиви не знаходять достатньої реалізації, що підтверджується, зокрема, значеннями групових оцінок таких чинників соціально-психологічного клімату, як участь в управлінні ВНЗ (середня оцінка 0,35–0,45) і перспективи професійного зростання, що відображають можливості самореалізації. Підвищення зовнішньої позитивної мотивації може приз-

водити до зниження внутрішньої мотивації, якщо пріоритет віддається нагальним інтересам.

Зовнішні позитивні мотиви мають помірний прямий взаємозв'язок із зовнішніми негативними мотивами: підвищення рівня зовнішньої позитивної мотивації веде до помірного зниження зовнішньої негативної мотивації. Зовнішні позитивні мотиви прямо залежать від кількісних результатів праці, що свідчить про спрямованість цих мотивів, перш за все на кількісні досягнення, оскільки вони стимулюються заробітною платою вище, ніж якісні результати.

Зауважимо, що існує метод аналізу ієрархій (метод Сааті), що базується на ідеї використання зважених середніх і передбачає більш надійний і узгоджений метод присвоєння оцінок і вагових коефіцієнтів ніж метод, застосування якого ми представили вище. Метод аналізу ієрархій базований на попарному порівнянні альтернативних варіантів по кожному критерію. Це дає змогу провести ряд порівнянь і оцінити відносну вагомість кожного критерію та визначити їх вагові коефіцієнти. Альтернативними критеріями виступатимуть мотиваційні комплекси – складові мотивації діяльності науково-педагогічного персоналу.

Загалом, процес виконання ієрархічного аналізу мотиваційного механізму має наступні етапи:

1. Визначаємо рейтинги всіх можливих варіантів вибору по кожній складовій шляхом:
  - побудови матриці порівнянь по всім складовим мотиваційного механізму і її нормалізації;
  - усередненням значень рядків матриці для того щоб отримати адекватні рейтинги складових;
  - обчислення і перевірку значень коефіцієнтів узгодженості.
2. Визначаємо вагові коефіцієнти складових мотиваційного механізму:
  - формуємо матрицю попарних порівнянь по всім складовим та нормалізуємо її;
  - усереднюємо за рядками значення коефіцієнтів попарних порівнянь;
  - обчислюємо і перевіряємо значення коефіцієнтів узгодженості.
3. Обчислюємо зважений середній рейтинг для кожної складової мотиваційного механізму і вибираємо рішення, що має найбільшу кількість балів.

**Висновки.** Отже запропонований підхід до визначення мотиваційних векторів діяльності науково-педагогічних колективів та напрямів мотиваційного впливу на науково-педагогічний персонал, що базується на інтеграції ієрархічного аналізу та множинно-рангового підходу до ідентифікації мотивації персоналу, може бути використаний керівництвом ВНЗ для визначення специфіки мотивів науково-педагогічного персоналу для подальшої розробки системи мотивації персоналу для розвитку його компетенцій.

### *Література*

1. Каленюк І. “Вибухові” явища у вищій освіті/І. Каленюк, К. Корсак//Науковий світ.- 2009.- №5.-С.2-4.
2. Статистична інформація [Електронний ресурс]/Держкомстат України.- Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Бакуліна Н. М. Сутність компетентнісного підходу і його використання в управлінні персоналом вищих навчальних закладів [Текст] / Н. М. Бакуліна, С. П. Качан // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – 2012. – Випуск 17. – С. 49–55.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебн. для вузов / А. П. Егоршин. — [4-е изд., испр.]. — Н. Новгород : НИМБ, 2003. — 720 с.
6. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность./ 2-е издание.– СПб.: Питер: – СМЫСЛ –2003 – 860 с.
7. Практикум з теорії ймовірностей та математичної статистики: Навч. посіб. для вищ. навч. закл./Р. К. Чорней, О. Ю. Дюженкова, О. Б. Жильцов та ін.; за ред. Р. К. Чорнея. - К.:МАУП, 2003. - 328 с.
8. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пос. / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.