

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки

Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Остапенко Павло Вікторович

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Магістерська робота

здобувача вищої освіти

другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Менеджмент і адміністрування

Науковий керівник – кандидат
наук з державного управління, доцент, доцент
кафедри педагогіки, спеціальної освіти та
менеджменту

Івашина Л. П.

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від 27.01.2025 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л.Єфремова

Суми – 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичне обґрунтування мотивації персоналу як інструменту управління сучасною організацією.....	6
1.1. Сутність поняття «мотивація» як інструменту управління.....	6
1.2. Роль та значення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною організацією.....	17
1.3. Особливості підвищення рівня мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією	27
Розділ 2. Удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією (на прикладі Сумської художньої школи).....	35
2.1. Аналіз стану та формування мотивації персоналу як інструменту управління у Сумській художній школі... ..	35
2.2. Організаційно-педагогічні умови управління мотивацією персоналу в освітній організації.....	47
2.3. Рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.....	55
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	71
Додатки.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом багатьох років розвиток мотивації персоналу в освітніх організаціях є необхідною умовою в сучасних умовах, оскільки важливо визначити систему моральних і матеріальних стимулів для мотивації нового покоління керівників, здатних працювати в кризових умовах. Важливо стимулювати керівників сучасних організацій до продуктивної діяльності, створюючи умови для задоволення їхніх мотивів і потреб. Необхідність вивчення мотивації персоналу освітніх організацій обумовлена тим, що вона є одним із методів управління особистістю, впливу на її потреби й бажання. Завдання керівника сучасної організації – використовувати мотивацію для досягнення як особистих цілей, так і цілей всієї організації.

Стан наукової розробленості проблеми мотивації персоналу в освітніх організаціях свідчить про те, що ця проблема надзвичайно актуальна в сучасних умовах.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації знайшли відображення в наукових публікаціях Д.Антончука [2], А. Кредісова[30], М. Мурашко [41], А. Перетятко [47], Г. Щокіна [61] та багатьох інших вчених.

Різноманітні аспекти управлінської діяльності керівника сучасної організації є предметом уваги багатьох дослідників. До напрямків, що досліджуються найінтенсивніше, можна віднести вивчення різноманітних аспектів взаємодії керівника зі своїми підлеглими та висвітлення психологічних аспектів управлінської діяльності (Л. Карамушка [25]), розробку моделей і визначення показників ефективної управлінської діяльності (Г.Дмитренко [17], Л.Забродська [21]). Саме праці названих вчених лягли в основу нашого розуміння процесу розвитку мотивації персоналу сучасній організації.

Актуальність питання мотивації персоналу в освітніх організаціях та недостатність її розробленості зумовило обрання теми нашого дослідження.

«Мотивація персоналу як інструмент удосконалення управління освітньою організацією».

Об'єкт дослідження – мотивація персоналу у освітніх організаціях.

Предмет дослідження – удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.

Мета дослідження – теоретично проаналізувати та практично перевірити умови удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання:

1. Охарактеризувати роль та значення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною організацією.

2. Проаналізувати особливості підвищення рівнів мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.

3. Визначити організаційно-педагогічні умови управління мотивацією персоналу в освітній організації.

4. Запропонувати рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.

Методи дослідження: теоретичний аналіз й узагальнення науково-теоретичних джерел з метою вивчення стану досліджуваної проблеми, визначення поняттєво-термінологічного апарату, аналіз, порівняння й узагальнення, формулювання основних положень дослідження і висновків, спостереження з метою вивчення особливостей управління мотивацією персоналу в освітній організації, анкетування та тестування керівника, експеримент для перевірки ефективності моделі розвитку професійної компетентності удосконалення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією.

Теоретичним значенням дослідження є аналіз наукової літератури, порівняння, класифікація теоретичних даних, дослідження стану

законодавчої бази, наукового обґрунтування управління мотивацією персоналу в освітній організації.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що дане дослідження дає можливість фахово підходити до організації процесу управління організацією. Результати дослідження можуть бути використані в сучасних організаціях для поглиблення знань про обґрунтування, особливостей управління розвитком мотивації керівників у сучасних організаціях, під час підготовки до занять зі спеціальності 073 Менеджмент.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження відображені у двох публікаціях:

1. Остапенко П.В. Особливості мотивації в педагогічному колективі. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Частина 3, Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 68-70.

2. Остапенко П.В. Основні умови підвищення рівня мотивації керівників та працівників у сучасних організаціях. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Частина 1, Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. С. 71-73.

Структура дослідження зумовлена заявленими метою й завданнями та складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок, з них основного тексту – 70 сторінок. Список використаних джерел містить 61 позиція.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність поняття «мотивація» як інструменту управління

Мотивація є одним із інструментів впливу на елементи системи управління організацією, що забезпечує її ефективне функціонування. У науці управління термін «мотивація» трактується по-різному. Мотивація – це процес стимулювання себе чи інших (окремої людини чи групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Мотивацію також можна розглядати як спонукання, що викликає в людині активність і певну спрямованість її дій. Мотивація – це процес, який стимулює людину до діяльності для досягнення цілей, і пов'язаний із:

- 1) спрямуванням поведінки [8];
- 2) силою зусиль [4];
- 3) наполегливістю або тим, як довго індивід дотримується обраної поведінки [17].

Мотивація – це готовність людей докладати максимальних зусиль для досягнення управлінських цілей, обумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певні індивідуальні потреби. Це визначення включає три ключові поняття: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби.

Важливо, що мотивація задовольняє дві умови:

- задоволення індивідуальних потреб;
- досягнення організаційних цілей.

Український науковець О.Є. Кузьмін визначає мотивування як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [34].

Як зазначає М.О.Бесєдін [5] під мотивацією розуміє діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності. В.В. Стадник [55] також визначає мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають працюючого до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації.

Узагальнюючи різні визначення, можна стверджувати, що мотивація – це рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, спонукаючи людину діяти з максимальною віддачею для досягнення особистих чи організаційних цілей. Дослідження показали, що основні завдання мотивації включають:

- формування в кожного співробітника розуміння важливості мотивації у процесі праці.
- навчання персоналу та керівництва психологічним принципам спілкування.
- формування у керівників демократичних підходів до управління трудовими ресурсами із застосуванням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідним є аналіз:

- процесу мотивації в організації;
- індивідуальної та групової мотивації;
- змін, які відбуваються в процесі мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [8].

На відміну від мотивації, мотив належить самому суб'єктові поведінки, ставши його стійкою особистісною рисою, яка внутрішньо спонукає до виконання відповідних дій. Мотив можна визначити як узагальнене поняття, що включає багато диспозицій.

Мотивація є процесом стимулювання активності людей через певні мотиви. У науковій літературі термін «мотив» трактується кількома способами:

- внутрішній стимул особи до діяльності, пов'язаний із задоволенням певних потреб;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість;
- причини, що визначають вибір дій і вчинків людини.

Психологи стверджують, що людина відчуває потребу, коли у неї виникає відчуття недостатнього задоволення фізіологічних або психологічних потреб.

Процес мотивації можна розподілити на чотири основні етапи:

- 1) виникнення потреб;
- 2) розробка стратегії та пошук шляхів задоволення потреб;
- 3) визначення тактики діяльності та поетапне здійснення дій;
- 4) задоволення потреб і отримання матеріальної чи духовної винагороди [16].

У науковій літературі визначаються три фактори, за допомогою яких можна оцінити рівень мотивації людини: переконаність, відданість і перетворення. Переконаність можна розглядати з позицій управління у двох аспектах: вона відображає погляди, відносини та почуття, що впливають на поведінку людей, а також представляє собою процес логічного обґрунтування цих ідей та поглядів для усвідомлення їх цінності і спрямованості дій.

Відданість є вищим рівнем мотивації, який виникає внаслідок усвідомлення службових обов'язків і можливості бачити результати власних зусиль. Відданість не виникає сама по собі; керівник повинен створювати умови для її формування і постійно підтримувати це почуття. Працівники повинні відчувати значимість свого внеску у справу організації і задоволення від своєї роботи. Ці фактори мають переважати матеріальний інтерес працівника, оскільки усвідомлення їхньої значущості сприяє виникненню почуття відданості.

Важливо відмітити, що широта і гнучкість мотивації мають різні характеристики. Широта означає різноманітність потенційних об'єктів, які

можуть задовольняти актуальні потреби людини. Гнучкість, у свою чергу, відображає рухливість зв'язків між різними рівнями ієрархічної організації мотиваційної сфери, включаючи взаємозв'язки між мотивами і потребами.

Керівники мають спонукати своїх працівників до енергійних зусиль для досягнення організаційних цілей, забезпечуючи задоволення основних потреб, що є ключовими у мотиваційному процесі.

Під час планування і організації роботи керівник визначає специфічні завдання для свого підрозділу, а також визначає, хто і яким чином буде їх виконувати. Ефективний вибір таких рішень дозволяє керівникові координувати зусилля підлеглих і максимально реалізувати їх потенційні можливості.

Менеджерів, особливо на нижньому рівні управління, часто називають виконавчими керівниками, оскільки основною метою їх діяльності є забезпечення виконання конкретних завдань відповідними підрозділами.

До найвідоміших змістовних теорій мотивації відносяться: теорія потреб Маслоу, теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда та двофакторна теорія мотивації Герцберга.

Проте більшість наукових досліджень у галузі мотивації розглядають лише окремі аспекти впливу мотиваційних чинників на ефективність праці трудових ресурсів. Для успішного функціонування мотиваційного механізму важливо враховувати передовий досвід в цій галузі, як вітчизняний, так і зарубіжний, а також сучасний стан економічних відносин у країні. При розробці ефективного механізму стимулювання необхідно дотримуватися принципів комплексності і гнучкості, що дозволить підвищити загальну ефективність підприємства за рахунок поліпшення результативності і якості праці кожного працівника.

Найпоширенішою для цілей мотивації є класифікація потреб, запропонована А. Маслоу, який розрізняє п'ять типів потреб: фізіологічні; в безпеці й захисту; соціальні; у повазі; у самовираженні [23].

Науковець А. Маслоу є відомим ученим у галузі мотивації та психології. Його теорія управління психологією містить наступні концепції і ґрунтується на таких передумовах:

1. Люди постійно мають різні потреби.
2. Люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в ієрархічній послідовності одна по відношенню до однієї.
4. Незадоволені потреби мотивують людину діяти. Потреби, які задовольнюються, втрачають свою мотиваційну силу.
5. Якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша.
6. Людина може відчувати одночасно декілька різних потреб, які взаємодіють між собою.
7. Потреби, розташовані в основі піраміди (нижчі рівні), вимагають першочергового задоволення.
8. Потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.

Для досягнення задоволення вищих рівнів потреб можуть бути використані наступні підходи:

- створення атмосфери, що сприяє покращенню міжособистісних відносин серед працівників організації;
- підтримка формування неформальних груп всередині організації, за умови, що вони не перешкоджають стратегічному розвитку організації;
- делегування додаткових повноважень та прав підлеглим;
- організація навчальних курсів, що сприяють підвищенню кваліфікації та перекваліфікації персоналу;
- пошук можливостей для задоволення вищих потреб працівників поза межами організації, але в інтересах організації.

Таким чином, теорія А. Маслоу відображає ієрархічну структуру потреб людини та взаємодію між ними, вказуючи на важливість їх задоволення для досягнення мотивації і впливу на поведінку (рис.1.1.) [23].

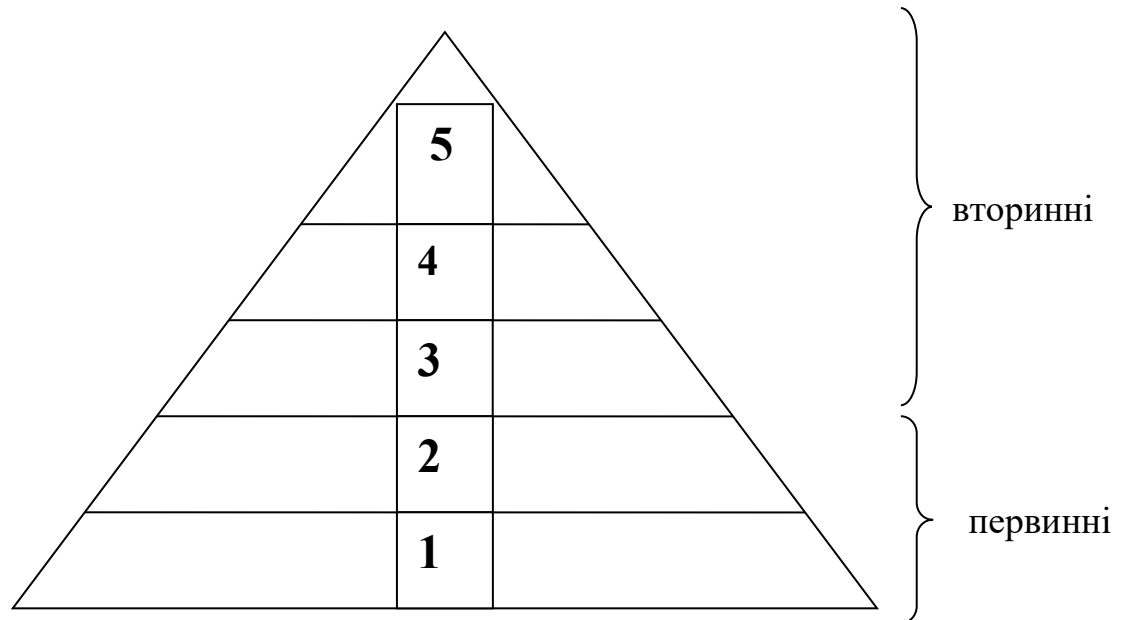


Рис. 1.1. Групи потреб за теорією Маслоу

Дамо коротку характеристику кожній із зазначених груп потреб.

1. Фізіологічні потреби. Ця категорія включає потребу в їжі, одязі, повітрі, житлі і т. д. – ті, які людина повинна задовольнити для забезпечення свого існування. Люди, які працюють переважно з метою виживання, мало зацікавлені в суті роботи; їхній фокус складається на заробітній платі, умовах праці, можливостях уникнути втоми і т. іншому. Для управління такими працівниками необхідно, щоб мінімальна заробітна плата забезпечувала їхнє виживання і робочі умови не погіршували їх існування. Ця група потреб сильно впливає на мотивації дій працівників і, в певних умовах, може створювати соціальну напругу не лише в організації, а й у суспільстві в цілому.

2. Потреби в безпеці і захищеності. Потреби цієї категорії пов'язані з бажанням людей мати стабільний і безпечний стан, якісні житлові умови, захищеність від страху, болю і хвороб. Для управління такими особами

необхідно забезпечити надійну систему соціального страхування, встановити справедливі правила регулювання їхньої діяльності і обов'язково оплачувати працю на рівні, що забезпечує достойний рівень життя.

3. Потреби приналежності до певної соціальної групи. Працівник має бажання бути членом певної соціальної групи і брати участь у громадських заходах. Відношення керівників до таких працівників повинно ґрунтуватися на дружньому партнерстві, і їм слід створювати умови для спілкування на робочому місці. Ефективні результати показує колективна форма роботи. Іноді можна нагадати працівникам про те, що їх працю високо цінують і надають різноманітні пільги.

4. Потреби визнання й поваги. Ця категорія потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також отримувати визнання та повагу від оточуючих. При управлінні такими працівниками варто використовувати різні форми морального заохочення, визнавати їх заслуги. Для досягнення цієї мети можна присвоювати титули та звання, висвітлювати трудові досягнення у ЗМІ, а також вручати різноманітні почесні нагороди.

5. Потреби в самовираженні. Ця категорія потреб відображає бажання людини використовувати свої знання, здібності та уміння для самовираження у сферах бізнесу, менеджменту, політики, науки. Ці потреби, як правило, є індивідуальними. При управлінні такими людьми важливо ставити перед ними оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати їхні здібності. Також корисно надавати їм більшу свободу у виборі засобів для вирішення завдань [23].

Теорія потреб Маслоу є однією з найвідоміших змістовних теорій мотивації, яка досліджує, як певні потреби можуть впливати на дії людини у контексті праці та як можна стимулювати їх задоволення. Однак у цій концепції також виявлено певні недоліки:

- недостатньо враховуються індивідуальні особливості людини;

- потреби проявляються неоднозначно залежно від умов праці, місця в колективі та віку працівника;
- чітка послідовність задоволення однієї групи потреб за іншою не завжди спостерігається;
- задоволення потреб верхнього рівня не завжди призводить до послаблення їх впливу на інші рівні мотивації.

Згідно з теорією Маслоу, прагнення людей до продуктивної праці визначається численними потребами. Тому для того щоб мотивувати як підлеглих, так і себе, керівник повинен забезпечити можливість задовольнити ці потреби, але це не повинно суперечити досягненню цілей організації [30, с. 85].

Нещодавно керівники зазвичай мотивували підлеглих виключно економічними стимулами, бо людська поведінка в основному керувалася їхніми фізіологічними і безпековими потребами. Однак із часом ситуація змінилася. Завдяки збільшенню доходів і соціальних благ, які були досягнуті завдяки роботі профспілок та державному регулюванню, навіть люди, які колись задовольнялися нижчими потребами в ієрархії Маслоу, сьогодні можуть насолоджуватися високими рівнями цієї ієрархії.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга виникла з необхідності розуміти вплив матеріальних і нематеріальних аспектів на мотивацію людини на роботі. Герцберг розробив модель двохфакторну, яка розглядає два типи чинників, що впливають на задоволеність роботою:

1. *Гігієнічні чинники*: це умови праці, заробітна плата, міжособисті відносини на роботі, політика фірми. Ці чинники стосуються зовнішнього середовища, в якому працює людина, і вони впливають на комфорт і задоволеність, але не спричиняють значних позитивних мотиваційних ефектів.

2. *Мотиваційні чинники*: це успіх, просування по службі, визнання за результати, відповідальність за виконану роботу, можливості для професійного та творчого росту. Ці чинники пов'язані з самою роботою, її

сутністю і характером, і вони здатні значно підвищити мотивацію і задоволеність праці.

Перший тип чинників (гігієнічні) пов'язаний з особистісними потребами та зовнішнім середовищем праці. Другий тип (мотиваційні) визначається самою роботою та її внутрішнім значенням для працівника.

Теорія Герцберга викликала подальші дослідження, які призвели до розвитку процесуальних теорій мотивації, таких як теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості і теорія мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Врума, наприклад, розглядає мотивацію як результат очікування винагороди за певну дію або результат. Процесуальні теорії наголошують на виборі оптимального типу поведінки для досягнення цілей, який залежить від віру в досягнення цих цілей і властивих умов. Теорія справедливості розглядає мотивацію з точки зору справедливого визнання за зусилля, які витрачаються на роботу, і порівняння цього визнання з іншими співробітниками. Вона показує, що співробітники оцінюють свої винагороди і відчуття справедливості у контексті внутрішніх і зовнішніх факторів.

Теорія мотивації Портера-Лоулера поєднує елементи теорій очікувань і справедливості, визначаючи зв'язок між винагородою і результатами праці через зусилля, особисті якості і усвідомлення ролі.

Теорія мотивації Портера-Лоулера поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості, пояснюючи, як рівень зусиль працівника впливає на його результати та задоволеність. Вона стверджує, що продуктивність праці залежить не лише від зусиль, а й від здібностей, навичок і сприйняття своєї ролі в організації. Основна ідея полягає в тому, що винагорода (внутрішня чи зовнішня) не лише стимулює подальші зусилля, а й впливає на рівень задоволеності працівника.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, мотивація залежить від очікуваної винагороди та її справедливості. Якщо працівник вважає, що його зусилля справедливо оцінені та винагороджені, це підвищує його задоволеність і продуктивність у майбутньому. Таким чином, ефективне управління

мотивацією передбачає чітку систему винагород, яка відповідає вкладу працівника, а також сприяє розвитку його професійних навичок і кар'єрних можливостей.

Отже, теорія мотивації Фредеріка Герцберга зазначає важливість розуміння як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на мотивацію працівників, а подальші розвиток інших теорій відображає різноманіття підходів до розуміння і підтримки мотивації в організаціях.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга, відома як двофакторна теорія, пояснює, що на задоволеність і мотивацію працівників впливають два основні фактори: мотиваційні та гігієнічні. Мотиваційні фактори (внутрішні) пов'язані з роботою та її змістом, наприклад, визнання, можливість кар'єрного росту, відповідальність і професійний розвиток. Вони сприяють підвищенню продуктивності та особистісному зростанню.

Гігієнічні фактори (зовнішні) стосуються умов праці, таких як рівень зарплати, відносини з керівництвом, корпоративна політика та робоча атмосфера. Їх наявність не мотивує до досягнень, але їхня відсутність викликає незадоволеність. Таким чином, для ефективної мотивації керівники повинні не лише створювати комфортні умови праці, а й надавати можливості для самореалізації та професійного розвитку співробітників.

Отже, ефективна мотивація працівників на підприємстві має враховувати кілька ключових аспектів:

1. *Адаптація до зовнішньоекономічної кон'юнктури:* це означає адаптувати систему стимулювання до змін у зовнішньому середовищі, що включає економічні умови та ринкові тенденції.

2. *Узгодженість системи стимулювання з економічною стратегією підприємства:* це забезпечення того, що методи стимулювання працівників сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства і відображають його економічні інтереси.

3. *Прогнозування ефективності процесу мотивації праці:* це оцінка того, наскільки система мотивації сприяє досягненню економічних і

соціальних цілей як підприємства, так і його працівників. Це досягається за рахунок збалансованого підходу до економічних та соціальних інтересів усіх зацікавлених сторін.

Ефективне управління персоналом вимагає від керівників врахування багатьох факторів, які впливають на продуктивність та мотивацію співробітників. До них належать рівень кваліфікації, досвід, особистісні характеристики, стиль роботи, кар'єрні амбіції та навіть психологічний стан. Крім того, важливо враховувати зовнішні чинники, такі як корпоративна культура, умови праці, можливості професійного розвитку та фінансові стимули. Компетентний керівник повинен вміти аналізувати ці аспекти та адаптувати підхід до управління таким чином, щоб створити максимально сприятливе середовище для кожного працівника.

Індивідуальні особливості співробітників також відіграють ключову роль у формуванні ефективної команди. Люди відрізняються рівнем мотивації, комунікаційними навичками, здатністю до самостійної роботи та стресостійкістю. Деякі потребують чітких інструкцій і контролю, тоді як інші віддають перевагу свободі дій і творчості. Керівник, який розуміє ці особливості та застосовує персоналізований підхід, здатен не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити довіру в колективі, створюючи позитивну робочу атмосферу.

Мотивація є важливим і складним аспектом управління персоналом. Керівники повинні враховувати велику кількість факторів і індивідуальних особливостей працівників. Вони несуть відповідальність за створення сприятливого мікроклімату в колективі і ефективну систему мотивації. У великих організаціях вимоги до продуктивності можуть бути особливо високими, що робить систему мотивації ще більш складною.

Цінування кожного працівника як важливого члена команди, спільні цілі і залучення до спільної мети, а також постійне вдосконалення засобів нематеріальної мотивації, сприяють ефективному управлінню персоналом.

Ефективне управління персоналом залежить від комплексного підходу, який включає чітку організацію роботи, мотивацію співробітників та створення сприятливих умов для їхнього професійного розвитку. Важливу роль відіграє комунікація між керівництвом і працівниками, яка повинна бути відкритою та конструктивною. Чітке формулювання цілей, зворотний зв'язок і залучення персоналу до прийняття рішень сприяють підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості в результатах роботи. Крім того, важливим чинником є справедлива система винагород, яка враховує внесок кожного співробітника та стимулює досягнення кращих результатів.

Таким чином, мотивація є ключовим інструментом управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Вона визначає рівень залученості персоналу, впливає на продуктивність праці та сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Розуміння сутності мотивації дозволяє керівникам використовувати різноманітні методи та підходи для стимулювання співробітників, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Збалансоване застосування теоретичних концепцій мотивації та сучасних практик управління сприяє формуванню високопродуктивної команди, зменшенню рівня плинності кадрів і досягненню конкурентних переваг організації.

1.2. Роль та значення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною організацією

Основні вимоги до мотивації як ефективної управлінської практики в сучасній організації включають кілька ключових аспектів. По-перше, мотивація повинна бути персоналізованою та налаштованою під індивідуальні потреби та особливості кожного співробітника. Це означає, що керівник має вивчати мотиваційні фактори своїх підлеглих, їх цілі та амбіції, щоб стимулювати їх до досягнення високих результатів. По-друге, мотивація повинна бути систематичною та послідовною. Керівник має постійно

створювати нові ініціативи та стимули для підтримки високого рівня ентузіазму та продуктивності у своїй команді. Це може включати регулярні зустрічі для обговорення успіхів, надання можливостей для професійного зростання, а також визнання досягнень співробітників на різних рівнях.

Ефективна управлінська діяльність керівника сучасної організації залежить від його здібностей і знань, а також від мотивації до самоствердження та досягнення високих результатів. Чим вищий рівень мотивації та чим більше мотивів стимулюють керівника до активності, тим більше зусиль він вкладає у свою діяльність.

У структурі особистості мотивація займає центральне місце. Відомо, що існують певні сили, що мотивують людину до вчинків і дій, що визначають, спрямовують і регулюють її поведінку і активність. Розуміння сутності поняття "мотивація досягнення" є важливим аспектом, оскільки воно пов'язане з потребами суб'єкта у досягненні успіху у виконанні завдань у будь-якій діяльності.

Важлива роль у формуванні мотивації належить інтересам. Усвідомлення цінностей та властивостей предметів і явищ породжує індивідуальні, групові та колективні інтереси. Ці інтереси проявляються у концентрації на нових матеріальних і духовних потребах і прагненні їх задоволення, що у свою чергу формує мотиви поведінки людей. Стимулювання до певної діяльності складається з сукупності мотивів, де одному чи кільком відводиться вирішальна роль.

Створення і підтримка мотивації є складним завданням, оскільки ефективність стимулів змінюється залежно від особистості працівників, завдань і часу. Проте існують загальні фактори мотивації. Шість таких факторів впливають на почуття задоволення від праці:

1. Робоче середовище, включаючи умови роботи (гамір, чистота, порядок і т.д.), що впливає на стимуляцію високоефективної праці.
2. Чітко продумана система винагороди.
3. Забезпечення безпеки як технічної, так і особистої.

4. Можливості для особистого розвитку і кар'єрного зростання.
5. Відчуття причетності до справ, що приносить позитивні емоції.
6. Цікава і захоплива робота.

Одним із найбільш ефективних стимулів є винагорода за досягнені результати, яка може включати правильно організовану оплату праці, грошові премії за ініціативу, подарунки, пам'ятні знаки тощо. При застосуванні цього мотиваційного фактора важливо пам'ятати наступне:

1. Спосіб і форма заохочення мають більший стимулюючий вплив, ніж його величина.
2. Людина повинна чітко знати, за що конкретно отримує винагороду.
3. Мотиваційний ефект є вищим, якщо заохочення надається якомога швидше після досягнення результату.
4. Непередбачені та нерегулярні винагороди стимулюють ефективніше, ніж очікувані і регулярні.

Важливим мотивуючим фактором є зміст і умови праці. Одноманітна, рутинна або невимагаюча робота не спонукає до активної діяльності. Творчі люди прагнуть до виконання складніших завдань, що відповідають їхньому розвитку. Тому важливо, щоб зміст роботи оновлювався швидко, а умови відповідали фізіологічним, соціальним і духовним потребам працюючих.

Отже, мотивація спонукає людину до праці чи інших дій для задоволення її матеріальних і побутових потреб і запитів. Вона пояснюється цілеспрямованістю дій, організованістю і стійкістю у здійсненні діяльності.

Мотиваційна складова управління, адаптована до сучасних умов господарювання, визначається як ключовий стимул до дії в більшості організацій. Організованість мотиваційної сфери відображає ступінь її структурованості. Ця структура характеризується основними підставами (потребами, що породжують відповідні мотиви), вмістом (наявними мотивами), зв'язками (взаємодією між окремими мотивами або їх групами) та ієрархічністю (залежно від рівня важливості основних і вторинних мотивів).

Ієрархічність мотиваційної сфери визначає побудову кожного рівня її організації, враховуючи різницю в силі і частоті актуалізації мотиваційних стимулів. У структурі мотиваційної сфери особливе значення має смисловий конструкт, який відповідає на питання "заради чого здійснюється діяльність?".

Аналізуючи різні теорії мотивації з урахуванням їхніх переваг і недоліків, можна зробити попередній висновок: для пояснення механізму мотивації важливо розглядати різноманітні аспекти поведінки та параметри оточуючого середовища. Реалізація такого підходу сприяє створенню процесуальних теорій мотивації.

Мотивація в організаційному контексті - це процес, за допомогою якого керівник стимулює людський потенціал для досягнення цілей організації, що в свою чергу впливає на задоволення особистих бажань і потреб працівників. Досягнення цілей організації надає працівникам можливість отримувати задоволення від реалізації своїх активних потреб як з боку зовнішнього середовища, так і внутрішньої особистісної задоволеності. Отже, теорія справедливості та теорія очікування виступають як основні процесуальні теорії мотивації.

В сучасній науці мотивації широке використання отримали теорії, які можна умовно поділити на дві основні групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації аналізують потреби людини і пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє розуміти механізм мотивації. Згідно з цими теоріями, мотивація представляє собою сукупність стимулів і мотивів, які спонукають людину до певної дії чи поведінки. Вона визначається потребами, цілями, переконаннями, рівнем амбіцій і ідеалами індивіда, а також зовнішніми чи внутрішніми факторами. Отже, прибічники змістовних теорій розглядають мотивацію як рушійну силу, яка спонукає людину працювати з ентузіазмом і наполегливістю.

Спрямованість особистості на успіх визначається мотивацією досягнення. Згідно з С. Занюком, мотивація досягнення полягає в боротьбі з

існуючими стандартами [13]. Цей тип мотивації проявляється у таких аспектах:

- поведінка особистості оцінюється за певними стандартами успіху або невдачі при вирішенні поставлених завдань;
- особистість розглядає себе як суб'єкт, відповідального за результати своєї діяльності;
- досягнення успіху не є заздалегідь визначеним, але пов'язане з певним рівнем ризику [13].

Люди, які мають виражену мотивацію досягнення успіху, характеризуються такими рисами, як наполегливість у досягненні мети, здатність ставити віддалені цілі і не задовольнятися легкодосяжними результатами. Вони мають рішучість у невизначених ситуаціях і схильні до розумного ризику, готові взяти на себе відповідальність за свої дії. У таких людей середні завдання або завдання трохи вище середнього рівня складності є найбільш привабливими. Після успіху вони підвищують свої очікування, а після невдачі - знижують.

Мотивація досягнення успіху часто пов'язується з більш високими професійними досягненнями у майбутньому, зокрема у галузях економіки та політики. Вона також може позитивно впливати на групову динаміку, сприяючи розвитку як особистості, так і групи.

Отже, мотиваційні типи значно впливають на поведінку і досягнення людини, визначаючи її підходи до завдань, ставлення до ризику і здатність до управлінської діяльності.

Психологи, що досліджують високомотивований персонал, виділяють кілька груп категорій мотивації досягнення успіху: потребу в досягненнях та успіху, очікування успіху, схвалення та потребу в уникненні неуспіху. Люди, які мотивуються на досягнення успіху, характеризуються чіткою постановкою позитивних цілей діяльності і послідовним прагненням до їх досягнення, впевненістю у своїх здібностях і адекватною самооцінкою. Вони віддають

перевагу завданням середньої складності і мобілізують свої сили при невдачах, щоб підвищити активність (таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1.

Основні аспекти дослідження високомотивованого персоналу

Критерій	Опис
Мотиваційні фактори	Визнання, кар'єрний ріст, відповідальність, можливість самореалізації, цікаві завдання.
Гігієнічні фактори	Заробітна плата, умови праці, стабільність, політика компанії, відносини з керівництвом.
Методи дослідження	Анкетування, інтерв'ю, аналіз продуктивності, спостереження за поведінкою в робочому середовищі.
Ознаки високомотивованого персоналу	Висока продуктивність, ініціативність, залученість у роботу, задоволеність професійною діяльністю.
Фактори, що знижують мотивацію	Несправедливість у винагородах, відсутність перспектив, незадовільні умови праці, конфлікти в колективі.
Способи підвищення мотивації	Гнучка система винагород, можливості для розвитку, покращення умов праці, визнання досягнень.

Керівник повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні управлінської діяльності як невід'ємної єдності її теоретичної та практичної сутності. Його дії мають відповідати потребам, мотиваціям та цілям, які він усвідомлює. Важливо, щоб мотиваційна сфера особистості керівника, яка включає розумові процеси та емоційні переживання, була надійним компонентом його мотиваційної системи. Мета, визначена в кожен конкретний момент, є результатом дії, що задовольняє актуальну потребу керівника. Мотиви, що спонукають його до досягнення цілей, можуть включати бажання успіху в управлінській сфері, отримання визнання в колективі, а також задоволення матеріальних і духовних потреб.

Але варто зауважити, що потреби та мотиви становлять основу життєвої мети керівника, що проявляється як просування по ієрархії управлінської системи та особистісний розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, напрямом "мотив – мета", формується на основі потреб особистості, що забезпечує відповідальність і активність керівника під час прийняття кар'єрних рішень.

Таким чином, мотиви, потреби і цілі становлять основні складові мотиваційної сфери особистості персоналу. Гнучкість його мотиваційної сфери залежить від його здатності задовольняти один і той же мотив за допомогою різноманітних засобів. Однак навіть короткий аналіз мотиваційної сфери керівника свідчить про складність цієї проблеми, оскільки життєві обставини, економічна та політична ситуація можуть змінюватися, впливаючи на його особистість і мотиваційну сферу.

Навчання, самовдосконалення, отримання професійних навичок і вмінь сприяють розвитку та еволюції мотиваційної сфери кадрів управління наступним чином:

1. Відбувається перетворення загальних життєвих мотивів особистості на конкретні аспекти професійної діяльності.
2. Змінюється структура професійних мотивів, що підтримує навчання та професійний зріст.
3. Намагання досягти успіху стає визначальною складовою успішності в роботі.
4. Управлінська діяльність керівників, що досягли вершини у своїй кар'єрі, є ефективною, коли головна мотивація не обмежується лише виконанням управлінських завдань.

Стабілізація на високому посадовому рівні зазвичай призводить до втрати інтересу до роботи та зниження продуктивності праці, хоча існують винятки, коли керівники залишаються ініціативними і зацікавленими в своїй роботі, навіть після досягнення вершини кар'єрного зросту. Це пояснюється їхньою мотивацією, незалежно від віку, продовжувати впливати на події.

Стимулювання творчої активності персоналу є однією з ключових функцій управління організацією. Зовнішні мотиваційні фактори, які сприяють розвитку творчої діяльності, включають:

- 1) Повагу співробітників, клієнтів та інших учасників організації.
- 2) Конструктивну співпрацю з колегами та підлеглими.
- 3) Приязні відносини з власниками і адміністрацією.
- 4) Підвищення професійної кваліфікації.
- 5) Творчу атмосферу в колективі.
- 6) Використання передового досвіду та інноваційних підходів тощо.

Морально-психологічні умови розвитку творчості в організації включають в себе відсутність конфліктів, атмосферу взаємоповаги та гордості за професійну діяльність. Крім того, важливо, щоб керівник визнавав та підтримував творчі здібності своїх підлеглих, спрямовуючи їх енергію в потрібному напрямку.

Мотиваційна діяльність відіграє ключову роль у професійній діяльності персоналу, оскільки вона визначає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків, впливає на їхню продуктивність та якість роботи. Системний підхід до мотивації передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що дозволяє створити сприятливі умови для розвитку персоналу, підвищення їхньої ініціативності та відповідальності. Вміння керівників застосовувати різні мотиваційні методи сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Ефективна мотиваційна діяльність не лише підвищує продуктивність роботи, а й сприяє зменшенню рівня стресу та професійного вигорання серед працівників. Вона допомагає залучати та утримувати кваліфіковані кадри, що є важливим фактором успішного розвитку організації. Використання сучасних мотиваційних інструментів, таких як гнучкий графік роботи, система преміювання, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, дозволяє керівництву не лише підвищити ефективність діяльності

підприємства, а й створити команду мотивованих та відданих своїй справі співробітників.

Технологія мотиваційної діяльності персоналу включає спілкування з висококваліфікованими спеціалістами, розв'язання конкретних практичних завдань, критичний аналіз періодичної преси та інші методи, спрямовані на постійне професійне зростання і розвиток лідерських якостей. Отже, управлінська діяльність характеризується двома типами мотивації — індивідуальною та загальною (груповою), які спільно спрямовані на досягнення загальних цілей управлінської діяльності.

Технологія мотиваційної діяльності персоналу передбачає системний підхід до стимулювання працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та залученості. Вона включає аналіз потреб співробітників, розробку ефективних мотиваційних інструментів та контроль за їхньою дієвістю. Одним із ключових етапів є діагностика мотиваційних факторів, що впливають на персонал, зокрема матеріальні й нематеріальні стимули, можливості кар'єрного розвитку та організаційна культура. На основі цього аналізу керівництво може впроваджувати гнучкі системи заохочень, які відповідають потребам співробітників і сприяють їхній зацікавленості в досягненні цілей компанії.

Ефективна мотиваційна технологія також включає зворотний зв'язок і коригування підходів залежно від змін у колективі та зовнішньому середовищі. Регулярна оцінка результативності працівників, відкритий діалог між керівництвом і персоналом, а також можливості для професійного розвитку створюють сприятливі умови для високої мотивації. Використання сучасних технологій, таких як цифрові платформи для оцінки ефективності чи гейміфіковані системи заохочень, допомагає зробити мотиваційний процес більш динамічним і результативним. У підсумку, правильно побудована технологія мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню стабільної та лояльної команди.

Крім того, ефективна мотиваційна діяльність потребує чіткості та консистентності у постановці цілей і очікувань. Мотивація персоналу буде ефективною лише тоді, коли вона ґрунтується на чітких і послідовних принципах. Працівники повинні розуміти, які результати від них очікуються, які критерії оцінювання їхньої роботи та які винагороди чи наслідки вони отримають за свою діяльність. Непослідовність у мотиваційній політиці, коли правила змінюються або застосовуються вибірково, призводить до втрати довіри та зниження рівня зацікавленості співробітників. Чіткість у формулюванні завдань, відкритість у комунікації та передбачуваність винагород сприяють підвищенню залученості та відповідальності персоналу. Консистентність у мотивації означає стабільність та логічність усіх заходів, спрямованих на заохочення працівників. Якщо організація використовує систему бонусів, кар'єрного зростання чи нематеріальних заохочень, вони повинні діяти без винятків і бути справедливими для всіх. Будь-які зміни в мотиваційній системі слід пояснювати працівникам, щоб уникнути непорозумінь і невдоволення. Коли керівництво послідовно дотримується обраних принципів мотивації, це підвищує довіру до організації, стимулює продуктивність і сприяє стабільному розвитку команди.

Керівник повинен чітко формулювати завдання, які необхідно виконати, та належним чином направляти зусилля команди для їх досягнення. Важливим є також забезпечення постійного доступу до необхідних ресурсів і інструментів для досягнення цих цілей, що сприяє мотивації співробітників. Нарешті, ефективна мотивація вимагає постійного моніторингу і оцінки результатів, щоб своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідні корекційні заходи. Лише такий підхід дозволяє досягати високих показників ефективності та утверджує віру команди в їх власній здатності до успіху.

Таким чином, мотивація персоналу є важливим інструментом управління сучасною організацією, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність роботи співробітників, рівень їхньої залученості та загальну продуктивність компанії. Раціональне використання мотиваційних

механізмів сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню відповідальності працівників та їхньої готовності до досягнення корпоративних цілей.

У сучасних умовах розвитку бізнесу та конкуренції організаціям необхідно впроваджувати комплексні мотиваційні стратегії, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Це дозволяє не лише зменшити плинність кадрів, а й сформувати високоефективну команду, яка працює на досягнення стратегічних завдань компанії. Таким чином, мотивація персоналу є невід'ємним фактором успішного функціонування та розвитку організації в сучасному динамічному середовищі.

1.3. Особливості підвищення рівня мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією

Мотивація персоналу є ключовим фактором, який визначає ефективність діяльності сучасних освітніх організацій. Успішність бізнесу залежить не лише від ресурсів чи стратегій, а й від залученості та ініціативності управлінців. Важливим аспектом розуміння мотивації персоналу є її оцінно-світоглядна спрямованість, що характеризує людину як суб'єкт діяльності в системі суспільного розвитку праці. Тут враховано здатність людини до прийняття адекватних і відповідних рішень в проблемних ситуаціях, планування та здійснення дій задля досягнення поставлених цілей, здатність вчитися на помилках та вносити корективи в процес досягнення цілей. Професійні інтереси людини відображають його основні емоційні потреби та свідчать про загальні життєві установки. Людина визначає для себе не тільки вид діяльності, але і відповідний їй спосіб життя, соціальні ролі і способи регуляції поведінки. Методики, призначені для діагностики мотивів, інтересів, професійних схильностей, установок та ін., як правило, є хорошим інструментом діагностики.

В умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції виникає потреба створення сприятливих умов для підвищення рівня мотивації керівників (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2

Сприятливі умови для підвищення рівня мотивації персоналу

Умови для підвищення рівня мотивації персоналу	Характеристика
Чітке визначення цілей та завдань	Чітке формулювання цілей, їх узгодження з індивідуальними прагненнями та цінностями сприяє посиленню мотивації.
Система справедливої винагороди	Важливою умовою є прозорість системи винагороди, яка враховує результати роботи, а також конкурентний рівень компенсацій.
Можливості для професійного розвитку	Навчання, тренінги, обмін досвідом із колегами, участь у міжнародних конференціях – це лише деякі способи підтримки професійного зростання.
Визнання досягнень	Нематеріальні чинники, такі як похвала, публічне визнання або відзначення результатів, також відіграють важливу роль у підвищенні мотивації персоналу.
Автономія у прийнятті рішень	Довіра до персоналу у вигляді надання їм свободи дій у межах їх компетенції є потужним стимулом до підвищення ефективності. Автономія дозволяє проявляти ініціативу та реалізовувати власні ідеї.
Сприятливий психологічний клімат	Позитивний клімат сприяє зниженню стресу та покращенню взаємодії між співробітниками.
Кар'єрне зростання	Чітко визначені перспективи кар'єрного розвитку мотивують персонал працювати краще, сприяють формуванню довгострокових відносин із організацією.

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів ефективної діяльності будь-якої організації. Високий рівень мотивації сприяє

продуктивності, залученості та професійному розвитку працівників, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність компанії. Для досягнення цього необхідно впроваджувати ефективні стратегії стимулювання, які поєднують матеріальні та нематеріальні методи впливу.

Матеріальні стимули відіграють важливу роль у підвищенні мотивації, оскільки вони забезпечують задоволення базових потреб працівників. До таких стимулів належать конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси, премії, соціальні пакети, оплачувані відпустки та інші фінансові винагороди. Водночас для довготривалого підвищення мотивації важливо використовувати нематеріальні методи, серед яких професійний розвиток, кар'єрне зростання, позитивна атмосфера в колективі, визнання досягнень та можливість брати участь у прийнятті рішень.

Одним із ефективних підходів до підвищення мотивації є розвиток корпоративної культури, яка підтримує командний дух, співпрацю та взаємоповагу. Організація тренінгів, семінарів, наставництва, програми розвитку лідерських якостей сприяють професійному зростанню працівників і формуванню їхньої зацікавленості у роботі. Важливим також є індивідуальний підхід до мотивації співробітників, що передбачає врахування їхніх особистих потреб, амбіцій і кар'єрних планів.

Таким чином, підвищення рівня мотивації персоналу потребує комплексного підходу, який включає фінансові та нефінансові стимули, розвиток корпоративної культури та створення умов для професійного і особистісного зростання. Ефективна система мотивації не лише покращує результати діяльності компанії, а й сприяє формуванню згуртованої, мотивованої та продуктивної команди.

Однією з основних умов розвитку професіоналізму є безперервне навчання та підвищення кваліфікації. Це включає участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, конференціях та інших формах професійного розвитку. Також важливу роль відіграє система наставництва, яка дозволяє передавати

досвід молодим спеціалістам та забезпечувати ефективну адаптацію нових працівників.

Не менш важливими є сприятливе освітнє середовище та підтримка адміністрації закладу освіти. Відкритість до інновацій, можливість реалізовувати власні педагогічні ініціативи, доступ до сучасних освітніх ресурсів і технологій значно підвищують рівень професійної майстерності. Крім того, ефективна система мотивації та визнання досягнень сприяє підвищенню зацікавленості педагогів у саморозвитку та вдосконаленні своєї діяльності.

Постійні зміни у зовнішньому середовищі є тим фактом, який детермінує необхідність постійного розвитку навчального закладу, управління ним, становлення керівника закладу освіти нового типу. Стабільність розвитку освітнього закладу забезпечується безперервністю усвідомлення та «нарощування» його управлінської культури, що протидіє стереотипності поведінки керівника і діяльності в режимі «автоматичного» управління [7].

Розвиток професіоналізму персоналу освітніх організацій можливий за умови створення комплексної системи підтримки, що поєднує безперервне навчання, використання сучасних технологій, наставництво та сприятливе професійне середовище. Це забезпечує не лише підвищення якості освіти, а й сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних відповідати викликам сучасного суспільства.

Протягом життя будь-якій людині доводиться вирішувати завдання трьох видів:

- 1) професійні - без- посередньо спрямовані на виконання завдань, що по- ставлені перед фахівцем як професіоналом;
- 2) соціально- виробничі - пов'язані з діяльністю у сфері виробничих відносин у колективі;
- 3) соціально- побутові - виникають у повсякденному житті та пов'язані з відпочинком, родинним спілкуванням, фізичним і культурним розвитком тощо і можуть вплинути на якість виконання фахівцем соціально- виробничих

і професійних задач. За ознакою рівня складності розрізняють три класи задач професійної діяльності майбутніх фахівців: стереотипні, діагностичні та евристичні, яким відповідають різні рівні сформованості знань, умінь і навичок [27].

Мотивація персоналу є важливим інструментом управління в сучасних освітніх організаціях, оскільки вона безпосередньо впливає на якість навчального процесу, ефективність роботи педагогів та загальний рівень розвитку закладу освіти. В умовах динамічних змін в освітній сфері керівники повинні впроваджувати ефективні мотиваційні стратегії, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Однією з ключових особливостей підвищення мотивації є створення комфортного та підтримуючого робочого середовища. Це включає гнучкий підхід до організації праці, можливість творчої самореалізації, визнання досягнень та підтримку ініціатив співробітників. Важливим фактором також є професійний розвиток персоналу через систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації та участь у наукових і методичних заходах.

Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії, доплати за додаткове навантаження та соціальні пакети, також відіграють значну роль у мотивації працівників освітньої сфери. Однак не менш важливими є нематеріальні стимули, зокрема можливість кар'єрного зростання, моральне заохочення, підтримка з боку керівництва та колективу, а також створення атмосфери довіри та співпраці.

Керівник освітньої організації відіграє ключову роль у формуванні ефективної мотиваційної системи, яка сприяє підвищенню продуктивності працівників, їхньому професійному розвитку та задоволенню робочим процесом. Від його стилю управління, комунікативних навичок і підходів до стимулювання персоналу залежить рівень зацікавленості співробітників у досягненні цілей організації. Особливо це актуально для освітніх установ, де мотивація педагогів безпосередньо впливає на якість навчального процесу та успіхи учнів.

Одним із головних завдань керівника є створення сприятливого робочого середовища, що базується на довірі, відкритості та підтримці. Важливими факторами є визнання досягнень працівників, надання можливостей для професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі в ухваленні управлінських рішень. Також суттєву роль відіграє матеріальне стимулювання, включаючи конкурентоспроможну заробітну плату, премії, надбавки та інші фінансові заохочення.

Керівник може ефективно підвищувати мотивацію персоналу, впроваджуючи нематеріальні методи впливу, такі як наставництво, створення атмосфери співпраці, організація корпоративних заходів і програм розвитку лідерських якостей. Важливим аспектом є також індивідуальний підхід до кожного співробітника, врахування його потреб, інтересів і кар'єрних амбіцій.

Мотиваційні інструменти поділяються на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші фінансові стимули. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні базових потреб працівників і слугують потужним стимулом для досягнення високих результатів. Водночас нематеріальні інструменти, такі як визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці та гнучкий графік, сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного робочого середовища.

Успішне застосування мотиваційних інструментів потребує індивідуального підходу до кожного працівника, врахування його потреб, цінностей та амбіцій. Керівник повинен використовувати комплексну систему стимулювання, що поєднує фінансові та нефінансові методи, забезпечуючи баланс між особистими інтересами співробітників та цілями організації.

Таким чином, керівник організації має значний вплив на мотивацію персоналу, визначаючи не лише умови праці, а й загальну культуру закладу. Грамотне використання мотиваційних інструментів дозволяє створити команду висококваліфікованих та зацікавлених у своїй роботі фахівців, що

сприяє успішному розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні якості керівника в управлінні мотивації персоналу в освітніх організаціях

	Групи якостей	Якості керівника в управлінні мотивації персоналу в освітніх організаціях
1.	Психологічні	Прагнення до лідерства, здатність до керівництва; вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу.
2.	Інтелектуальні	Прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.
3.	Професійні	Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за гарну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; ініціатива, підприємливість.
4.	Соціальні	Уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати та розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника; уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння брати на себе відповідальність; виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості та групових дискусій.

Ефективне управління персоналом неможливе без використання мотиваційних інструментів, які сприяють підвищенню продуктивності, залученості та професійного розвитку працівників. Мотивація є ключовим фактором успіху будь-якої організації, адже саме вона визначає рівень зацікавленості співробітників у виконанні своїх обов'язків та досягненні стратегічних цілей компанії.

Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу передбачає гнучке використання мотиваційних інструментів, які сприяють підвищенню продуктивності, розвитку професійних компетенцій та створенню сприятливого клімату в колективі. Це, у свою чергу, забезпечує успіх та конкурентоспроможність організації в сучасних умовах. Використання мотиваційних інструментів в управлінні персоналом є важливим фактором успішного функціонування сучасних організацій. Рациональне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє підвищити продуктивність працівників, їхню залученість та лояльність до компанії. Завдяки правильно вибудованій мотиваційній системі можна створити сприятливе робоче середовище, яке сприяє професійному розвитку та самореалізації персоналу.

Отже, ефективне управління мотивацією потребує комплексного підходу, що враховує потреби та особливості кожного працівника. Керівники, які активно використовують різноманітні мотиваційні інструменти, формують згуртовану команду та забезпечують довгострокову стабільність організації. Таким чином, грамотна мотиваційна політика є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й ключовим чинником розвитку та конкурентоспроможності освітньої організації.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ (на прикладі Сумської художньої школи)

2.1. Аналіз стану та формування мотивації персоналу як інструменту управління у Сумській художній школі

Художня школа в місті Суми – це унікальний заклад, який став важливою частиною культурного та мистецького життя міста. Її історія бере початок у середині ХХ століття, коли в Україні активно розвивалася система позашкільної художньої освіти. Художня школа Сум була створена у 1959 році за ініціативи місцевих митців та за підтримки міської влади. Спочатку школа розташовувалася в невеликому приміщенні в центрі міста. На момент відкриття тут працювали всього кілька педагогів, але вони мали потужний творчий потенціал.

Головним завданням школи було залучення дітей та підлітків до образотворчого мистецтва, розвиток їхніх творчих здібностей і формування любові до прекрасного (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Головні завдання Сумської художньої школи

Навчальні завдання	Розвиток творчості	Виховні завдання
Основи образотворчого мистецтва	Формування індивідуального стилю та творчого мислення	Виховання естетичного смаку та культури
Робота з різними техніками (графіка, живопис, скульптура)	Підтримка креативності і експериментаторства	Розвиток наполегливості і відповідальності
Вивчення історії мистецтва	Участь у конкурсах	Формування командної
Опанування композиції та перспективи	виставки, пленери	роботи та самовираження

У 1960-х роках школа почала здобувати популярність серед мешканців Сум. Учні брали участь у міських та обласних виставках, демонструючи високий рівень техніки та оригінальний підхід до творчості. Викладачі прагнули не лише навчити основам малюнка, живопису та скульптури, але й прищепити учням любов до історії мистецтва та української культурної спадщини. У 1980-х роках школа отримала нове приміщення, яке було спеціально обладнане для занять із живопису, графіки та декоративно-прикладного мистецтва. Зростала кількість учнів і викладачів, розширювався спектр дисциплін. У цей період велику увагу приділяли роботі з обдарованими дітьми, які згодом ставали студентами провідних художніх академій України та інших країн. У ХХІ столітті Сумська художня школа залишається провідним навчальним закладом у сфері мистецтва в регіоні. Її випускники продовжують навчання у престижних мистецьких вузах, стають відомими художниками, дизайнерами, архітекторами. Школа активно співпрацює з іншими культурними установами міста, організовує виставки, майстер-класи та арт-фестивалі.

Важливу роль у житті школи відіграють її традиції: збереження українських художніх цінностей, розвиток сучасних напрямків мистецтва та підтримка талановитої молоді. Крім того, школа постійно модернізується: впроваджуються нові методики викладання, використовується сучасне обладнання, інтегруються цифрові технології у навчальний процес (додаток 4).

Для аналізу сучасного стану готовності до розвитку мотивації керівників в сучасних організаціях було проведено анкетування для 16 педагогів Сумської художньої школи. Припустимо, що молоді недосвідчені фахівці мають більш високий рівень професійної сформованості та більш вмотивовані

Діяльність Сумської художньої школи охоплює широкий спектр освітніх, культурних і творчих заходів, спрямованих на розвиток мистецького

потенціалу учнів, популяризацію образотворчого мистецтва та збереження культурної спадщини регіону:

Школа забезпечує ґрунтовну підготовку в різних напрямках образотворчого мистецтва, таких як:

- малюнок;
- живопис;
- графіка;
- скульптура;
- декоративно-прикладне мистецтво (додаток 5)

Навчальна програма побудована з урахуванням вікових особливостей учнів та включає теоретичні дисципліни, такі як історія мистецтва, основи композиції та кольорознавство. Викладачі школи працюють з урахуванням здібностей і потенціалу кожного учня. Особлива увага приділяється підтримці талановитих дітей і підготовці їх до вступу у вищі художні заклади через проведення виставок творчих робіт учнів та організацію заходів, а саме:

1. *Участь у міських та обласних заходах.* Учні школи беруть активну участь у мистецьких конкурсах, фестивалях, ярмарках та благодійних акціях. Їхні роботи часто займають призові місця на всеукраїнських і міжнародних виставках.

2. *Співпраця з музеями та галереями.* Школа співпрацює із Сумським художнім музеєм ім. Никанора Онацького, де проводяться виставки учнівських робіт, лекції та презентації.

3. *Збереження традицій.* Викладачі школи активно інтегрують в навчальний процес елементи українського народного мистецтва, зокрема петриківський розпис, писанкарство, ткацтво.

4. *Популяризація мистецтва.* Організація відкритих уроків і художніх пленерів для громади, які сприяють залученню населення до мистецького життя.

5. *Виховання естетичного смаку.* Робота з дітьми спрямована не тільки на розвиток технічних навичок, але й на формування естетичного світогляду, розуміння краси в повсякденному житті.

6. *Інтеграція цифрових технологій.* Викладання основ комп'ютерної графіки та дизайну, створення цифрових ілюстрацій для сучасних медіа.

7. *Міжнародна співпраця.* Організація обмінів і спільних проєктів із художніми школами інших країн.

На базі Сумської художньої школи проводилося дослідження за методиками визначення мотивації персоналу, а саме «Мотивація на успіх», «Мотивація на уникнення невдач», «Готовність до ризику». У роботі використовували кілька взаємодоповнюючих методик. Однією з них був тест, необхідний для діагностики мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху (*Додаток 1*).

Анкета містить 41 твердження, на які необхідно дати один з 2 варіантів відповідей «так» чи «ні». Ступінь мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що збігаються з ключем.

По 1 балу нараховується за відповіді «так» на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Також нараховується по 1 балу за відповіді «ні» на запитання: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Далі підраховується сума набраних балів.

Другою методикою був тест «Мотивація до уникнення невдач» (*Додаток 2*).

У ньому пропонуються слова в 30 рядках, по три слова в кожному рядку. У кожному рядку необхідно вибрати тільки одне із трьох слів.

По одному балу нараховується за наступні відповіді: 1 / 2; 2 / 1; 2 / 2; 3 / 1; 3 / 3; 4 / 3; 5 / 2; 6 / 3; 7 / 2; 7 / 3; 8 / 3; 9 / 1; 9 / 2; 10 / 2; 11 / 1; 11 / 2; 12 / 1; 12 / 3; 13 / 2; 13 / 3; 14 / 1; 15 / 1; 16 / 2; 16 / 3; 17 / 3; 18 / 1; 19 / 1; 19 / 2; 20 / 1; 20 / 2; 21 / 1; 22 / 1; 23 / 1; 23 / 3; 24 / 1, 24 / 2; 25 / 1; 26 / 2; 27 / 3; 28 / 1; 28 / 2; 29 / 1; 29 / 3; 30 / 2.

Перша цифра перед косою рисою означає номер рядка, друга цифра після риси - номер стовпця, в якому потрібне слово. Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до уникнення невдач, захисту; від 2 до 10 - низька мотивація; від 11 до 16 - середній рівень мотивації; від 17 до 20 - високий рівень мотивації; понад 20 балів - дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Наступною методикою, яку використовували у опитуванні персоналу, була методика Шуберта, яка дозволяє оцінити ступінь готовності до ризику (Додаток 3). Ризик розуміється як дія навмання в надії на щасливий результат, або як можлива небезпека, як дія, що здійснюється в умовах невизначеності.

Тест складався 25 питань, відповіді оцінювалися за такою схемою: 2 бали - так, повністю згоден; 1 бал - скоріше так, ніж ні; 0 балів - ні так, ні ні; щось середнє; -1 бал - швидше ні, ніж так; -2 бали - ні. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику.

Результат підраховується за наступною схемою: менше - 0 балів - людина надто обережна; від -10 до +10 балів: середнє значення; понад +20 балів: людина схильна до ризику.

Наступним кроком було виявлення рівня готовності до мотивації. За допомогою цієї методики випробуваний оцінює себе по 9-балльною шкалою за кожним показником. Після підрахунку балів визначили у випробовуваних рівень сформованості умінь і навичок саморозвитку.

Дослідження показали, що люди, помірно орієнтовані на успіх, вважають за краще середній рівень ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великий рівень ризику. Чим вище мотивація людини до успіху та досягнення мети, тим нижче готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: за сильної мотивації до успіху надії на успіх зазвичай скромніший, ніж при слабкій мотивації до успіху. До того ж людям, мотивованим на успіх і мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику.

Про рівень сформованості та готовності до мотивації свідчать кількісні показники, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Компоненти та рівні професійної спрямованості до мотивації персоналу

Компоненти професійної спрямованості до мотивації персоналу	Рівні професійної спрямованості до мотивації персоналу (у балах)		
	Низький	Середній	Високий
Мотиваційний	35 і менше	36-54	55 і більше
Когнітивний	23 і менше	24-36	37 і більше
Морально-вольовий	35 і менше	36-54	55 і більше
Гностичний	67 і менше	68-108	109 і більше
Організаційний	27 і менше	28-42	43 і більше
Здатність до самоврядування	19 і менше	20-30	31 і більше
Комунікативний	19 і менше	20-30	31 і більше

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач (захистом). З'ясувалося, що з 16 випробовуваних 10 в 75% випадків готові до ризику.

Дослідження дали також наступні результати:

–з віком готовність до ризику падає;

–у більш досвідчених працівників готовність до ризику нижче, ніж у недосвідчених (з експерименту видно, що 7 молодих спеціалістів з 8, і 3 досвідчених працівника з 8 піддослідних готові до ризику в 75% випадків);

В результаті аналізу проведеного опитування, було з'ясовано, що більшість піддослідних готові до мотивації (56% випробовуваних). У молодих фахівців низькі кількісні показники когнітивного, гностичного компонентів і середній показник здатності до самоврядування в педагогічній діяльності, і високі показники за наступними компонентами: комунікативні, організаторські здібності.

Порівнявши результати за всіма 7 критеріям, можна спостерігати, що серед молодих, недосвідчених викладачів рівень готовності до професійно-педагогічному саморозвитку вище, ніж серед старшого покоління педагогів.

Соціологи стверджують, що перспективою розвитку суспільства є трансформація діяльності в самодіяльність (загальносоціологічний закон), розвитку у саморозвиток, освіти в самоосвіту.

Розвиток особистості професіонала характеризується активним перетворенням свого внутрішнього світу, обумовлений процесами саморуху особистості та її діяльності, здатністю стати в практичне ставлення до своєї життєдіяльності в цілому. Проте, вихід за межі готівкових умов життя не зумовлює того, що ці умови будуть реально змінені.

Результати проведеного дослідження дозволили показати, що особистісне становлення професіонала є складним процесом, і на кожному його етапі забезпечується різними механізмами.

У результаті опитування побачили, що у більш досвідчених працівників готовність до ризику нижче, ніж у недосвідчених.

Дослідження показали, що люди, помірно і сильно орієнтовані на успіх, вважають за краще середній рівень ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великий рівень ризику. Чим вище мотивація людини до успіху - досягненню мети, тим нижче готовність до ризику. Після аналізу результатів опитування можна зробити висновок, що молоді фахівці мають більш високий рівень готовності до професійного саморозвитку, ніж педагоги старшого покоління.

На результати самоосвіти позитивно впливає науково обґрунтоване планування. Форми самоосвіти: індивідуальна та колективна. Ініціатором є сам педагог, хоча на її організацію часто впливають інші: керівники методичних об'єднань, курсів підвищення кваліфікації, які ініціюють та стимулюють діяльність вчителя. Групові форми у вигляді діяльності методичного об'єднання, семінарів, практикумів тощо організуються адміністрацією. Із появою в роботі вчителя комп'ютера та Інтернету значно

підвищуються можливості педагогічної самоосвіти. З'являються нові теми, цікаві завдання та способи їх розв'язання, нові способи самореалізації, що з'явилися у педагога через появу нових засобів самоосвіти: Систематичність і послідовність самоосвіти, безупинний характер роботи, постійне ускладнення змісту й форми самоосвіти, принцип безперервності виявляється в трьох напрямках: теоретична підготовка за фахом, практичне удосконалення методів навчання й виховання учнів, вивчення результатів свого психологічного впливу на учнів.

Комплексний підхід у доборі змісту й організації обраної теми по самоосвіті, крім методичних знань, - вивчати інші галузі науки: педагогіку, психологію, фізіологію, культурологію, соціологію, дидактику. Комплексний підхід виявляється також у виборі форм і методів самоосвіти, в орієнтації на самостійність і активність педагога.

Індивідуальний характер самоосвіти як самої гнучкої форми одержання знань не виключає і колективних форм роботи. Гласність і наочність результатів самоосвітньої роботи в педагогічному колективі, школі, районі, області - цим створюються умови, можливості для об'єктивного аналізу досягнень і недоліків у навчально-виховній роботі школи.

Мотивація педагогів Сумської художньої школи базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяють їхній професійній діяльності та творчому розвитку. Важливу роль відіграє гідна оплата праці, преміювання за досягнення у викладанні мистецтва, а також можливість участі у виставках, конкурсах і грантових програмах. Крім того, створення комфортних умов праці, забезпечення сучасних матеріалів для навчання та підтримка ініціатив педагогів сприяють підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, можливість професійного зростання та творчої самореалізації, також є важливими аспектами мотивації. Організація майстер-класів, обмін досвідом із колегами, участь у міжнародних проєктах і виставках дозволяють педагогам

розширювати свої професійні горизонти. Дружня атмосфера в колективі, підтримка керівництва та заохочення до творчого підходу у викладанні сприяють не лише розвитку педагогів, а й загальному підвищенню рівня мистецької освіти у закладі (таблиця 2.3.)

Таблиця 2.3.

Категорії та фактори мотивації педагогів Сумської художньої школи

Категорія мотивації	Фактори мотивації	Опис
Внутрішні фактори	Покликання до мистецтва	Бажання передати любов до мистецтва та знання наступним поколінням.
	Задоволення від роботи	Радість від спостереження за розвитком учнів та їхніми досягненнями.
	Творче самовираження	Можливість реалізовувати власні ідеї через навчальний процес, виставки та майстер-класи.
Зовнішні фактори	Соціальна значущість професії	Розуміння важливості свого внеску у формування майбутніх митців та дизайнерів.
	Визнання та подяка	Участь учнів у конкурсах, вдячність батьків і суспільства.
	Підтримка колективу	Дружнє середовище, взаємодія та підтримка з боку колег.
Професійні стимули	Можливості розвитку	Участь у семінарах, виставках, конференціях для підвищення кваліфікації.
	Реалізація інноваційних ідей	Використання нових методик навчання та творчих підходів.
	Підтримка талановитих учнів	Усвідомлення впливу на майбутню успішну кар'єру учнів.
Виклики та рішення	Матеріальне заохочення	Підвищення заробітної плати, премії, нагороди за успіхи учнів.
	Соціальна підтримка	Забезпечення комфортних умов праці, доступу до сучасного обладнання та матеріалів.
	Визнання на рівні громади	Популяризація роботи викладачів через ЗМІ, виставки, публічні подяки.

Таким чином, мотивація педагогів Сумської художньої школи ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, які стимулюють їх до творчої та ефективної роботи. До ключових аспектів належить гідна оплата праці, можливості для професійного розвитку, участь у конкурсах та виставках, а також стабільні й комфортні умови роботи. Важливу роль відіграє також соціальне визнання та підтримка керівництва, що підвищує рівень задоволеності працівників та їхню відданість професії.

Мотивація педагогів Сумської художньої школи є важливим чинником для забезпечення якісного навчального процесу та розвитку творчого потенціалу учнів. Вона базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють професійному зростанню та задоволеності працівників. Конкурентна заробітна плата, премії за успішні проєкти, участь у виставках і конкурсах як на регіональному, так і національному рівнях — усе це формує базову мотивацію педагогічного колективу. Окрім фінансового заохочення, важливою складовою є створення комфортних умов праці, забезпечення навчальними матеріалами та підтримка творчих ініціатив викладачів.

Нематеріальна мотивація відіграє не менш значущу роль. Визнання досягнень педагогів, як всередині школи, так і на рівні міста, формує позитивний імідж закладу та стимулює викладачів до подальшого професійного розвитку. Участь у спільних мистецьких проєктах, майстер-класах та обмінах досвідом створює атмосферу творчої співпраці та натхнення. Підтримка адміністрації в реалізації авторських програм, проведенні відкритих занять і підготовці учнів до конкурсів сприяє зростанню впевненості педагогів у своїх силах і професійній значущості.

Комплексний підхід до управління мотивацією в Сумській художній школі також передбачає можливості для кар'єрного зростання та самореалізації. Викладачі мають змогу підвищувати кваліфікацію, проходити навчальні курси та брати участь у культурно-освітніх заходах, що сприяє не лише особистісному розвитку, а й підвищенню престижу школи. Важливо, що

керівництво закладу підтримує атмосферу довіри, відкритості та поваги, де кожен педагог відчуває свою цінність і роль у спільній справі — вихованні творчого покоління. Така модель мотивації дозволяє не лише зберігати стабільний педагогічний колектив, а й сприяє його натхненній та результативній роботі.

Крім того, значний вплив на мотивацію має творча свобода персоналу та можливість реалізовувати власні педагогічні методики. Можливість застосовувати авторські педагогічні методики є важливим мотиваційним фактором для викладачів, оскільки це дозволяє їм проявляти креативність, впроваджувати інноваційні підходи та адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб учнів. Викладачі, які мають свободу вибору методів викладання, більш зацікавлені у своїй роботі, відчувають професійну автономію та відповідальність за результат. Це сприяє підвищенню якості освіти, оскільки педагог може використовувати власні напрацювання, експериментувати з новими підходами та вдосконалювати їх на практиці.

Запровадження власних методик також сприяє професійному розвитку педагогів і створює умови для обміну досвідом з колегами. Участь у конференціях, семінарах і педагогічних майстер-класах дає змогу презентувати свої методики, отримати конструктивний зворотний зв'язок і вдосконалити їх. Крім того, підтримка адміністрації у впровадженні нових освітніх технологій та методичних розробок мотивує викладачів до активного самовдосконалення. У результаті такої гнучкої системи навчання формується динамічне освітнє середовище, яке сприяє розвитку творчого потенціалу як педагогів, так і їхніх учнів.

Співпраця з учнями, бачення їхніх успіхів і досягнень є важливим стимулом для подальшої роботи. Ефективна співпраця між педагогом і учнем є ключовим фактором у розвитку творчих здібностей та академічних досягнень. Викладач не лише передає знання, а й створює мотиваційне середовище, де кожен учень відчуває підтримку та натхнення до самовдосконалення. Діалог, зворотний зв'язок і довірчі відносини

допомагають викладачу краще розуміти індивідуальні потреби учнів, а учням — отримувати корисні поради та розкривати свій потенціал. Особливо важливо заохочувати ініціативність та креативність, що сприяє формуванню впевненості у власних силах.

Бачення успіхів і досягнень учнів є для педагога потужним джерелом мотивації та професійного задоволення. Коли вчитель спостерігає за зростанням майстерності своїх вихованців, їхніми перемогами на конкурсах чи поступовим вдосконаленням навичок, це надихає його на подальшу працю та вдосконалення власних методів навчання. Радість від досягнень учнів також підсилює емоційний зв'язок між ними та педагогом, створюючи атмосферу довіри та співпраці. Такий підхід не лише сприяє розвитку особистості учнів, а й формує у них прагнення до постійного саморозвитку.

Дружня атмосфера в колективі, підтримка колег і можливість брати участь у мистецькому житті регіону також сприяють збереженню високого рівня мотивації серед педагогів. Дружня атмосфера в колективі відіграє важливу роль у створенні комфортних умов для роботи та професійного розвитку. Взаємоповага, відкритість і готовність до співпраці сприяють позитивному мікроклімату, який мотивує працівників до ефективної діяльності. Коли в колективі панує довіра, зменшується рівень стресу, покращується комунікація та підвищується продуктивність. Особливо важливо, щоб у команді цінували не лише професійні досягнення, а й людські якості кожного працівника, адже це зміцнює взаєморозуміння та командний дух.

Підтримка колег є одним із найважливіших факторів емоційного комфорту та професійного зростання. Можливість поділитися досвідом, отримати пораду чи допомогу у складних ситуаціях сприяє зміцненню командних відносин і формуванню здорової робочої атмосфери. Взаємна підтримка допомагає працівникам легше адаптуватися до змін, долати труднощі та досягати спільних цілей. Такий підхід не лише робить робочий

процес більш приємним, а й сприяє розвитку інноваційності та колективної відповідальності за успіх організації.

Таким чином, аналіз стану мотивації персоналу Сумської художньої школи показав, що ефективне управління мотиваційними процесами є важливим фактором для забезпечення високої якості мистецької освіти. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє підвищенню рівня зацікавленості педагогів у своїй професійній діяльності, розвитку їхньої творчої майстерності та вдосконаленню навчального процесу. Важливу роль відіграє не лише фінансове заохочення, а й можливість кар'єрного зростання, участь у творчих заходах, а також підтримка ініціатив та сприятливий психологічний клімат у колективі. Розвиток можливостей для професійного зростання, створення комфортного робочого середовища та підтримка творчої свободи педагогів сприятимуть підвищенню їхньої мотивації та ефективності роботи. Таким чином, удосконалення мотиваційних механізмів у Сумській художній школі є важливим завданням, яке сприятиме не лише розвитку персоналу, а й підвищенню загального рівня мистецької освіти у регіоні.

2.2. Організаційно-педагогічні умови управління мотивацією персоналу в освітній організації

Ефективне управління мотивацією персоналу в освітній організації базується на створенні сприятливих організаційно-педагогічних умов, які стимулюють професійний розвиток педагогів та їхню зацікавленість у роботі. Одним із ключових аспектів є забезпечення комфортного психологічного клімату в колективі, що сприяє співпраці, взаємодопомозі та творчому підходу до навчального процесу. Важливою умовою також є гнучка система матеріального та нематеріального заохочення, яка включає конкурентну заробітну плату, преміювання за досягнення, можливості професійного зростання та моральне визнання заслуг педагогів.

Крім того, до організаційно-педагогічних умов належать створення умов для постійного підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, науково-

методичних семінарах, а також підтримка педагогічних ініціатив. Важливу роль відіграє залучення педагогів до прийняття управлінських рішень, що підвищує рівень їхньої відповідальності та залученості до розвитку освітньої установи. Використання сучасних педагогічних технологій, цифрових інструментів та інтеграція інноваційних методів навчання також сприяють підвищенню мотивації персоналу. Таким чином, комплексний підхід до управління мотивацією забезпечує ефективність освітнього процесу та професійне зростання педагогів (таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4.

Організаційно-педагогічні умови в освітній організації

Критерій	Опис
Матеріальне стимулювання	Конкурентна заробітна плата, преміювання, доплати за стаж та кваліфікацію
Нематеріальне стимулювання	Визнання досягнень, нагороди, подяки, створення позитивного іміджу педагога
Психологічний клімат	Дружня атмосфера, підтримка керівництва, відсутність конфліктів, командна робота
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, семінари, майстер-класи, тренінги
Залученість у прийняття рішень	Участь у розробці навчальних програм, формування стратегії розвитку закладу
Сучасні педагогічні технології	Використання інтерактивних методів навчання, цифрових інструментів, онлайн-ресурсів
Гнучкість і автономність	Можливість творчої реалізації, адаптація навчальних програм до потреб учнів
Комфортні умови праці	Оснащеність кабінетів, забезпечення навчальними матеріалами, безпечне середовище

Успішна командна співпраця ґрунтується на взаємній довірі, повазі та підтримці. Колективний підхід сприяє впровадженню інноваційних методів навчання, організації спільних проєктів, заходів та позакласної діяльності.

Спільна робота допомагає вирішувати конфлікти, створювати креативні освітні ініціативи та мотивувати учнів до навчання. Коли вчителі працюють як єдина команда, це позитивно впливає на атмосферу в школі, підвищує продуктивність і робить навчальний процес більш ефективним та цікавим.

Позитивна організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування будь-якої установи, зокрема освітньої. Вона визначає спільні цінності, норми, традиції та стиль взаємодії між працівниками, що сприяє продуктивній роботі та комфортній атмосфері. Для її формування необхідно створювати умови для відкритої комунікації, підтримки співробітників, справедливого розподілу обов'язків і спільної відповідальності за досягнення цілей. Лідерство відіграє важливу роль у цьому процесі: керівники повинні бути прикладом для колективу, мотивувати персонал і сприяти професійному розвитку.

Також значний вплив на організаційну культуру мають корпоративні цінності, що визначають загальні принципи роботи та взаємодії. Регулярне проведення тренінгів, спільних заходів та підтримка ініціатив сприяють згуртованості колективу та підвищенню рівня довіри. Важливою умовою є також створення сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчувається цінним та мотивованим до подальшого професійного розвитку.

Позитивна організаційна культура є фундаментом успішного розвитку будь-якої організації, зокрема освітньої. Вона визначає загальноприйняті цінності, норми поведінки, традиції та взаємовідносини між працівниками. У закладах освіти така культура сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, що мотивує педагогів до професійного зростання, підвищує рівень залученості та відповідальності, а також позитивно впливає на навчальний процес. Головними чинниками її формування є відкритість до інновацій, підтримка ініціатив співробітників, справедливе керівництво та ефективна комунікація всередині колективу.

Ключовими елементами позитивної організаційної культури є взаємоповага, співпраця, визнання досягнень і заохочення професійного

розвитку. Важливу роль відіграють корпоративні заходи, спільні проекти та активна участь співробітників у прийнятті рішень. Також важливою складовою є створення комфортних умов праці та можливостей для навчання і самореалізації. Позитивна культура формує в колективі довіру та згуртованість, що сприяє високій продуктивності, підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей організації.

Позитивна організаційна культура Сумської художньої школи сприяє зростанню ефективності діяльності закладу, покращенню якості роботи та загальному задоволенню персоналу (таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5.

Основні аспекти організаційної культури Сумської художньої школи

Компонент	Характеристика
Місія та цінності	Формування естетичного світогляду, розвиток творчих здібностей учнів, популяризація мистецької освіти.
Корпоративні традиції	Проведення художніх виставок, конкурсів, майстер-класів, участь у регіональних та міжнародних мистецьких заходах.
Стиль керівництва	Демократичний підхід, підтримка ініціативи педагогів, сприяння творчій самореалізації.
Комунікація у колективі	Відкрите спілкування, обмін досвідом між викладачами, підтримка дружньої атмосфери.
Професійний розвиток	Участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, міжнародних мистецьких програмах.
Мотивація персоналу	Поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії) та нематеріальних (визнання досягнень, можливості самореалізації).
Соціальна відповідальність	Співпраця з міськими закладами культури, проведення благодійних заходів, підтримка юних талантів.
Робоче середовище	Творча атмосфера, забезпечення сучасними художніми матеріалами, комфортні умови для навчання і викладання.

Мотивація персоналу є ключовим фактором, що впливає на ефективність управління навчальним закладом, розвиток освітнього процесу та створення позитивного середовища для учнів і вчителів. Вона ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належить прагнення до професійного зростання, самореалізації, розвиток школи та вдосконалення освітніх методик. Важливу роль відіграє особиста відповідальність керівника за якість освіти, створення комфортних умов для роботи педагогічного колективу та підтримка інноваційних підходів.

Зовнішні фактори мотивації включають матеріальне стимулювання (гідна заробітна плата, премії, надбавки) та нематеріальні стимули, такі як суспільне визнання, підтримка з боку колег, учнів і батьків, а також можливість брати участь у конференціях, тренінгах і програмах професійного розвитку. Важливим є також надання автономії в ухваленні управлінських рішень, що дозволяє керівнику впроваджувати ефективні стратегії розвитку школи. Комплексний підхід до мотивації персоналу сприяє підвищенню рівня відповідальності, ініціативності та успішному керівництву освітньою організацією (таблиця 2.6.)

Таблиця 2.6

Комплексний підхід до мотивації персоналу

Категорія	Основні елементи
Матеріальні стимули	Заробітна плата Премії та бонуси Соціальні пакети Оплачувані відпустки Компенсації (страхування, транспортні витрати)
Нематеріальні стимули	Визнання досягнень Кар'єрне зростання Професійний розвиток (тренінги, курси) Гнучкий графік роботи Дружня атмосфера в колективі
Організаційні фактори	Корпоративна культура Стиль керівництва Чіткі цілі та завдання Мотиваційні програми

Індивідуальний підхід	Враховання особистих потреб працівників Менторство та наставництво Баланс між роботою і особистим життям
------------------------------	--

Комплексний підхід до мотивації передбачає використання різних методів стимулювання працівників, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Він базується на розумінні індивідуальних потреб співробітників і створенні сприятливих умов для їхньої професійної самореалізації. Матеріальні стимули, такі як конкурентна заробітна плата, премії, бонуси та соціальні пільги, забезпечують базову мотивацію. Проте лише фінансове заохочення не гарантує високого рівня залученості та відданості роботі, тому важливим є поєднання його з іншими мотиваційними чинниками.

Ефективне управління персоналом неможливе без комплексного підходу до мотивації, який включає поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші фінансові заохочення, є важливими для забезпечення базових потреб працівників. Водночас для довготривалого підвищення продуктивності необхідно використовувати нематеріальні стимули, зокрема визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та комфортного робочого середовища.

Комплексний підхід також передбачає індивідуалізацію мотиваційних механізмів, коли керівники враховують особисті потреби та пріоритети співробітників. Наприклад, для одних важливим є гнучкий графік роботи або можливість дистанційної праці, для інших – підтримка творчих ініціатив та участь у корпоративних заходах. Створення сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток командної роботи та залучення працівників до процесу прийняття рішень також відіграють значну роль у мотиваційному процесі. Таким чином, використання різних методів стимулювання дозволяє не лише

підвищити ефективність роботи персоналу, а й зміцнити його лояльність та залученість до загальних цілей організації.

Нематеріальна мотивація включає професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень і підтримку ініціатив. Наприклад, створення можливостей для навчання, участі у конференціях, тренінгах або наставництво сприяє підвищенню компетентності працівників та їхній зацікавленості у виконанні обов'язків. Крім того, важливу роль відіграє корпоративна культура, яка формує атмосферу довіри, взаємоповаги та співпраці. Відкритий діалог між керівництвом і персоналом, залучення співробітників до процесу прийняття рішень і підтримка їхніх ідей підвищують рівень мотивації. Для ефективного функціонування організації необхідно враховувати психологічні аспекти мотивації, зокрема індивідуальні особливості кожного працівника. Люди мають різні потреби та пріоритети, тому використання універсальних методів стимулювання може бути недостатньо ефективним.

Сучасні організації все частіше застосовують гнучкі підходи до мотивації персоналу, оскільки універсальні методи стимулювання не завжди ефективні для різних категорій працівників. Гнучкість у мотивації означає врахування індивідуальних потреб, кар'єрних амбіцій, рівня професійного розвитку та особистих цінностей співробітників. Це передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптацію мотиваційних механізмів відповідно до змін у зовнішньому середовищі, а також використання персоналізованого підходу до управління.

Одним із важливих аспектів гнучкої мотивації є можливість вибору співробітниками тих стимулів, які для них є найбільш значущими. Для когось важливо отримувати фінансові бонуси, тоді як інші цінують можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання або гнучкий графік роботи. Організації, які впроваджують гнучкі підходи до мотивації, досягають вищого рівня залученості персоналу, підвищення продуктивності та створення позитивного робочого клімату. Такий підхід дозволяє не тільки ефективно

управляти командою, а й сприяє довгостроковій лояльності співробітників до організації.

Гнучкість у підходах до мотивації дозволяє адаптувати її механізми до змінних умов і специфіки роботи колективу. Комплексний підхід допомагає не лише підвищити продуктивність працівників, а й створити сприятливе робоче середовище, що сприяє довгостроковій стабільності та розвитку організації.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови управління мотивацією персоналу в освітній організації є ключовим фактором підвищення ефективності роботи педагогічного колективу та якості освіти загалом. Впровадження комплексної системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє професійному зростанню працівників, покращенню їхньої продуктивності та підвищенню рівня задоволеності роботою. Важливу роль відіграють створення комфортного робочого середовища, підтримка ініціатив, забезпечення можливостей для кар'єрного та професійного розвитку, а також чітка система оцінювання й визнання досягнень персоналу.

Управління мотивацією потребує врахування індивідуальних потреб працівників, розвитку корпоративної культури та застосування сучасних методів стимулювання. Взаємодія між адміністрацією та колективом, демократичний стиль керівництва та формування позитивного психологічного клімату є важливими елементами організаційно-педагогічних умов. Впровадження цих підходів сприятиме не лише підвищенню мотивації персоналу, а й загальному розвитку освітньої організації, що позитивно позначається на всіх її складових: освітнього процесу, кадрового потенціалу, управлінських підходів та корпоративної культури. Важливими факторами є підвищення кваліфікації педагогічного колективу, створення комфортних умов для навчання та роботи, а також активна взаємодія з громадою та міжнародними партнерами.

2.3. Рекомендації щодо управління мотивацією персоналу в умовах сучасної освітньої організації

Мотивація є одним із ключових факторів, що визначають продуктивність працівників у будь-якій сфері діяльності. Висока мотивація сприяє підвищенню рівня залученості, відповідальності та ініціативності співробітників, що безпосередньо впливає на якість виконання завдань. Працівники, які відчують внутрішню або зовнішню мотивацію, працюють ефективніше, швидше адаптуються до змін і демонструють більшу відданість своїй роботі. Відсутність мотивації, навпаки, може призводити до зниження продуктивності, пасивності та втрати інтересу до виконуваних обов'язків.

Ефективна система мотивації передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Фінансове заохочення, премії та підвищення зарплати можуть стимулювати працівників до виконання більшого обсягу роботи або підвищення її якості. Проте нематеріальні чинники, такі як можливості для професійного зростання, кар'єрне просування, визнання досягнень та сприятливий клімат у колективі, відіграють не менш важливу роль. Саме вони створюють умови для довгострокової мотивації, підвищення рівня задоволеності роботою та формування лояльності до організації.

Високий рівень мотивації працівників позитивно впливає не лише на їхню продуктивність, а й на загальну ефективність діяльності організації. Вмотивовані співробітники проявляють більше креативності, пропонують нові ідеї та прагнуть до вдосконалення робочих процесів. Крім того, вони рідше змінюють місце роботи, що сприяє зменшенню плинності кадрів і стабільному розвитку компанії чи закладу. Тому керівникам важливо приділяти увагу побудові ефективної системи мотивації, яка враховує потреби працівників і створює умови для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Мотивація є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки саме вона впливає на продуктивність працівників, їхню ініціативність і

залученість до досягнення стратегічних цілей. Управління мотивацією — це складний процес, який включає створення умов для розвитку внутрішньої зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків і реалізації потенціалу.

Основні аспекти управління мотивацією

1. *Розуміння потреб працівників.* Ефективне управління мотивацією починається з аналізу потреб співробітників. Згідно з теорією Абрагама Маслоу, існує ієрархія потреб, починаючи від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Врахування цих рівнів дозволяє керівництву створювати умови, які найкраще відповідають очікуванням працівників.

2. *Система винагороди та заохочень.* Одним із ключових інструментів управління мотивацією є система винагород, яка може включати:

- *матеріальні стимули:* зарплата, премії, бонуси, соціальні пільги.
- *нематеріальні стимули:* визнання досягнень, кар'єрне зростання, похвала, гнучкий графік роботи.

3. *Постановка чітких цілей.* Працівники працюють більш ефективно, коли вони розуміють свої завдання, їхню значущість і взаємозв'язок із загальною місією організації. Чітке формулювання цілей і їх узгодження зі стратегією компанії забезпечує підвищення мотивації.

4. *Підтримка та розвиток персоналу.* Можливості для навчання, професійного зростання та отримання нових навичок є потужними чинниками мотивації. Інвестиції в розвиток персоналу демонструють працівникам важливість їхнього внеску в організацію.

5. *Психологічний клімат і культура організації.* Сприятливе робоче середовище, засноване на довірі, взаємоповазі та підтримці, значно підвищує мотивацію співробітників. Корпоративна культура, яка заохочує ініціативність і відкритість, створює умови для гармонійного розвитку співробітників.

Щодо методів управління мотивацією виділяють:

1. *Теорії мотивації.* Застосування сучасних теорій мотивації, таких як теорія очікувань Врума, двофакторна теорія Герцберга або теорія самовизначення, допомагає організаціям адаптувати свої підходи до мотивації залежно від специфіки діяльності.

2. *Залучення співробітників до прийняття рішень.* Працівники більш мотивовані, коли вони мають змогу впливати на процеси, які стосуються їхньої роботи. Це формує відчуття відповідальності та підвищує зацікавленість у досягненні результатів.

3. *Гнучкі форми організації праці.* Запровадження гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або можливості для тимчасового перемикання між проєктами сприяє збільшенню мотивації, зменшуючи вигорання та стрес.

Управління мотивацією в організаціях є важливим аспектом ефективного керівництва, що безпосередньо впливає на продуктивність працівників і досягнення стратегічних цілей. Для успішного управління мотивацією необхідно використовувати комплексний підхід, що включає матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать конкурентна заробітна плата, премії, бонуси та соціальні пільги, які забезпечують працівникам фінансову стабільність. Однак для довготривалого залучення та підвищення ефективності роботи важливим є також нематеріальне стимулювання, зокрема можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку та підтримка ініціатив.

Керівництво організації має створювати сприятливі умови для роботи, які сприяють підвищенню мотивації співробітників. До таких умов належать позитивна організаційна культура, відкрита комунікація між керівниками та персоналом, залучення працівників до прийняття рішень і створення комфортного робочого середовища. Важливу роль відіграє визнання досягнень та заохочення працівників за їхні зусилля, що допомагає підтримувати високий рівень мотивації. Крім того, ефективне управління мотивацією передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки різні люди мають різні потреби та стимули до роботи.

Реалізація системи мотивації потребує постійного аналізу та адаптації до змін в організаційному середовищі. Регулярне оцінювання рівня задоволеності працівників, впровадження нових мотиваційних програм та вдосконалення існуючих методів стимулювання допомагають підтримувати високу продуктивність персоналу. Ефективне управління мотивацією сприяє не лише зростанню продуктивності та лояльності працівників, а й покращенню іміджу організації, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців і забезпечувати сталий розвиток підприємства або закладу освіти.

Управління мотивацією в організаціях є стратегічним інструментом, що забезпечує досягнення високих результатів і стійкого розвитку компанії. Ефективне управління мотивацією базується на розумінні потреб працівників, створенні сприятливих умов для їхньої роботи та розвитку, а також застосуванні сучасних методів стимулювання. Успішна мотивація працівників сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню лояльності до організації, що є запорукою довгострокового успіху.

Створення умов – стимулів звертання педагогів до нових наукових досягнень і фактами передового педагогічного досвіду. Цьому сприяє відвідування й аналіз відкритих уроків, демонстрація позакласної роботи з учнями, наробки етичних бесід.

Мотивація педагогів художньої школи є ключовим фактором, що забезпечує високу якість освіти, розвиток учнів і процвітання закладу. Їхній професійний і творчий підхід ґрунтується на поєднанні внутрішніх стимулів, соціальних факторів та професійних умов. Більшість педагогів художньої школи – це люди, які обрали свій шлях через щире любов до мистецтва. Вони прагнуть передати свої знання й емоції молодшому поколінню:

1. *Задоволення від роботи.* Спостереження за розвитком таланту учнів і їхніми успіхами приносить викладачам глибоке моральне задоволення.

2. *Творче самовираження.* Педагоги мають можливість не лише викладати, а й втілювати свої ідеї через спільні проекти, виставки та майстер-класи.

Зовнішні фактори мотивації:

1. *Соціальна значущість професії.* Робота педагога художньої школи є важливою для суспільства, адже вони впливають на формування майбутніх митців, дизайнерів та архітекторів.

2. *Визнання та подяка.* Участь учнів у конкурсах, їхні перемоги та вдячність батьків є потужним стимулом для подальшої роботи.

3. *Підтримка колективу.* Дружнє середовище школи, обмін досвідом із колегами та спільне вирішення професійних викликів створюють атмосферу натхнення.

Професійні стимули щодо підвищення мотивації персоналу Сумської художньої школи:

1. *Можливості розвитку.* Участь у професійних семінарах, курсах підвищення кваліфікації, художніх виставках і конференціях дозволяє педагогам удосконалювати свої навички.

2. *Реалізація інноваційних ідей.* Школа часто дає викладачам свободу у виборі методів навчання, що стимулює до творчих експериментів.

3. *Підтримка талановитих учнів.* Усвідомлення, що їхня робота може стати фундаментом для успішної кар'єри учнів, мотивує викладачів працювати з максимальною віддачею.

Рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу Сумської художньої школи:

1. *Матеріальне заохочення.* Матеріальне заохочення відіграє ключову роль у підвищенні мотивації педагогів та працівників Сумської художньої школи. Адекватна заробітна плата є основним фактором стабільності та задоволеності роботою, оскільки вона забезпечує фінансову впевненість і сприяє професійному розвитку. Достатній рівень оплати праці дозволяє педагогам зосередитися на якісному викладанні, розробці нових методик навчання та підготовці учнів до творчих конкурсів і виставок. Крім того, фінансові стимули зменшують ризик професійного вигорання та підвищують лояльність персоналу до закладу.

Окрім заробітної плати, важливу роль відіграють премії та нагороди за успіхи учнів, які є своєрідним визнанням заслуг викладачів. Відзначення досягнень педагогів через грошові винагороди чи інші форми матеріального заохочення мотивує їх докладати більше зусиль до розвитку учнів та вдосконалення навчального процесу. Система преміювання стимулює здорову конкуренцію серед викладачів і сприяє підвищенню загального рівня мистецької освіти в школі. Таким чином, ефективне використання матеріальних стимулів не тільки зміцнює професійний дух колективу, а й покращує якість навчання, сприяючи успішності та творчому розвитку вихованців.

2. Соціальна підтримка. Соціальна підтримка є важливим фактором підвищення мотивації персоналу Сумської художньої школи, оскільки створює сприятливі умови для ефективної роботи та професійного розвитку. Забезпечення комфортних умов праці, зокрема облаштування сучасних класів, наявність просторих та світлих майстерень, ергономічних робочих місць і зон відпочинку, сприяє підвищенню продуктивності викладачів. Крім того, доступ до сучасного обладнання, якісних художніх матеріалів і технологій дозволяє педагогам реалізовувати інноваційні методики навчання, стимулюючи творчий потенціал як учнів, так і самого викладацького складу.

Важливим аспектом соціальної підтримки є сприяння розвитку педагогів на державному рівні. Програми підвищення кваліфікації, професійні майстер-класи, можливість брати участь у національних і міжнародних конкурсах та стажуваннях мотивують викладачів до самовдосконалення. Також важливе значення має фінансування освітніх закладів, що дозволяє не лише оновлювати матеріально-технічну базу, а й запроваджувати додаткові соціальні гарантії для персоналу. Комплексний підхід до соціальної підтримки педагогів сприяє підвищенню їхньої мотивації, задоволеності професією та, відповідно, покращенню якості мистецької освіти.

3. Визнання на рівні громади. Визнання на рівні громади є важливим чинником підвищення престижу педагогічної діяльності в Сумській художній

школі. Популяризація роботи викладачів через локальні засоби масової інформації, соціальні мережі та культурні заходи дозволяє суспільству оцінити їхній внесок у розвиток мистецької освіти. Публікації про досягнення педагогів і їхніх учнів, інтерв'ю з викладачами, висвітлення творчих процесів та успіхів школи сприяють підвищенню довіри громади до закладу. Це не лише мотивує педагогів до подальшого саморозвитку, а й залучає більше дітей до навчання, підсилюючи роль художньої освіти в регіоні.

Організація виставок, майстер-класів, участь у міських культурних заходах і підтримка викладачів через подяки від громади є ще одним важливим елементом суспільного визнання. Коли результати роботи педагогів отримують схвальні відгуки, а їхній професійний внесок відзначається на міському чи обласному рівні, це формує позитивний імідж професії. Відчуття значущості своєї праці, гордість за вихованців і визнання від суспільства сприяють зростанню професійної мотивації викладачів. Таким чином, активна взаємодія з громадою допомагає не лише підвищити престиж професії педагогів, а й створює умови для подальшого розвитку мистецької освіти в області.

Рівень мотивації впливає на продуктивність, ініціативність та стратегічне мислення управлінців, що, у свою чергу, визначає успіх компаній. Для забезпечення розвитку мотивації керівників необхідно застосовувати сучасні підходи та впроваджувати рекомендації, а саме:

1. Аналізувати індивідуальні потреби і цінності через ефективне управління мотивацією що починається з глибокого розуміння особистих потреб і цінностей персоналу. Рекомендується регулярно проводити опитування, інтерв'ю або оцінки, щоб з'ясувати, що саме надихає кожного управлінця. Це дозволяє розробляти індивідуальні програми мотивації.

Потреби персоналу є основним чинником, що визначає рівень їхньої мотивації та задоволеності роботою. Вони можуть бути матеріальними, такими як гідна заробітна плата, соціальні гарантії та комфортні умови праці, або нематеріальними – можливості для самореалізації, кар'єрного зростання

та визнання досягнень. Відповідно до теорії Маслоу, працівники спочатку прагнуть задовольнити базові фізіологічні та безпекові потреби, а вже потім орієнтуються на соціальні контакти, статус та самовираження. Організації, які враховують ці потреби, створюють сприятливе середовище для роботи та розвитку персоналу. Цінності персоналу формують їхню поведінку та впливають на лояльність до організації. Важливо, щоб корпоративна культура та місія компанії відповідали особистим переконанням і принципам працівників, адже це сприяє їхній більшій залученості та продуктивності. Наприклад, працівники, які цінують командну роботу, комфортніше працюють у згуртованому колективі, тоді як ті, хто прагне інновацій і креативності, потребують гнучкого підходу до виконання завдань. Організація, яка підтримує цінності своїх співробітників та враховує їхні інтереси, отримує вмотивований, відданий і ефективний персонал.

2. Впроваджувати систему гнучкого винагородження персоналу, яка відповідає їхнім зусиллям та досягненням. Рекомендовано розробляти гнучкі системи, що включають матеріальні (бонуси, премії) та нематеріальні (додаткові відпустки, публічне визнання) елементи.

Гнучке винагородження персоналу — це система мотивації, яка передбачає індивідуальний підхід до стимулювання працівників залежно від їхніх потреб, результатів роботи та внеску в розвиток організації. Вона поєднує фіксовану заробітну плату з додатковими матеріальними та нематеріальними заохоченнями, такими як бонуси, премії, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи або додаткові дні відпочинку. Такий підхід дозволяє не лише підвищити мотивацію співробітників, а й зробити систему винагород більш справедливою та ефективною, сприяючи залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців.

3. Стимулювати професійний та особистісний розвиток з надання можливостей для навчання та саморозвитку персоналу. Організації повинні впроваджувати програми менторства, оплачувати курси підвищення кваліфікації, сприяти участі в професійних конференціях і форумах.

Надання працівникам можливостей для навчання та саморозвитку є важливим елементом мотивації та підвищення продуктивності. Організації, які інвестують у розвиток персоналу, забезпечують доступ до тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та програм наставництва. Це не лише підвищує професійний рівень працівників, а й сприяє їхній лояльності та зацікавленості у власному кар'єрному зростанні. Додатково, створення внутрішнього середовища, що заохочує до самостійного навчання, обміну досвідом і розвитку нових навичок, сприяє формуванню компетентної та вмотивованої команди, готової до викликів сучасного ринку праці.

4. Розвивати лідерські якості персоналу. Рекомендується створювати програми розвитку лідерських навичок, які включають навчання з управління командою, емоційного інтелекту та прийняття стратегічних рішень. Такий підхід підвищує впевненість керівників у власних силах та їхній авторитет у колективі.

Розвиток лідерських якостей персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності роботи команди та досягнення стратегічних цілей організації. Важливо створювати умови, які сприяють формуванню відповідальності, ініціативності та вміння приймати рішення. Це можна реалізувати через програми наставництва, участь у проєктному менеджменті, тренінги з розвитку комунікаційних і управлінських навичок. Заохочення самостійності та підтримка креативних ідей допомагають працівникам розкрити свій потенціал, зміцнити впевненість у собі та ефективно взаємодіяти в команді, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

5. Забезпечувати прозорість та довіру між персоналом. Керівники повинні мати доступ до актуальної інформації про стан організації, її цілі та завдання. Відкритість у комунікації між топменеджментом і керівниками середньої ланки сприяє формуванню довіри та зменшенню демотивації.

Прозорість і довіра в колективі є основою ефективної командної роботи та здорового робочого середовища. Відкрита комунікація, чітке донесення інформації про рішення керівництва, можливість висловлювати думки без

страху негативних наслідків сприяють зміцненню взаєморозуміння між працівниками. Важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку, де кожен співробітник може впливати на процеси в організації, відчуючи свою значущість. Прозорість у розподілі обов'язків, оцінюванні результатів роботи та системі винагород формує атмосферу довіри, що, своєю чергою, підвищує мотивацію, залученість і продуктивність персоналу.

6. Управляти стресом і забезпечувати work-life balance персоналу. Сучасні організації мають приділяти увагу ментальному здоров'ю своїх керівників. Рекомендується впроваджувати гнучкі графіки роботи, програми з управління стресом, а також ініціативи, спрямовані на підтримання балансу між роботою та особистим життям.

Ефективне управління стресом і підтримка балансу між роботою та особистим життям персоналу є важливими факторами збереження їхньої продуктивності та добробуту. Організація повинна створювати умови, які зменшують рівень робочого навантаження, запобігають емоційному вигоранню та сприяють комфортній атмосфері в колективі. Це можна реалізувати через гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, підтримку психологічного здоров'я, а також розвиток корпоративних програм релаксації та фізичної активності. Турбота про work-life balance персоналу не тільки підвищує їхню мотивацію, а й зменшує рівень стресу, що позитивно впливає на загальну ефективність організації.

7. Інтегрувати інноваційні підходи до мотивації через використання технологій, таких як платформи для оцінки досягнень, автоматизовані системи винагород та аналітичні інструменти, дозволяє організаціям більш ефективно відстежувати та підсилювати мотивацію керівників.

Сучасні організації активно впроваджують інноваційні підходи до мотивації персоналу, поєднуючи технології, гнучкі методи управління та індивідуалізовані стимули. Одним із таких підходів є гейміфікація – використання ігрових механік для підвищення зацікавленості та залученості працівників. Також ефективними є персоналізовані програми розвитку, які

враховують кар'єрні амбіції та інтереси кожного співробітника. Використання штучного інтелекту для аналізу мотиваційних факторів дозволяє керівництву краще розуміти потреби персоналу та впроваджувати індивідуальні стимули. Крім того, акцент на корпоративну соціальну відповідальність і створення можливостей для працівників брати участь у соціальних проєктах сприяє підвищенню їхньої лояльності та емоційної прив'язаності до компанії.

8. Стимулювати автономію та відповідальність персоналу. Керівникам важливо надавати свободу у прийнятті рішень та можливість впливати на стратегічний розвиток організації. Це сприяє формуванню відчуття власного внеску у спільну справу.

Надання працівникам більшої автономії та відповідальності сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та ефективності. Коли співробітники мають можливість самостійно приймати рішення, планувати свою роботу та обирати методи виконання завдань, вони відчують довіру з боку керівництва та більшу відповідальність за результати. Це також розвиває ініціативність, творчий підхід і здатність до самостійного розв'язання проблем. Важливо створювати середовище, де помилки розглядаються як можливість для навчання, а не як привід для покарання. Такий підхід допомагає формувати проактивну команду, яка вміє ефективно працювати без постійного контролю та сприяє загальному успіху організації.

Удосконалення управління розвитком мотивації персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як індивідуальні потреби, так і стратегічні цілі організації. Впровадження вищезазначених рекомендацій допоможе забезпечити ефективну роботу керівників, підвищити їхню залученість та сприяти сталому розвитку організації. Ефективне управління розвитком мотивації персоналу є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої організації. Для його удосконалення необхідно використовувати комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховує потреби працівників. Важливим кроком є регулярне оцінювання рівня мотивації персоналу через опитування, аналіз

продуктивності та зворотний зв'язок. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати нові методи стимулювання, які відповідають змінам в організаційному середовищі та очікуванням працівників.

Окрім фінансових стимулів, значну роль у розвитку мотивації відіграє створення можливостей для професійного зростання. Організація має сприяти навчанню персоналу, надавати доступ до тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації. Важливо також впроваджувати систему кар'єрного розвитку, що дозволить працівникам бачити перспективи особистого зростання в межах компанії. Додатково ефективним методом є підтримка ініціатив та визнання досягнень співробітників через нематеріальні заохочення, такі як подяки, грамоти або громадське визнання.

Таким чином, щоб удосконалити управління мотивацією, необхідно також створювати сприятливий робочий клімат і розвивати корпоративну культуру, що базується на довірі, взаємоповазі та співпраці. Відкрита комунікація між керівництвом і працівниками, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та надання їм автономії у виконанні завдань підвищують рівень відповідальності та задоволеності роботою. Поєднання цих елементів сприяє не лише зростанню мотивації працівників, а й підвищенню загальної ефективності діяльності організації, забезпечуючи її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Мотивація педагогів художньої школи має вирішальне значення для створення творчої атмосфери, яка сприяє розвитку учнів і піднесенню культурного рівня громади. Успішна діяльність викладачів є відображенням їхньої любові до мистецтва, наполегливості й натхнення, що передається новим поколінням.

Сумська художня школа є справжнім осередком мистецького розвитку, де панує атмосфера натхнення, креативності та самовираження. Викладачі не лише передають учням технічні навички, а й заохочують їх до творчих експериментів, індивідуального підходу до мистецтва та пошуку власного стилю. Важливу роль у створенні творчої атмосфери відіграє оформлення

навчального простору — виставки учнівських робіт, художні інсталяції та творчі майстерні мотивують до активного занурення у світ мистецтва.

Окреме місце в житті школи займають спільні проєкти, пленери, конкурси та тематичні виставки, які стимулюють учнів до розвитку своїх здібностей. Під час таких заходів вони мають змогу не тільки продемонструвати власні таланти, а й отримати цінний досвід спілкування з однодумцями, викладачами та професійними митцями. Це сприяє не лише вдосконаленню художніх навичок, а й розвитку критичного мислення, вміння аналізувати та оцінювати мистецькі роботи.

Ключову роль у формуванні творчої атмосфери відіграє підтримка та натхнення, яке учні отримують від педагогів. Вчителі школи прагнуть створити комфортне середовище, де кожен учень може відкрито висловлювати свої ідеї та розвивати власну художню індивідуальність. Дружня взаємодія між учнями, відсутність страху перед помилками та атмосфера довіри допомагають вихованцям впевнено розкривати свої здібності. Завдяки такому підходу Сумська художня школа не лише дає якісні знання, а й формує нове покоління митців, для яких мистецтво стає невід'ємною частиною життя.

Таким чином, визначені рекомендації щодо ефективного управління мотивацією персоналу передбачають запровадження системи справедливого матеріального заохочення, соціальної підтримки у формуванні сприятливого психологічного клімату та визнання на рівні громади. Важливо також враховувати індивідуальні потреби працівників, сприяти їхньому самовдосконаленню та активно залучати до процесів прийняття рішень. Комплексне впровадження таких підходів дозволить не лише підвищити мотивацію персоналу, а й забезпечити стабільний розвиток освітньої організації, що позитивно позначиться на якості навчального процесу та загальному рівні освіти.

ВИСНОВКИ

Питання і проблеми, що виникають сьогодні в українському суспільстві та в ефективному управлінні сучасною організацією, потребують від керівників розуміння й осмислення процесів і явищ, що відбуваються в державі, навичок методів управління колективом у часи реформ. Керівник повинен вміти управляти мотивацією, що забезпечує досягнення високих результатів і стійкого розвитку сучасної організації, адже ефективне управління мотивацією базується на розумінні потреб працівників, створенні сприятливих умов для їхньої роботи та розвитку, а також сприяє підвищенню продуктивності та формуванню розвитку організації.

У даній магістерській роботі:

Охарактеризовано роль та значення мотивації персоналу як інструменту управління сучасною організацією, що викликає активність і певну спрямованість дій, а також наголошено, що мотивація – це процес, який стимулює керівника до діяльності для досягнення цілей, і пов'язаний із спрямуванням поведінки, силою зусиль та наполегливістю. Мотивація визначається як готовність керівника докладати максимальних зусиль для досягнення управлінських цілей та обумовлена здатністю цих зусиль задовольняти потреби сучасної організації.

Проаналізовано особливості підвищення рівнів мотивації персоналу як інструменту управління сучасною освітньою організацією в індивідуалізації та адаптованості під особисті потреби та особливості кожного співробітника. Це передбачає те, що керівник повинен досліджувати мотиваційні фактори своїх підлеглих, їхні цілі та амбіції, щоб стимулювати їх до досягнення високих результатів. Мотивація має бути систематичною та послідовною. Керівник повинен постійно ініціювати нові заходи та стимули для підтримки високого рівня ентузіазму та продуктивності у своїй команді. Це може охоплювати регулярні зустрічі для обговорення успіхів, забезпечення

можливостей для професійного зростання та визнання досягнень співробітників на різних рівнях.

У роботі визначено організаційно-педагогічні умови управління мотивацією персоналу в освітній організації, відкриття нових проблемних ситуацій у зростанні, планування роботи з урахуванням мотивації до розвитку тощо. Критеріями для виявлення зазначених компонентів спеціальної складової мотивації керівника, на нашу думку, можна визначити такі: когнітивний, операційно-діяльнісний і результативно-рефлексивний.

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління мотивацією персоналу в умовах сучасної освітньої організації на прикладі Сумської художньої школи, а саме:

1. Матеріальне заохочення. Матеріальне заохочення відіграє ключову роль у підвищенні мотивації педагогів та працівників Сумської художньої школи. Достатній рівень оплати праці дозволяє педагогам зосередитися на якісному викладанні, розробці нових методик навчання та підготовці учнів до творчих конкурсів і виставок. Окрім заробітної плати, важливу роль відіграють премії та нагороди за успіхи учнів, які є своєрідним визнанням заслуг викладачів. Відзначення досягнень педагогів через грошові винагороди чи інші форми матеріального заохочення мотивує їх докладати більше зусиль до розвитку учнів та вдосконалення навчального процесу.

2. Соціальна підтримка. Соціальна підтримка є важливим фактором підвищення мотивації персоналу Сумської художньої школи, оскільки створює сприятливі умови для ефективної роботи та професійного розвитку. Забезпечення комфортних умов праці, зокрема облаштування сучасних класів, наявність просторих та світлих майстерень, ергономічних робочих місць і зон відпочинку, сприяє підвищенню продуктивності викладачів.

Важливим аспектом соціальної підтримки є сприяння розвитку педагогів на державному рівні. Програми підвищення кваліфікації, професійні майстер-класи, можливість брати участь у національних і міжнародних конкурсах та стажуваннях мотивують викладачів до самовдосконалення.

Також важливе значення має фінансування освітніх закладів, що дозволяє не лише оновлювати матеріально-технічну базу, а й запроваджувати додаткові соціальні гарантії для персоналу.

3.Визнання на рівні громади. Визнання на рівні громади є важливим чинником підвищення престижу педагогічної діяльності в Сумській художній школі. Популяризація роботи викладачів через локальні засоби масової інформації, соціальні мережі та культурні заходи дозволяє суспільству оцінити їхній внесок у розвиток мистецької освіти. Публікації про досягнення педагогів і їхніх учнів, інтерв'ю з викладачами, висвітлення творчих процесів та успіхів школи сприяють підвищенню довіри громади до закладу. Це не лише мотивує педагогів до подальшого саморозвитку, а й залучає більше дітей до навчання, підсилюючи роль художньої освіти в регіоні.

Таким чином, сучасний стан мотивації персоналу освітньої організації потребує адаптації до нових викликів, а перспективи полягають у використанні інноваційних підходів, інтеграції цифрових інструментів та створенні середовища, яке сприяє професійному й особистісному зростанню. Це дозволить не лише підвищити ефективність управлінців, а й забезпечити сталий розвиток організацій у динамічних умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрюшків Б.М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2010. 296 с.
2. Антончук Д. До питання впливу трудової мотивації керівників на економічний розвиток держави. Україна: *аспекти праці*. 2016. № 8. С. 31-34.
3. Баєва О. Біологічні основи влади і лідерства. Персонал. 2016. № 12. 187 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 468 с.
5. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: *Підручник (модульний варіант)*. К.: ЦУЛ, 2015. 246 с.
6. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К.: Знання, 2010. 140с.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення 15.01.2025)
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч.посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп.// К.: Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
9. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6.
10. Виноградов О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 339-347
11. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: *навч.посіб. для студ. екон. спец. вузів*. К.: Кондор, 2004. 598 с.
12. Гірняк О.М. Менеджмент: *підручник*. 5-те вид., перероб. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2005. 382 с.
13. Гребеник Т.В. Управління персоналом: *конспект лекцій*. Суми : Сумський державний університет, 2014. 180 с.
14. Гріфін Р. Основи менеджменту: *підручник*. Львів: БаК, 2012. 624с.

15. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: *навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2017. 398 с.
16. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 15.01.2025)
17. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент. Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: *навч. посібник*. К.: ІЗМН, 2006. 140 с.
18. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: *навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
19. Доронін М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу. *наукове видання*. Харків: АдвАтм, 2010. 240 с.
20. Жуковська В.М. Управління персоналом. *Практикум: навч. посіб.* К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
21. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: *навч. посіб.* К.: Каравела, 2004. 322 с.
22. Занюк С.С. Психологія мотивації: *навч. посібник* К.: Либідь, 2018. 304 с.
23. Зязюн І. Роль підсвідомості у розвитку особистості. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. Київ-Ченстохово, 2000. С. 47-52.
24. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: *Навчальна книга Богдан*, 2018. 512 с.
25. Карамушка Л.М. Психологія управління К.: Міленіум, 2003. 344 с.
26. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: *Навчальний посібник*. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
27. Клименко В.І. Механізм творчості: Чим його розвивати // *Шкільний світ*. 2001. № 25 28 (липень) 95с.
28. Колот А.М. Мотивація персоналу. *Підручник*. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2016. 340 с.
29. Корольчук М.С. Психодіагностика: *навчальний посібник* К.: Ельга, Ніка Центр, 2004. 400 с.

30. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників К.: Знання КОО, 2017. 556с.
31. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: *навчальний посібник*. Житомир: ЖІТІ. 2010. 250 с.
32. Крушельницька О.В. Управління персоналом: *навч.посібник*. Видання друге, перероблене і доповнене К.: Кондор, 2005. 308 с.
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом: *навчальний посібник*. К., «Кондор» 2003. 296с.
34. Кузьмін О.Е. Теоретичні та практичні засади менеджменту: *навчальний посібник* Львів: Магнолія плюс, 2012. 302 с.
35. Кунц А.Х. Вплив зовнішніх систем стимулювання на внутрішню мотивацію. Проблеми теорії і практики управління. 2015. № 1. С. 91-97.
36. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
37. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: *навчальний посібник*. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
38. Михайлова Л. І. Управління персоналом: *навчальний посібник*. К. 2007. 248 с.
39. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. К.: ВАТ “КДНК”, 2011. 608с.
40. Мотивація: система, моделі та методи URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/> (дата звернення 28.01.2025)
41. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: *навч. посіб.* 3 вид., випр. і доп. К.: Знання, КОО, 2008. 435 с.
42. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: *навч. посібник*. К.: ЕксОб, 2016. 278 с.
43. Нестеренко Л.О. Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=29724> (дата звернення 11.02.2025)
44. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: *Посібник* К.: Академвидав, 2003. 567 с.

45. Остапенко П.В. Особливості мотивації в педагогічному колективі. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Частина 3, Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2024. С. 68-70.
46. Остапенко П.В. Основні умови підвищення рівня мотивації керівників та працівників у сучасних організаціях. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Частина 1, Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. С. 71-73.
47. Перетятко А. Активізація мотиваційного взаємозв'язку: очікування - винагорода - результати праці. *Україна: аспекти праці*. 2006. №8. С. 48-50.
48. Петюх В. М. Управління персоналом: *навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. К.: КНЕУ, 2000.
49. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.
50. Савельєва В.С. Психологія управління: підручник. К.: Професіонал, 2005. 317 с.
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2012. С.212.
52. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія, і практика регулювання. Кіровоград: Пік, 2003. С.298.
53. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.
54. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: *курс лекцій*. К.: МАУП, 2001. 165 с.
55. Стадник В.В. Менеджмент. К.: Академвидав, 2013. 464 с.
56. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: *Підручник* К.: Академвидав, 2013. 608 с.

57. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2016. 606 с.
58. Шовкун М.В. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2016. №2. С. 9-16.
59. Шушпанов Д. Г. Мотиваційний менеджмент: консп. лекцій. Тернопіль. 2009. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv-tneu/sh/507-2011-12-01-12-23-00 (дата звернення 28.12.2024)
60. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: *навчально-методичний посібник*. К.: МАУП, 2003. 280 с.
61. Якименко, Л. Ю. Мотивация-основа управління людськими ресурсами: *навч.-практ. посібник*. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Вам буде запропонований 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь "так" або "ні".

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкласти на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребує невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

Методика Т. Елерса. Тест «Мотивація до уникнення невдач»

Пропонуємо вам список слів: 30 колонок по три слова. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найточніше Вас характеризує, і позначте його.

1	2	3
Сміливий	Пильний	Заповзятливий
Лагідний	Боязкий	Упертий
Обережний	Рішучий	Песимістичний
Непостійний	Безцеремонний	Уважний
Нерозумний	Боягузливий	Недумаючий
Спритний	Жвавий	Передбачливий
Холоднокровний	Коливний	Удалий
Стрімке	Легковажний	Боязкий
Незадумиваючийся	Манірний	Непередбачливий
Оптимістичний	Добросовісний	Чуйний
Меланхолійний	Сумнівається	Нестійкий
Боягузливий	Недбалий	Схвильований
Необачний	Тихий	Боязкий
Уважний	Нерозсудливим	Сміливий
Розсудливий	Швидкий	Мужній
Заповзятливий	Обережний	Передбачливий
Схвильований	Розсіяний	Боязкий
Малодушний	Необережний	Безцеремонний
Лякливий	Нерішучий	Нервовий
Виконавчий	Відданий	Авантюрний

Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
Приборканий	Байдужий	Недбалий
Обережний	Безтурботний	Терплячий
Розумний	Дбайливий	Хоробрий
Предвідаючий	Безстрашний	Добросовісний
Поспішний	Лякливий	Безтурботний
Розсіяний	Необачний	Песимістичний
Обачний	Розсудливий	Заповзятливий
Тихий	Неорганізований	Боязкий
Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

КЛЮЧ

Ви отримуєте один бал за вибір, наведений у ключі (перша цифра перед ризикою означає номер рядка, друга цифра після ризику — номер стовпчика, в якому потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, за яке нараховується один бал, записане в першому рядку, в другому стовпчику — «пильний»). За інший вибір бал не зараховується.

Ключ підрахунку:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат. Чим більша сума балів — тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту. Від 2 до 10 балів: низька мотивація до самозахисту; від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації; понад 20 балів — надто високий рівень мотивації до уникнення невдач, самозахисту.

Аналіз результату. Для більшої ефективності рекомендується результат аналізувати разом із тестами «Мотивація до успіху» та «Готовність до ризику», оскільки вони посилюють установку на захисну поведінку дві обставини: перша — коли без ризику вдається отримати бажаний результат; друга — коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку. Досягнення ж безпечного результату людиною із ризикованою поведінкою навпаки послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

Методика Шуберта: діагностика ступеню готовності до ризику*Тест*

Інструкція: Оцініть ступінь своєї готовності здійснити зазначені дії. Відповідаючи на кожне з 25 запитань, поставте відповідний бал за такою схемою:

- 2 бали — цілком згоден, «так»;
- 1 бал — швидше «так», ніж «ні»;
- 0 балів — ні «так», ні «ні», щось середнє;
- 1 бал — швидше «ні», ніж «так»;
- 2 бали — абсолютно не згоден «ні».

Запитання

1. Чи перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб якомога швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворій людині?
2. Чи погодились би Ви заради гарного заробітку взяти участь у небезпечній і довготривалій експедиції?
3. Чи перешкодили б Ви втечі небезпечного грабіжника?
4. Чи могли б Ви їхати на підніжці товарного вагона на швидкості понад 100 км/год?
5. Чи можете Ви вдень після безсонної ночі нормально працювати?
6. Чи почали б Ви першим переходити дуже холодну річку?
7. Чи позичили б Ви другу значну суму грошей, будучи не зовсім впевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?
8. Чи ввійшли б Ви разом із приборкувачем у клітку з левачами за його запевнень, що це безпечно?
9. Чи могли б Ви під керівництвом зовні вилізти на високу фабричну трубу?
10. Чи могли б Ви без тренування керувати парусним човном?
11. Чи ризикнули б Ви вхопити за вуздечку коня, який біжить?
12. Чи могли б Ви після 10 бокалів пива їхати на велосипеді?
13. Чи могли б Ви здійснити стрибок з парашутом?
14. Чи могли б Ви за необхідності проїхати без білета від Талліна до Москви?
15. Чи могли б Ви здійснити автотурне, якби за кермом був Ваш знайомий, котрий нещодавно потрапив у тяжку дорожню пригоду?
16. Чи могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?
17. Чи могли б Ви, щоб позбутися тривалої хвороби з постільним режимом, погодитися на небезпечну для життя операцію?
18. Чи могли б Ви стрибнути з підніжки товарного вагона, що рухається зі швидкістю 50 км/год?

19. Чи могли б Ви, в екстреному випадку, разом із сімома іншими людьми піднятися в ліфті, розрахованому лише на шістьох осіб?
20. Чи могли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?
21. Чи взяли б Ви за небезпечну для життя роботу, якщо б за неї добре платили?
22. Чи могли б Ви після 10 чарок горілки вирахувати відсотки?
23. Чи могли б Ви за наказом Вашого начальника взятись за високовольтний дрот, якби він запевнив Вас, що дрот знеструмлений?
24. Чи могли б Ви після кількох попередніх пояснень керувати гелікоптером?
25. Чи могли б Ви, маючи білети, але без грошей і продуктів, доїхати від Сум до Києва?

КЛЮЧ

Підрахуйте суму набраних Вами балів відповідно до інструкції.

Тест оцінюють за неперервною шкалою як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику. Значення тесту: від -50 до $+50$ балів.

Результат. Менше -30 балів: занадто обережні; від -10 до $+10$ балів: середнє значення; більш як $+20$ балів: схильність до ризику.

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникання невдач (захистом). Готовність до ризику пов'язана прямо пропорційно з кількістю допущених помилок.

Дослідження дали також такі результати:

- з віком готовність до ризику зменшується;
- у більш досвідчених робітників готовність до ризику нижча, ніж у недосвідчених;
- у жінок готовність до ризику реалізується за більш певних умов, ніж у чоловіків;
- у військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику вища, ніж у студентів;
- зростання відданості особистості, ситуація внутрішнього конфлікту сприяє готовності до ризику;
- в умовах групи готовність до ризику сильніша, ніж у діях самотужки, вона залежить від групових очікувань.

Додаток 4



Додаток 5

Участь у конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспекти

VI Міжнародна науково-практична конференція «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи»

Платформа 3

26 грудня 2024 року

Виступ 1



Никифоров Андрій
доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього мистецтва та дизайну, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, Україна

П'ять ліній скульптурної композиції «Перша вчителька», створеної на честь 100-річного ювілею СумДПУ імені А.С. Макаренка

Виступ 2



Остапенко Павло
директор Сумської дитячої художньої школи імені Михайла Лисенка, Україна

Розвиток позашкільної мистецької освіти під час воєнного стану

Виступ 3



Бабенко Наталя
заслужений майстер народної творчості України, керівник народного художнього колективу майстерів художньої вишивки та бісероплетіння, Сумський Палад дітей та юнацтва, Україна

Роль народного мистецтва у патріотичному вихованні сучасної молоді

Виступ 4



Тесленко Юрій
старший викладач, Харківський аерокосмічний університет імені М. Е. Жуковського, Україна

Аспекти викладання «Комплексного комп'ютерного проєктування» (спеціальність «Дизайн»)

З виступами спікерів можна ознайомитися за покликанням:
<https://pedagogika.sspu.edu.ua/nauka/naukovi-zakhody/mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiya-osvita-dla-khkh-stolit-tia-vykyky-problemy-perspektyvy>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені А.С. МАКАРЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ




Серія ІПП **СЕРТИФІКАТ** № 219

учасника VI Міжнародної науково-практичної конференції
Conference

**ОСВІТА ДЛЯ XXI СТОЛІТТЯ:
ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

Загальна кількість - 8 годин

Series IPP **CERTIFICATE** № 219

of participant of the VI International Scientific-Practical
Conference

**EDUCATION FOR THE XXI CENTURY:
CHALLENGES, PROBLEMS, PROSPECTS**

The total number is 8 hours

Остапенко Павло

Rector
of Sumy State Pedagogical
named after A. S. Makarenko
Yurii LIANNOI




University

26 December 2024

Додаток 6

Подяки і грамоти персоналу Сумської художньої школи



