

## РОЗДІЛ II. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

УДК 371.14:[005-051:37.07]

Олександра Мармаза

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ORCID ID 0000-0002-0979-9256

DOI 10.24139/2312-5993/2025.03/142-155

### МОТИВАЦІЯ: МІСЦЕ СЕРЕД ІНШИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ, ОСОБЛИВОСТІ, ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Відповідно до поставленої мети у статті розкрито особливості мотивації як функції управління, визначено її місце серед інших функцій, виявлено засоби її ефективної реалізації. Методами аналізу, порівняння, систематизації, які дозволили вивчити джерельну базу з означеної проблеми, з'ясовано, що сутність функції мотивації полягає у формуванні у працівників стимулів до роботи, спираючись на їхні цінності, інтереси, бажання, та відповідно створення певного мотиваційного підґрунтя для довготривалого впливу на персонал. Функція мотивації вирішує такі важливі задачі управління організацією: як залучати в організацію професійних працівників; як спрямовувати працівників на ефективну трудову діяльність; як утримувати високопрофесійні кадри. В статті розглянуто мотивацію відповідно до етапів роботи із працівниками: відбір та наймання; соціалізація та організація трудової діяльності; звільнення. Дійшли висновку, що мотивація – це складна соціально-психологічна функція управління, яка вимагає від керівника системних знань та умінь роботи з персоналом.*

**Ключові слова:** управління, функції, управління, керівник, мотивація, мотиваційний менеджмент, персонал.

**Постановка проблеми.** Розвиток виробництва, перехід до постіндустріальних засад діяльності дедалі робить все очевиднішим фундаментальне значення людських ресурсів. У час ринкових відносин керівники державних, приватних та корпоративних організацій на практиці відчули, що їх успішність неможлива без мотивації праці трудового колективу.

Жодна система управління не буде ефективно функціонувати у разі відсутності ефективної мотиваційної моделі, оскільки саме вона спонукає конкретного індивіда й колектив до досягнення особистих і колективних цілей. Мотивація стає однією з провідних функцій управління, зумовлює його ефективність та результативність діяльності організації в цілому. Кожен керівник прагне переконати персонал працювати краще, створити у працівників внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у роботі, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Водночас, проблема мотивації як одного з чинників підвищення ефективності управління та роботи персоналу є поки що малодослідженою.

**Аналіз актуальних досліджень.** Мотивація є досить багатогранною та складною функцією, оскільки її становлення та змістовне наповнення відбувається на перехресті різних наук: психології, управління, соціології, економіки тощо.

Перші найбільш відомі з теорії мотивації були представлені зарубіжними вченими ще у ХХ столітті: К. Альдерфер, Д. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, Г. Маррей, К. Левін, Е. Лоулер, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, Х. Хекхаузену та ін.

Сучасний стан мотиваційного управління розкрито у роботах таких науковців, як: М. Бідняк, В. Бірюкова, М. Беседін, Д. Богиня, В. Волощук, О. Ілляш, Л. Карамушка, А. Колот, І. Кошова, В. Нагаєв, Є. Сич, О. Стахів, С. Цимбалюк, О. Явнюк та ін.

**Мета статті:** з'ясувати особливості мотивації як функції управління, визначити її місце серед інших функцій, розкрити засоби її ефективної реалізації.

**Методи дослідження:** методи аналізу, порівняння, систематизації, які дозволили вивчити джерельну базу з означеної проблеми та з'ясувати особливості функції мотивації; методи синтезу та узагальнення – щоб розкрити засоби підвищення її ефективності з урахування типу поведінки, активності працівників; метод проєктування – для змалювання етапів управління мотивацією персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття функцій управління є серцевиною теорії та практики менеджменту. Функції – це основні види діяльності керівника. Їх розглядають з позиції логіки виконання управлінської роботи, особливостей завдань та змісту діяльності тощо. Це зумовлює й систему їх класифікації.

Найбільш типовою є класифікація функцій за належності до управлінського циклу (аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання) та відображення соціально-психологічного аспекту управлінської діяльності (створення та розвиток колективу, попередження та вирішення конфлікту, управління персоналом, формування соціально-психологічного клімату, функція соціальної відповідальності, ділове спілкування, паблік рілейшенз, коучинг, формування іміджу тощо) (Мармаза, 2015; 2017).

Щодо мотивування, то думки науковців розділились: хтось її відносить до загальних функцій (М. Беседін, В. Волощук, М. Мескон, В. Нагаєв, О. Стахів, О. Явнюк та ін.), а хтось до соціально-психологічних (Ю. Богоявленська, Т. Грабар, Л. Карамушка, М. Хижняк, Є. Ходаківський, В. Шпалінський та ін.).

Водночас у сучасній теорії та практиці менеджменту усі вважають мотивацію найважливішою функцією управління з огляду на зростання ролі працівників в досягненні ефективності організації. Значення функції мотивації також детермінується гуманістичними тенденціями розвитку менеджменту, підсиленням ролі соціально-психологічних наук у формуванні професіоналізму сучасного керівника.

Завданнями керівника організації є створення у працівників внутрішніх спонук до роботи, до активної участі у розвитку організації та примноженні її здобутків; формування зацікавленості, переживання, задоволення під час діяльності; переконання у перевагах інновацій, персональної відповідальності, самоменеджменту.

Сутність функції мотивації полягає в тому, щоб зрозуміти, що спонукає працівників до роботи та як використати ці знання для спрямування діяльності кожного окремо та персоналу організації в цілому. Функція мотивації полягає у формуванні у працівників стимулів до роботи, спираючись на їхні цінності, інтереси, бажання, та відповідно створення певного мотиваційного підґрунтя для довготривалого впливу на персонал. Вона пов'язана із потребами та мотивами працівників; системою оплати, заохочення та винагород за виконану роботу. Це важливо усвідомлювати, оскільки людей на робочому місці тримають не гарно розроблені плани, успіхи організації чи компетентний керівник. Працівник очікує справедливого оцінювання своєї роботи і відповідної оплати. Мотивація дозволяє підвищити якість виконання працівниками своїх обов'язків, формувати сумлінне ставлення до роботи. підґрунтя

Останнім часом функцію мотивації деякі науковці навіть перевели у ранг мотиваційного менеджменту (О. Лютко, В. Колот, В. Сладкевич, С. Цимбалюк та ін.), у такий спосіб підкреслюючи її важливість для ефективного управління та успішності організації.

Розглянемо деякі аспекти еволюції функції мотивації, щоб розкрити логіку її становлення та збагачення змісту [2; 5].

Складно уявити, але ще 2 тис. років до нашої ери правитель Вавилону Хаммурапі почав призначати різний рівень зарплати своїм

підданим, а за 1 тис. років – Навуходоносор II вже визнав зарплату стимулом. Зазначимо, що за 400 років до нашої ери персидський цар Кир вперше висунув ідеї про доцільність цілеспрямованого вивчення мотивів людей.

Спочатку несвідомо керівники різних рангів почали використовувати мотивацію, яка зумовлювалась рівнем виробництва, розвитком суспільства, традиціями, релігією тощо. Почав діяти принцип «батога і пряника»: покарання та нагороди.

У період зародження капіталізму А. Сміт у контексті свого вчення класичної політекономії заклав усвідомлене ставлення до мотивації. Він визначив основні мотиви діяльності людей, до яких відніс економічну зацікавленість, прагнення до вигоди, бажання покращити своє становище. Мотивація була дуже простою: якщо людина хоче гарно жити, то треба багато працювати.

Реформаторські ідеї щодо мотивації висунув Р. Оуен. Він мотивував працівників текстильної фабрики покращенням умов роботи, справедливим оцінюванням їх діяльності, забезпеченням житлом тощо.

З початком епохи наукового управління Ф. Тейлор висунув принцип ефективного управління – мотивації та стимулювання. Він розглядав досконалу систему матеріальних стимулів як умову ефективної роботи працівників. До неї відносив прогресивну систему оплати праці; плату людині, а не посаді; чітке визначення та обґрунтування розцінок тощо. Окрім грошових виплат, Ф. Тейлор приділяв увагу до різного роду соціальних винагород: облаштування їдалень, відкриття дитячих садочків для дітей робітників, організацію начальних курсів тощо. Однак Ф. Тейлор ставився до працівника не як до особистості, а як до ефективного засобу виконання роботи. Відтак він ще недооцінював особливості кожного працівника та людські стосунки під час виробничого процесу.

Вперше роль соціально-психологічних чинників довів Е. Мейо, провівши у м. Хоторн (США) на текстильній фабриці експеримент, який довів важливість комунікацій, неформальних стосунків та організацій, групових правил та норм в трудовому колективі, гуманних стосунків між працівниками і керівниками тощо. Було започатковано теорію людських відносин.

Значно збагатили функцію мотивації психологи та представники психологічної школи менеджменту: В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Н. Туган-Барановський, М. Фоллет

та ін. У центрі їх вчення була особистість працівника та керівника. Вони довели, що задовольнити потреби лише економічними чинниками не можна. Зосередившись на поняттях «потреби», «винагороди», «мотиви», вони сформувавши два напрями розвитку мотивування: змістові теорії та процесуальні теорії.

Виявлено, що теоретичну основу функції мотивації складає вчення про психічну природу людини, її потреби та мотиви. У науковій думці виділяють два типи теорій мотивації: 1. Змістові теорії мотивації. Їх сутність полягає у виявленні внутрішніх потреб людини, які змушують її діяти певним чином. Авторство належить А. Маслоу, Ф. Герцбергу, Д. Мак-Клелланду, Г. Маррею, К. Альдерферу, Д. Аткинсону, Х. Хекхаузену та ін. 2. Процесуальні теорії мотивації. Вони зосереджені на поведінці людини в залежності від сприйняття та пізнання. Основу заклали В. Врум, Е. Лоулер, Л. Портер та ін.

У наш час мотивація розглядається у контексті гуманізації праці та управління, корпоративного управління, співуправління (А. Бардась, А. Дудник, Л. Кармушка, М. Сладкевич, М. Хижняк, В. Шатун та ін.).

Представники різних наукових шкіл та напрямів менеджменту попри розбіжність поглядів на природу та зміст мотивації єдині у визначенні мотивації як невід'ємної важливої складової управлінської діяльності. Функція мотивації вирішує такі важливі задачі управління організацією: як залучати в організацію професійних працівників; як спрямовувати працівників на ефективну трудову діяльність; як утримувати високопрофесійні кадри.

Функція мотивації полягає у ефективному впливі керівника на працівника з огляду на його потреби та мотиви. Встановлено, що функція мотивації пов'язана із потребами та мотивами працівників; системою оплати, заохочення та винагород за виконану роботу. Це важливо усвідомлювати, оскільки людей на робочому місці тримають не гарно розроблені плани, успіхи організації чи компетентний керівник. Працівник очікує справедливого оцінювання своєї роботи і відповідної оплати. Мотивація дозволяє підвищити якість виконання працівниками своїх обов'язків, формувати сумлінне ставлення до роботи (Іляш, Бірюкова, Кошова, 2022; Колот, Цимбалюк, 2014; Палеха, 2015).

В умовах ринкової економіки керівники стоять перед проблемами необхідності знайти свою товарну нішу, виживання організацій у конкурентному середовищі та спрямування подальшого розвитку. Водночас сьогодні в теорії та практиці менеджменту ствердилась думка,

що ефективність діяльності організації зумовлюється не тільки чітким цілепокладанням, досконалими планами, оптимальною структурою, а залежить від працівників, які їх реалізують.

Наразі є свідчення проведених досліджень, що в процесі діяльності люди реалізують лише 30-40 % своїх можливостей. Рушійною силою активності людини є мотивація. Психологія менеджменту засвідчує, що головними чинниками мотивації, які змушують працівника ефективно діяти, є: потреби; інтереси; мотиви; стимули. Вони є різними, а тому процес мотивації є складним та неосяжним.

Зазначимо, що для успішної реалізації функції мотивації керівнику необхідно знати про моделі трудової активності та усвідомлювати належність до них працівників (Колот, Цимбалюк, 2014; Палеха, 2015):

1. *Пасивна модель.* Працівник має низький рівень трудової активності. Для нього притаманна пасивна поведінка. Він використовує свою ініціативу фрагментарно. Праця для нього є необхідністю виживання, а не внутрішньою потребою.

2. *Латентна модель.* Працівник має позитивну мотивацію до роботи. Він усвідомлює її соціальну значущість. Водночас працівник не має наполегливості в роботі, не використовує свої потенційні можливості.

3. *Інструментальна модель.* Мотивація в роботі пов'язана із матеріальною зацікавленістю. Високі результати діяльності працівника зумовлюються рівнем зарплати та інших зовнішніх стимулів.

4. *Самодостатня.* Для працівника характерний усвідомлений вибір професії. Він постійно розвиває свої професійні здібності. Прагне до творчості, ділової активності. Він дуже задіяний у виробничі процеси, вирішення проблем організації.

Окрім цього, мотивація працівника щільно пов'язана із етапами його трудової діяльності. Як правило, виокремлюють такі етапи та характерні для них мотиватори:

1. *Вік працівника до 25 років.* У цей період відбувається процес здобуття професійної освіти, вибір напрямів діяльності. Формуються особистісні цінності та професійні орієнтири. Виявляється здібність та готовність до професії. Усвідомлюється рівень відповідальності за результати своєї роботи. У цілому є мета та уявлення про подальшу кар'єру. Проте вимоги професії та свої можливості працівник ще об'єктивно оцінити не може.

Щодо основних мотиваторів на цьому етапі трудової діяльності, то вони здебільше стосуються сприятливих умов, позитивного

спілкування в трудовому колективі, безпеки праці, адекватної зарплати, об'єктивного справедливого оцінювання результатів діяльності та особистих якостей.

*2. Вік працівника 25 – 35 років.* Для даного етапу життєдіяльності людини характерне активне формування сім'ї, створення соціального кола спілкування, професійне ствердження. У цей період відбувся вибір професії, склалась модель професійної діяльності, формується відповідальність та ділова активність. Працівник усвідомлює свої реальні перспективи та можливості кар'єри. Відповідно докладає зусиль до розвитку потенціалу.

Вагомими мотивами є умови для професійного розвитку, участь у колективних важливих справах, позитивні стосунки із керівником, зростання зарплати, новий досвід.

*3. Вік працівника 35 – 55 років.* На цьому етапі гармонізується життєдіяльність людини. Настає період професійної зрілості. У працівника висока самооцінка, прагнення до лідерства, досягнення в роботі. Вимоги працівника до змісту роботи, умов діяльності, свого оцінювання обґрунтовані та реальні.

Основні мотиватори – це: кар'єрне зростання, прагнення до керівництва, повага до себе та визнання, висока зарплата, моральні стимули, матеріальні заохочення, можливості для навчання.

*3. Вік працівника від 55 років.* У цей період працівники мають високий професіоналізм, великий досвід. Водночас відбувається зниження життєвої активності, погіршується здоров'я. Людина прагне зберегти місце роботи, яке відповідає її потребам, або збирається вийти на пенсію. У певної групи працівників є бажання зменшити навантаження, змінити заняття, що поступово веде до звільнення працівника. Інша група прагне зміцнити свої кар'єрні позиції, що може привести до гальмування інноваційних процесів на підприємстві.

Основні мотиватори: професійний авторитет, навчання молоді, висока пенсія, зменшення навантаження, повага.

Зауважимо, що для задоволення у працівників потреб вищого рівня велике значення має створення керівником сприятливого середовища. До методів задоволення соціальних потреб працівників можна віднести такі: робота повинна передбачати спілкування та взаємодію; необхідно формувати командний дух в організації; доцільно підтримувати неформальні групи та об'єднання; необхідно створювати умови для розвитку ділової активності працівників в

організації; важливо заохочувати розвиток активності працівників поза організацією. Потребу у повазі можна задовольнити такими способами: запропонувати вищу посаду, більш змістову роботу; необхідно встановити зв'язок між роботою працівника та досягнутими результатами; запровадити стимули за високі досягнення; надати працівникові додаткові права, повноваження; залучати працівника до прийняття управлінських рішень; створити умови для підвищення кваліфікації, здобуття освіти перспективного працівника; уможливити просування по службових сходах.

Зазначимо, що ознаками високої мотивації працівника є: випромінювання енергії, рішучості, бажання працювати; відданість справі, неперервний професійний розвиток; рішучість, долання перепон, вирішення проблем, участь у конкурентній боротьбі; здатність брати на себе відповідальність, почуття обов'язку; удосконалення професійних умінь та навичок, набуття нового досвіду; професійне цілепокладання, спрямування зусиль на досягнення цілей; задоволення від успішної роботи, досягнення результатів.

Також важливо розглянути матеріальні стимули та їх виявити значення для мотивації. Так, гроші є найкращим стимулом для працівника, бо їх ніколи не буває багато, оскільки: за гроші можна придбати будь-які блага; вони надають відчуття захищеності та впевненості; їх можна накопичувати на придбання вартісних речей, на комфортний відпочинок, на майбутнє життя на пенсії; їх можна порахувати, розподілити, витратити на свій розсуд; гроші є засобом порівняння рівня життя, статусу тощо. Отже, високий рівень зарплати працівника – це найкращий стимул. Додаткові винагороди передбачають такі види, як: премії (за збільшення випуску продукції, за економію, за підвищення якості, за рекламу продукції); доплата за понад нормовану роботу, роботу у святкові дні; доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплата за суміщення, кваліфікацію; надбавки за шкідливість, підвищену складність; компенсація (за використання у службових цілях власного майна: авто, техніки, приміщення, одягу).

Усі інші стимули є важливими, але скоріше являють собою спосіб визнання працівника та його праці, додаткового заохочення. До прикладу:

- соціальний пакет (медичне страхування, додаткова відпустка, користування мобільним зв'язком, надання кредиту, знижки на товари підприємства, користування спортивними майданчиками тощо);

- виплати (лікарняний лист, медичні витрати, професійні захворювання, інвалідність, втрата працездатності, втрата годувальника, материнство тощо)

Для такого роду мотивації персоналу керівникові необхідно використовувати адміністративні методи управління: накази, розпорядження, контракти, інструкції. Спиратись на закони, правові норми, кодекс праці тощо.

Цікавими є дослідження впливу організаційної культури на мотивацію (П. Бурд'є, К Левін, Д. Макгрегор, В. Оучі та ін.). Так, Д. Макгрегор вважав, що працівникові треба створити сприятливі умови на робочому місці, надати можливість виявити свої кращі якості та відданість організації. Це краще, ніж загрози, покарання та примусові методи. В. Оучі на основі японського досвіду довів, що найвищий рівень трудової мотивації буде тоді, коли працівник буде ототожнювати себе і компанію, свою роботу і її діяльність. К. Левін виклав теорію поля, згідно з якою поведінка людини зумовлюється впливом оточення. Він вважав, що людина не може встати над владою поля, тобто оточуючого середовища. П. Бурд'є висунув теорію соціального простору, у якій розкрито вплив організаційної культури, системи цінностей, які її утворюють, на працівника. Імідж та репутація компанії стають іміджем та репутацією кожного працівника. Саме це стає основним мотиваційним фактором.

Для успішної мотивації працівників керівнику важливо розуміти тип поведінки людей. До прикладу:

- Лояльність. Це відданість компанії, позитивне ставлення до роботи, прагнення бути корисним, відчуття гордості за її успіхи.

- Антисоціальна поведінка. Працівник схильний до порушення дисципліни, етичних норм, ігнорування прав інших.

- Конформістська поведінка. Знаходить прояв у приспособленчестве, некритичність, виконання розпоряджень, небажання брати на себе відповідальність.

- Нарцисична поведінка. Підвищена увага до себе, відсутність переживання за інших, дистанціювання від колективу.

- Фанатична поведінка. Беззастережна підтримка певної ідеї, нестерпність до думок інших, презирство до інакомислячих.

- Аутистична поведінка. Занурення у себе, відсутність або складність соціальної взаємодії.

Гуманістичні концепти сучасного управління знаходять прояв у: партнерських стосунках керівника та персоналу; тісній взаємодії

керівника та персоналу у процесі виробництва; співуправлінні керівника та персоналу під час прийняття важливих рішень; врахуванні керівником індивідуальних особливостей працівників; створенні умов для підвищення професіоналізму, особистісного розвитку працівника; децентралізації та демократизації управління; формуванні нової філософії мислення та управління на засадах гуманістичної психології (Мармаза, 2017).

Функція мотивації повинна реалізовуватись на системних засадах: мотиваційні засоби повинні відповідати кожній конкретній меті; мотиваційні засоби повинні бути адекватними умовам діяльності; мотиваційні заходи необхідно обирати за принципом оптимальності; мотиваційні заходи доцільно використовувати на наступних етапах діяльності, як перевірені та ефективні.

Розглянемо мотивацію відповідно до етапів роботи із працівниками: відбір та наймання; соціалізація та організація трудової діяльності; звільнення.

*Перший етап.* Відбір та наймання працівника.

На цьому етапі керівник повинен зосередити увагу на таких факторах, як: пояснення зміни місця роботи (професії); причини незадоволення попередньою роботою; що подобалось на попередньому місці роботи; вивчення провідних мотивів трудової діяльності (бесіда, спостереження, анкетування, тестування); укладання трудового договору із працівником; ознайомлення працівника із гарантіями, соціальним захистом, умовами оплати праці; ознайомлення працівника із умовами та режимом роботи, обладнанням робочого місця, функціональними обов'язками, відповідальністю тощо.

*Другий етап.* Соціалізація та організація трудової діяльності.

На даному етапі керівник реалізує усе розмаїття мотиваційних заходів, зокрема: створити умови для соціалізації працівника (дати можливість працівнику ознайомитись із робочим місцем, технічними приладами, засобами праці; познайомити працівника з його колегами; дати можливість самопрезентуватись; допомогти швидше зорієнтуватись у розташуванні кабінетів, відділів, їдальні, туалету, запасного виходу з приміщення тощо); ефективна комунікація з працівником; участь працівника у програмах професійного розвитку; об'єктивне оцінювання працівника та його роботи; чітке дотримання угоди щодо балансу праці та оплати; включення працівника в систему стимулювання на підприємстві; реалізація демократичних та гуманоцентричних принципів управління: повага, тактовність, моральність, діалогічність,

неупередженість у оцінюванні, залучення до співуправління, повнота інформації про підприємство та його перспективи тощо.

*Третій етап.* Звільнення працівника.

Під час звільнення працівника з підприємства керівник повинен: з'ясувати причини звільнення; дізнатись про те, які незадоволені потреби працівника призвели до його звільнення; дізнатись про те, що працівник вважав для себе цінним та важливим на підприємстві; грамотно провести процедуру та оформити документи про звільнення працівника; за потреби, підтримувати подальші контакти із працівником.

Визначимо фактори, які ускладнюють функцію мотивації.

- Латентність мотивів працівника. Керівнику необхідно спостерігати, проводити бесіди та цілеспрямовані дослідження поведінки людини, щоб дізнатись про реальні цінності та провідні мотиви.

- Динаміка потреб та мотивів працівника. Зміна ситуації життєдіяльності людини впливає на його бажання, прагнення. Відповідно змінюється й мотив. З огляду на це, керівник не завжди може бути впевненим у дієвості мотивації.

- У трудовому колективі складно використати можливості персонологічного підходу. Здебільше керівник орієнтується на більшість.

- Непередбачуваність ефекту мотивації працівників різних структур організації, які між собою взаємодіють. Мотивація працівників одного відділу може викликати демотивацію іншого.

- Висока централізація управління та низький рівень неформальних зв'язків в організації зумовлюють «інформаційний голод» про працівників, їх цінності, прагнення, бажання, мотиви діяльності.

- Психологічна безграмотність керівника, який вважає роботу з людьми другорядною у порівнянні з технологічними процесами.

Зауважимо, що для успішної мотиваційної діяльності керівник повинен організувати моніторинг мотиваційних факторів працівників. Основними методами є такі, як:

- Спостереження. Керівник цілеспрямовано спостерігає за працівником. Отримає від цього необхідну інформацію, фіксує її та вірно інтерпретує. Формулює висновки. Розробляє програму дій.

- Бесіда. Досить поширений метод вивчення мотиваційної сфери працівника, який використовують керівники. Однак від потребує психологічної грамотності та культури керівника під час її проведення; уміння формулювати та ставити запитання; створити сприятливу атмосферу діалогу; здатність вірно інтерпретувати відповіді та формулювати висновки.

- Ділові та рольові ігри, тренінги, семінари. Вони охоплюють різні прояви поведінки людини в реальних та штучно створених ситуаціях; її висловлювання, жести, міміку; можливість спостереження та формування висновків з боку керівника тощо. При цьому до психологічної грамотності керівнику доцільно додати ще й навички модератора, що ускладнює процес спостереження за людиною та виявлення мотивів її діяльності.

- Опитування, тестування. Це найбільш надійний підхід до вивчення працівника. Валідні методики дають незначні похибки у проведенні дослідження, створюють основу для глибоких висновків та прогнозів.

Управління теж має ефект мотиватора або демотиватора для персоналу. Зазначимо особливості управління організацією, які можуть бути позитивними мотивами для працівників, або зумовити якість роботи чи призвести до звільнення: лідерство, компетентність, авторитетність керівника для персоналу, кредит довіри до нього; позитивні / негативні особисті якості керівника, його вихованість, світоглядна позиція; прозорість структури організації, оптимальність розподілу обов'язків, повноважень, відповідальності; соціально-психологічні особливості трудового колективу; тип організаційної культури; стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; особливості цілей та завдань, які вирішує організація; стан ресурсного забезпечення, умов праці; характеристика зовнішніх факторів впливу (економіка, законодавство, політика, екологія, безпека тощо).

Отже, мотивація – складна соціально-психологічна функція управління, яка вимагає від керівника системних знань та умінь роботи з персоналом.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок.** Гуманістичні концепти сучасного управління знаходять прояв у: партнерських стосунках керівника та персоналу; тісній взаємодії керівника та персоналу у виробничому процесі; співуправлінні керівника та персоналу під час прийняття важливих рішень; урахуванні керівником індивідуальних особливостей працівників; створенні умов для підвищення професіоналізму, особистісного розвитку працівника; децентралізації та демократизації управління; формуванні нової філософії мислення та управління на засадах гуманістичної психології. Відповідно зростає роль мотивації як функції управління.

Функція мотивації пов'язана із потребами та мотивами працівників; системою оплати, заохочення та винагород за виконану роботу. Мотивація дозволяє підвищити якість виконання працівниками своїх обов'язків, формувати сумлінне ставлення до роботи. Отже, мотивація – це складна соціально-психологічна функція управління, яка вимагає від керівника системних знань та умінь роботи з персоналом.

Проблеми мотиваційного менеджменту досить різноаспектні, потребують подальших наукових досліджень, зокрема щодо засобів мотивації персоналу в умовах сьогодення, розроблення системи стимулів та заохочень.

### ЛІТЕРАТУРА

- Іляш, О. І., Бірюкова, В. С., & Кошова, І. О. (2022). Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (Iliash, O. I., Biriukova, V. S., & Koshova, I. O. (2022). Personnel motivation: From theory to practice. *Effective Economy*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>).
- Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2014). *Мотиваційний менеджмент: підручник*. Київ: КНЕУ. (Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2014). *Motivational management: Textbook*. Kyiv: KNEU).
- Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації: навч. посіб.* Харків: Щедра садиба. (Marmaza, O. I. (2017). *Management of an educational organization: Study guide*. Kharkiv: Shchedra Sadyba).
- Мармаза, О. І. (2015). *Основи теорії менеджменту: навч. посіб.* Харків: Планета-принт. (Marmaza, O. I. (2015). *Fundamentals of management theory: Study guide*. Kharkiv: Planeta-Print).
- Палеха, Ю. І. (2015). *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Київ: Ліра-К. (Paleha, Yu. I. (2015). *Personnel management: Study guide*. Kyiv: Lira-K).

### SUMMARY

**Marmaza Oleksandra.** Motivation: place among other management functions, features, means of implementation.

*In accordance with the set goal, the article reveals the features of motivation as a management function, determines its place among other functions, and identifies the means of its effective implementation. Using methods of analysis, comparison, and systematization, which allowed us to study the source base on the specified problem, it was found that the essence of the motivation function is to form incentives for employees to work, based on their values, interests, and desires, and accordingly create a certain motivational basis for long-term influence on personnel. The motivation function solves the following important tasks of organizational management: how to attract professional employees to the organization; how to direct employees to effective work; how to retain highly professional personnel.*

*The main motivation factors that force an employee to act effectively are: needs; interests; motives; incentives. They are different, and therefore the motivation process is complex and immeasurable. To successfully implement the motivation function, the manager needs to know about the models of labor activity and be aware of the*

*employees' belonging to them: passive, latent, instrumental, self-sufficient. In addition, the employee's motivation is closely related to the periods of his labor activity. The article also considers motivation according to the stages of work with employees: selection and hiring; socialization and organization of labor activity; dismissal.*

*Organization management also has the effect of a motivator or demotivator for personnel. The features of organizational management that can be positive motives for employees, or determine the quality of work or lead to dismissal were identified: leadership, competence, authority of the manager for the staff, credit of trust in him; personal qualities of the manager, his upbringing, worldview; transparency of the structure of the organization, optimal distribution of responsibilities; socio-psychological features of the labor collective; type of organizational culture; state of the socio-psychological climate in the labor collective; features of the goals and tasks that the organization solves; state of resource provision, working conditions; characteristics of external factors of influence (economy, legislation, politics, ecology, safety, etc.). It was concluded that motivation is a complex socio-psychological function of management, which requires the manager to have systemic knowledge and skills in working with personnel.*

**Key words:** *management, functions, management, manager, motivation, motivational management, personnel.*

**УДК 371.134:005.52**

**Вадим Поліщук**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID 0009-0005-2214-1466

DOI 10.24139/2312-5993/2025.03/155-161

## **ПЕДАГОГІЧНИЙ ЛІДЕР ЯК АГЕНТ ЗМІН: ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

*У статті розглядається феномен педагогічного лідера як агента змін в умовах трансформації освітнього простору. Обґрунтовано значущість формування лідерської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх педагогів, зокрема в контексті компетентнісного підходу та викликів цифрової епохи. Проаналізовано психолого-педагогічні, управлінські та комунікативні аспекти лідерства в освіті. Запропоновано концептуальні засади розвитку лідерської компетентності у системі вищої педагогічної освіти, що дозволяють підготувати фахівця здатного до ініціювання та реалізації позитивних змін у професійному середовищі. Стаття висвітлює управління освітнім процесом як стратегічну компетентність, що поєднує системне мислення, планування та адаптацію. Розкрито роль професійної взаємодії (мережування, комунікації, етичного партнерства) у формуванні лідерів освіти. Комплекс управлінських і соціальних навичок забезпечує якісне навчання, сталий розвиток спільноти та впровадження інновацій. Наставництво й командна робота є рушіями педагогічного лідерства, сприяючи особистісному зростанню, професійному розвитку та формуванню управлінських компетентностей. Взаємодія, рефлексія та підтримка колег формують здатність діяти в складних контекстах і надихати на спільні освітні зміни, створюючи екосистему розвитку лідерів.*

*У статті розглядається управління освітнім процесом як стратегічна компетентність, що виходить за межі організаційної функції та потребує*