

Найпоширенішим способом забезпечення діалогу між менеджером-коучем і працівником є GROW-метод (аббревіатура від англійських слів «goal» (ціль), «reality» (реальність), «option» (варіант), «will» (воля)[3, с. 59].

До основних переваг коучингу можна віднести:

- усвідомлення працівником (колективом) власних дій і, відповідно, підвищення їхньої продуктивності;
- розвиток персоналу із мінімальними матеріальними витратами (без їх відриву від виконання повсякденних функціональних обов'язків);
- покращення мікроклімату в колективі;
- підвищення рівня професійної відповідальності (працівників не потрібно «підганяти» і постійно «стежити» за ними), що вивільняє час менеджера для виконання функцій вищого рівня;
- розкриття невиявлених раніше професійних талантів;
- оперативна реакція у критичних ситуаціях, спричинених змінами (готовність персоналу «витягати човен до того, як їх покличуть це робити»).

Отже, коучинг є процесом співпраці менеджера і підлеглих працівників, направлений на сприяння їхнього саморозвитку шляхом осмислення власної компетенції і професійної відповідальності. Але неодмінною умовою результативного партнерства є встановлення довірчих взаємовідносин, а важливими навичками менеджера-коуча виступають вміння слухати, ставити конструктивні запитання і забезпечувати зворотній зв'язок.

### Література

1. Герасименко Ю.В. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. – Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. – 256 с.
2. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд; пер. с англ. – СПб: Питер, 2004. – 224 с.
3. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник КНТЕУ. – 2015. – №4. – С. 50-67.

УДК 378.1

**Камінський Б. А.,**

Тернопільський національний економічний університет

### **МОТИВАЦІЯ, ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Прийоми мотивації тісно пов'язані з конкретною ситуацією, зокрема, із особливостями розвитку країни в цілому, реальними можливостями держави забезпечити нормальне фінансування закладів освіти для задоволення їх життєнеобхідних потреб, видозміною чинних освітянських законів,

актуальними пріоритетами розвитку вищої школи, суспільними потребами в підготовці спеціалістів того чи іншого профілю тощо. Тому для ефективного управління колективом ВНЗ кожен керівник повинен хоча б у загальному уявляти, до чого прагнуть і чого не хочуть його підлеглі, які основні мотиви їхньої поведінки і в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому слід чекати.

Так, коли у викладача загострюється потреба в більшому заробітку, то він прагне відшукати ті шляхи і методи, які дозволять йому задовольнити цю потребу. Керівник, знаючи, що викладач потребує саме підвищення заробітної платні, повинен застосувати такі мотиваційні стимули, які, з одного боку, підвищать ефективність його праці, а з іншого – дадуть змогу йому самому задовольнити згадану потребу. Отож, керівник може не лише перевести його на вищу посаду (за умов, що він буде професійно їй відповідати), а й застосовувати доплати, надбавки, премії для матеріального заохочення та створювати необхідні умови для його розвитку, для написання кандидатської чи докторської дисертації, для його самореалізації. Це природно примусить викладача наполегливо працювати задля збільшення окладу й водночас до отримання бажаного наукового ступеня чи звання.

Розсудливий керівник так стимулює педагогічне зростання підлеглих, що її результати не лише задовольняють їхні потреби, а й вирішують нагальні завдання всього професорсько-викладацького колективу. Коли мотивація викладача призводить до успіху, то керівник намагається і надалі використовувати прийнятну раніше модель мотивації, а підлеглий, зі свого боку, повторювати ті моменти своєї діяльності, які зумовили його попередні досягнення.

Якість праці викладача зумовлюється багатьма чинниками: рівнем його підготовленості до наукової і педагогічної діяльності, станом здоров'я, умовами праці, характером відносин у колективі, рівнем обдарованості студентів, з якими він працює, оплатою і мотивацією його праці. У ситуації високої фахової компетентності викладача, але при незадоволенні його потреб у матеріальній винагороді за працю, а також за відсутності моральних стимулів, негативного ставлення до нього безпосереднього керівника, його наукова і педагогічна діяльність не матиме належної результативності, що негативно позначиться, передусім, на якісній підготовці спеціалістів відповідного профілю.

Керівник, виходячи із потреб підлеглого, зобов'язаний знати, яка із винагород буде дієвіше спонукати працівника до ефективної праці. Так, наприклад, в одного викладача ВНЗ є нагальна потреба в дослідженні певної наукової проблеми, у другого – в підготовці нового підручника з тієї чи іншої дисципліни, третього – розробка і запровадження нових методів навчання, четвертого – у бажанні очолити кафедру, п'ятого – отримати вищу посаду, щоб

мати більший заробіток тощо. Один отримує більше насолоди від змісту і характеру самої праці, другий – від премій, підвищення зарплати тощо.

При цьому в кожний конкретний момент часу «людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною» [2, с. 366–367]. Отож, керівнику «потрібно пильно спостерігати за своїми підлеглими, щоб з'ясувати, які активні потреби рухають ними» [2, с. 368].

Для викладачів ВНЗ України найвагомішими потребами на сьогодні є: 1) досягнення значимого успіху в педагогічній і науковій діяльності, що мало б забезпечити високий рівень оплати та мотивації праці, визнання, повагу і матеріальний добробут; 2) написання і захист кандидатської і докторської дисертацій; 3) отримання вчених звань; 4) реалізація своїх творчих можливостей, здібностей, планів. Отож, із розвитком викладача як особистості розширюються його потенційні можливості, при чому потреба в самоактуалізації ніколи не може бути повністю задоволена. Через це і процес мотивування поведінки через потреби нескінченний [2, с. 367].

Керівники різних підрозділів вищої школи повинні завжди пам'ятати, що мотивація викладачів визначається широким спектром їхніх потреб, мотивів інтересів, передусім, щодо педагогічної і наукової діяльності.

Спілкування керівника і викладача має неабияке значення в управлінській діяльності. Щоб діяльність керівників ВНЗ була ефективною, вони повинні не лише вчасно приймати необхідні рішення, а й уміти дієво мотивувати працю підлеглих, адже «управління є не що інше, як налаштування інших людей на працю» [4, с. 78], а найбільш дієвим способом забезпечення умов для продуктивної праці людей є спілкування з ними з метою об'єктивної оцінки і мотивації праці.

У процесі спілкування необхідно зрозуміло висловлювати свої думки, навчитися уважно вислуховувати кожного, заохочувати їхню участь у покращенні умов якості праці, надавати допомогу тим, хто зіткнувся з труднощами. Оскільки незадоволення цих потреб породжує не лише гнітючий настрій у викладачів, а ще й негативно позначається на продуктивності освітянської та наукової діяльності.

### Література

1. Камінський Б.А. Роль мотивації в управлінні ВНЗ / Б.А. Камінський // Економіка освіти: збірник наукових праць науково-дослідницького центру «Економіка вищої освіти». – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – Том 1 – С.73-77.
2. Мескон Майкл Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Фраклин. – М: «Дело», 1992. – 704 с.
3. Щербань Петро Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним / Петро Щербань // Освіта і управління. – 1998. – Т.2, № 4. – С.83-85.
4. Якокка Ли Карьера менеджера / Ли Якокка. – М: Прогресс, 1991. – 384 с.