



УДК 316.46:005.3362-057.212  
DOI 10.32999/ksu2413-1865/2019-86-24

## МОТИВАЦІЙНА ПІДСИСТЕМА ДИДАКТИЧНОЇ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ

Нестуля С.І., к. і. н., доцент кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
директор

*Навчально-науковий інститут лідерства  
Полтавського університету економіки і торгівлі*

У статті схарактеризовано мотиваційну підсистему дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету. Розкрито три компоненти мотиваційної підсистеми (компоненти «Засоби навчання», «Методи навчання», «Форми навчання»), що є дидактичним інструментарієм, який доцільно використовувати в освітньому процесі сучасного університету.

**Ключові слова:** лідерство, менеджер, бакалавр, лідерська компетентність, мотивація, система.

В статье охарактеризовано мотивационную подсистему дидактической системы формирования лидерской компетентности будущих бакалавров менеджмента в образовательной среде университета. Раскрыто три компонента мотивационной подсистемы (компоненты «Средства обучения», «Методы обучения», «Формы обучения»), являющиеся дидактическим инструментарием, который целесообразно использовать в образовательном процессе современного университета.

**Ключевые слова:** лидерство, менеджер, специалист, лидерская компетентность, мотивация, система.

Nestulia S.I. BUSINESS FORUM AS THE FORM OF DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCE OF FUTURE BACHELORS OF MANAGEMENT

In the article on the basis of the analysis of scientific research and own practical experience in conducting business forums, the concept of a business forum as a form of organization of training for future bachelors in management aimed at forming their leadership competences is defined. The program of the International Business Forum "The Territory of Success. Business and Education: Strategic Partnership", conducted on the basis of the University of Ukoopsilks "Poltava University of Economics and Trade".

It has been found out that the business forum as a form of organization of training of future bachelors in management, which ensures the formation of their leadership competence, contains the following components: information component – studying the theoretical foundations of a wide range of disciplines in a professionally-oriented cycle (students receive relevant practical information, visiting "territories of success", panel discussions, round tables, etc.); practical-oriented component – activation of educational and cognitive activity of students on the implementation of tasks from educational practices, term papers, projects (use of the information for practical purposes); interactive component – a unique opportunity for future bachelors in management of communication with business representatives, leaders-leaders (dating, communication, conversation, storytelling, question-answer), etc.; leadership-management component – students learn to manage their own learning, life, to succeed in the future profession, develop leadership skills, learn leadership skills (forming leadership competencies); organizational component – students learn to organize and conduct similar events (panel discussions, plenary sessions, thematic sessions, round tables, exhibitions, show-shows, etc.); computer-oriented component – students learn to provide electronic support for the forum (creation of Internet resources, websites, content filling websites, development of registration forms, electronic information materials, banners, booklets, etc.).

**Key words:** competence, leadership competence, manager, bachelor, university, leader, business forum.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство висуває нові вимоги до випускника, бакалавра з менеджменту – компетентного, мобільного, креативного фахівця, здатного розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов. Відтак зростає значущість пошуків нових дидактичних підходів

до формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту, до підготовки сучасних менеджерів-лідерів в освітньому середовищі університету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що наявні теоретичні та практичні підходи до проблеми формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту (А. Балашов, О. Бойко, О. Видрашко, Т. Волосюк, В. Жигірь, О. Єрмоленко, В. Лугова, Н. Марахов-

ська, С. Козловська, Г. Падурець, О. Долгопол, С. Тарасова, І. Чудаєва та ін.) внесли свій вагомий внесок у професійну підготовку студентів-менеджерів, недостатньо було розглянуто дидактичний контекст формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. Розробляючи дидактичну систему формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на її мотиваційній підсистемі.

**Постановка мети.** Мета статті – схарактеризувати мотиваційну підсистему дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотив – це психічне явище спонукання особистості до постановки мети й діяльності щодо її досягнення, потреба – це брак чогось конкретного, а мотив – обґрунтування рішення задовольняти чи не задовольняти усвідомлену потребу. Система домінуючих мотивів визначає спрямованість особистості, яка орієнтує її життєвий шлях у соціальному просторі й часі. Найбільш відомими в науці є концепції «ієрархії мотивів» А. Маслоу, мотиваційні теорії Д. Мак-Грегора, Д. Макклеланда, Х. Хекхаузена та ін. [8].

Формування у студентів мотивації до постійного самовдосконалення, розвитку їх лідерської компетентності в освітньому середовищі університету становить важливу частину освітнього процесу, оскільки незаперечним є той факт, що в лідерів сильно вражена мотивація до лідерства, яка проявлялася у прагненні до популярності, бажанні виділитися з-поміж інших, перевершувати оточуючих. Лідери не відзначаються скромністю, навпаки, вони прагнуть похвал і захоплення від оточуючих, не відмовляються від можливості опинитися в центрі уваги.

У дослідженні ми спираємося на таке визначення поняття «мотивація»: це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і спільних цілей організації [10]. Визначальними особливостями системи мотивації майбутніх бакалаврів із менеджменту є потреби щодо здобуття та розширення професійних знань, які відображаються

в інтересі здійснення професійної діяльності лідера-управлінця. Усвідомлений інтерес майбутніх бакалаврів із менеджменту породжує мотиви, які можна класифікувати як матеріальні, соціальні та професійні. Для досягнення результатів у системі управління розвитком студентів адміністрація університету та науково-педагогічні працівники застосовують стимули. Окрім того, цей процес є неперервним, оскільки отримання результату щодо задоволення потреб нижчого рівня породжує потреби вищого рівня, а відтак вимагає перегляду складників системи.

З іншого боку, мотивація – це здібність спонукати людей до дій і надихати їх, спираючись на наявні або створюючи нові мотиви – внутрішні потреби чи бажання, усвідомлені чи ні, які впливають на волю й викликають певні дії. Отже, мотивувати – значить ініціювати чи стимулювати інтерес людини до певних дій. Поняття мотивації також включає в себе спонукання до дій інших людей або їх колективів [8].

Мотивація, у контексті нашого дослідження, розглядається як функція лідера – це те, що лідер робить, на відміну від якостей, які говорять про те, яким він є. Таким чином, лідерство виражається у функціях, а не в особистості лідера. Будь-яка людина, котра виконує функцію, що виявляється ефективною чи сприймається групою, може бути її лідером у певний момент. Функції лідера та їх взаємозв'язок зі сферами завдання, потребами колективу й індивіда схематично зображено на рис. 1.

Дж. Адаїр особливо наголошує на необхідності для лідера підтримувати мотивацію та самомотивацію людей з урахуванням їх потреб і механізмів їх вияву з тим, «щоб діяти у згоді з людською природою, а не

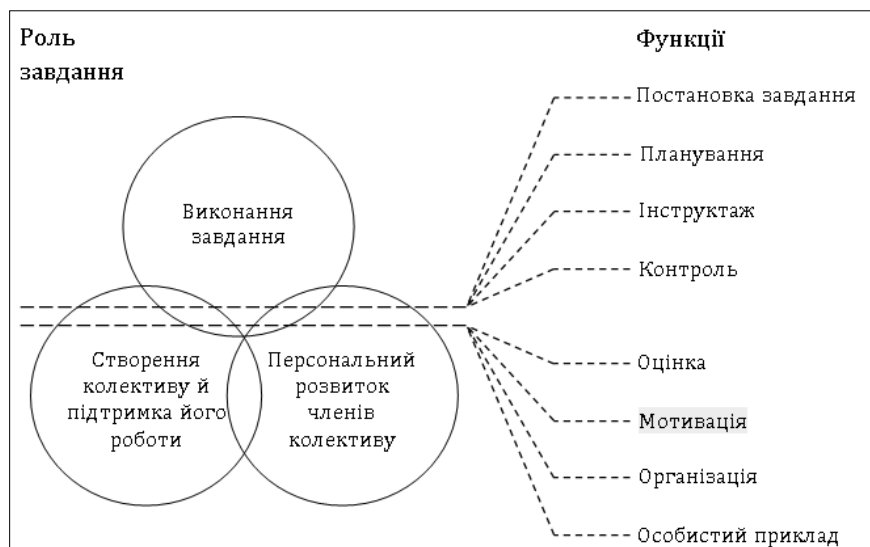


Рис. 1. Функції лідера



проти неї» [1, с. 53]. У зв'язку з цим він привертає увагу до теорії ієрархії потреб Маслоу: фізіологічних, потреб у безпеці, соціальних, потреб у повазі та самоактуалізації [4]. Врахування як інструментальних потреб (засобу або інструменту для досягнення мети), так і експресивних (вчинків і слів людини, які відображають, хто вона чи ким стала), особливо важливе для розуміння мотивів діяльності членів колективу.

Доцільним є акцентування уваги на понятті «надихаюча мотивація» (Inspirational motivation) або лідерство шляхом натхнення людей. Лідер створює ясну картину майбутнього трудового колективу, малої групи чи соціуму, яка оптимістична й досяжна, зрозуміла й точна, могутня та приваблива. Він заохочує послідовників підіймати рівень очікувань, зменшує складність проблеми шляхом зведення її до ключових питань і використовує зрозумілу мову, щоб донести свої рішення до загалу. Як наслідок, послідовники з оптимізмом дивляться в майбутнє і вірять у власні здібності, готові докладати більше зусиль до виконання поставлених завдань, досягнення визначених цілей [8].

Мотиваційну підсистему дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету, на нашу думку, складають такі компоненти: «Засоби навчання», «Методи навчання», «Форми навчання».

**1) Компонент «Засоби навчання»** представляє безпосередньо розроблені нами посібники та дидактичні матеріали, які стосуються формування позитивної мотивації до лідерства:

– практичний посібник для учасників тренінгу «Мотивація, самомотивація та їх практичні способи» [7];

– пакет завдань «Змістовні та процесні мотиваційні моделі»;

Приклади завдань:

**Завдання (змістовні мотиваційні моделі):**

1. Ознайомтеся з Мотиваційною моделлю 1, обговоріть її у своїй групі.

2. Презентуйте Мотиваційну модель у креативній формі для всієї аудиторії, використовуючи запропоновані вам матеріали та зацікавивши усіх учасників саме вашою мотиваційною моделлю.

3. Розкажіть, наскільки перегукується ця мотиваційна модель із вашою повсякденною професійною діяльністю.

**Завдання (процесні мотиваційні моделі):**

1. Ознайомтеся з процесною Мотиваційною моделлю 2.

2. Зверніть увагу на підкреслений уривок моделі.

3. Подумайте, як би грамотно з погляду керівника ви б змотивували працівника, виходячи з позиції: «Виграв-Виграв».

– система завдань із практикуму з курсу «Основи лідерства» [9];

Приклади завдань:

**Завдання 1.** Підберіть приклад прояву поведінки послідовників, заснованої на залакуванні. Можете використати художню літературу, кіно, власну фантазію. Поясніть мотивацію цієї поведінки.

Підберіть приклад прояву поведінки підлеглих, заснованої на любові. Подумайте, чому мотивація поведінки, заснованої

## МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ 1

### Мотивація за потребами.

Мотивація заснована на визначенні потреб людини.

В основі поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

- 1) фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: в їжі, у воді, у відпочинку і т. д.;
- 2) потреби в безпеці й упевненості в майбутньому – захист від фізичних і інших небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому
- 3) соціальні потреби – необхідність у соціальному оточенні, спілкуванні з людьми, відчутті «ліктя» і підтримці;
- 4) потреби в пошані, у визнанні оточуючими і прагненні до особистих досягнень;
- 5) потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три – вторинні. Усі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні. Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетними для людини є потреби нижчих рівнів, і це позначається на її мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначаючим є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби вищих рівнів. Людина дбатиме про потреби вищого рівня тільки після задоволення потреби нижчого рівня – саме таку ідею мотивації особистості запропонував А. Маслоу

Мотивація за А. Маслоу

**Мотивація за очікуваннями**

Згідно з цією моделлю не лише потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки. За моделлю очікування поведінка співробітників визначається:

- поведінкою керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;
- поведінкою співробітника, котрий упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
- поведінкою співробітника і керівника, який допускає, що за певного поліпшення якості роботи йому буде видано певну винагороду;
- поведінкою співробітника, котрий зіставляє розмір винагороди з – сумою, необхідною йому для задоволення певної потреби.

Мотивація за очікуваннями В. Врума

на любові, частіше дає більш позитивні результати, ніж поведінка, заснована на залякуванні.

**Завдання 2.****АЛГОРИТМ КАРТИНИ МАЙБУТЬОГО**

Мета: створення стратегічного плану життя на найближчі п'ять років і мотивуючого девізу на найближчі три місяці. Спробуйте створити власну картину мотивації шляхом проектування картини майбутнього.

Ким Ви себе бачите через п'ять років?	
Яку додаткову освіту Ви отримаєте до цього часу?	
Яким буде Ваш щомісячний прибуток?	
Як Ви себе почуватимете?	
Якими будуть Ваші перспективи на майбутнє?	

Якщо ці запитання не цілком збігаються із Вашим уявленням майбутнього, поставте собі інші. Це можуть бути питання про бізнес, про Ваші досягнення, про сімейні перспективи, наукові звершення. Головне, щоб Ви могли намалювати дієву для себе картину майбутнього.

Тепер визначте, що Ви маєте зробити впродовж кожного з п'яти років, щоб досягти своєї мети, потім – впродовж найближчих трьох місяців. Сформулюйте одним реченням девіз на найближчі три місяці. Через три місяці перевірте дію девізу та сформулюйте новий на наступні три. У кінці року звірте результат із метою, до якої Ви йдете. Якщо мета досягнута, подаруйте собі щось, що Ви цінуєте, або влаштуйте собі відпочинок від справ. Для більшої дієвості Вашого плану повідомте одній довірній особі про свою мету, можете навіть укласти з нею угоду й дати щось у заклад. Якщо через рік Ви досягнете мети, поверніть собі заклад.

Головна мета цієї вправи – формування впевненості в тому, що ми самі володарюємо над тим, що з нами відбувається, якщо ми систематично плануємо свою діяльність і самі регулюємо рівень своєї активності.

2) Компонент «Методи навчання» мотиваційної підсистеми дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету містить сукупність методів навчання студентів, які сприяють розвитку мотивації до лідерства, формуванню позитивної мотивації до процесу розвитку лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту під час навчання в університеті. До таких методів варто віднести:

– метод інтерв'язі – професійно орієнтований метод навчання студентів (метод професійної дії), що співвідноситься з особистим досвідом із погляду професійної чи навчальної діяльності, метою якого є допомога учасникам краще розуміти себе у професійному плані (знання, навички, ставлення) для подальшого розвитку [5];

– метод проектів – способи діяльності тандему «студент – викладач» в освітньому середовищі університету, спрямовані на самостійну роботу студентів (індивідуальну, парну, групову), яку вони здійснюють упродовж певного часу з використанням різноманітних ресурсів, і на розвиток мотивації до лідерства [9];

– метод професійного портфоліо – способи демонстрації результатів власної практичної діяльності (збірка систематизованих та узагальнених матеріалів, які свідчать про підвищення професійної майстерності, творчі роботи, презентації, опис основних напрямів і форм навчальної, інноваційної та творчої діяльності) [3];

– організаційні методи мотивації: участь у справах університету, мотивація перспективою (запрошення до магістратури, аспірантури), делегування завдань і повноважень, мотивація збагаченням змісту навчання та майбутньої професійної діяльності [2];

– творчі методи мотивації: доброзичлива бесіда з деканом (завідувачем кафедри, провідним науковцем університету, проректором чи ректором) із позитивною оцінкою виконаної роботи, усна похвала; заохочен-



**Рис. 2. Мотиваційна підсистема**

ня до активної роботи і співпраці з викладачами кафедри; направлення студента на різні семінари й науково-практичні конференції; сприяння у висуванні на престижний конкурс; можливість представляти університет, кафедру, факультет на значимих заходах (форумах, конференціях), у т. ч. міжнародних; допомога в узагальненні досвіду науково-педагогічної діяльності кафедри, факультету, залучення до співавторства у наукових публікаціях із науковим керівником, іншими викладачами кафедри, у підготовці авторських підручників і посібників, навчально-методичних матеріалів, дистанційних курсів тощо [11].

**3) Компонент «Форми навчання»** мотиваційної підсистеми дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету відображає ефективні форми організації навчальної діяльності студентів, спрямовані на формування їх лідерської компетентності – відеолекції, тренінги, форуми, бізнес-форуми, круглі столи, конференції тощо.

Таким чином, мотиваційну підсистему дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету можна зобразити за допомогою схеми (рис. 2).

Загалом, мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету є дидактичним підґрунтям для створення ситуацій успіху, під якими слід розуміти цілеспрямований, спеціально організований комплекс умов, що допоможуть студентові досягти значних

результатів у навчальній діяльності, які супроводжуються позитивними емоціями, психологічними переживаннями [2]. Такий комплекс умов формуватиме у майбутніх бакалаврів із менеджменту вміння співпрацювати заради успіху – це вміння виявити ініціативу, щоб надати вказівки й підтримку, яких люди потребують для досягнення мети [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновки, що мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту, виокремлена з метою розвитку мотивації до лідерства, забезпечення позитивної мотивації до навчання та майбутньої професійної діяльності, процесу формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту під час навчання в університеті, є трикомпонентною (компоненти «Засоби навчання», «Методи навчання», «Форми навчання») і становить дидактичний інструментарій, який доцільно використовувати в освітньому процесі сучасного університету. Крім того, мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету є дидактичним підґрунтям для створення ситуацій успіху у навчальній діяльності та території успіху університету.

Подальші наукові розвідки та дослідження будуть присвячені вивченню особливостей проведення тренінгів для формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університетів.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Адаир Дж. Эффективное лидерство. *Искусство управлять людьми и самим собой*. Москва : Изд-во Эксмо, 2006. С. 9–212.
2. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать? Москва : Просвещение, 1991. 169 с.
3. Кендюхова А.А. Професійне портфоліо: територія успіху сучасного педагога : навч.-метод. посіб. Кіровоград: КЗ «КОІППО імені Василя Сухомлинського», 2016. 36 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 352 с.
5. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / за заг. ред. Л. Даниленко. Київ : СПД ФО Парашин К.С., 2009. 112 с.
6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Харьков, 2007. 186 с.
7. Нестуля С.І. Мотивація, само мотивація та їх практичні способи: практичний посібник для учасників тренінгу. Полтава : ПУЕТ, 2018. 34 с.
8. Нестуля С.І., Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
9. Нестуля С.І., Нестуля О.О., Карманенко В.В. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: практикум з курсу «Основи лідерства» для студентів усіх напрямів підготовки. Київ, 2012. 221 с.
10. Обмок О.Г. Рейтинг у системі мотивації науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. Київ, ВЦ НУБіПУ, 2010. С. 203–211.
11. Попелюшко Р.П. Мотивація як засіб саморозвитку й самореалізації особистості педагога. *Зб. наук. пр. Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. № 6. С. 136–140.