

УДК 658.3:159.9

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-1-34-4

**Г.Я. МИТРОФАНОВА,**  
*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>

**О.А. ЄВТУШЕНКО,**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри  
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

## **СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА**

У статті розглянуто теоретичні засади тлумачення категорії «мотивація», здійснено систематизацію підходів до визначення мотивації, а саме визначено 3 групи відмінностей у сучасному трактуванні категорії «мотивація». Перша відмінність у сприйнятті категорії «мотивація» зумовлена тим, що мотивація досліджується, з одного боку, як психологічна функція, у з іншого - як управлінська. Перший підхід вважаємо за доцільне назвати психологічним (когнітивним), а другий управлінським (інструментальним). Друга відмінність полягає у тому, що різні автори у психологічних дослідженнях по різному групують визначення мотивації. Третя відмінність полягає у різній ієрархії понять «мотивація» та «мотив» у різних тлумаченнях. Перша категорія авторів пропонує розуміти «мотивацію» як вторинне явище стосовно мотиву. У цьому випадку мотив виступає як екзогенний фактор, який дається людині у готовому вигляді, а мотивація як ендogenous фактор, який проявляється як процес регуляції діяльності за допомогою мотиву. Друга категорія акцентує увагу на тому, що мотиви вторинні.

Обґрунтовані структурні складові мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів за рахунок деталізації складових (потреб, ціннісних орієнтацій, когнітивного контролю, професійних намірів, мотивів, цілей). Представлено результати емпіричного дослідження професійної мотивації майбутніх менеджерів в Університеті імені Альфреда Нобеля на основі тесту професійного особистісного типу Холланда. При аналізі даних було виявлено, що переважними типами діяльності для студентів, які обрали менеджмент як майбутній напрям професійного спрямування є Артистичний, Соціальний та Підприємницький. Такий набір стилів діяльності повністю відповідає вимогам ринку праці та сучасного бізнесу.

**Ключові слова:** мотивація, професійна мотивація майбутніх менеджерів

The article examines the theoretical foundations of interpreting the category of «motivation» and systematizes approaches to defining motivation, specifically identifying three groups of differences in the contemporary interpretation of the category. The first difference in the perception of the category of «motivation» is due to the fact that motivation

is explored as both a psychological function and a managerial function. We consider the first approach as psychological (cognitive) and the second as managerial (instrumental). The second difference lies in the fact that different authors group the definitions of motivation differently in psychological research. The third difference lies in the different hierarchy of concepts between «motivation» and «motive» in various interpretations. The first category of authors suggests understanding «motivation» as a secondary phenomenon in relation to the motive. In this case, the motive is seen as an exogenous factor given to a person in a ready-made form, while motivation is seen as an endogenous factor manifested as a process of activity regulation through the motive. The second category emphasizes that motives are secondary.

The structural components of motivation for the professional development of future managers are substantiated through the detailed analysis of components (needs, value orientations, cognitive control, professional intentions, motives, goals). The results of an empirical study on the professional motivation of future managers at the Alfred Nobel University are presented based on the Holland's Vocational Personality Test. Data analysis revealed that the predominant types of activities for students who chose management as their future professional direction are Artistic, Social, and Entrepreneurial. This combination of activity styles fully corresponds to the requirements of the job market and modern business.

**Keywords:** *motivation, professional motivation of future managers*

**Постановка проблеми.** Експерти команди центру Геллапа вивчили понад 2,7 мільйона працівників у понад 100 000 командах на предмет рівня мотивації до роботи. Були опитані люди з різних сфер діяльності, різних організацій, співробітників різних компаній по всьому світу. Співробітникам були задані питання, які дозволяють визначити рівень залученості та лояльності працівників до компаній. Результати виявились невтішними. Тільки 37% респондентів мають чітке уявлення про те, яких цілей намагається досягти компанія, чітко розуміють, що таке довгострокові цілі компанії та розуміють, чому вони намагаються досягти певних цілей. 9% співробітників відповіли, що у них є чіткі і вимірювані цілі. 20% співробітників мають чітке уявлення про взаємозв'язок між своїми завданнями та цілями своєї команди і компанії, також вони розуміють наскільки їхня робота актуальна і сприяє команді та організації у досягненні поставлених цілей. 20% співробітників захоплені цілями та організацією своєї команди. Тільки 10% співробітників заявили, що у їхній організації є співробітники, відповідальні за результат. Такі відповіді демонструють достатньо низький рівень залученості персоналу в діяльність організації, який у середньому в світі досягає усього 21%. Й це є суттєвою проблемою для бізнесу, оскільки залученість працівників прямо пов'язана з мотивацією та ентузіазмом працівників на робочому місці [1].

Аналіз наведених результатів дає можливість зрозуміти, що більшість керівників, фактично, не можуть виконувати свій обов'язок на належному рівні та впоратися з роллю лідерів, яка від них очікується. Час механістичних підходів, коли організації розглядали працівників, виключно, як ресурс, йде в минуле. Організації повинні думати про людину в цілому, а не лише, як про працівника. Це покладає велику відповідальність на менеджерів організацій.

Крім того, лідери різного рівня зараз стикаються з унікальним збігом криз, який має зовсім інші масштаби. Підкреслюється, що організаціям потрібні нові підходи для розбудови стійкості, необхідної у відповідь на поточні виклики, передбачення, щоб передбачити наступний раунд збоїв, і здатність до адаптації, яка створить основу для успішного зростання [2].

У таких умовах народжується нова генерація керівників-лідерів. Питання формування саме таких менеджерів, які будуть здатні ефективно працювати у відповідь на вимоги ринку праці, гостро стоїть перед закладами вищої освіти, що займаються підготовкою управлінських кадрів. У нашому дослідженні ми намагаємось знайти відповідь на питання, наскільки відповідають здобувачі вищої освіти, які навчаються професії менеджера, сучасним уявленням про ефективних керівників-лідерів, наскільки вмотивованим є вибір цими здобувачами майбутньої професії та які особливості професійної мотивації їм притаманні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На важливість мотивації, як структурної, так і процесної складової, у професійному становленні майбутніх менеджерів вказують багато авторів, які займаються цією проблематикою. Методологічні основи дослідження мотивації були закладені рядом зарубіжних вчених – Дж. Аткинсоном, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Клеландом, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Месконом, Ф. Тейлором, А. Файолем та ін. Дослідженнями мотивації займалися такі вчені як В. Асеев, В. Войтко, Р. Гарднер, Дж. Девіс, М. Дригус, А. Дусавицький, В. Ковальов, А. Маркова, В. Мерлін, О. Скрипченко, Н. Юдіна та інші. Психологічні аспекти мотивації досліджувались у роботах Л. Божовича, Дж. Брунер, В. Вілюнаса, Є. Ільїна, В. Климчука, Ф. Подшивайлова, А. Реана, С. Рубінштейна, Х. Хекхаузена, П. Якобсона та інші.

Різні аспекти мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів розглядаються у наукових працях Т. Березюк, Ж. Вірної, Л. Гончар, Н. Зінчук, М. Діденко, **О. Дробот**, Л. Карамушка, М. Курчак, Г. Лоїк, М. Москальової, Т. Погорєлова, О. Притули, А. Саліло, О. Саркісової, В. Хромової, О. Черчик та ін.

Проте, важливим для аналізу залишається питання, наскільки вмотивоване рішення про обрання майбутньої професії менеджера впливає на професійні якості керівників, яких отримає бізнес, а також, які саме особливості професійної мотивації притаманні здобувачам – майбутнім менеджерам.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичний аналіз категорії «мотивація», систематизація основні відмінностей у його трактуванні, аналіз складових професійної мотивації, а також висвітлення результатів емпіричного дослідження професійної мотивації майбутнього менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Хороший керівник сьогодні – це керівник, який вміє надихнути своїх підлеглих на роботу з максимальною самовіддачею. У Ноеля Тічі, який написав відому книгу «Двигун лідерства», визначається наступна роль керівника-лідера: «Найголовніше випробування лідера - це не геніальні рішення і рішучі дії, а те, наскільки він зможе навчити інших бути лідерами і побудує організацію так, щоб вона залишалася успішною навіть без його участі» [3].

Але не завжди керівники знають, як можна вирішити цю задачу. Дослідження, яке проведено центром Геллапа показує, що для цього менеджери повинні переглянути свою роль, втягнутися у процес наставництва, поставитися до нього серйозно і не шкодувати свій час для того, щоб співробітники краще бачили зв'язок між їх роботою і цілями організації, щоб

вони стали більш захоплені цими цілями, бачили чіткі і вимірювані цілі у роботі команди. Лідери повинні звернути увагу на оцінювання працівниками рівня свого благополуччя; благополуччя працівників повинно стати одним з індикаторів системи мотивації роботодавця. Результатом буде підвищення залученості та лояльності працівників до організацій у довгостроковій перспективі.

Заклади вищої освіти, які готують майбутніх фахівців у сфері управління повинні враховувати нові вимоги до керівників при побудові своїх освітніх програм, а також аналізувати та враховувати особливості професійної мотивації студентів, які здобувають професію менеджера. Проблема професійної мотивації у даний час має особливе значення тому, що ставлення до майбутньої професії, правильна і ефективна мотивація є вкрай важливими факторами, які визначають успішність оволодіння відповідними навичками.

Якщо говорити про мотивацію, то треба зауважити, що мотивація є одним з найбільш складних для аналізу факторів. Не зважаючи на велику кількість сучасних досліджень з теорії мотивації, автори не дійшли згоди відносно єдиного визначення мотивації, а також характеру взаємозв'язку між мотивом та мотивацією: що є первинним, а що похідним. Є певні неоднозначності трактування й інших понять, які пов'язані з мотивацією.

У стародавніх грецьких філософів можна знайти перші роздуми про сутність мотивації. За словами Аристотеля, людські прагнення завжди пов'язані з певною метою, яка виникає у формі образу або думки про об'єкт, який має позитивне або негативне значення для організму. Крім того, прагнення визначаються потребами і пов'язаними з ними відчуттями задоволення або незадоволення, які виконують функцію сигналізації про придатність або непридатність даного об'єкта для життя організму [4].

У своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», видатний представник класичної політекономії Адам Сміт також розглядав питання мотивації. Він вважав прямий економічний інтерес основною причиною мотивації людини, яка проявляється у її прагненні до максимального збагачення та поліпшення особистого добробуту [5, С. 39].

Матеріалісти кінця XVIII ст. Е. Кондильяк, П. Гольбах та інші пов'язували потреби із станом неспокою, який викликається відсутністю речей, що задовольняють потреби людей. Тобто, рушійною силою бажань та прагнень, волі, розумової активності людини виступають потреби [4].

Щодо виникнення терміну «мотивація», то він був вперше вживаний А. Шопенгауером. Сучасне бачення категорії «мотивація» має в основі бажання задовольняти потреби особистості. Але ці потреби не завжди мають матеріальний характер.

Мотивація іноді розглядається як джерело активності людини, яке побудоване на потребах та спонукальних силах, що спонукають до певної діяльності або поведінки. Вона пов'язана з задоволенням окремих потреб, що активізують та стимулюють людину, спрямовуючи її дії до досягнення поставленої мети. Мотивами можуть бути ідеали, інтереси, соціальні установки та цінності.

Зважаючи на численність різних сучасних підходів до розуміння мотивації спробуємо систематизувати їх основні відмінності.

Перша відмінність, яку ми визначимо, полягає у тому, що категорію «мотивація» розуміють у двох різних аспектах, а саме: як внутрішній стан особистості та як функцію менеджменту, завданням якої є формування у персоналу певного рівня необхідності працювати [6]. Перший підхід вважаємо за доцільне назвати психологічним (когнітивним), а другий управлінським (інструментальним). У першому випадку ми досліджуємо мотивацію як психологічну функцію, у другому – як управлінську функцію.

За першим підходом, мотивація — це психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю [7].

Мотивація може бути розглянута з економічного погляду як здатність та готовність працівника вкласти максимальні зусилля для досягнення цілей підприємства, за умови, що це буде задовольняти його власні потреби.

На думку М. Демідової поняття мотивації слід трактувати як процес спонукання працівників підприємств до використання набутих в практичній сфері навичок з метою задоволення будь-яких потреб та досягнення певних цілей [8].

У термінологічному словнику з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти наводиться наступне визначення терміну «мотивація», де поєднуються й управлінська, й психологічна функція: найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності, процес особистого зацікавлення у розв'язанні власних проблем, поставлених задач та досягненні бажаних цілей [9].

Друга відмінність полягає у тому, що різні автори у психологічних дослідженнях по різному групують визначення мотивації. Ф. Подшивайлов пропонує усі визначення поділити на дві групи: перша розглядає мотивацію із структурних позицій як сукупність чинників або мотивів, що спонукає до активної діяльності для досягнення значущих цілей; друга група включає визначення, які характеризують мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес або механізм [10, с.23-24].

Ю. Арабаджи, І. Дашко акцентують увагу на структурних чинниках та визначають мотивацію в загальному розумінні як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до відповідальної діяльності [4].

Ф. Подшивайлов наполягає на тому, що мотивація є динамічним процесом «конкретизації, усвідомлення потреби, виникнення бажання, утворення мотиву та формування наміру здійснити задоволення потреби» [10, с. 26]

Деякі автори наголошують на необхідності аналізу двох підходів: структурного та динамічного. Так, М. Полюк визначає мотивацію як «динамічний процес психологічного та емоційного відношення людини до ефективного досягнення поставлених перед нею завдань, що формується на основі певних потреб, мотивів та стимулів» [5, С. 48-51]. Даного підходу притримуються також більшість іноземних науковців.

Третя відмінність полягає у різній ієрархії понять «мотивація» та «мотив» у різних тлумаченнях. Перша категорія авторів пропонує розуміти «мотивацію» як вторинне явище стосовно мотиву. У цьому випадку мотив

виступає як екзогенний фактор, який дається людині у готовому вигляді, а мотивація як ендогенний фактор, який проявляється як процес регуляції діяльності за допомогою мотиву. Друга категорія акцентує увагу на тому, що мотиви вторинні, тобто, мотивація і мотив – взаємозв'язані, взаємообумовлені психічні категорії, і що мотиви дії формуються на базі певної мотивації [10, с.25].

Згідно з трактуванням С. Гончаренко в українському педагогічному словнику мотивація розуміється як система мотивів, або стимулів, що спонукає людину до конкретних форм діяльності або поведінки [11]. Це приклад мотивації як екзогенного фактору. В Oxford Dictionary поняття мотивація розуміють як причину або причини для певних дії або поведінки, тобто ендогенний фактор [12].

На наш погляд, зважаючи на такі відмінності поняття «мотивація» буде залежати від сфери використання. Відповідно до визначених відмінностей у нашому дослідженні професійну мотивацію будемо розглядати, з одного боку, як динамічний процес, з іншого боку – як внутрішній стан особистості, який є спонукальним механізмом активності людини.

Професійна мотивація покликана підвищити професійні здібності, необхідні для професійної діяльності. У зарубіжній психології професійна мотивація, що розглядається як процес актуалізації імпульсів, відображає особливості когнітивних механізмів формування прагнення до самореалізації у професійній діяльності, її якісна реалізація. У практиці нашої психології процеси професійного самовизначення, фактори вибору професії, її прийняття, прагнення до підвищення якості професійної діяльності розглядаються як основні механізми формування професійних мотивів.

Професійна мотивація – це також процес визначення поведінки і діяльності, який може бути обумовлений внутрішніми (психічними і психофізіологічними) і зовнішніми (професійними, соціальними, екологічними та економічними) факторами [13].

Значного поширення набув розгляд професійної мотивації з точки зору системного підходу. Аналіз різних наукових джерел дає підстави сформулювати наступний перелік структурних складових професійної мотивації: потреба (професійна схильність, покликання), ціннісні орієнтації, когнітивний контроль (воля, вольові зусилля), професійні наміри, мотиви, цілепокладання [14].

Потреба у професійній діяльності виникає з внутрішньої схильності особистості, з її призначення і виявляється у бажанні займатися конкретною професією, враховуючи свої здібності та розвиваючи потенційні професійні якості. Ціннісні орієнтації визначають критерії оцінки мети праці, аспектів та професійного менталітету, а також правила професійної етики, які суспільство приймає. Сукупність смислів, які включають життєвий сенс та значення професії, формують систему особистих духовних цінностей людини, її особистий професійний менталітет.

Під когнітивним контролем Ф. Подшивайлов пропонує розуміти «свідомий процес залучення афективної енергії (тобто фізичної енергії організму, опосередкованої бажаннями) для виконання дій, спрямованих на задоволення усвідомленої потреби», а під мотивом «усвідомлену потребу, яка супроводжується бажанням її задовольнити» [10, с. 22].

Мотиви – це фактори, які сприяють покращенню продуктивності та задоволеності людини в роботі, оскільки вони відповідають її внутрішнім потребам, які на даний момент не задовольняються повністю або частково. Мотиви можуть змінюватися протягом життя та кар'єрного розвитку особи під впливом зовнішніх об'єктивних факторів або внаслідок особистісного розвитку і змін.

Сприйнятливість студентів до системи мотивації, яка використовується у навчанні, завжди є різною через індивідуальні відмінності, що виникають у системах цінностей та визначають поведінку. Результатом ефективної системи мотивації студента та якісної підготовки за освітньою програмою буде готовність до професійної діяльності.

Здатність викладача впливати на мотивацію здобувача з урахуванням найбільш значимих для нього стимулів можлива лише у тому випадку, якщо викладач досить добре розуміється на людях та розуміє, що саме необхідно формувати.

Більшість людей мають складну мотивацію, яка ґрунтується на кількох мотиваторах. Тому професійна мотивація ґрунтується на ієрархічній системі мотивів, потреб і цінностей. При аналізі мотивів, що впливають на професійний розвиток майбутніх менеджерів, важливо враховувати не тільки окремі фактори, але й послідовність та пріоритетність цих мотивів. Ми маємо на увазі особисті мотиви (потреби) та цінності кожної людини. Мотиви, потреби і цінності є індивідуальними і не можуть бути абсолютно ідентичними для всіх співробітників організації або певної соціальної групи. Тому для нас, як викладачів, важливо вміти виявляти та використовувати індивідуальні мотиви здобувачів. Існують різні групи професійних мотивів: а) мотиви розуміння мети професії; б) мотиви професійної діяльності (активні процесуальні мотиви, активно дієві мотиви); в) мотиви професійного спілкування (мотиви престижу професії в суспільстві, мотиви соціальної співпраці в професії, мотиви міжособистісного спілкування в професії); г) мотиви прояву особистості в професії (мотиви розвитку та самореалізації особистості в професії, мотиви розвитку індивідуальності в професії).

Професійні наміри включають свідоме ставлення до професії, бажання стати професіоналом та отримати відповідну освіту. На відміну від покликання, намір передбачає прийняття рішення.

Професійні наміри майбутніх менеджерів вивчались в Університеті імені Альфреда Нобеля за допомогою методики Дж. Холланда «Професійна спрямованість особистості». Респондентам було запропоновано зробити вибір з 42 пар професій. Результати дослідження аналізувались з точки зору домінуючих типів діяльності у здобувачів, які навчаються на освітній програмі «Менеджмент». Дослідження здійснювалось упродовж 2022 р. В емпіричному дослідженні взяли участь 62 студенти спеціальності «Менеджмент» I–IV років навчання бакалаврського рівня. На основі аналізу даних було виявлено, що переважними типами діяльності для студентів, що обрали менеджмент як майбутній напрям професійного спрямування є Артистичний, Соціальний та Підприємницький, які мають найвищі середні показники по усій групі досліджуваних (табл. 1).

Таблиця 1

## Показники типів діяльності відповідно до моделі Холанда у здобувачів спеціальності «Менеджмент» в Університеті імені Альфреда Нобеля

Типи діяльності	Загальний показник
Реалістичний	5,86
Дослідницький	6,04
Артистичний	7,93
Соціальний	7,68
Підприємницький	8,61
Традиційний	5,89

Відповідно до методики стилів діяльності Холланда майбутній фахівець повинен мати поєднання таких характеристик:

1. Риси, що притаманні Підприємницькому типу: кмітливість, практичність, швидка орієнтація у складній обстановці, самостійне прийняття рішення, соціальна активність, готовність ризикувати, пошук гострих відчуттів, вміння спілкуватися, високий рівень мотивації досягнення, уникнення занять, що потребують великої та тривалої концентрації уваги. Для нього значимо матеріальне благополуччя. Віддає перевагу діяльності, що потребує енергії, організаторських здібностей, пов'язану з керівництвом, управлінням та впливом на людей.

2. Риси, що притаманні Артистичному типу: оригінальність, незалежність у прийнятті рішень, рідка орієнтація на схвалення, гнучкість і швидкість мислення, емоційна чутливість, загострене сприйняття і талант спілкування, уникнення жорсткої регламентації.

3. Риси, що притаманні Соціальному типу: гуманність, чутливість, активність, спрямованість на соціальні норми, здатність зрозуміти емоційний стан іншої людини, гарний мовний розвиток, жива міміка, інтерес до людей, готовність прийти на допомогу.

Такий набір стилів діяльності, на наш погляд, повністю відповідає вимогам ринку праці та сучасного бізнесу, а також мотиваційному портрету майбутнього менеджера, на якого спрямована освітня програма «Менеджмент» в Університеті імені Альфреда Нобеля.

**Висновки.** Таким чином, у нашому дослідженні набула подальшого розвитку систематизація підходів до визначення мотивації, а саме визначено 3 групи відмінностей у сучасному трактуванні категорії «мотивація». Крім того, проаналізована система мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів за рахунок деталізації складових (потреб, ціннісних орієнтацій, когнітивного контролю, професійних намірів, мотивів, цілей) та представлені результати емпіричного дослідження домінуючих типів діяльності у здобувачів, які навчаються на освітній програмі «Менеджмент» в Університеті імені Альфреда Нобеля.

## Список використаної літератури

1. What is employee wellbeing and why does it matter? URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx>



2. A defining moment: How Europe's CEOs can build resilience to grow in today's economic maelstrom. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-defining-moment-how-europes-ceos-can-build-resilience-to-grow-in-todays-economic-maelstrom>

3. Tichy N., Cohen E. The leadership engine: How winning companies build leaders at every level. New York: Harper business, 2002. 452 p.

4. Арабаджі Ю. І., Дашко І. М. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності. Ефективна економіка. 2014. № 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2951>

5. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. URL: [file:///E:/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202023/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/5659\\_dis%20.pdf](file:///E:/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202023/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/5659_dis%20.pdf)

6. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ». Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80.

7. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>

8. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2019. URL: <http://surl.li/eidpa>

9. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / авт. кол.: Є.Р. Чернишова, Н.В. Гузій, В.П. Ляхоцький [та ін.]; за наук. ред. Є.Р. Чернишової; Держ. вищ.навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. 230 с.

10. Подшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. URL: <http://surl.li/eidprv>

11. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. К.: Либідь, 1997. 376 с.

12. Oxford English Dictionary – Oxford: Archived from the original. 2008. 584 p.

13. Професійна мотивація. URL: <http://socio.125mb.com/professionalnaya-motivatsiya-26001.html>

14. Психологія професійного самовизначення особистості : монографія / М.С. Корольчук, Ю.В. Дроздова, В.М. Корольчук, В.І. Осьодло, А.М. Сипливиий; за заг. ред. М.С. Корольчука. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 280 с.

## References

1. *What is employee wellbeing and why does it matter?* URL: <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx> (Accessed April, 28 2023).
2. Tichy, N., Cohen, E. (2002). *How winning companies build leaders at every level*. New York, Harper business, 452 p.
3. *A defining moment: How Europe's CEOs can build resilience to grow in today's economic maelstrom*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-defining-moment-how-europes-ceos-can-build-resilience-to-grow-in-todays-economic-maelstrom> (Accessed April, 28 2023).
4. Arabadzhi, Yu. I., Dashko, I. M. (2014) *Psykhologichni osoblyvosti motyvatsii trudovoi diial'nosti* [Psychological features of work motivation]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], no. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2951> (Accessed April, 28 2023). (in Ukrainian).
5. Polyuk, M.I. (2019). *Udoskonalennia systemy otsinky ta motyvatsii personalu na sil's'kohospodars'kykh pidpriemstvakh*. Kand, Diss. [Improvement of the system of evaluation and motivation of personnel at agricultural enterprises. Kand. Diss.]. Lviv. URL: [file:///E:/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202-023/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/5659\\_dis%20.pdf](file:///E:/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202-023/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/5659_dis%20.pdf) (Accessed April, 28 2023). (in Ukrainian).
6. Demydova, M.M. (2016) *Osoblyvosti motyvatsii pratsi personalu v ahrarnykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of staff motivation in agricultural enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr. NAN Ukrainy. DU «In-t rehional'nykh doslidzhen' im. I.M. Dolishn'oho NANU»* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: coll. of science Ave. of the National Academy of Sciences of Ukraine. State University "Institute of Regional Studies named after I.M. Dolishnei NASU"], no. 6 (122), pp. 77-80. (in Ukrainian).
7. *Motyvatsiia – scho tse take, iak pratsiuie, iaka buvaie ta na scho vplyvaie* [Motivation - what it is, how it works, what happens and what it affects]. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (Accessed April, 28 2023). (in Ukrainian).
8. Demydova, M. M. (2019). *Rozvytok motyvatsijnoho menedzhmentu v ahrarnykh pidpriemstvakh*. Kand, Diss. [Development of motivational management in agricultural enterprises. Kand. Diss.]. Kamianets-Podilskyi. URL: <http://surl.li/aidpa> (Accessed April, 28 2023). (in Ukrainian).
9. Chernyshova, E.R., Huziy, N.V., Lyakhotsky V.P. (2014). *Terminologichnyy slovnyk z osnov pidhotovky naukovykh ta naukovo-pedahohichnykh kadriv pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity* [Terminological dictionary on the basics of training of scientific and scientific-pedagogical personnel of postgraduate pedagogical education]. Kyiv, DVNOZ "University of Management Education", 230 p. (in Ukrainian).
10. Podshivaylov, F. M. (2015). *Psykhologichni chynnyky rozvytku motyvatsijnoi sfery osobystosti majbutn'oho psykhologa*. Kand, Diss. [Psychological factors in the development of the motivational sphere of the

personality of the future psychologist. Kand. Diss.]. Kyiv. Available at: <http://surl.li/eidpa> (Accessed April, 28 2023).

11. Goncharenko, S.U. (1997). *Ukrains'kyj pedahohichnyj slovnyk* [Ukrainian pedagogical dictionary]. Kyiv, Lybid, 376 p. (in Ukrainian).

12. Oxford English Dictionary (2008). Oxford, Archived from the original, 584 p.

13. *Profesijna motyvatsiia* [Professional Motivation]. URL: <http://socio.125mb.com/professionalnaya-motivatsiya-26001.html> (in Ukrainian).

14. Korol'chuk, M.S., Drozdova, Yu.V., Korol'chuk, V.M., Os'odlo, V.I., & Syplyvyj, A.M. (2018). *Psykhohiia profesijnoho samovyznachennia osobystosti: monohrafiia* [Psychology of Professional Self-Determination of Personality: Monograph]. (M.S. Korolchuk, Ed.). Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [Kyiv: Kyiv National Trade and Economic University]. 280 p. (in Ukrainian).

## **STRUCTURAL COMPONENTS OF PROFESSIONAL MOTIVATION OF FUTURE MANAGERS IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF A MODERN MANAGER-LEADER**

*Hanna Ya. Mytrofanova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [gglukha@duan.edu.ua](mailto:gglukha@duan.edu.ua)

*Olha A. Yevtushenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [manag@duan.edu.ua](mailto:manag@duan.edu.ua)

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-1-34-4

**Keywords:** *motivation, professional motivation of future managers*

Institutions of higher education that prepare future specialists in the field of management must take into account new requirements for managers when building their educational programs and provide for the education of new competencies of future managers.

Motivation is one of the most important and difficult to analyze factors that should be taken into account when building a training system for future managers.

3 groups of differences in the modern interpretation of the category "motivation" were analyzed. The first difference in the perception of the category "motivation" is caused by the fact that we study motivation on the one hand as a psychological function, on the other - as a managerial function. We consider it appropriate to call the first approach psychological (cognitive), and the second managerial (instrumental). The second difference is that different authors in psychological research group definitions of motivation in different ways. The third difference lies in the different hierarchy of the concepts "motivation" and "motive" in different interpretations. The first category of authors proposes to understand "motivation" as a secondary phenomenon in relation to the motive. In this case, the motive appears as an exogenous factor that is given to a person in a ready-made form, and motivation as an endogenous factor that manifests itself as a process of activity regulation with the help of a motive. The second category emphasizes that motives are secondary.

The system of motivating the professional formation of future managers due to the detailing of the components (needs, value orientations, cognitive control, professional intentions, motives, goals) at the stages of opting and professional training is considered.

An empirical method was chosen for the research: Holland's professional personality type test. Respondents were asked to choose from 42 pairs of professions. The results of the

study were analyzed from the point of view of the dominant types of activities of the applicants studying at the educational program “Management” of the Alfred Nobel University during 2022. 62 students of the “Management” specialty of I-IV years of bachelor’s studies took part in the empirical study. Based on data analysis, it was found that the predominant types of activities for students who chose management as their future professional direction are Artistic, Social and Entrepreneurial, which have the highest average indicators for the entire group of subjects.

*Одержано 2.03.2023.*