

УДК 37.014.5:159.947.5
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-112-4-43-49

Олександр ПАСТОВЕНСЬКИЙ,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін
Житомирського ОІППО,
м. Житомир, Україна
ORCID: 0000-0002-6450-0843
e-mail: al.pastov@gmail.com

Олена КОСИГІНА,
кандидат психологічних наук, доцент,
завідувач кафедри педагогіки й андрагогіки
Житомирського ОІППО,
м. Житомир, Україна
ORCID: 0000-0002-1895-4350
e-mail: okos@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

Анотація. У статті досліджено особливості реалізації методів мотивації в умовах розвитку освітніх систем, зокрема схарактеризовано адміністративні, економічні, психологічні методи, а також методи соціального нормування й соціального регулювання. Визначено ключові особливості реалізації методів мотивації у процесі розвитку освітніх систем, а саме: комплексне використання цих методів у кожній фазі розвитку освітньої системи; зміщення домінантних методів мотивації відповідно до фаз розвитку освітньої системи (від адміністративних до економічних та психологічних методів, методів соціального нормування й соціального регулювання), а в межах окремих

груп методів – у напрямі до методів непрямой позитивної мотивації; відчутне зростання громадської складової методів мотивації, тобто відносної величини кадрового потенціалу, що бере участь у реалізації методів мотивації.

Наголошено, що в умовах розвитку освітніх систем важливого значення набуває, посилення диференціації мотивація, зокрема зменшення відносної величини кадрового потенціалу в групах, на які спрямовані конкретні методи мотивації.

Ключові слова: освітня система, адміністративні методи, економічні методи, психологічні методи, соціальні методи мотивації, громадські структури.

Oleksandr PASTOVENSKYI,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department
of Social Sciences and Humanities,
Zhytomyr Regional Institute
of Postgraduate Pedagogical Education,
Zhytomyr, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6450-0843
e-mail: al.pastov@gmail.com

Olena KOSYHINA,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Head of Department
of Pedagogics and Andragogy Zhytomyr Regional Institute
of Postgraduate Pedagogical Education,
Zhytomyr, Ukraine,
ORCID: 0000-0002-1895-4350
e-mail: okos@ukr.net

THE PECULIARITIES OF THE IMPLEMENTATION OF MOTIVATION METHODS IN THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS

Abstract. The article examines the peculiarities of the implementation of motivation methods in the

conditions of the development of educational systems from a rigid system to a system with delegated management powers. Such as: «soft» system, system with network interaction, synergistic system.

It has been analyzed the specified features are analyzed on the example of the implementation of motivation methods, defined according to the traditional classification, which distinguishes administrative, economic and psychological methods of motivation, as well as methods of social regulation and social regulation.

It has been established that one of the features of the implementation of motivation methods in the process of development of educational systems is the complex use in each phase of the development of the educational system of administrative, economic, psychological and social methods of motivation with the priority application of dominant methods of motivation for the specified phase of development.

Another important feature of the implementation of motivation methods is the shift in accordance with the phases of the development of the educational system in the dominant methods of motivating – from administrative to economic, psychological methods of motivation, methods of social regulation and social regulation.

It has been substantiated that in the conditions of the development of educational systems, there is a shift in the dominant methods of motivation, also within individual groups of methods, in the direction of methods of indirect positive motivation.

In addition, it was established that in the process of development of the educational system, a characteristic feature of motivation methods is the growth of their public component (the relative amount of personnel potential involved in the implementation of motivation methods).

Also it has been proven that in the conditions of the development of educational systems, another feature of motivation is the strengthening of its differentiation (reduction of the relative value of personnel potential in groups targeted by specific methods of motivation).

Key words: *educational system, development level, administrative methods, economic methods, psychological methods, social methods of motivation, civil structures.*

Постановка проблеми. В умовах децентралізації влади в Україні та демократизації суспільних процесів важливого значення набуває реформування освіти, впровадження ефективних моделей управління галуззю, розроблення прогресивних підходів до мотивації працівників установ і закладів освіти. За цих умов мотивація у сфері освіти є однією з найважливіших і найбільш досліджуваних проблем як у теорії управління, так і в практичній діяльності.

Однак, незважаючи на ґрунтовне вивчення зазначеного питання, суттєвою проблемою є те, що методи мотивації на практиці не завжди справляють належний позитивний вплив на підвищення ефективності освітньої діяльності. Однією з причин цього, на нашу думку, є те, що керівники установ і

закладів освіти нерідко обирають та застосовують методи мотивації, зважаючи на особливості свого характеру та рівень професійної компетентності.

Водночас, на наш погляд, у процесі реалізації методів мотивації мають урахуватися насамперед особливості функціонування та розвитку освітніх систем (заклади освіти, інші суб'єкти освітньої діяльності, освітня галузь територіальних громад тощо). У зв'язку з цим дослідження специфіки застосування методів мотивації в різних фазах розвитку освітніх систем є неабияк актуальним.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проблему вдосконалення мотивації працівників, зокрема й в освітній галузі, розглядали у своїх дослідженнях С. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, Л. Безтелесна, Я. Болюбаш, У. Бреддік, Г. Ващенко, В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрет, Л. Даниленко, В. Данюк, Г. Дмитренко, Л. Карамушка, А. Колот, Н. Кузьміна, Д. Мак-Клелланд, О. Лозовський, Е. Лоулер, С. Максименко, О. Малихіна, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Л. ОрбанЛембрик, Г. Осовська, У Оучі, М. Пірен, Л. Портер, А. Семєнов, В. Сич та ін.

Науковці по-різному трактують поняття мотивації, зокрема як: процес впливу на персонал із метою формування в працівників потреб, що сприяють підвищенню рівня трудової активності; функцію (механізм) управління персоналом, що забезпечує високу ефективність праці шляхом реалізації послідовних заходів; психолого-мотиваційний чинник, який визначає внутрішні стимули та мотиви діяльності працівників тощо (Різник, 2018, с. 32). Водночас низка вчених визначають мотивацію як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації (Кузьмін, Мельник, 2003, с. 156; Кравченко, 2012, с. 87).

Так, Г. Єльнікова на основі аналізу виокремлених різними науковцями функцій управління дійшла висновку, що 36% учених розглядають мотивацію як функцію управління (Єльнікова, 1999). Зауважимо, що такий порівняно невисокий відсоток, на нашу думку, зумовлений розумінням багатьма науковцями мотивації як складника іншої функції управління – організаційної.

У нашому дослідженні ми дотримуватимемося трактування мотивації як виду управлінської діяльності.

Також варто зауважити, що науковці розрізняють мотивацію зовнішню, яка визначається зовнішніми факторами (нагороди, покарання) і внутрішню, що залежить від факторів внутрішнього походження (почуття самозадоволення від виконаної роботи без очікувань зовнішніх заохочень); позитивну (заохочення) та негативну (покарання); пряму (виплата премії) і непряму (оптимізація навчального навантаження вчителів) тощо (Різник, 2018; Сладкевич, Чернявський, 2007, с. 352).

Щодо методів мотивації, то під ними вчені найчастіше розуміють способи управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей організації

(Сладкевич, Чернявський, 2007, с. 365). Цілком очевидно, що реалізація методів мотивації ґрунтується на законах управління, передбачає застосування різноманітних засобів впливу на персонал тощо.

Зазначимо, що в класифікаціях і змісті методів мотивації на сьогодні простежуються чималі розбіжності. Так, науковці класифікують методи мотивації за:

- об'єктами мотивації (методи мотивації колективів; методи мотивації окремих особистостей, зокрема менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва) та працівників (початківців, досвідчених); жінок);

- основними потребами (методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих; методи задоволення потреб у захищеності та безпеці; методи задоволення потреб у причетності та належності; методи задоволення потреб поваги і визнання; методи задоволення потреб самовираження, самореалізації);

- стимулами (економічні (методи матеріального стимулювання), неекономічні (організаційні, морально-психологічні));

- спрямованістю (позитивне підкріплення; негативне підкріплення; гасіння дій, критика, покарання) та ін. (Сладкевич, Чернявський, 2007, с. 366).

Зважаючи на наведені вище дослідження, зазначимо, що на практиці провести чітке розмежування між різними методами мотивації надзвичайно складно, адже вони мають чимало спільних рис, часто реалізуються в комплексі, доповнюючи один одного тощо. Крім того, на нашу думку, в умовах розвитку соціальних систем неабиякої важливості набуває дослідження особливостей використання методів мотивації, зокрема у представленій роботі пропонуємо для розгляду особливості реалізації методів мотивації в умовах розвитку освітніх систем.

Мета статті – проаналізувати особливості реалізації методів мотивації в умовах розвитку освітніх систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нашій роботі під методами мотивації будемо розуміти способи взаємодії керуючої та керованої підсистем, спрямовані на вирішення завдань мотивації працівників. Очевидно, що з розвитком демократичних процесів у країні, зокрема й в освітній галузі, змінюється характер такої взаємодії, що зумовлює модернізацію методів мотивації.

Проаналізуємо детальніше ці процеси на прикладі методів мотивації, визначених за традиційною класифікацією (тобто за стимулами), в якій виокремимо адміністративні, економічні, психологічні та соціальні методи мотивації (Різник, 2018, с. 183; Власенко, Швайка, 2016).

Наведемо короткий зміст означених методів мотивації в освітній галузі, важливий для нашого подальшого дослідження:

- адміністративні методи мотивації: режим роботи, стягнення за порушення трудової дисципліни (догани, звільнення), заохочення, що визначаються

в правилах внутрішнього трудового розпорядку (нагородження грамотами, оголошення подяк), контроль і нагляд за діяльністю закладу освіти та окремих працівників тощо;

- економічні методи мотивації, які поділяють на: прямі (преміювання, виплата щорічної грошової винагороди за сумлінну працю, надбавок, необов'язкових доплат, матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, одноразова допомога при виході на пенсію) та непрямі (розподіл навчального навантаження, встановлення за результатами атестації кваліфікаційних категорій, присвоєння педагогічних звань, подання на присвоєння почесних звань, як-от «заслужений працівник освіти України», «заслужений учитель України», надання додаткового часу на методичну роботу тощо);

- психологічні методи мотивації, серед яких варто виокремити: методи психологічного впливу (вимога, примушення, заборона, прохання, переконання, підкріплення, погашення, порада, підтримка, похвала, спонукання, схвалення, навіювання, осуд, залучення, наслідування тощо), методи професійного відбору і навчання, комплектування малих груп, гуманізації праці та ін.;

- соціальні методи мотивації, а саме: методи соціального нормування (правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti громадських організацій, ціннісні орієнтири, громадська думка, правила (кодекси) поведінки та професійного етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу тощо) та методи соціального регулювання (укладання колективних договорів, угод, контрактів, прийняття взаємних зобов'язань, розвиток соціально-виробничих традицій, досягнення компромісів, обмін досвідом, організація змагання, здійснення морального стимулювання, нагородження почесними грамотами, пам'ятними подарунками, вручення відзнак ветеранам праці, вшанування кращих працівників тощо).

Зрозуміло, що для забезпечення ефективності освітньої системи доцільно комплексно використовувати адміністративні, економічні, психологічні та соціальні методи мотивації працівників. Водночас для кожної керуючої підсистеми завжди існують найбільш властиві для неї й ефективні методи мотивації працівників, які назвемо домінантними.

У зв'язку з цим розглянемо особливості освітніх систем, які визначаються рівнем їхнього розвитку. Науковцями доведено, що з метою забезпечення ефективності освітні системи (ОС) у процесі розвитку проходять фази від жорсткої системи (СЖ) до системи з делегованими управлінськими повноваженнями (СДП), «м'якої» системи (СМ), системи з мережевою взаємодією (СМВ) та синергетичної системи (СС), тобто: СЖ → СДП → СМ → СМВ → СС (Пастовенський, 2016).

Із короткими характеристиками управлінської взаємодії керуючої підсистеми з іншими підсистемами освітньої системи в різних фазах її розвитку пропонуємо ознайомитися в *таблиці 1*.

Короткі характеристики управлінської взаємодії керуючої підсистеми з іншими підсистемами освітньої системи в різних фазах її розвитку

Фаза розвитку освітньої системи	Характер управлінської взаємодії керуючої підсистеми з іншими підсистемами освітньої системи
Жорстка система (СЖ)	управління освітньою системою здійснює керуюча підсистема
Система з делегованими управлінськими повноваженнями (СДП)	у процесі вирішення основних управлінських питань керуюча підсистема проводить консультації з органами самоврядування освітньої системи (професійними об'єднаннями педагогічних / науково-педагогічних працівників, батьківськими, учнівськими / студентськими комітетами / радами тощо)
«М'яка» система (СМ)	рішення з основних управлінських питань керуюча підсистема узгоджує з органами самоврядування освітньої системи
Система з мережевою взаємодією (СМВ)	управлінські рішення з основних проблем керуюча підсистема узгоджує з органами самоврядування освітньої системи, які зі свого боку проводять відповідні консультації зі спільнотами педагогічних / науково-педагогічних працівників, учнів / студентів, батьків, громадськими організаціями тощо
Синергетична система (СС)	участь у вирішенні управлінських питань на основі прийнятих процедур узгодження беруть усі зацікавлені підсистеми освітньої системи

Отже, залежно від рівня розвитку освітніх систем керівництво закладу освіти на засадах диференційованої партисипативності залучає до прийняття найважливіших управлінських рішень органи самоврядування закладу та громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі. Це стосується й мотивації працівників закладу.

Проаналізуємо особливості реалізації методів мотивації працівників залежно від фази розвитку освітньої системи.

У жорстких системах (СЖ), де управління здійснюється виключно керівництвом закладу, мотивацію працівників зазвичай здійснює керівництво. Як свідчить досвід, домінуючими за цих умов є адміністративні методи мотивації (А), зокрема: встановлення режиму роботи, догани, звільнення, заохочення, що визначаються в правилах внутрішнього трудового розпорядку (нагородження грамотами, оголошення подяк), контроль за діяльністю працівників тощо.

Означені методи застосовуються також і в наступних фазах розвитку освітніх систем, однак у більш демократичних фазах керівництво проводить консультації або ж узгоджує з органами самоврядування, громадськими структурами основні рішення щодо дисциплінарних стягнень чи нагородження працівників, причому адміністративні методи зміщуються у бік позитивних методів (заохочення працівників).

У системах із делегованими управлінськими повноваженнями (СДП) частина управлінських повноважень, зокрема тих, що стосуються мотивації працівників, передається органам самоврядування закладу, з якими керівництво проводить консультації з основних управлінських питань. Наприклад, методичні об'єднання вчителів можуть готувати пропозиції щодо розподілу навчального навантаження педагогів, встановлення їм за результатами атестації кваліфікаційних категорій, присвоєння педагогічних звань, виплати щорічної грошової винагороди за сумлінну працю, преміювання працівників тощо. Як показує досвід, розглянуті методи мотивації є достатньо ефективними й поширеними в системах із делегованими

управлінськими повноваженнями. Тому в таких системах саме економічні методи мотивації (Е) стають домінуючими.

У «м'яких» освітніх системах (СМ) керівництво закладу освіти рішення з основних управлінських питань узгоджує з органами самоврядування закладу. У таких закладах для ефективного функціонування важливим є встановлення сприятливого психологічного клімату, що успішно здійснюється психологічними методами мотивації (П). Зважаючи на це, у «м'яких» освітніх системах домінуючими є психологічні методи мотивації працівників (методи психологічного впливу, професійного підбору та навчання, комплектування малих груп, гуманізації праці тощо).

Варто зауважити, що психологічні методи мотивації можуть ефективно застосовуватися в усіх фазах розвитку освітніх систем, однак із розвитком освітніх систем означені методи зміщуються в напрямі до посилення позитивних і непрямих психологічних методів: від примушення, вимоги та заборони до прохання, підкріплення й переконання; поради, похвали та підтримки; схвалення, спонукання й навіювання; залучення, наслідування й зараження тощо.

В освітніх системах із мережевою взаємодією (СМВ) до вирішення управлінських проблем, зокрема питань мотивації працівників, на основі мережевих консультацій широко залучаються громадські структури (спільноти педагогічних / науково-педагогічних працівників, учнів / студентів, батьків та ін.). Це дає змогу впорядковувати відносини між колективом і працівником шляхом упровадження різних суспільних норм, це відбувається завдяки використанню методів соціального нормування (НС) (правила внутрішнього трудового розпорядку, статуту громадських організацій, кодекси поведінки та професійного етикету, ціннісні орієнтири, громадська думка тощо). Саме методи соціального нормування в означеній фазі розвитку освітньої системи є домінуючими.

Зрештою, в синергетичній освітній системі (СС) участь у вирішенні управлінських питань, зокрема й тих, що стосуються мотивації працівників, на основі

прийнятих процедур узгодження беруть усі зацікавлені підсистеми ОС. Це дає змогу зацікавленим громадським структурам не тільки надавати пропозиції щодо запровадження певних суспільних норм у колективі, а й активно впливати на створення в закладі освіти сприятливих відносин на основі використання методів соціального регулювання (РС) (укладання колективних договорів, угод, контрактів, прийняття взаємних зобов'язань, розвиток традицій, досягнення компромісів, обмін досвідом, організація змагання, здійснення морального стимулювання, вручення відзнак

ветеранам праці тощо). Тому методи соціального регулювання є домінуючими в синергетичній фазі розвитку освітньої системи.

Спрямованість розвитку методів мотивації в умовах трансформації освітніх систем відображено в таблиці 2, де А – адміністративні методи мотивації, Е – економічні методи мотивації, П – психологічні методи мотивації, Н_с – методи соціального нормування, РС – методи соціального регулювання (за допомогою жирного шрифту та сірого кольору затінення клітинки виокремлено домінуючі методи мотивації).

Таблиця 2

Спрямованість розвитку методів мотивації в умовах трансформації освітніх систем

Фази розвитку ОС	Методи мотивації				
Жорстка система (СЖ)	А	Е	П	Н _с	РС
Система з делегованими повноваженнями (СДП)	А	Е	П	Н _с	РС
«М'яка» система (СМ)	А	Е	П	Н _с	РС
Система з мережевою взаємодією (СМВ)	А	Е	П	Н _с	РС
Синергетична система (СС)	А	Е	П	Н _с	РС

Отже, проведений аналіз показав, що відповідно до фаз розвитку освітньої системи (СЖ → СДП → СМ → СМВ → СС) відбувається зміщення домінуючих методів мотивації від адміністративних до економічних, психологічних, методів соціального нормування та соціального регулювання (А → Е → П → Н_с → РС). Крім того, можемо зробити висновок, що в межах зазначених груп методів мотивації проходить зміщення домінуючих методів мотивації в напрямі методів непрямої позитивної мотивації.

Також проаналізуємо розвиток громадської складової методів мотивації в умовах трансформації освітніх систем, тобто відносну величину кадрового потенціалу, що бере участь у реалізації методів мотивації.

У жорстких освітніх системах (СЖ) рішення щодо мотивації членів колективу приймаються переважно невеликим колом осіб, зокрема керівництвом закладу (накази щодо дисциплінарних стягнень, заохочення та відзначення працівників, розподіл навчальних годин тощо). У цьому випадку громадська складова методів мотивації практично відсутня.

У системах із делегованими управлінськими повноваженнями (СДП) відсоток осіб, які беруть участь у вирішенні питань мотивації, зростає, оскільки керівництво закладу проводить регулярні консультації з органами самоврядування закладу з основних управлінських питань, зокрема й щодо мотивації працівників. У зв'язку з цим громадська складова методів мотивації (відносна величина кадрового потенціалу, що бере участь у реалізації методів мотивації) збільшується.

У «м'яких» системах (СМ) керівництво закладу розширює консультації та узгоджує з органами самоврядування закладу основні управлінські рішення,

зокрема й пропозиції, щодо мотивації працівників. Зважаючи на це, відсоток осіб, які беруть участь у вирішенні питань мотивації колективу, продовжує збільшуватися, а отже, зростає й громадська складова методів мотивації.

В освітніх системах із мережевою взаємодією (СМВ) основні управлінські рішення керівництвом узгоджує з органами самоврядування закладу, які зі свого боку консультуються щодо мережевих взаємодій із членами відповідних спільнот (педагоги / науково-педагогічні працівники, учні / студенти, батьки та ін.). Зрозуміло, що відсоток осіб, залучених до прийняття рішень щодо мотивації працівників, а отже, і громадська складова методів мотивації, зростає гіперболічно – спочатку повільно, а наприкінці – зі значним прискоренням (Діордіца, 2017, с. 160).

Ще більший відсоток осіб, залучених до вирішення питань мотивації працівників, зростає в синергетичних системах (СС), де активну участь в управлінні закладом (а отже, і в мотивації працівників) беруть усі зацікавлені підсистеми освітньої системи.

Графік, що демонструє залежність рівня громадської складової методів мотивації працівників від фази розвитку освітньої системи, представлено на *рисунку 1*, де: на осі ОХ за допомогою інтервалів показано фази розвитку освітніх систем СЖ; СДП; СМ; СМВ; СС; на осі ОУ відображено відносні величини кадрового потенціалу освітньої системи (від 0 до 1); крива гіперболічного типу Р (public) показує залежність рівня громадської складової методів мотивації працівників (збільшення відносної величини кадрового потенціалу, що бере участь у реалізації методів мотивації) від фази розвитку освітньої системи.

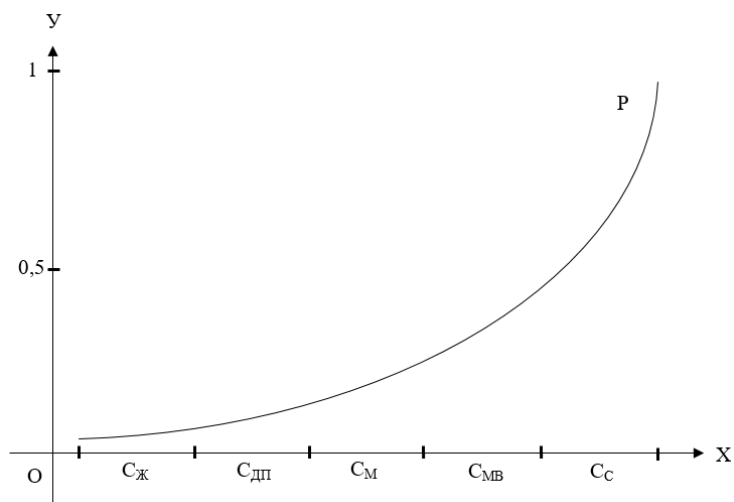


Рис. 1. Схема залежності рівня громадської складової методів мотивації працівників від рівня розвитку освітніх систем

Варто також зауважити, що з розвитком освітніх систем від жорсткої до синергетичної з'являються реальні можливості для диференціації мотивації, зокрема гіперболічно зростає громадська складова методів мотивації. Водночас зі значним збільшенням відсотка осіб, залучених до прийняття рішень щодо мотивації працівників, зростають і їхні можливості щодо ширшого врахування в процесі мотивації особливостей різних груп працівників (педагогів та обслуговуючого персоналу, досвідчених і молодих спеціалістів, педагогів із різними кваліфікаційними категоріями та званнями, вчителів і вихователів, жінок і чоловіків, одружених і неодружених працівників та ін.).

Із розвитком освітніх систем групи працівників, на які спрямовані методи мотивації, можуть суттєво зменшуватися (аж до окремих осіб). Так, із розвитком освітніх систем від жорсткої системи (СЖ), де методи мотивації керівництвом закладу практично не диференціюються, до системи з делегованими управлінськими повноваженнями (СДП) і «м'якої»

системи (СМ), а також особливо до системи з мережевою взаємодією (СМВ) та синергетичної системи (СС), в яких відсоток осіб, залучених до вирішення питань мотивації працівників значно зростає, з'являється реальна можливість здійснювати широку диференціацію методів мотивації (як адміністративних та економічних, так і психологічних та соціальних).

Графік, що демонструє залежність рівня диференціації мотивації працівників від фази розвитку освітньої системи, представлено на *рисунку 2*, де:

на осі ОХ за допомогою інтервалів показано фази розвитку освітніх систем СЖ; СДП; СМ; СМВ; СС; на осі ОУ відображено відносні величини кадрового потенціалу освітньої системи (від 0 до 1); крива гіперболічного типу D (differentiation) демонструє залежність рівня диференціації мотивації працівників (зменшення відносної величини кадрового потенціалу в групах, на які спрямовані конкретні методи мотивації) від фази розвитку освітньої системи.

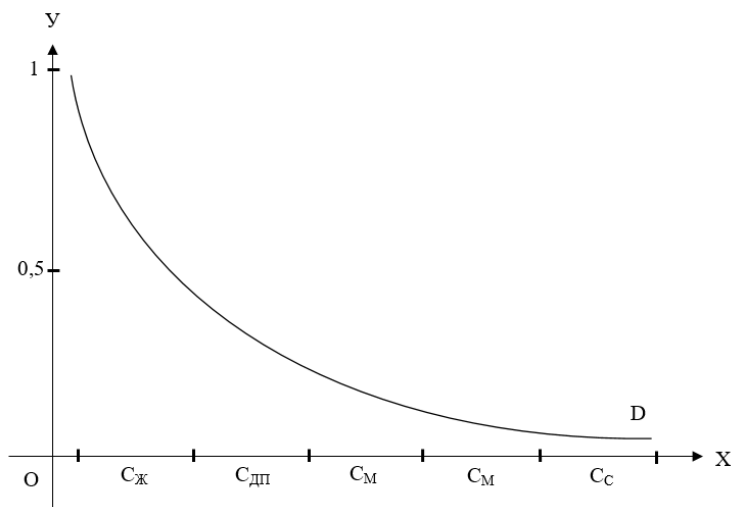


Рис. 2. Схема залежності рівня диференції мотивації працівників від рівня розвитку освітніх систем

Отже, ми розглянули загальні особливості реалізації методів мотивації в різних фазах розвитку освітніх систем. Водночас зазначимо, що на практиці застосування методів мотивації в закладах та установах освіти, безперечно, матиме свою специфіку.

Висновки. Наведене нами вище дає підстави стверджувати, що особливостями реалізації методів мотивації працівників у процесі розвитку освітніх систем від жорсткої системи до системи з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'якої» системи, системи з мережевою взаємодією та синергетичної системи є: комплексне використання в кожній фазі розвитку освітньої системи методів мотивації працівників із пріоритетним застосуванням домінантних для зазначеної фази розвитку методів мотивації; зміщення відповідно до фаз розвитку освітньої системи (СЖ → СДП → СМ → СМВ → СС) домінантних методів мотивації працівників від адміністративних до економічних, психологічних, методів соціального нормування і соціального регулювання (А → Е → П → НС → РС); зміщення домінантних методів мотивації в межах окремих груп методів у напрямі методів непрямой позитивної мотивації; зростання громадської складової методів мотивації (збільшення відносної величини кадрового потенціалу, що бере участь у реалізації методів мотивації); посилення диференціації мотивації (зменшення відносної величини кадрового потенціалу в групах, на які спрямовані конкретні методи мотивації).

Перспективи подальших досліджень убачаємо в дослідженні технології вибору домінантних методів мотивації працівників залежно від рівня та особливостей розвитку освітніх систем тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Різник, Д. В. (2018). Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів: Львівський торговельно-економічний університет. 276 с.

Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. (2003). Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав. 416 с.

Кравченко, В. О. (2012). Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 211 с.

Сльникова, Г. В. (1999). Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Київ: ДАККО. 303 с.

Сладкевич, В. П., Чернявський, А. Д. (2007). Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: МАУП. 488 с.

Власенко, М. О., Швайка, А. О. (2016). Сучасні

методи мотивації персоналу. *Економіка і менеджмент – 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.: у 9 т. Дніпропетровськ. Т. 3. С. 35–37.

Пастовенський, О. В. (2016). Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Вип. 2 (84). С. 102–106.

Діордіца, І. (2017). Гіперболічна теорія розвитку кіберпростору як складова методології дослідження кібербезпекової політики. *Підприємництво, господарство і право*. № 12. С. 160–163.

REFERENCES

Riznyk, D. V. (2018). *Upravlinnia motyvatsiieiu pratsi na pidpriemstvakh sanatorno-kurortnoho kompleksu* [Management of labor motivation at the enterprises of the sanatorium-resort complex]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 «*Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)*». Lviv: Lvivskiy torhovelno-ekonomichniy universytet. 276 s.

Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]: pidruchnyk. Kyiv: Akademyvdav. 416 s.

Kravchenko, V. O. (2012). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]: navchalnyi posibnyk. Odesa: Atlant. 211 s.

Yelnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific foundations of the development of general secondary education management in the region]. Kyiv: DAKKO. 303 s.

Sladkevych, V. P., Cherniavskiy, A. D. (2007). *Suchasnyi menedzhment orhanizatsii* [Modern management of organizations]: navch. posib. Kyiv: MAUP. 488 s.

Vlasenko, M. O., Shvaika, A. O. (2016). *Suchasni metody motyvatsii personalu* [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika i menedzhment – 2016: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*: zb. nauk. prats Mizhnar. nauk.-prakt. konf.: u 9 t. Dnipropetrovsk. T. 3. S. 35–37.

Pastovenskyi, O. V. (2016). *Synerhetychnyi stsenarii rozvytku efektyvnykh osvitynikh system* [Synergistic scenario for the development of effective educational systems]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*. Vyp. 2 (84). S. 102–106.

Diorditsa, I. (2017). *Hiperbolichna teoriia rozvytku kiberprostoru yak skladova metodolohii doslidzhennia kiberbezpekovoi polityky* [Hyperbolic theory of cyberspace development as a component of cyber security policy research methodology]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 12. S. 160–163.

Дата надходження до редакції: 12.12.2022