УДК 37.014:069.62
DOI 10.31654/2663-4902-2024-PP-2-154-162

Самойленко О. В.
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,
початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
sov-15@ukr.net
orcid.org/0000-0002-2622-3064

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті обґрунтовано актуальність проблеми створення ефективного мотиваційного середовища закладу освіти. Конкретизовано основні елементи мотиваційного механізму та узагальнено теоретичні засади регуляторного забезпечення мотиваційного механізму розвитку організації. На основі теоретичного аналізу визначено особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти в системі мотивації педагогічних працівників. Обґрунтовано доцільність моніторингу мотивації професійної діяльності, що спрямовує діяльність керівника на вивчення потреб працівників, які постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в професійній діяльності, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Доведено, що для керівника закладу освіти важливо визначити власний стиль керівництва; сформувати основні управлінські завдання з використання мотивації персоналу; вміти застосовувати основні принципи мотивації для втілення своїх рішень на практиці в конкретних справах; використовувати систему методів управління мотивацією, спрямовану на створення мотиваційного середовища. У науковому дослідженні встановлено, що поєднання різних механізмів та стратегій визначає відповідну модель мотивації. А певний набір елементів, комплекс стимулів і факторів складають механізм створення мотиваційного середовища закладу освіти. З'ясовано, що створення мотиваційного середовища в закладі освіти є процесом, який потребує постійних зусиль та уваги з боку керівництва, а його ефективність сприяє розвитку фахової діяльності педагогічних працівників та досягненню стратегічних цілей управління в закладах освіти.

Ключові слова: управлінська діяльність, заклад освіти, керівник, вчитель, професійна діяльність, мотивація, управління персоналом, мотиваційне середовище.

Постановка проблеми. Аналіз сучасної управлінської практики свідчить про зміни сутності управлінської діяльності керівника в організації. Із метою підвищення її ефективності керівництво може розробляти стратегію, будувати плани, займатися пошуком оптимальних організаційних структур та створювати нові системи комунікації, встановлювати найсучасніше обладнання та використовувати найрізноманітніші сучасні інноваційні технології. Проте, все це буде зведено нанівець, якщо персонал безвідповідально виконуватиме свої обов'язки, не працюватиме належним чином на досягнення цілей та стратегічний розвиток організації.

На думку науковців, одними із ключових факторів успіху функціонування організації, виступає бажання та готовність персоналу виконувати свою роботу. Персонал це не техніка, його не можна «вмикати» і «вимикати» за потреби. Якщо співробітник має виконувати повсякденну роботу, дуже просту за змістом, та легко

піддається контролю, або роботу, що вимагає творчого підходу та відповідної кваліфікації, навіть і в цьому випадку механічний примус до праці та контроль не є гарантією високого позитивного результату. І навпаки, якщо керівник добре обізнаний і розуміє, що спонукає людину до праці та чого вона прагне досягти в професійній діяльності, має будувати процес управління таким чином, щоб персонал виконував свою роботу якнайкраще і найбільш результативно [12, с. 38-53].

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема мотивації людей до праці завжди була актуальною. Спроби знайти способи підвищення продуктивності праці людей у вигляді їх мотивації робилися з давніх давен. Ще близько 2 тис. років до н.е. перший правитель Вавилонської династії Хаммурапі, з метою стимулювання, законодавчо встановив для деяких підлеглих заробітну плату. Другій правитель Вавілонії Навуходоносор II, за тисячу років по тому, довів користь від стимулювання працівників за допомогою заробітної плати. Ідеї щодо необхідності проведення досліджень причин мотивації людей висував перський цар Кір за 400 років до н. е. [7]. Як бачимо, навіть вище керівництво давніх держав, усвідомлено чи несвідомо, намагалося використовувати різноманітні методи мотивації персоналу, але переважно у вигляді відповідної нагороди або покарання. Вибір методів мотивації завжди залежав від рівня розвитку суспільства, потреб, виробничих умов, культури, традицій, релігії [6].

Більш інтенсивне дослідження проблем мотивації персоналу розпочалося в 1776 р. Представник класичної політекономії Адам Сміт («Дослідження про природу і причини багатства народів», 1776 р.) стверджував, що «основними мотивами діяльності є економічний інтерес, прагнення максимальної економічної вигоди, природне бажання покращити власне матеріальне становище» [5, с. 139–149].

Автором реформаторських ідей у сфері мотивації персоналу став англійський фабрикант Роберт Оуен (1771–1858). На своїй текстильній фабриці в Нью-Ленарку (Шотландія) він успішно вирішував проблеми продуктивності та мотивації персоналу за рахунок покращення умов праці, розробки системи відкритої та справедливої оцінки роботи, облаштування пристойного житла для працівників та їх сімей [Там само].

Вивчення людської поведінки та механізмів спонукання до тієї чи іншої дії дало поштовх до появи різноманітних концепцій і теорій, серед яких можна виділити наступні:

1) змістовні теорії мотивації;

2) процесуальні теорії мотивації.

Змістовний підхід до проблеми мотивації вважається історично першим. Найчастіше використовувалися методи покарання та заохочення, так звана політика «батога і пряника». Основна його суть полягає в назві: за виконану роботу людина отримує винагороду, а за невиконану – покарання. Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів та проіснував значний час в умовах адміністративно-командної системи. Поступово його змінила система економічних та адміністративних стимулів та санкцій.

Першу наукову теорію мотивації у межах змістовного підходу обґрунтував Фредерік Тейлор, який запропонував її зразковий варіант. Він припускав, що людьми керує бажання задовольняти зростаючі потреби, тому потрібно дати можливість їм заробляти гроші. В основу своєї моделі Ф. Тейлор поклав систему норм витрати часу на кожен вид робіт або виконання окремих операцій [4, с. 10–11]. При досягненні більш високої продуктивності праці, ніж та, яку було передбачено, працівникам сплачувалася заробітна плата за підвищеним тарифом, а також передбачалися виплати надбавок та премій. Це давало можливість працівникам в повній мірі задовольняти свої потреби. У той же час, невиконання завдання було підставою для оплати за зниженими тарифами, що змушувало працівників працювати на межі своїх можливостей [17].

Послідовниками такого підходу були американські психологі: Абрахам Маслоу, Лайман Портер, Едвард Лоулер, Девід Мак-Клеланд, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Віктор Врум і ін.

В основу теорії А. Маслоу (1954) покладено принцип ієрархічності інтересів. Її сутність зводиться до вивчення потреб людини. Маслоу виділив п'ять груп потреб, властивий людям, і розташував їх у вигляді ієрархічної пірамідної структури – піраміди А. Маслоу. Теорія Маслоу внесла великий внесок у розуміння того, що змушує персонал працювати більш результативно і, на сьогодні, має вплив на розвиток теорії та практики сучасного управління [9, с. 25-45].

На відміну від змістовних теорій мотивації, що ґрунтуються на потребах людей і пов'язаних з ними факторів, що визначають їхню поведінку, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. Основою є те, яким чином людина розподіляє зусилля задля досягнення своїх цілей, і який конкретний тип поведінки вона для себе обирає [11].

Основні процесуальні теорії мотивації:

1. Теорії очікувань. Основний стимул людей до діяльності – певне очікування на результати чи винагороди, тому мотивацію потрібно здійснювати шляхом створення у людей відповідних очікувань;

2. Теорія справедливості. Основним мотивом діяльності людей є оцінка справедливості покладання на них відповідного виду діяльності і винагороди за нього; саме ступінь справедливості визначає зусилля, які витрачаються людиною на ту чи іншу діяльність;

3. Модель мотивації Портера-Лоулера – результативність праці та ступінь докладених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди та впевненості в тому, що вона буде отримана. [9, с. 25-45].

У сучасному менеджменті відбувається постійне дослідження та розвиток різних стимулів і мотивів професійної діяльності, тому що «… той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти «відключенню» тієї самої людини» [16].

Аналіз поданих теорій мотивації вказує на те, що змістовні теорії нездатні пояснити всю складність трудової мотивації. Вони не враховують вплив багатьох зовнішніх чинників на ситуацію. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією. Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди розмірковують, щоб задовольнити свої потреби. Тому ці теорії є найбільш зручними та універсальними для застосування у практиці мотивації персоналу [16].

Проте, незважаючи на зростання інтересу науковців до проблеми мотивації та стимулювання персоналу, саме для практики управління закладами освіти багато практичних питань залишаються недостатньо розробленими і потребують поглибленого дослідження.

Метою статті є визначення ролі керівника закладу освіти в створенні мотиваційного середовища, аналіз системи принципів, методів, засобів мотивації персоналу, сутності моделі мотивації та механізму створення мотиваційного середовища в системі стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сутності основних груп теорій мотивації: змістовної та процесуальної дозволяє окреслити умови, необхідні для формування мотиваційного середовища в закладі освіти.

Мотиваційне середовище – це сукупність умов, що визначають спрямованість і величину зусиль для досягнення тих чи інших цілей діяльності. Залежно від характеру мотиваційного середовища в учасників освітнього процесу виробляється певна система цінностей, відносин і, як наслідок, лінія поведінки [8].

Функція мотивації для закладу освіти – це вплив на педагогічний колектив у формі спонукальних мотивів до ефективної праці суспільних, колективних та

індивідуальних заохочувальних заходів [4]. У цьому випадку сутність мотивації полягає в тому, щоб персонал виконував роботу у відповідності до делегованих йому повноважень й обов'язків, відповідно до ухвалених управлінських рішень [18].

При плануванні та організації роботи закладу освіти керівник визначає, що конкретно має виконати колектив, який він очолює: хто, яким чином і в які строки, на його думку, має це зробити. Якщо вибір зроблено вірно, керівник отримує можливість, або координувати зусилля окремих працівників, або спільно реалізовувати потенційні можливості колективу в цілому [1, с. 265–29]. Головне завдання мотиваційного процесу для педагогічних працівників – зробити їх не стільки власниками засобів професійної діяльності, скільки власниками своєї професійної майстерності.

Керівник закладу освіти має можливість за допомогою основних принципів мотивації втілювати свої рішення на практиці в конкретні справи. Персонал сучасних закладів освіти, зазвичай більш освічений і заможний, ніж у минулому, тому мотиви праці більш складні та важкі для впливу. Ефективність мотивації, як і інші проблеми в управлінській діяльності завжди пов'язані з конкретною ситуацією [2].

Загальний механізм формування мотивації до праці полягає в тому, щоб надати співробітнику можливість отримувати від своєї професійної діяльності максимум позитивних емоцій, а також перетворити виконання посадових обов'язків на заняття із задоволення власних потреб. Завдання керівника в цьому випадку полягає в оцінюванні стану мотиваційного середовища на сприятливість для формування зацікавленості персоналу у продуктивній праці на користь організації, та коригуванні її у потрібному напрямі [1, с. 25-29].

Створення ефективного мотиваційного середовища в закладі освіти передбачає високий рівень участі керівництва у реалізації політики управління. Сучасна наука окреслює важливі аспекти процесу створення мотиваційного середовища, спрямованого на виконання стратегії розвитку закладу освіти та підвищення ролі персоналу:

- вище керівництво визначає цілі у сфері управління людськими ресурсами, що мають зв'язок з корпоративною стратегією, підкреслює свою лідерську роль у створенні та реалізації стратегічних ініціатив, зокрема пов'язаних із покращенням політики управління людськими ресурсами, висловлює зацікавленість у підвищенні мотивації працівників шляхом постійної оцінки та вдосконалення методів мотивації;
- реалізуються програми активізації залучення персоналу та ефективності комунікацій;
- з урахуванням рівня потреби у навчанні проводиться повноцінне підвищення кваліфікації та навчання персоналу [10].

Завдання, які може вирішувати керівник закладу освіти за допомогою мотивації:

- визнавати роботу співробітників, які досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонструвати схвальне ставлення колективу закладу освіти до високих результатів роботи колег;
- популяризувати досвід співробітників, які отримали визнання високих результатів праці;
- застосовувати різні форми визнання нагород;
- покращувати морально-психологічний стан співробітників через відповідну форму визнання їх високих результатів;
- забезпечувати процес підвищення кваліфікації персоналу.

Вміле використання мотивації допомагає керівникам закладів освіти застосовувати різні способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі чіткого уявлення про особливості їхньої поведінки [15]. Для успішного керівництва персоналом кожен керівник повинен у загальних рисах уявляти, чого прагнуть його підлеглі. Виходячи з цього, він або змінює мотиваційну структуру їхньої

поведінки, спрямовує зусилля на розвиток бажаних мотивів, або здійснює прямий вплив на поведінку.

Керівник закладу освіти має враховувати мотиваційний потенціал кожного співробітника, тому що від його фізичного та психологічного стану залежить сила спонукання до продуктивної діяльності. Також керівник повинен оцінювати якість мотиваційного середовища з метою обґрунтованого визначення віддачі, яку він очікує отримати від педагогічного колективу за тих мотиваційних умов, що створені в закладі освіти, або, які з них є неприйнятними і потребують змін [13, с. 123-130].

Також керівник закладу освіти повинен мати чітке уявлення про методи управління мотивацією персоналу. Серед них є загальні, які широко використовуються в управлінні іншими галузями (виробництвом, сільським господарством в цілому): адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість конкретних приватних методів. Розглянемо систему методів управління мотивацією, відповідно до створення умов мотиваційного середовища:

Організаційно-адміністративні – це методи прямого централізованого впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Адміністративні – це методи, спрямовані на відповідні мотиви поведінки – усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, культура праці [3, с. 209–212].

Економічні – це методи, які допомагають здійснювати матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників, ґрунтуються на використанні економічного механізму управління, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації.

Соціальні – це методи, які пов'язані з соціальними відносинами, з моральним та психологічним впливом. Вони допомагають активізувати громадянські та патріотичні почуття, регулюють ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в організації.

Соціально-психологічні – це методи, які ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та здійснення впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів, що допомагає перетворенню адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [Там само].

Таким чином, комплексно-цільове застосування даних методів дозволяє керівнику з високим ступенем ефективності керувати мотиваційним середовищем організації. Із метою створення та розвитку мотиваційного середовища в закладі освіти, для керівника актуальною є проблема вибору стилю управління – типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих, розглянемо їх:

Експлуататорсько-авторитарний – це стиль автократичного керівника, який не має довіри до підлеглих, мотивує їх погрозами та покараннями, надає доступ до інформації лише зверху вниз, обмежує ухвалення рішень вищою інстанцією.

Прихильно-авторитарний – це стиль поблажливого, впевненого в собі керівника, який вірить у підлеглих, мотивує, заохочує, надає доступ до деякої інформації знизу, схвалює ідеї від працівників, дозволяє співприйняття рішень з деяких питань.

Консультативно-демократичний – це стиль керівника, який хоча і має довіру до підлеглих, але не в повній мірі, прагне конструктивно використати їхні ідеї та думки, мотивує заохоченнями, зрідка – покараннями, підтримує потік інформації в обох напрямках, консультується з підлеглими.

Партисипативно-демократичний – це стиль керівника, який виявляє повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди готовий вислухати та конструктивно використати ідеї підлеглих, заохочує працівників, долучає до прийняття управлінських рішень, дозволяє широкий обмін інформацією. науковці вважають цей стиль найдієвішим.

Зрозуміло, що кожний стиль має свої слабкі та сильні сторони. Тому, найважливіше для керівника закладу освіти обирати оптимальний стиль управління, постійно

«міксуючи» методи та інструменти різних стилів керівництва. Необхідно проводити наради зі співробітниками, бути відкритим у спілкуванні з ними, залучати працівників до розв'язання організаційних питань, делегувати повноваження тощо [14].

Слід зауважити, що вибору стилю управління в закладах освіти інколи не вистачає і мотивація не працює. Можна постійно мотивувати працівників – нараховувати премії, доплати, влаштовувати конкурси на кращого працівника року. Проте, ліпше працювати вони не починають. Що ж відбувається, чому мотивація не працює? Ні, вона працює, але не вистачає правильно побудованої, ефективної моделі мотивації працівників. Розглянемо сутність моделей мотивації, визначених експертами освітнього напряму в Цифровому видавництві Експертус [14]:

1. Раціональна модель – ефективна за наявності мети вирішити конкретне короткострокове завдання, коли є зрозуміла ціль і чіткий набір інструментів. Можна передбачати використання і матеріальне, і моральне стимулювання і покарання. У якості матеріального стимулювання, зазвичай використовують гроші, як сильний мотиватор, але це спрацює лише в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи й оплатою цієї праці. Для досягнення позитивного ефекту від оплати праці керівнику закладу освіти необхідно:

- аналізувати чинники, що знижують задоволеність працівників наявною в закладі системою стимулювання праці (індивідуальні бесіди, соціологічні опитування).
- підвищувати рівень обізнаності працівників про те, що визначає рівень оплати їхньої праці, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо). Працівники мають 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.
- виявляти можливу несправедливість в оплаті праці підлеглих, присудженні премій, розподілі інших заохочень, щоб в подальшому відновити справедливість.
- інформувати працівників про основні фінансові показники роботи закладу за попередній період (квартал, півріччя, рік), аби вони краще розуміли зв'язок між власною заробітною платою та ефективністю роботи закладу [Там само].

Проте, гроші, безумовно, – потужний стимул для будь-якої діяльності. Однак грошова мотивація досить швидко згасає: працівник звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу віддачу, дуже швидко стає звичним і втрачає стимулюючу силу. Тому різні форми матеріального стимулювання необхідно підкріплювати засобами нематеріального стимулювання: дошки пошани, почесні грамоти, відзнаки для ветеранів праці, вшанування кращих працівників тощо [14].

2. Модель самореалізації пов'язана з тим, що у кожного працівника є власний набір внутрішніх мотивів: здатність до самовираження, кар'єрного зростання, прояву творчої ініціативи тощо. Необхідно застосовувати найважливіші внутрішні мотиви людини – визнання (для працівників байдужість і неуважність до їхньої праці рівноцінна викиданню цієї праці у смітник), осмисленість (працівникам важливо усвідомлювати кінцевий результат своєї праці), внутрішні комунікації (спілкування – це природна потреба; відсутність можливості для спілкування спричиняє стрес і негативно впливає на продуктивність праці), стратегія «зеленої ручки» (не вказувати на помилки, а підкреслювати лише ту частину роботи, яку працівники виконали добре), ефект звикання (регулярна виплата заробітної плати викликає «звикання» і втрачає свій стимулюючий ефект; необхідно постійно змінювати систему стимулювання або вигадувати якусь бонусну програму (наприклад, преміювати кращих працівників)), закон Йеркса-Додсона (залежність високих результатів від середньої інтенсивності мотивації; існує певна межа, за якою подальше збільшення мотивації призводить до погіршення результатів). Відповідно до закону Йеркса-Додсона необхідно враховувати, що працівники працюють із різною частотою (наприклад, одні

виконують завдання швидко, а іншим для цього не вистачає робочого тижня); неабиякий вплив на людей має соціальний тиск, який викликає підвищення продуктивності фізичної праці, проте знижує продуктивність праці інтелектуальної [Там само]. Люди, які розв'язують складні завдання, повинні перебувати в ізольованому просторі, їх не варто квапити, для них не потрібно проводити десятки дедлайнів, онлайн-нарад, вебінарів тощо. А також найважливіша потреба для всіх без винятку людей – це автономність, тобто будь-якій людині необхідно давати можливість самій вирішувати, як, що, з ким, коли і де робити. Слід зауважити, що будь-яка справа рано чи пізно завершується, а це викликає відчуття втрати, тому необхідно визначати всі незавершені справи, а також ті, які не хотилося б (або не маєте можливості) доводити до кінця. Ступінь завершеності підвищити легко – можна відзначати завершення кожного етапу роботи (наприклад, проєкту) [14].

3. Модель співучасті передбачає коригування стилю управління. Як було вказано вище, кожен керівник має свій стиль керівництва, тобто типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих. Нам імпонує класифікація стилів керівництва Р. Лайкерта. Він визначив дві головні форми поведінки керівника, одна з яких була зосереджена на роботі, а інша – на працівниках. Керівник, зосереджений на роботі, піклується передусім про виконання завдання та про винагороду за нього, за умови зростання продуктивності праці. Керівник, зосереджений на працівниках, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, дає працівникам максимальну свободу та активно залучає їх до участі в прийнятті управлінських рішень [Там само].

Отже, аналіз сутності вказаних моделей мотивації вказує на те, що в загальному розумінні це системи механізмів та стратегій, за допомогою яких і створюється відповідне середовище, яке спонукає особу або колектив до певних дій, цілей або досягненню результатів. Тобто, мотиваційне середовище закладу освіти це набір елементів, комплекс стимулів і факторів для підтримання, або перешкоджання рівню мотивації. На нашу думку, це цілісний механізм, який повинен складатися із чітко визначених та проаналізованих елементів, що є визначальними в конкретному середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Висока мотивація – одне з основних умов успіху організації. На жаль, на сьогодні, не існує єдиних підходів до створення ефективного мотиваційного середовища. Для досягнення кращих результатів роботи закладу освіти необхідно визначати ті мотиви, якими керується кожен співробітник в своїй професійній діяльності, і створювати йому відповідні умови для надання можливості та появи бажання виконати поставлені перед ним завдання. Мотиваційне середовище повинно бути багатофакторним; мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; постійно удосконалюватися та доповнюватися.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ: КОНДОР, 2004. 598 с. С. 25–29.

2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

3. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С. 209–212.

4. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.

5. Історія економічних учень: навчальний посібник / П. П. Несененко, О. А. Артеменко. Одеса: ОНЕУ: ФОП Гуляєва В. М., 2017. 448 с. С. 139–149.

6. Історія світової культури: навч. посібн. / керівник авт. колективу Л. Т. Левчук. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 400 с.

7. Історія Стародавнього Сходу: навчально-методичний посібник для студентів закладів вищої освіти / Н. О. Рижева, К. В. Горбенко, В.В. Кузовков. Миколаїв. 2019. 247 с.

8. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О.В. Прокопенко. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.

9. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Рута, 2021. 856 с. С. 25–45.

10. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібн. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

11. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.

12. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 296 с. С. 38–53.

13. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»). Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2013. 132 с. С. 123–130.

14. https://oplatforma.com.ua/article/2750-pratsvniki-vtratili-nteres-do-roboti-yaku-model-motivats-obrati (дата звернення 24.01.2024).

15. https://osvita.ua/vnz/reports/management/13552/ (дата звернення 24.01.2024).

16. https://pidru4niki.com/1157071859006/menedzhment/motivuvannya_rezultativnist_organizatsiyi (дата звернення 04.02.2024).

17. https://studfile.net/preview/9803424/page:21/ (дата звернення 04.02.2024).

18. https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html (дата звернення 24.01.2024).

References

1. Vynohradskyi, M.D., Vynohradska, A.M. & Shkanova, O.M. (2004). *Menedzhment v orhanizatsii* [Management in the organization]. Kiyv: KONDOR [in Ukrainian].

2. Vynohradskyi, M.D., Vynohradska, A.M. & Shkanova, O.M. (2009). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. (2d ed.). Kiyv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

3. Vlasenko, T.Iu. & Lutsenko, I.V. (2019). Metody i pryntsypy motyvatsii personalu na pidpryiemstvi [Methods and principles of personnel motivation at the enterprise]. *Molodyi vchenyi – A young scientist.* No 1 (65). P. 209–212 [in Ukrainian].

4. Haiduchenko, S.O. (2013). Teksty lektsii z navchalnoi dystsypliny «Motyvatsiia personalu» (dlia studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 «Menedzhment orhanizatsii i administruvannia») [Texts of lectures on the academic discipline "Personnel Motivation" (for students of the 5th year of the specialty 7.03060101, 8.03060101 "Management of Organizations and Administration")]. Kharkiv: KhNUMH [in Ukrainian].

5. (2017). Istoriia ekonomichnykh uchen [History of economic students]. (P.P. Nesenenko, O.A. Artemenko (Ed.)). Odesa: ONEU: FOP Huliaieva V.M. [in Ukrainian].

6. (2010). Istoriia svitovoi kultury [History of world culture]. (L.T. Levchuk (Eds.)). (3d ed.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

7. Istoriia Starodavnoho Skhodu [History of the Ancient Esti]. (N.O. Ryzheva, K.V. Horbenko, V.V. Kuzovkov (Ed.)). Mykolaiv [in Ukrainian].

8. (2006). Konspekt lektsii z kursu «Teoriia motyvatsii» [Synopsis of lectures from the course "Motivation theory"]. O.V. Prokopenko (Eds). Sumy: Vyd-vo SumDU [in Ukrainian].

9. (2021). Menedzhment [Management]. (T.P. Ostapchuk (Eds.)). Zhytomyr: Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika». Zhytomyr: Ruta [in Ukrainian].

10. Mykytiuk, P.P, Krysko, Zh.L., Ovsianiuk-Berdadina, O.F. & Skochylias, S.M. (2015). Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva [Innovative development of the enterprise]. Ternopil: PP «Prynter Inform» [in Ukrainian].

11. Morhulets, O.B. (2012). Menedzhment u sferi posluh [Management in the field of services]. Kiyv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

12. Serheieva, L.M., Kondratieva, V.P. & Khromei, M.Ya. (2015). *Liderstvo* [Leadership]. L.M. Serheievoi (Eds.). Ivano-Frankivsk: Lileia-NV [in Ukrainian].

13. Fesenkoб H.H. (2013). *Psykholohiia upravlinnia ta konfliktolohiia* [Management psychology and conflictology]. Kharkiv: KhNUMH [in Ukrainian].

14. https://oplatforma.com.ua/article/2750-pratsvniki-vtratili-nteres-do-roboti-yaku-model-motivats-obrati (data zvernennia 24.01.2024) [in Ukrainian].

15. https://osvita.ua/vnz/reports/management/13552/ (data zvernennia 24.01.2024) [in Ukrainian].

16. https://pidru4niki.com/1157071859006/menedzhment/motivuvannya_rezultativnist_organizatsiyi (data zvernennia 04.02.2024) [in Ukrainian].

17. https://studfile.net/preview/9803424/page:21/ (data zvernennia 04.02.2024) [in Ukrainian].

18. https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html (data zvernennia 24.01.2024) [in Ukrainian].

Samoilenko O.
Candidate of Science in Pedagogics, Associate Professor at Pedagogics,
Primary Education, Psychology and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University
samoilenko.ov@ndu.edu.ua
orcid.org/0000-0002-2622-3064

CREATION OF AN EFFECTIVE MOTIVATION ENVIRONMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The article substantiates the relevance of the problem of creating an effective motivational environment in an educational institution. The main elements of the motivational mechanism are specified and the theoretical principles of regulatory support for the motivational mechanism of the organization's development are summarized. On the basis of the theoretical analysis, the peculiarities of the managerial activity of the head of the educational institution in the system of motivation of pedagogical workers are determined. The expediency of monitoring the motivation of professional activity, which directs the activity of the manager to study the constantly changing needs of employees, interests, value orientations, motives of their work, motivational potential and the degree of its use in professional activity, to identify changes in the structure of motives and forecast their development, is substantiated. and impact on performance. It has been proven that it is important for the head of an educational institution to determine his own leadership style; to form the main management tasks for the use of personnel motivation; to be able to apply the basic principles of motivation to implement their decisions in practice in specific cases; use a system of motivation management methods aimed at creating a motivational environment. The scientific study established that a combination of various mechanisms and strategies determines the appropriate model of motivation. And a certain set of elements, a complex of incentives and factors make up the mechanism of creating a motivational environment of an educational institution. It was found that the creation of a motivational environment in an educational institution is a process that requires constant efforts and attention from the management, and its effectiveness contributes to the development of the professional activity of pedagogical workers and the achievement of strategic goals of management in educational institutions.

Key words: managerial activity, educational institution, leader, teacher, professional activity, motivation, personnel management, motivational environment.