

## ПСИХОЛОГО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

4. Давидов М. Історія виконавства на народних інструментах (українська академічна школа): Підручник для вищих та сер. муз. навч. закладів. – Київ: НМАУ ім. П. Чайковського, 2005. – 419 с.
5. Давидов М.А. Проблеми розвитку академічного народно-інструментального мистецтва в Україні: Зб. статей. – К.: Вид-во ім. Олени Теліги, 1998. – 420 с.
6. Демченко А. Жанр фольклорної обробки в музикальному мистецтві Росії початку ХХ століття // Развитие народных традиций в музыкальном исполнительстве, творчестве и педагогике. Опыт коллективного исследования: Межвуз. сб. науч. тр. – Екатеринбург, 2000. – С. 35 – 41.
7. Ідея національного виховання в українській психолого-педагогічній науці ХІХ – ХХ ст.: збірник статей і доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Коломия: Видавничо-поліграфічне товариство "Вік", 1997. – 330 с.
8. Кушлік Л. Фольклорна традиція і сучасний розвиток народно-інструментальної музики // Актуальні напрямки відродження та розвитку народно-інструментального мистецтва в Україні: Мат. Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: Укр. центр культурних досліджень, 1995. – С. 35 – 36.
9. Назаренко О. Кононова О. Володимир Підгорний. – К.: Музична Україна, 1992. – 46 с.
10. Поникарова Л. Н. Баян в народно-інструментальному жанрі України: Учебно-метод. пособие по курсу "Теория и история народно-инструментального исполнительства". – Харьков: Торнадо, 2003. – 104 с.
11. Семешко А. Володимир Підгорний. Риси стилю // А. Семешко. Баян в педвузі. – Кривий Ріг, 1993. – С. 132 – 147.
12. Стаськівський А. Нариси з історії української музики для баяна: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів мистецтв і освіти. – Луганськ: Поліграфресурс, 2006. – 152 с.
13. Черноіваненко А. Динаміка національного та розвитку баянного мистецтва // Культурологічні проблеми української музики. Науковий вісник НМАУ ім. П.І. Чайковського. – Київ: Київ, 2002. – В. 16. – С. 355 – 364.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2009

УДК 37.012

Михайло Копельчак, кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач відділу управління в системі професійно-технічної освіти  
Львівського науково-практичного центру АПН України

## ПСИХОЛОГО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

У статті висвітлюються психолого-мотиваційні аспекти підготовки керівників підприємств.

**Ключові слова:** керівник, мотив, потреба, професійна підготовка.

**Актуальність дослідження.** Глибокі політичні та соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані насамперед, на формування нової економічної системи, яка ґрунтується на ринкових механізмах господарювання. Функціонування такої системи залежить від ефективності праці в усіх ділянках виробництва, особливо на керівних посадах. Від ефективності праці менеджерів, стилю їх роботи, ділових і моральних якостей залежать виробничі успіхи трудових колективів.

В умовах адміністративно-командної системи управління економікою робота керівника

базувалася на вмінні формулювати та віддавати розпорядження і накази, обіймання певної посади часто залежало від побічних факторів – партійності, лояльності до режиму, родинних зв'язків, знайомства тощо. В умовах ринкової економіки менеджер, на наш погляд, повинен володіти системними знаннями з економічної теорії, маркетингу, підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності, досконало знати механізми управлінського впливу на колектив працівників та окремих виконавців.

Проведений нами аналіз результатів досліджень соціально-психологічних особливостей управління організаціями, процесом взаємодії

## ПСИХОЛОГО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

керівників з іншими людьми (підлеглими, партнерами, конкурентами) засвідчив, що суб'єктивно виникають труднощі, протиріччя, конфлікти, які мають **психологічну** основу. Це означає, що в самому змісті управлінської діяльності міститься значна кількість проблем, які потребують визначення психологічних способів їх розв'язання.

Передусім, ці процеси потребують поширення і поглиблення психологічних знань, необхідних сьогодні спеціалістам і керівникам усіх галузей діяльності. Знання психології людей в умовах процесу професійної підготовки дає можливість ефективно організовувати їх працю та навчання, уміло здійснювати процес управління.

Можна одержати добру освіту, обіймати тривалий час престижну управлінську посаду, прагнути до вершини професійної зрілості й не досягти її. І це пояснюється тим, що у людини немає належних здібностей до певної професійної діяльності. Американські соціологи підрахували, що в їхній країні з-поміж кожних 100 працюючих зайнятих роботою, яка відповідає їх психофізіологічним даним, покликанню, лише 17 – 20%. В нашій країні цей показник не перевищує 3% [4, 62].

І, природно, що ці люди психологічно й емоційно перебувають у стресовому стані, породженому нереалізованістю особистості. При цьому людина навіть не підозрює, що з нею відбувається. Такий людині завжди чогось не вистачає, у неї справи не ладяться, у тому числі й у сім'ї.

Суттєві властивості особистості керівника полягають передусім у тому, на що спрямована його діяльність, якими потребами, цілями та інтересами він мотивується, якими ідеалами і переконаннями керується у своїй поведінці. Найважливішою, визначальною підструктурою особистості є її спрямованість.

Спрямованість – це система домінуючих мотивів, які спонукають людину до діяльності. Ця властивість особистості соціально зумовлена у процесі психічного розвитку в людини утворюються і закріплюються мотиви (спонукання, причини), що набувають головного значення і підпорядковують собі всі інші мотиви.

Саме стійке домінування тих чи інших мотивів визначає загальну життєву спрямованість людини – постійну спрямованість її думок, інтересів, усієї діяльності.

Розрізняють чотири види спрямованості керівника:

- ділову;
- спрямованість на взаємодію;
- особисту, або спрямованість на самого себе, а також орієнтацію на офіційну субординацію [4, 69].

С.С. Занюк відзначає, що діяльність завжди супроводжується певними мотивами. Поняття “мотив” (від лат. *movere* – рухати, штовхати) означає спонукання до діяльності, спонукальну причину дій і вчинків [2, 6].

І не випадково існує твердження, що керувати діями людей можна лише шляхом керування мотивами. Мотиви діяльності відіграють помітну роль у житті кожної людини і суспільства в цілому. Від змісту і характеру мотивів значною мірою залежать характер та ефективність діяльності. Встановлено, що мотиваційна сфера має ієрархічний характер, тобто мотиви, які стимулюють поведінку людини, неоднаково значущі для неї, неоднаково дійові та стійкі. Одні мотиви домінують, інші посідають другорядне, підпорядковане місце.

Відомий американський психолог А. Маслоу, засновник гуманістичної психології, підкреслюючи прагнення людини до самовдосконалення, реалізації свого потенціалу, запропонував ієрархію мотивів, які стимулюють трудову активність працівників.

**Перший рівень** – це мотиви, які виникають на основі матеріальних потреб та природних спонукань. Однак результати наукових досліджень свідчать, що лише деякі реакції поведінки піддаються впливу матеріальних стимулів.

Якщо ж перший рівень мотивації забезпечений, то керівник повинен використовувати “управлінські кнопки” другого рівня. Це **потреби в безпеці**: поліпшення умов праці (обладнання робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, транспортні послуги), прагнення зберегти дане місце роботи (працівник усвідомлює, який тип поведінки допоможе йому зберегти роботу). Особливого значення на цьому ієрархічному ступені набувають гарантії забезпечення фізіологічних потреб з боку адміністрації організації чи підприємства, оформлені у вигляді офіційних документів, контрактів.

Розрізняють мотивацію близьку і далеку, яка може дати різку спонукальну силу для діяльності різних людей, а також для однієї і тієї ж людини в різні моменти її життя. Наприклад, прагнення обійняти в майбутньому відповідну посаду може виступати для молодих спеціалістів як мотив, який значною мірою спонукає до щоденної праці. Студенти також про це мріють, проте цих мотивів їм часто-густо не вистачає для активізації щоденної навчальної роботи. На них впливає більш близька перспектива – залік, екзамен, одержання диплому.

**Третьою категорією** мотивів є соціальні

## ПСИХОЛОГО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

потреби: у праці, навчанні, спілкуванні, здоровому кар'єризмі та ін. Наприклад, у людини, яка обіймає управлінську посаду, повинні бути сформовані управлінські потреби. **Управлінські потреби** – це потреби в соціальній активності, спрямовані на досягнення цілей всієї організації та колективу. Їх необхідно відрізнити від потреб у лідерстві. Це потреби завжди бути першим, перебувати в центрі уваги, підпорядковувати інших своїй волі, здійснювати вплив на оточуючих, вигідний для власного престижу або для досягнення власних цілей. За предметним змістом управлінські потреби поділяють на три види:

- діагностико-прогностичні;
- творчо-програмні;
- організаційно-виконавчі [4].

*Діагностико-прогностичні* потреби – це необхідність у створенні чіткого уявлення про сьогодення і майбутнє трудового колективу. Вони проявляються в потребі глибоких знань про справжній стан справ у своїй організації, уявлення про тенденції їх розвитку в майбутньому. Результат цієї діяльності багато в чому залежить від мотивів роботи керівника. Керівник, у якого добре розвинуті діагностико-прогностичні потреби, перебуває в постійному пошуку корисної для потреб організації інформації, з якої можна почерпнути необхідні дані, зробити ділові висновки і дати рекомендації. Такий керівник позитивно ставиться до нововведень.

*Творчо-програмні* потреби виявляються у прагненні керівника брати активну і продуктивну участь у процесі підготовки та прийнятті всіх рішень, виробляти відповідні завдання, ставити їх перед колективом. Чи часто ми оцінюємо керівника за тим, якою мірою він вносить в управлінське рішення щось від себе, своєї волі, розуму, почуттів. Творчо-програмні потреби формують у людини таку рису характеру, як управлінське честолюбство. Управлінське честолюбство як складова творчих потреб має начебто два крайніх полюси прояву: керівники, не здатні до сильних переживань щодо рішень, які приймаються в організації (тими чи іншими посадовими особами), і керівники, що досить хворобливо переживають будь-яку вказівку вищих інстанцій, самостійні рішення спеціалістів без його відома.

Другий полюс характеризує високорозвинуте управлінське честолюбство, але не завжди виправдане і обґрунтоване. Надмірний його прояв називається хворобливим честолюбством. Це крайнощі. А найкращий варіант, коли соціальна активність керівника спрямована на участь у розробці рішень вищих інстанцій, вплив і

небайдужість до будь-яких управлінських рішень, пов'язаних з діяльністю довіреного йому підрозділу.

Основна його мета – визначити систему дій колективу, здатну призвести його до реалізації відповідних навчальних та виробничих завдань. Основними прийомами реалізації творчо-програмної діяльності керівника є аналіз і синтез інформації, її узагальнення, використання досвіду розв'язання подібних проблем, звернення до інших осіб за порадою, співвіднесення нових ідей зі станом справ в організації. Результатом такої діяльності є загальний задум, конкретизований в наказах, планах, розпорядженнях.

*Організаційно-виконавчі* потреби виявляються в неухильному прагненні довести розпочату справу до кінця, спрямовують енергію керівника і підлеглих на реалізацію навчальних та виробничих програм і рішень, втілення їх в життя. Прояву цих потреб сприяє почуття належності до колективу. Добрий управлінець вважає себе часткою свого колективу, а колектив – частиною свого життя.

Серед соціальних потреб А. Маслоу виокремив *егоїстичні потреби особистості*: зовнішні (соціальний статус, престиж, повага з боку соціального оточення), внутрішні (самоповага, самоповага, впевненість) та ін.

*Соціальні фактори* (престиж, статус) мотивують професійну діяльність працівника лише тоді, коли він чітко усвідомлює, що досягнуті успіхи сприятимуть підвищенню його статусу, а помилки спричиняться до зниження в посаді, і ця залежність неодноразово підкріплюється практичною діяльністю. Більшість людей працюють на рівні, що нижчий від їхніх можливостей, за відсутності умов для реалізації власної ділової кар'єри. З практики зарубіжних фірм вважається, що людина, яка не прагне до вершин ділової кар'єри, не може працювати з повною віддачею енергії. Специфіка руху стосовно службової ієрархії багато в чому зумовлюється видом професійної діяльності, обійманою посадою, особистими особливостями управлінців та ін.

Вивчаючи соціальну мотивацію, Д. Мак-Клелланд (Гарвардський університет) і Д. Аткинсон (Мічиганський університет) систематизували фактори, які мають велике значення для управлінської діяльності:

- прагнення до влади та успіху;
- прагнення здобути визнання.

Прагнення до успіху можна описати як бажання бути поміченим, одержати доступ до певних життєвих стандартів. Людина, яка прагне успіху, може вирішувати і ставити перед собою

## ПСИХОЛОГО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

складні завдання, за які несе особисту відповідальність, прагне отримати відгуки про свою діяльність. Така людина – справжня знахідка для будь-якої організації, якщо, звичайно, це усвідомлює її керівництво, відкриваючи перед нею можливості реалізувати свій потенціал на роботі.

Прагнення до влади можна уявити як бажання впливу на інших, змушувати їх робити те, що вони в іншому випадку не робили б. Такий працівник хоче управляти іншими, впливати на них, отримуючи насолоду від своєї влади.

Бажання отримати визнання – це прагнення до тісних дружніх зв'язків з оточуючими. Людина, що прагне до визнання, любить працювати в тісному співробітництві з колегами, чітко сприймає їхні реакції і намагається зі свого боку реагувати на них. Якщо співробітник у процесі роботи витрачає занадто багато часу на дружнє спілкування з колегами і отримує від цього насолоду, слід підібрати йому такі завдання, які потребують тісного контакту з іншими людьми.

**Найвищим рівнем** мотиваційної структури є потреби у самореалізації. Їх наявність свідчить про високий рівень розвитку особистості. Це потреба у творчості, реалізації власного професійного і особистісного потенціалу, прагнення до самовдосконалення та ін. Наприклад, основна проблема в управлінні інтелектуалами полягає в тому, що творчо незалежні особистості потрібні, але їх важко “тримати” в рамках виконавської дисципліни, їм не подобається навіть сама ідея бути підпорядкованим.

Керівник творчого колективу повинен допомагати народитися чи дозріти таланту, стимулювати особистісний потенціал окремої особистості, не демонструючи цього. Винятковий розум – це розум незалежний. Інтелектуал ніколи не стане автоматично виконувати вказівки керівника, у противному випадку його робота не мала б ніякої цінності. Якщо в організації немає можливостей для самореалізації і самовираження особистості, то може знизитися продуктивність праці, підвищитись плинність висококваліфікованих кадрів, погіршитись морально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Мотиви розрізняються за місцем у **системі мотивації**. Коли людина щось робить, вона спонукається не одним, а багатьма мотивами, між якими не існує різкої межі. Ієрархія мотивів не має хронологічного характеру, і рівні можуть перекривати один одного. Тому для характеристики мотиваційної сфери особистості важлива не стільки їх кількість, скільки наявність відповідного зв'язку між ними, взаємозалежності

та підпорядкування. Керівнику важливо вміти розумітися в мотивах поведінки людей. Вивчаючи поведінку людини, аналізуючи її вчинки, необхідно з'ясувати мотиви. Лише так можна оцінити, випадковий чи закономірний для неї цей вчинок, передбачити можливість його повторення, попередити прояв негативних рис і заохочувати розвиток позитивних рис особистості.

Характерною рисою будь-якої свідомої діяльності людини є її спрямованість на досягнення певних цілей. **Мета** – це те, для чого працює, за що змагається людина, чого вона прагне досягти у своїй діяльності. Мета людської діяльності породжується об'єктивним світом, суспільним буттям людей і залежить від суспільних умов її життя, від ступеня її індивідуального розвитку.

Мета розрізняється за змістом, за близькістю чи віддаленістю. Чим більше розвинена особистість, її свідомість, тим змістовніші, віддаленіші цілі вона ставить перед собою. Віддалена мета конкретизується в ближчих, часткових, які є сходинками до її досягнення. Чим змістовнішою і віддаленішою метою керується людина в своїй діяльності, тим глибшого і ширшого відображення потребує її досягнення, тим свідомішою є її діяльність. Вмотивованість мети є однією з істотних передумов перемоги над труднощами, з якими доводиться зустрічатися на шляху до її досягнення. Велика мета породжує велику енергію і стає джерелом активності людини. Сутність життя кожної людини полягає в тому, що вона добивається різних цілей: одна мета досягається, інша постає. Цей неперервний процес триває доти, поки триває свідоме життя людини. Без мети життя людини стає дрібним, порожнім. Тут виявляється прагнення людини до свідомої цілеспрямованої діяльності, характерне для її сутності.

Якщо усвідомлюються не лише мета, а й реальні передумови її реалізації, то це розглядається як *перспектива*. Розрізняють перспективи колективні й особистісні. Особистісні перспективи бувають різними: одні нерозривно пов'язані з інтересами колективу, тобто мають суспільну значущість, інші – суто особисті, а часто й просто споживацькі. Ідеальний варіант: перспективи колективу для людини є перспективами особистими. Стійке домінування тих чи інших мотивів визначає загальну життєву спрямованість людини – постійну спрямованість її думок, інтересів, усієї діяльності.

На нашу думку, не врахування психолого-мотиваційних факторів в системі підготовки фахівців фінансово-економічного профілю,

PDF created with pdfFactory Pro trial version [www.pdffactory.com](http://www.pdffactory.com)