

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

*На правах рукопису*

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «**Вплив мотивації досягнення на стиль управління в організації**»

**Виконав:** студент 6 курсу, групи ПС-2м  
спеціальності 053 «Психологія»

Грабовський Олександр

**Керівник:** кандидат психологічних  
наук, доцент кафедри соціальної  
психології, доцент

Федоришин Галина Миколаївна

**Рецензент:** кандидат психологічних  
наук, доцент кафедри соціальної  
психології, доцент

Чуйко Оксана Михайлівна

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

|   |           |
|---|-----------|
| 1.1. Мотиваційний аспект управлінської діяльності.....                      | 6         |
| 1.2. Стилi управління в організації як предмет психологічного аналізу ..... | 13        |
| 1.3. Сутнісна характеристика постаті керівника організацією.....            | 22        |
| <b>Висновки до першого розділу .....</b>                                    | <b>28</b> |

### РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1. Методичне забезпечення та процедура емпіричного дослідження.....      | 29        |
| 2.2. Результати вивчення впливу мотивації досягнення на стиль управління.. | 35        |
| <b>Висновки до другого розділу .....</b>                                   | <b>50</b> |

### РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1. Модель формування мотивації досягнення керівників організації .....            | 52        |
| 3.2. Програма мотиваційного тренінгу «Як не зупинятися і досягати результатів»..... | 59        |
| <b>Висновки до третього розділу .....</b>   | <b>67</b> |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>ВИСНОВКИ.....</b> | <b>68</b> |
|----------------------|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b> | <b>72</b> |
|--|-----------|

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>ДОДАТКИ.....</b> | <b>78</b> |
|---------------------|-----------|

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Управління є процесом планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення цілей організації [7]. У психології управління розроблено концептуальні положення про залежність ефективної управлінської діяльності від наявності механізмів діагностування й оцінювання, від мотивації та стилю управління, про єдність свідомості та діяльності, психологічну структуру спільної діяльності керівника і підлеглих. Необхідно також зазначити, що значна кількість менеджерів не повною мірою готові до успішного управління підлеглими. Зокрема, невпевнено володіють сучасними психологічними прийомами і методами управління, не вміють ефективно організовувати діяльність підлеглих. Стиль і методи управління є визначальним фактором ефективного вирішення найскладніших і комплексних завдань в ефективній діяльності організації, що пов'язана із грамотним управлінням персоналом [2].

Наступним вагомим чинником ефективності управлінської діяльності є ставлення керівника до своєї ролі у процесі управління організаційним розвитком, яке значною мірою відображає мотивацію його досягнень. Це прагнення індивіда до мети такої складності, якій, на його думку, відповідають його здібності, а також досягнення у професійній діяльності, на які розраховує управлінець під час оцінки своїх можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатогранні аспекти проблеми формування ефективного стилю управління та впливу мотиваційних тенденцій керівника на стиль управління знайшли відображення у концептуальних моделях багатьох українських дослідників, таких як Г.А. Дмитренко, В.А. Толочек, Р.Кричевський, А.Китов, Л.Пілецька, О.Чуйко, та зарубіжних науковців: П. Друкер, А. Маслоу, Дж. Моутон, Е. Раймер, Р. Уайт, Ф. Фідлер, Р. Хауз та ін.

Мотивацію досягнень як специфічний вид мотивації людини вперше виокремив Г. Мюррей. Результати дослідження мотивації досягнень висвітлені в наукових працях Д.Мак Клееланда, Х. Хекхаузена, Дж. Аткинсона, Н. Физера

та ін. Сутність і методика її діагностики в контексті соціокультури організації розкрита у наукових працях С.Занюк, О.Чуйко. Специфіка мотиваційної сфери керівників, аналіз її діагностики представлені в публікаціях Л.Карамушки, Л.Орбан-Лембрик та інших. Необхідність формування мотивації досягнень керівників як важливого чинника успіху в управлінській діяльності обґрунтовано в публікаціях Л.Петренко, В. Свистун.

М.Кучер, М.Чернявський зауважують, що кожна людина у процесі діяльності завжди ставить перед собою певні цілі. У процесі досягнення цих цілей людина здебільшого переживає почуття задоволення. З огляду на це мотивація досягнення особистості зумовлена її прагненням пережити успіх і уникати поразки. Невідповідність між рівнем домагань і рівнем можливостей їх задоволення є суттєвим моментом у розвитку особистості. Ця невідповідність мобілізує діяльність особистості, змушує її активізуватися стилю управління та його ціннісних орієнтацій. Особлива увага приділяється стилю керівництва, взаємин керівника та підлеглого. Обґрунтовано стилі керівництва на підприємствах. Визначені основні форми влади та їх характеристики [7].

Нині вже накопичено значний теоретико-методологічний і емпіричний матеріал щодо розгляду мотивації досягнення як параметра активності особистості і чинника вибору стилю поведінки, а її складника – системи цінностей – як основи цілепокладання і критерію управління. Залишаються відкритими питання формування високої професійної культури управління сучасного керівника, якому доводиться працювати у ситуації невизначеності та значного емоційного напруження у зв'язку з війною в Україні, визначення його мотивації до професійної діяльності і стилю управління.

**Об'єкт дослідження** – стиль управління в організації.

**Предмет дослідження** – вплив мотивації досягнення на стиль управління в організації.

**Мета** дослідження полягає у виявленні особливостей впливу мотивації досягнення на стиль управління в організації.

Для досягнення мети дослідження поставлено виконання наступних **завдань**:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз впливу мотивації досягнення на стиль управління в організації.
2. Емпірично дослідити вплив мотивації досягнення на стиль управління в організації.
3. Розробити модель формування мотивації досягнення в управлінській діяльності та програму мотиваційного тренінгу.

**Методи дослідження** – аналіз теоретичних джерел, синтез, порівняння, узагальнення; емпіричні методи (опитування, анкетування); статистичні методи (процентне співвідношення, середній показник, кореляційний аналіз). На етапі обґрунтування моделі та інструментарію психологічного супроводу застосовувались методи узагальнення, групування, логічного та графічного моделювання.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були представлені на щорічній звітній науковій конференції студентів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (2023 р., м.Івано-Франківськ).

**Наукова новизна роботи** полягає у виділенні критеріїв впливу мотивації досягнення на стиль управління в організації.

**Практичне значення** роботи полягає в обґрунтуванні моделі та інструментів формування мотивації досягнення в управлінській діяльності.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (55 найменувань) та додатку. Основний зміст роботи викладено на 86 сторінках (загальний обсяг роботи – 95 сторінок). Робота містить 13 рисунків та 8 таблиць.

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Мотиваційний аспект управлінської діяльності

Успіх в управлінській діяльності залежить не тільки від здібностей і знань, а й від мотивації, прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів. Чим вищий рівень мотивації досягнення, чим більше мотивів спонукають керівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати.

У структурі особистості мотивація займає особливе місце. Питання про сили, які спонукають людину до здійснення вчинків, дій, що детермінують, спрямовують і регулюють її поведінку і діяльність, цікавило людей у всі часи. Суттєвий інтерес представляє розуміння сутності поняття „мотивація досягнення“, яке пов'язане з потребами суб'єкта досягати успіху в поставлених завданнях будь-якої діяльності.

Вперше це поняття було уведено американським психологом Генрі Мюрреєм (1893-1988 рр.) у праці «Дослідження особистості» (1938 р.). Базові потреби особистості були поділені ним на дві групи, а саме первинні (вітальні), які пов'язані з фізичним задоволенням, і вторинні (психогенні), пов'язані з психічним або емоційним задоволенням. Потребу досягнення Г. Мюррей розумів як стійку потребу в досягненні результату в роботі, як прагнення до подолання перешкод; розвиток сили; намагання зробити щось складне якнайкраще і швидше [1].

Перші дослідження цього різновиду мотивацій проводилися ще в 1950-ті роки американським ученим Девідом Мак-Клелландом [11]. Поклавши в основу концепцію Г. Мюррея про потребу в досягненні, він досліджував мотивацію досягнення на матеріалі лабораторних експериментів і статистичних показників економічного добробуту націй. Основною була ідея, що люди ставлять перед собою цілі і рухаються до них тому, що у них є потреба в досягненні як спонука робити щось якнайкраще, причому не для схвалення

або нагороди, а заради результату як такого. Це дуже стійка тенденція, що виявляється у безлічі життєвих ситуацій.

Д. Мак-Клелланд відзначав, що на розвиток мотивації досягнення впливають зовнішні умови: важливу роль відіграють батьки, які можуть створити сприятливі умови для становлення цієї форми мотивації. Він проаналізував прагнення до досягнення у представників різних культур залежно від типових в даній культурі процесів соціалізації й способів виховання і дійшов висновку, що в країнах, де заохочуються автономія і особистісні досягнення, економічний розвиток має відбуватися швидше [51].

Фахівець в галузі психології мотивації, американський психолог Джон Уїльям Аткинсон зауважив, що в мотивації досягнення виявляються дві тенденції – прагнення до успіху і прагнення уникнути невдачі. При домінуванні першої суб'єкт здійснює певні дії, при домінуванні другої – схильний нічого не робити. Причому ці дві тенденції взаємодіють з очікуваннями і цінностями. Так, якщо очікування успіху або велике, або мале, спонукальна цінність дії незначна. А саме, якщо суб'єкт не вірить в свій успіх, тоді йому не треба докладати зусиль, а якщо успіх гарантований, то також немає чого старатися. Те ж правило виконується відносно прагнення уникнути неспіху. Якщо очікування невдачі велике, отже, є підстави уникати виконання завдання, у протилежному випадку, оскільки невдача при виконанні легкого завдання принизлива, суб'єкта, потреба якого – уникнути невдачі, схильна відмовлятися від вирішення легких завдань [30].

Суб'єкти, мотивовані на успіх, надають перевагу завданням середнього або трохи вище середнього рівня складності. Вони упевнені в успішному результаті задуманого, їм властиві пошук інформації для думки про свої успіхи, рішучість у невизначених ситуаціях, схильність до розумного ризику, готовність узяти на себе відповідальність, наполегливість у прагненні до мети, адекватний середній рівень домагань, який підвищують після успіху і знижують після невдачі. Дуже легкі завдання не приносять їм відчуття задоволення і справжнього успіху, а у виборі дуже важких - велика ймовірність

неуспіху; тому вони не вибирають ні ті, ні інше. Під час вибору завдань середньої трудності успіх і невдача стають ймовірними і результат стає максимально залежним від власних зусиль суб'єкта. У ситуації змагання і перевірки здібностей вони не губляться. Суб'єкти зі схильністю до уникнення невдачі шукають інформацію про можливість невдачі при досягненні результату. Вони готові вирішувати як дуже легкі завдання (коли їм гарантований 100% успіх), так і дуже важкі (коли невдача не сприймається як особистий неуспіх) [30].

На думку С.Занюка, суб'єкт з сильним мотивом досягнення характеризується наполегливістю у досягненні мети, схильністю ставити віддалені цілі, не задовольняється отриманим результатом, нескладним завданням і легкодосяжними цілями. Для нього головне в житті – це переживання радості успіху внаслідок досягнення високих результатів [11, 165]. Суб'єктивна цінність та привабливість успіху в управлінській діяльності є важливим чинником, який визначає мотивацію досягнення. Від того, якого значення керівник організації надає досягненням в управлінській діяльності, залежить наскільки інтенсивно він працюватиме задля досягнення успіху в цій сфері.

У зарубіжній літературі було запропоновано ряд теорій, які описують і пояснюють феномен атрибуції досягнення успіхів та уникнення невдач. До таких належать теорії каузальної атрибуції Б. Вайнера, атрибутивного (пояснювального) стилю М. Селігмана, теорія імпліцитних теорій інтелекту К. Двек, соціально-когнітивна теорія самоефективності А. Бандури й теорія сприймального контролю Е. Скінер [14].

Л. Орбан-Лембрик на основі зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності класифікувала різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності. Так, для нижчого рівня сформованості управлінської діяльності характерною є мотивація, спрямована лише на досягнення життєвого комфорту. Середньому рівню досягнень в управлінні притаманна перевага потреби в безпеці, збереженні статусу в



управлінській ієрархії. Вищий рівень сформованості управлінської діяльності відзначається домінуючою потребою в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, що супроводжується почуттям обов'язку. Провідною в процесі формування управлінської діяльності є мотивація успіху, яка забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються [28, с.

Про властивість певної мотиваційної структури кожній людині йдеться також в наукових працях Ю. Конаржевського. Мотивацію він уважав однією з основ управління в концепції внутрішньошкільного менеджменту, що в конкретній ситуації приводить до цілком конкретних дій. Автор підкреслює, що мотив — це активна рушійна сила, яка визначає поведінку людини, спонукає до дії; «це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [14, с. 71]. Він звертає увагу на таку характеристику менеджменту, як цілеспрямована психологізація управління, що, в свою чергу, потребує «великого масиву інформації». На початку 90-х років науковець висловив свою думку про те, що перехід внутрішньошкільного управління на менеджерську орієнтацію потребує створення у навчальних закладах автоматизованих систем управління з об'ємним «банком інформації» — інформація про стан справ у керованому об'єкті. На його думку, у кожного менеджера має бути «обов'язковий мінімум інформації» про людей, якими він управляє, про їх взаємовідносини і зв'язки, про стан, хід, розвиток процесів, ділянок, ланок роботи навчального закладу, за які він відповідає і на які намагається здійснювати управлінський вплив. Лише людині притаманна властивість швидко орієнтуватися у складній ситуації, яка залежить від рівня кваліфікації та необхідної інформації. Тому створення інформаційного сервісу є важливим завданням побудови системи управління. Можна стверджувати, що ідеї вченого, висловлені тридцять років тому, сьогодні цілком втілилися у практику завдяки процесам диджиталізації і цифровізації.

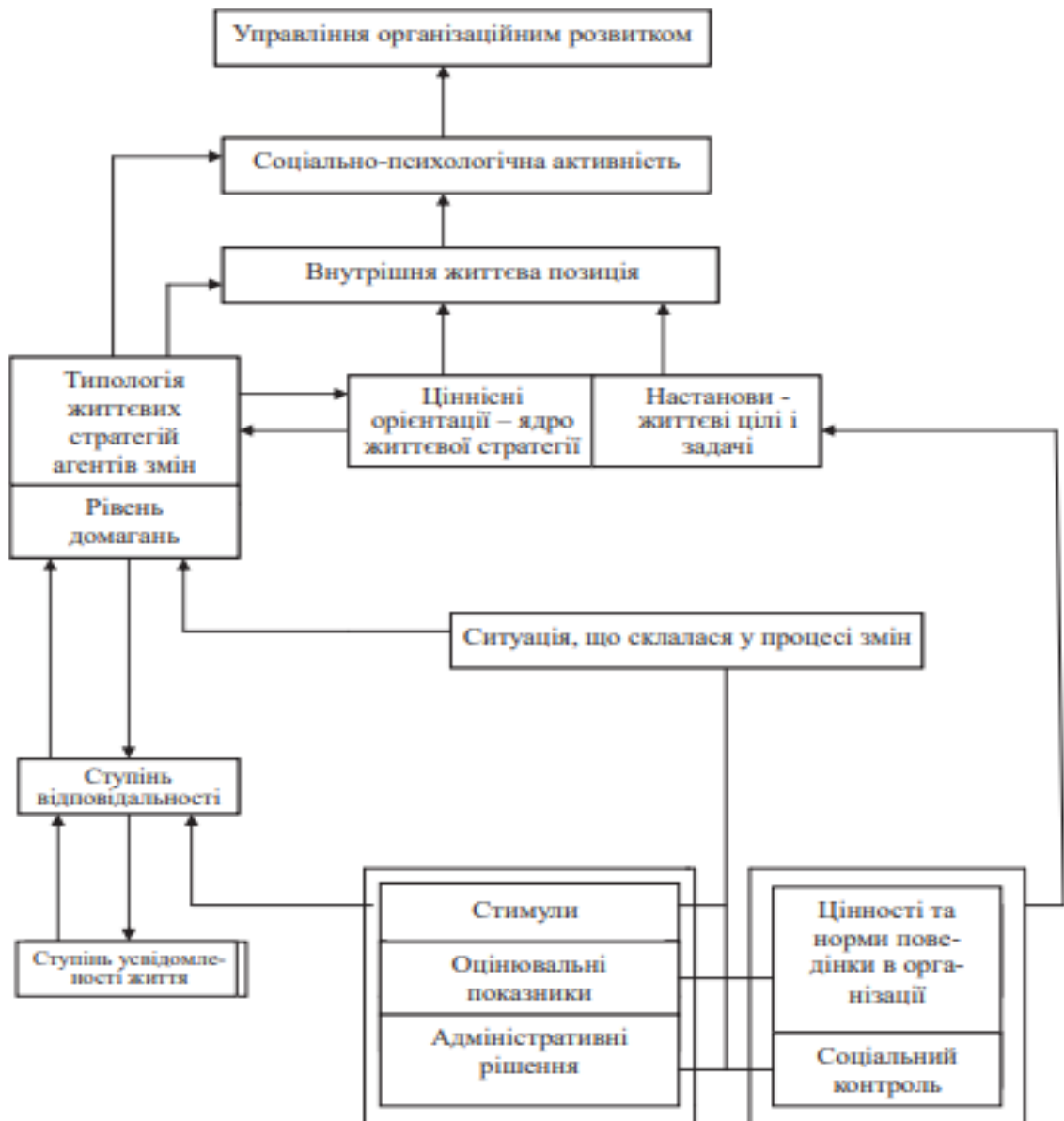
Таким чином, між мотиваційною сферою керівників та їх інформаційно-аналітичною діяльністю існує певний взаємозв'язок, зумовлений необхідністю постійного розвитку особистості, її домінуючої потреби в самоактуалізації, постійному самовдосконаленні, прагненні до успіху, який, своєю чергою, є стимулом до нового успіху [51].

У школі К. Левіна було введено термін «рівень домагань» у зв'язку з дослідженнями Т. Дембо. Він характеризував більш легку проміжну мету (певний етап), яку ставив перед собою досліджуваний, якщо попередньо поставлена ціль виявилась занадто складною [32]. Зарубіжні вчені пов'язують рівень домагань з особливостями мотиваційної сфери особистості (Д. Аткинсон, С. Ескалоні, Дж. Куль, К. Левін, П. Сірс, Л. Фестінгер, Дж. Френк, Х. Хекхаузен, Ф. Хоппе та ін.). У вітчизняній психології значну кількість досліджень присвячено аналізу зв'язку самооцінки та рівня домагань (О.Вдовіченко, Ю.Савченко, Т. Чаусова), процесу активності особистості, змісту і способу здійснення діяльності щодо досягнення результату, який би задовольняв рівень домагань (Н.Валентюк, О.Санніков), ролі рівня домагань у формуванні життєвих цілей (Т.Титаренко), соціальної адаптованості (Г.Єльнікова, С. Лісова). Рівень домагань є інтегрованим поняттям, яке тісно пов'язане з самооцінкою та мотивацією досягнення.

Вивчення зв'язку рівня домагань з стилем управління керівника, його професійною діяльністю у процесі організаційного розвитку, його стратегії мислення і мотивації, впливу активності життєвої позиції та поведінки на успішність проведення організаційних змін має практичну значущість, адже дає змогу реально впливати на адміністративну й організаційну політику організації. У процесі організаційного розвитку для керівників важливо розуміти власні мотиваційні тенденції, які традиційно пов'язуються з прагненням рухатися до цілі і здобувати, або рухатися від і уникати. Є ще третій варіант – ризикувати і діяти, що вимагає від керівника опанування багатьма компетенціями, уміннями, серед яких - толерантність до

невизначеності, уміння управляти ризиками і враховувати їх, стресостійкість тощо.

Ці мотиваційні тенденції, як зазначають М.Кучер, М.Чернявський, проявляються у повсякденній поведінці керівника, орієнтованого на зміни, за допомогою відповідних способів і ресурсів (соціально-психологічної активності та наявності відповідних організаційних умов для успішної реалізації професійної компетентності) вирішувати поставлені завдання (див. рис. 1.1) [18].



**Рис.1.1. Місце рівня домагань у структурі професійної діяльності управлінця**

Дослідження зв'язку мотиваційної сфери керівника у процесі прийняття рішень і стилів керівництва здійснювалися американським вченим Врум-Йеттоном (див. табл.1.1)

**Таблиця 1.1**

**Зв'язок процесів прийняття рішення і стилю керівництва**

| <i>Стиль</i> | <i>Характеристика</i>   |
|--------------|---|
| A1           | Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення, використовуючи наявну у нього на даний час інформацію  |
| B2           | Керівник отримує необхідну інформацію від підлеглих, а потім самостійно приймає рішення. Роль підлеглих – надання інформації, а не пошук і оцінка альтернативних рішень   |
| C1           | Керівник індивідуально обговорює проблему лише з тими підлеглими, яких вона стосується, поодиноці вислуховує всі ідеї та пропозиції. Кінцеве рішення приймається на власний розсуд, із врахуванням або ні думки підлеглих                   |
| D2           | Проблема доводиться до відома персоналу, колектив спільно вислуховує всі ідеї та пропозиції, а рішення ухвалюється керівником   |
| E            | Проблема обговорюється усією групою, разом вислуховуються побажання, і збори прагнуть дійти згоди. Роль керівника – головування на зборах. Він не намагається вплинути на групу, а ухвалює рішення, що отримало більшість голосів присутніх |

Дана модель також підкреслює відсутність універсального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від чинників ситуації. Врум і Йеттон розробили критерії оцінки ситуації "підлеглий – керівник" (див табл.1.2).

Мотивація досягнення успіху є домінантою у гнучкому виборі стилю управління, у професійної самосвідомості і виборі подальшої професійної траєкторії [22]. Можна стверджувати, що активним буде той керівник, який усвідомлює потребу в знаннях, якостях і вміннях, необхідних для успішної професійної діяльності. На цій основі в нього формується мотив досягнення успіху, розвивається вміння ставити цілі й досягати їх. Саме ці процеси відображають сутність мотиваційно-поведінкового аспекту діяльності

управління. Створення у керівників домінантної установки-мотивації на досягнення успіху впливатиме на їхню спрямованість та успішну професійну діяльність.

Таблиця 1.2

### Критерії проблеми Врума-Йеттона

| № | Критерії оцінки ситуації   |
|---|--|
| 1 | Значення якості рішення  |
| 2 | Наявність у керівника досвіду чи достатньої інформації для прийняття якісного рішення                            |
| 3 | Ступінь структурованості проблеми  |
| 4 | Значення згоди підлеглих з цілями організації  |
| 5 | Визначена на підставі минулого досвіду ймовірність, що авторитарне рішення керівника не зустрине опору підлеглих |
| 6 | Зв'язок між мотивацією і досягненням мети  |
| 7 | Міра ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи  |

Підсумовуючи, зазначимо, що найважливішою складовою мотиваційної сфери особистості керівника є потреба в досягненні успіху; відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, доведенні цінності власної особистості; самоствердження через власну справу; розвиток [21, с. 183].

### Стилi управління в організації як предмет психологічного аналізу

Управління в організації стосується не лише персоналу, але й багатьох виробничих процесів. Для того, щоб всі об'єкти сфери впливу працювали злагоджено, управлінцю доводиться застосовувати той чи інший стиль управління, який в деякій мірі продиктований рівнем домагань керівника.

Проблемі вивчення поведінки керівників та методів їх управління присвячені дослідження вже більше століття. У сучасній соціальній психології та психології управління за основу досліджень беруть результати експериментів Курта Левіна, який у 1939 році, вивчаючи феномен лідерства у десятирічних дітей, організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їхньої поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний). Згодом цей результат був описаний Полом Клейнманом у [26].

К.Левін уважав, що, застосовуючи авторитарний стиль, керівник досягає більшої ефективності діяльності групи, однак при цьому спостерігається низька мотивація підлеглих, менша кількість оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога й агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив нижчу якість роботи, ніж при демократичному стилі (див. табл. 1.3).

Вчені для позначення стилів керівництва використовують й інші назви

- директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиновладдя, підпорядкування своїй волі;
- колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність і фаховість підлеглих, довіряє їм і делегує;
- ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не завжди виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо. Упровадження даного стилю керівництва вимагає високої мотивації і фахової підготовки працівників, команди.

Стилі можуть поєднуватися, Так, американськими вченими Р. Таннебаумом та В. Шмідтом проведено дослідження того, яким чином керівники, впливаючи на підлеглих, поєднують авторитарний стиль керівництва та демократичний [43].

Таблиця 1.3

## Зміст стилів лідерства

|                        | Авторитарний стиль  | Демократичний стиль  | Ліберальний стиль  |
|------------------------|---|--|--|
| Природа стилю          | Зосередження всієї влади й відповідальності в руках лідера                              | Делегування повноважень із утриманням ключових позицій у лідера              | Зняття лідером із себе відповідальності й зречення від влади на користь групи /організації |
| Особливості управління | Прерогатива Щодо встановлення цілей та вибору засобів                                   | Прийняття рішень розподілене   | Надання можливості самоврядування в бажаному для групи режимі                              |
| Комунікація            | Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху   | Комунікація здійснюється активно за двома напрямками                         | Комунікація, як правило, будується за "горизонтальною" основою                             |
| Сильні сторони         | Основну увагу зосереджено на терміновості й порядку, можливість передбачення результату | Посилення особистих зобов'язань з виконання роботи через участь в управлінні | Дозволяє розпочати справу без втручання лідера   |
| Слабкі сторони         | Є тенденція до стримування індивідуальної ініціативи                                    | Демократичний стиль вимагає багато часу для прийняття рішень                 | Група може втратити швидкість і напрям руху без лідерського втручання                      |

Це визначається діями, які робить керівник, а саме:

- 1) приймає рішення і повідомляє своє рішення підлеглим у наказному тоні;
- 2) приймає рішення і пояснює, чому він його прийняв; у разі необхідності коригує;
- 3) приймає рішення і представляє його підлеглим для коригування;

4) викладає суть проблеми, вислуховує думки співробітників, а потім приймає рішення;

5) ставить проблему та приймає лише те рішення, яке запропоновано підлеглими [42].

Враховуючи мінливість світу та реформи у політиці, економіці, технологічному розвитку, в умовах праці, у потребах ринку, а також жорстку конкуренцію в деяких сферах, обумовлену перевищенням пропозиції над попитом та ін., не ефективно увесь час користуватися одними й тими ж методами та засобами управління. Тому управлінські компетенції також змінюються. Традиційний функціональний менеджмент вже не може забезпечити якісне виконання задач з підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації. Сьогодні отримав досить широке поширення по всьому світу і зарекомендував себе, як успішний, *проектний підхід в управлінні*. Він суттєво переорієнтував погляд менеджера на методи та засоби досягнення мети [41]. Традиційні функції керівника (планування, контроль, координація, мотивація) залишились і доповнилися функціями, яких потребували сучасні умови управління проектом.

На фоні нестабільної політичної й економічної ситуації у світі в цілому і в Україні зокрема, яка посилена війною, з'явилося нове явище в управлінській діяльності – *хаос-менеджмент*. Цей стиль управління існував завжди, але у поодиноких випадках, у ситуаціях, коли керівником призначали людину з міркувань не професійних якостей, а особистих стосунків, або керівництво брав на себе будь-хто з колективу за власною ініціативою, або рішенням більшості.

Стиль хаос-менеджменту проявляється у відсутності сукупності прийомів управління, за яких поведінка керівника заснована на невмінні планувати час, ресурси, завдання (зі зрозумілим визначенням їх пріоритетності), ефективно використовувати комунікації з підлеглими, здійснювати організацію процесу, контролювати виконання завдань й ефективно використовувати професійний потенціал команди проекту.



Рішення найчастіше приймають члени команди, або лідер команди, що з'явився природнім шляхом. Неорганізованість процесу створює напружений режим роботи, що спричиняє професійне вигорання і керівника, і працівників. Хаотичне ведення бізнесу не може бути прибутковим у довгостроковій перспективі. Хоч вчені і виділяють переваги хаос-менеджменту: вільний графік роботи; підвищення рівня стресостійкості; розвиток здорового почуття гумору над ситуацією як засіб зняття емоційної напруги; отримання явних прикладів, які дії керівника мають бути інакшими; отримання негативного досвіду, як саме не повинна працювати система в цілому [41].

Л.Карамушка розглядає стиль керівництва як соціально-психологічний феномен, який має певну структуру, що складається з відповідних компонентів. Ці компоненти авторка об'єднує в шість основних блоків [32]:

1. Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.
2. Міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.
3. Тип спілкування керівника з підлеглими.
4. Ступінь врахування характеристик підлеглих і характеристик колективу.
5. Основні методи впливу на працівників.
6. Особливості орієнтації керівника на самого себе.

Пошуки ідеального стилю керівництва йдуть вже багато років, але й досі безуспішно. Це виявилось нереальним завданням, бо дуже велика кількість різноманітних чинників впливають на поведінку менеджера у даній конкретній ситуації. Обираючи певну політику управління персоналом та чи інша організація має враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів роботи з персоналом.

Таким чином, представлено один з варіантів прояву зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стиль управління персоналом. Дослідник В.Веснін розподіляє внутрішні та зовнішні фактори політики

управління персоналом з невеликою відмінністю, а саме: до внутрішніх відносяться (територіальне розміщення, структура і цілі організації, культура організації, технології, соціально-психологічний клімат), до зовнішніх (стан економічної кон'юнктури, національне трудове законодавство, перспективи розвитку ринку праці, взаємовідносини з профспілками) [6].

Н.Ю. Олійник виділяє фактори, що впливають на вибір моделі управління

- 1) Внутрішні: структура організації; фінансові можливості організації; стиль керівництва; технології, що використовуються; вимоги виробництва, стратегії та цілі розвитку організації; виробнича й управлінська культура, тобто цінності, соціальні норми, настанови поведінки; умови праці; територіальне розміщення організації; концентрація на інтересах клієнта; кількісні та якісні характеристики трудового колективу.
- 2) Зовнішні: стан економічної кон'юнктури; глобалізація; демографічні зміни; вимоги національного трудового законодавства; ситуація та перспективи розвитку ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили, умови пропозиції); взаємовідносини з профспілками, впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників; тотальне управління якістю; попит на ринку праці.

Ряд досліджень підтверджують взаємозв'язок стилю з національною культурою: ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не працювати в іншій. Керівники, які зросли в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління.

Стиль управління визначається також залежить від поглядів у суспільстві на те, як необхідно регулювати відносини субординації. На думку І.Дашко, до незрілої людини, яка принципово не вміє працювати, доцільно застосовувати авторитарний стиль управління [7]. Сучасне суспільство має демократичний характер, його громадяни беруть участь у державному й

корпоративному управлінні. Однак лише мотивовані професіонали й фахівці своєї справи здатні працювати в системі управлінських відносин демократичного суспільства, і навіть більше - ліберального. Вони знають, для чого вони працюють, задля якої мети організації й своєї, якими цінностями керуються і яких результатів мають досягти.

Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних організації навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити шляхом створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак часто недостатнім є тільки високий професіоналізм працівника. Для того, щоб він ефективно виконував свою роботу, необхідні ряд умов: організаційний клімат, відповідний стиль керівництва, комунікація тощо. Цей процес потребує спеціальних знань та навичок менеджерів усіх ланок.

Особистісні стратегії формують *особистісний стиль управління*, який надалі має бути використаний ним у вирішенні поставлених завдань [8]. Поведінкова стратегія керівника – це певна організація його діяльності та реакція на зміни. Кожній людині властива своя стратегія бачення організаційного розвитку організації. Керівник має власну картину бачення, яку трансформує у стратегію управління організаційним розвитком і вибір способу організації вирішення поставлених завдань. Тобто особистісна стратегія професійної діяльності сприяє перетворенню випадкових дій у системні, що підвищує ефективність вчинків, які передбачаються. Життєва особистісна стратегія є наближеною до поняття «самовизначення», і тому вибір способу вирішення поставлених перед ним завдань, рівень зусиль для їх вирішення та напрям самореалізації, безперечно, тісно пов'язані з проблемою наявності у свідомості керівника певної стратегії, яка підпорядковує собі всі основні цілі та життєві задуми. У зв'язку з цим великого значення для успішного організаційного розвитку підприємства загалом і професіоналізації

суб'єкта управлінської діяльності зокрема набуває життєва стратегія його особистості.

Отож, взаємини підлеглих з керівником, результати роботи колективу залежать від стилю управління, що реалізується керівником. Окрім традиційних виділяють *адаптивний стиль* управління, який характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження) [10].

Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглі) аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (треба), власних потреб (хочу) та реальних обставин (у певній ситуації можу), які охоплюють зміни, котрі відбуваються навколо. Результатом зазначених векторів впливу є мета реалістична.

Адаптивний стиль є одним з «кращих» стилів керівництва на думку багатьох вчених Так, Арджирис позначає його як стиль, «орієнтований на реальність, який розвивається в багатьох напрямках. Крім того, розробляються правила прийняття рішень, які можуть служити орієнтирами того, як і коли треба міняти стилі керівництва» [10].

Серед нових стилів керівництва цікавий з психологічного погляду що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї організації, не відома не тільки звичайним працівникам, а й керівникам нижчої й навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період лідерства американського бізнесу і спричинив вповільнення темпів зростання компаній. Вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкриття» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

У даний час у галузях з високою або складною технологією, що вимагають творчості, інноваційності й ефективної спільної роботи: науково-дослідної і дослідно-конструкторської, консультаційно-впроваджувальної, комп'ютерно-електронної, медичної і т. ін. з'явилися організації, які у науковій літературі отримали назву адхократичних, заснованих на знанні і компетентності, а не на позиції в ієрархії [37]. *Адхократія* (від лат. ad hoc «для цього [конкретного випадку]», англ. adhoccrasy) – термін, що його запропонував у 1960 році знавець проблем лідерства Уоррен Бенніс, а потім популяризував футуролог Елвін Тоффлер у книзі «Шок майбутнього (Future Shock, 1970) а також Генрі Мінцберг у книзі «Структурування організацій. Синтез досліджень» (1979) [24].

*Адхократія* є протилежністю бюрократії, ігнорує класичні принципи управління, згідно з якими у кожного є певна постійна роль, і відповідає гнучкому організаційному устрою, за якого працівники можуть вільно використовувати свої таланти залежно від потреб [38]. Прикладом такої організації є проектні організації, які широко поширені в авіакосмічній індустрії. Коли певному провідному виробникові вдається добути велике замовлення від Агентства національної авіації і космосу, він збирає команду приблизно з сотні осіб з різних функціональних підрозділів компанії. Проектна команда працює приблизно півтора року до офіційної заявки уряду, щоб зібрати дані і проаналізувати майбутню роботу. Коли настає час підготувати формальну заявку, що називається в індустрії «пропозицією», тоді команда, що працювала над його підготовкою, розпускається, а її учасники повертаються у свої функціональні підрозділи [37]. Найважливіший параметр адхократії – компетентність. Навколо цього і будується вся діяльність: система стимулювання, високий ступінь волі у діях працівників, перевага горизонтальних зв'язків, переважно неформальний характер взаємодії персоналу (навіть по вертикалі) і т. ін. Адхократія є найвищою мірою неформальна, органічна організація, в якій фахівці працюють в командах, координуючи свою діяльність за різними проектами. Це підрозділи, що

займаються новими питаннями і є, як правило, тимчасовими. Можуть мати й інші назви: робочі, експертні, цільові групи, робочі центри, штаби, команди.

Наступний стиль керівництва, *креативний менеджмент*, реалізується на підприємстві, ґрунтуючись на таких принципах: ефективного лідерства; новаторства; стимулювання до експериментів; постійне самовдосконалення на основі новітніх знань; готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів; орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги); – ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [17].

Теоретико-методологічний огляд наукової психологічної літератури дозволив розглянути традиційні й новітні концепції керівництва. Практично у кожному дослідженні вказувалося, що ефективним не може бути жоден з основних або проміжних стилів керівництва. Ефективним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління організацією. Грамотно вироблений стиль управління, відповідний до ситуації, здатен привести організацію до успіху з високими результатами і подолати нездоланні перешкоди.

## **1.2. Сутнісна характеристика постаті керівника організацією**

Попри те, що стиль управління здебільшого визначається сукупністю соціальних та економічних вимог до діяльності керівника, не можна не відзначити вплив на стиль індивідуально-типологічних якостей керівника, що говорить про суб'єктивність або індивідуальність стилю управління. Індивідуальність стилю управління підкреслюють фізіологічні, психологічні, інтелектуальні, ділові характеристики керівника.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем і типом керівника. Загалом вони зводяться до таких положень [28]:

– стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

– стиль не є вродженою якістю, формується у процесі діяльності й змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

– опис та класифікація стилів відтворюють змістові характеристики управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

– стиль керівництва зумовлений і відображає культурні цінності, традиції організації;

– чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо).

Згідно з типологією Іцхака Адізеса кожен керівник має набір з 4-х якостей: Р – Виробництво результатів, А – Адміністрування, Е – Підприємництво й І – Інтеграція [1].

*Виробника* відрізняє прагнення досягати результату, знання своєї справи, розуміння специфіки, конкретних закономірностей. Виробнику потрібна мета. Він мотивований на досягнення, чіткий. Виробник насамперед відповідає на запитання «Що?». Якщо припустити Виробника, у якого відсутня решта три функції, то його можна назвати Героєм-одинаком, який бере всю роботу на себе, адже він не вміє адмініструвати та делегувати. При цьому робота його носить якщо не короткостроковий, то середньостроковий характер. Він не володіє стратегічним мисленням і не створює нового, приймає одноосібні рішення. Збори, обговорення ідей він вважає марнуванням часу.

*Адміністратор* займається організацією деталей, перевіряє план діяльності на помилки та стежить за процесом, обережний, чіткий. Адміністратор поглинений процесом, відповідністю процесу до закону. Його можна назвати бюрократам. Для нього дуже важливо дотримуватися норм та інструкцій. Він може сам придумувати правила, а потім посилатися на те, що не може їх обійти, бо так заведено. Бюрократ слабо орієнтується у передбачуваних вигодах та цінностях. Йому потрібен факт, що відбувся. Він не схильний до ризику, намагається мінімізувати будь-яку невизначеність, тому

його підлеглим доводиться дотримуватися інструкцій та погоджуватися з думкою керівника.

*Підприємець* – це генератор ідей, але йому не вистачає можливості виробника, щоб реалізувати свої ідеї [1]. Творчий потенціал і прагнення досягати результатів втілюється в бажанні та здатності ризикувати. Основним запитанням Підприємця є «А якщо?». Він перебуває у постійному пошуку. Коли Підприємець каже «Так», він має на увазі, швидше за все, «Можливо», а ось коли він каже «Ні», він справді має на увазі «Ні». Темп його ідей настільки швидкий, що часто своєю наступною ідеєю він вбиває попередню думку. Він очікує від підлеглих захоплення своїми ідеями, важко сприймає критику, хоче, щоб підлегли так само як і він були здатні до генерування ідей.

*Інтегратор* поєднує, і насамперед він налагоджує взаємозв'язки між людьми, він передбачає або вирішує конфлікти. Йому доводиться працювати в середовищі з невизначеністю. Головними запитаннями інтегратора є "Хто?", «Як це зробити разом?». Він знавець людей, тому не є категоричним у судженнях. Він спрямовує свої зусилля на створення команди професіоналів, яка має ефективно працювати як наразі, так і в майбутньому. Він працює на сьогодення і на майбутнє [45].

Теорія особистісних рис або якостей (іноді іменується теорією "великих людей") припускає, що всі успішні керівники володіють універсальним набором особистісних якостей, що відрізняє їх від інших людей. Наприклад, Анрі Файоль уважав, що керівник вищого рівня повинен володіти такими якостями, як здоров'я, моральні та вольові навички, загальний кругозір, уміння працювати з людьми, здатність до планування і контролю, загальна компетентність та ін. [49].

Найбільший розвиток цей погляд на керівництво і лідерство в організації отримав у концепції О.Тіда, який пов'язував керівництво зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, причому такої, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. При цьому О. Тід ґрунтувався на тому, що, по перше, лише деякі люди здатні бути лідерами, по друге, більшість людей



прагне до того, щоб ними керували. Універсальними характеристиками керівника, на його думку, є [44]: фізична й емоційна витривалість, розуміння призначень і цілей діяльності організації, ініціативність, приязність, порядність, здатність викликати довіру інших людей.

Дослідження виявили досить великий перелік лідерських якостей, деякі з них – це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо (див. табл 1.4). Однак вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей. Отже, ця теорія має певні недоліки, а саме: перелік якостей не вичерпує себе, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями керівника, немає остаточного портрета керівника-лідера.

Таблиця 1.4

### Особисті якості керівника-лідера

| <i>Фізичні характеристики</i>  | <i>Особливості характеру</i>   | <i>Характеристики, пов'язані з участю у діяльності</i>  |
|--|--|---|
| Енергійність<br>Витривалість   | Впевненість у собі<br>Чесність і відвертість<br>Ініціативність<br>Бажання керувати<br>Незалежність   | Прагнення до досягнення результату, до переваги<br>Сумлінність у досягненні цілей<br>Здатність працювати незважаючи на труднощі, завзятість |
| <i>Розумові здібності</i>  | <i>Соціальні характеристики</i>  | <i>Соціальні передумови</i>   |
| Інтелект<br>Когнітивна здатність<br>Знання<br>Розсудливість<br>Рішучість | Товариськість<br>Навички міжособистісного спілкування<br>Здатність залучати до співпраці інших людей<br>Уміння працювати в колективі<br>Тактовність<br>Дипломатичність | Освіта<br>Мобільність   |

Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

Для того, щоб реалізувати своє лідерство і вплив ефективно, керівник повинен розвивати й застосовувати **владу**. Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою та агресією. Але сила – зовсім не обов'язковий компонент влади. Влада – це можливість впливати на поведінку інших [3].

Г. Арендт зазначає, що владно-підвладні стосунки виникають між людьми тоді, коли вони діють разом, і зникає в той момент, коли вони розсіюються. Водночас те, що тримає їх разом після короткочасного моменту дії, це є влада [Арендт, 1999, с. 154]. У такому розумінні влада є функцією соціуму щодо індивідів. З іншого боку, влада є функцією щодо соціуму: вона робить його таким, яким цей соціум може стати.

На думку Г. Гекгавзена, ступінь задоволення мотиву влади, а тим самим і сила спонукання залежать від величини привабливості результату [Хекхаузен, 1986, с. 324]. Ця величина є суб'єктивною оцінкою більш об'єктивних характеристик ситуації дії та взаємодії.

Згідно з А. Крестевою, влада є сила, перед обличчям якої людина повинна самовизначитися [Крестева, 1996]. Нескінченне розмаїття форм такої сили, яка протистоїть суб'єктові, зводиться, урешті-решт, до такої істотної ознаки, як потреба самоствердитися.

Влада може приймати різноманітні форми. Є п'ять основних форм влади. Згідно з М. Вебером, примус фізичний або психічний є основою практично всіх об'єднань у спільноти [Вебер, 1998в, с. 146]. Е. Дюркгейм уважав примус за характерну ознаку будь-якого соціального факту [Дюркгейм, 1995а, с. 136–] виявляється в змозі спонукати іншого зробити щось, чого цей інший інакше не став би робити. Фізичний примус є протоформою влади як у філо- та онтогенетичному, так і в інтеракційному аспекті. Він є й найімовірнішим джерелом виникнення складно опосередкованих владно-підвладних відносин.

Для нас становить дослідницький інтерес проаналізувати владу *експерта* або *вплив управлінця через розумну віру*. Працівник переконаний, що керівник володіє особливим експертним знанням відносно даного проекту або

проблем, і приймає цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення працівника підпорядковуватися є свідомим і логічним.

Важливою компетенцією керівника, на думку Г.Федоришин, є уміння встановлювати довірчі стосунки в організації, між ним і підлеглими, а також між самими працівниками [42]. Для упровадження таких взаємин в організації повинна панувати відповідна корпоративна культура. Також керівник повинен заслуговувати довіри: його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень слухача; мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей працівників і організації та ін. Отже, теоретичний аналіз питання впливу індивідуальних особливостей керівника на стиль управління показав, що за вибором певного стилю управління стоїть набір індивідуально-типологічних рис, активність особистості керівника і зростання, лідерський потенціал, ціннісне ставлення керівника до професійної діяльності, а за нинішніх умов уміння керівника приймати рішення й працювати в умовах невизначеності.

## Висновки до першого розділу

Здійснивши теоретико-методологічний аналіз питання впливу мотивації досягнення на стиль управління ми прийшли до висновку, що у науковій літературі склалося дві традиції. Перша пояснює природу стилю управління дією цілої низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, поєднанням яких зумовлюється доцільність використання конкретного стилю в конкретній управлінській ситуації. Друга традиція обґрунтовує стиль управління керівника його індивідуальними якостями. Обидві школи приходять до одностайної думки, що вибір того чи іншого стилю управління керівником визначається усвідомленою метою, що характеризує спосіб і метод його дій. Стиль управління визначає як діяльність керівника, а й, зазвичай, впливає на всі сторони діяльності системи і безпосередньо на підлеглих.

Слід відрізнити поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Перше є вужчим і відображає найхарактернішу для керівника систему методів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому (забезпечення планування, організації, контролю тощо), тоді як перше пов'язано лише з реалізацією впливу на працівників (як одного зі складових елементів управління).

Стиль управління визначається за такими параметрами: мірою *делегування* керівником своїх повноважень; мірою *участі підлеглих у прийнятті рішень*; рівнем *інформованості* підлеглих; типами *влади*, що їх використовує керівник.

Життєва особистісна стратегія, що є наближеною до поняття «самовизначення», трансформується у стратегію управління організаційним розвитком і вибір способу організації вирішення поставлених завдань, сприяє перетворенню випадкових дій у системні, підвищує ефективність вчинків, які передбачаються. Успіх в управлінській діяльності залежить також від мотивації, прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів. Чим вищий рівень мотивації досягнення, чим більше мотивів спонукають керівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати.

## РОЗДІЛ II.

### ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 21. Методичне забезпечення та процедура емпіричного дослідження

Завданням емпіричного дослідження було вивчення впливу мотивації досягнення на стиль управління в організації.

Методологічною основою дослідження на рівні методології психології є принцип системності, у рамках якого вплив мотивації досягнення на стиль управління постає як вплив на сукупність компонентів (особливості управління – міра *делегування* керівником своїх повноважень; міра *участі підлеглих у прийнятті рішень*; рівень *інформованості* підлеглих; тип *влади, контроль, що їх використовує керівник; комунікація*).

Емпіричне дослідження проводилось в 3 етапи:

1. Перший етап – організація дослідження, вибір діагностичних методик, складання анкети.

2. Другий етап – безпосередньо дослідження особливостей впливу мотивації досягнення на стиль управління, проведення анкетування.

3. Третій етап полягав в обробці та аналізі отриманих даних.

Дослідження проводилось серед керівників організацій України, зокрема м. Києва, м. Львова, м. Івано-Франківська. У дослідженні взяли участь 30 осіб віком від 22 до 61 років. 40% - чоловіки й 60% - жінки. Досвід управління: від – до 5 років 63,3%, від 5 до 8 років – 20%, від 10 до 20 років 5%.

У процесі емпіричного дослідження використано чотири методики, зокрема «Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом» (автори А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін) [32], «Мотивація соціально-психологічної активності» [54], «Мотивація професійної діяльності» (автор К. Замфір у модифікації А. Реана) [29], Методика діагностики мотивації особистості до успіху (автор Т. Елерс) [29], Шкала резильєнтності (CD-RISC-10) (адаптація З.Кіреєвої, Б.Бірон, С.Односталко) [16].

**Методика діагностики мотивації особистості до успіху (автор Т. Елерс)** дозволяє визначити рівень вияву мотивації до успіху (високий, помірний, низький). Досліджуваним пропонувалися твердження, з якими вони погоджувалися або ні (див. Додаток А).

**Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості** здійснювалася за методикою визначення провідних потреб-мотиваторів особистості - досягнення успіху у цілому, прагнення до влади чи тенденція до афіліації (групового визнання і поваги). Методологічною основою методики є теорія мотивації Д. Макклелланда.

1. Я докладаю всіх зусиль для того, щоб поліпшити показники своєї роботи (навчання) в порівнянні з тим, що було раніше.
2. Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з ким-небудь, особливо якщо я при цьому виграю.
3. Я з помічаю, що розмовляю зі своїми колегами по роботі на «неробочі» теми.
4. Мені подобається виконувати непросту роботу.
5. Мені подобається брати на себе відповідальність.
6. Мені подобається, коли навколишні добре до мене ставляться.
7. Я хочу знати, наскільки добре я виконав те чи інше завдання насправді.
8. Я конфліктую з людьми, які здійснюють неприємні для мене вчинки.
9. У мене хороші стосунки з колегами по роботі.
10. Мені подобається ставити перед собою реальні завдання і виконувати їх.
11. Мені подобається мати вплив на інших людей і використовувати цю перевагу у своїх цілях.
12. Мені подобається належати до будь-яких груп або входити до складу тих чи інших організацій.
13. Я отримую задоволення від виконання складних завдань.
14. Я з працюю над тим, щоб контролювати те, що відбувається навколо мене.
15. Мені більше подобається працювати в групі, ніж поодинці.

Опитуваним пропонувалося 15 тверджень, кожне з яких оцінювалося за 5-бальною шкалою: «Повністю згідний» (5 балів), «Швидше згідний, аніж ні» (4 бали), «Ні так, ні ні» (3 бали), «Швидше не згідний, аніж згідний» (2 бали), «Абсолютно не згідний» (1 балів). Бали підсумовувалися за шкалами: «Досягнення успіху в цілому» - 1, 4, 7, 10, 13; «Прагнення до влади» - 2, 5, 8, 11, 14. «Тенденція до афіліації» - 3, 6, 9, 12, 15.

Максимально можливий – 25 балів (ознака не виражена), мінімальний – 5 балів (ознака виражена яскраво). Якщо бал від 5 до 12, то це свідчить про високий рівень вираження ознаки. Якщо від 13 до 18, то це свідчить про помірне вираження ознаки. Бал від 19 до 25 відображає низький прояв ознаки. На основі отриманих оцінок визначається провідний тип мотивації – досягнення успіху у цілому, прагнення до влади чи тенденція до афіліації (груповому визнанні і поваги).

Методика «**Мотивація професійної діяльності**» (Додаток В) дозволяє провести діагностику мотивації професійної діяльності. В основі лежить концепція про внутрішню і зовнішню мотивацію. Про внутрішню мотивацію (ВМ) можна казати, коли для особистості діяльність має значення сама по собі, вона отримує задоволення від праці. Якщо в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення потреб, відокремлених від змісту самої діяльності (винагорода, визнання і т.д.), то в цьому випадку заведено казати про зовнішню мотивацію. В методиці зовнішні мотиви диференційовані на зовнішні позитивні (ЗПМ) і зовнішні негативні (ЗНМ). На основі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою співвідношення між внутрішньою, зовнішньою позитивною і негативною мотивацією. До оптимального мотиваційного комплексу відносяться наступні два типи поєднання:  $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$  та  $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$ , найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ .

**Шкала резильєнтності (CD-RISC-10) (адаптація З.Кіревої, Б.Бірон, С.Односталко).** У 1993 році G.M. Wagnild Н.М. Young представили

психометричну оцінку шкали резильєнтності (RS). Факторна структура складалася з двох чинників: особистісна компетентність і прийняття себе і життя. В процесі дослідження вчені отримали позитивні кореляції за показниками фізичне здоров'я, моральний стан і життєве задоволення і негативні кореляції з депресією, що підтримувало внутрішню надійність та конкурентну обґрунтованість RS як інструменту, що вимірює резильєнтність. Далі O. Friberg O. Hjemdal, M.A. Martinussen, J.H. Rosenvinge розробили й апробували шкалу RSA (шкала резильєнтності для дорослих), яка показала захисну дію проти стресорів у природних і в лабораторних умовах. Автори уважали, що шкала має багатофункціональне застосування. K. Conner and J. Davidson створили відому Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). L. Riper вважає, що CD-RISC вимірює кілька компонентів стійкості: здатність пристосовуватися до змін, здатність впоратися зі стресом, здатність залишатися зосередженим і чітко мислити, можливість не відступати перед невдачею, здатність впоратися з неприємними почуттями, такими як гнів, біль або смуток. Адаптована українськими вченими шкала резильєнтності пройшла валідацію, результати якої висвітлені у наукових журналах [16] і є надійним інструментом. Рекомендується використання скороченої версії як більш узгодженого варіанту.

Запитання опитувальника

1. Я можу пристосуватися до змін.
2. Я можу подолати все, що трапляється.
3. Я намагаюся бачити позитивну сторону речей, коли я стикаюся з проблемами.
4. Коли я справляюся зі стресом, відчуваю, що став сильнішим.
5. Я можу поновлюватися після хвороби чи інших негараздів
6. Я вірю, що можу досягти своєї мети попри перешкоди.
7. Під натиском я залишаюсь зосередженим і чітко думаю.
8. Я намагаюся бачити позитивну сторону речей, коли я стикаюся з проблемами.



9. Коли я справляюся зі стресом, відчуваю, що став сильнішим.
10. Я можу поновлюватися після хвороби чи інших негараздів
11. Я вірю, що можу досягти своєї мети попри перешкоди.
12. Під натиском я залишаюсь зосередженим і чітко думаю.
13. Я вважаю себе сильною людиною, коли вирішую життєві виклики та труднощі.
14. Я вмію впоратися з неприємними або болючими почуттями, такими як смуток, страх і гнів.

Відповіді: 0 – ніколи, 1 – рідко, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди.  
 Максимальний бал – 56. Високий рівень – 38-56 балів, середній – 20-37 балів, низький 1-19 балів.

**Авторська анкета** включала запитання, з допомогою яких ми зібрали загальну інформацію про вибірку, а також змогли визначити життєві й професійні цінності, ставлення до делегування:

**1. Вкажіть Вашу стать:**

**2. Вкажіть Ваш вік:** \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть Ваш стаж роботи:**

до 5 років

від 5 до 10 років

10 років і більше

**4. Які життєві цінності для Вас важливі?**

Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)

Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)

Наявність хороших і вірних друзів

Свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках)

Щасливе сімейне життя

**5. Які професійні цінності для Вас важливі?**

Активне життя (повнота та емоційна насиченість життя)

Цікава робота

Суспільне визнання (повага оточення, колективу, товаришів по роботі)

Пізнання (можливість розширення своєї освіти, світогляду, загальної культури, інтелектуальний розвиток)

Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей)

Розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення)

Ефективність у справах (працьовитість, продуктивність в роботі)

## **6. Який стиль управління компанією, на Ваш погляд, сприяє мотивації працівників?**

Директивний стиль (мотивація дисципліною і погрозами штрафних санкцій)

Авторитарний стиль (мотивує переконанням і особистим відгуком про виконану роботу)

Партнерський стиль (мотивування підтримкою гарного настрою у співробітників)

Демократичний стиль (мотивація винагородою спільних досягнень команди)

«Рушійний ритм» стиль (мотивація встановленням високих стандартів і очікування самоорганізації від співробітників)

Коучинговий стиль (мотивація підлеглих наданням можливостей для професійного розвитку)

## **7. Який ваш стиль делегування завдань?**

Наказ. Рішення керівник приймає незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є. Повноваження делегуються без згоди підлеглого.

Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи. Повноваження делегуються за згодою підлеглого

Консультації. Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих. Повноваження делегуються за згодою підлеглого або взагалі не делегуються.

**Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін)** широко використовується у кадровому менеджменті, у процесі відбору керівного персоналу, у дослідженнях, спрямованих на оптимізацію виробничих відносин та соціально-

психологічного клімату у колективі, підвищення продуктивності праці, для діагностики міжособистісних проблем взаємодії керівника та підлеглих, корекції індивідуального стилю керівництва. Методика дозволяє дослідити спосіб взаємодії керівника з персоналом, підлеглими, манеру міжособистісної взаємодії з працівниками, що підлягає опису у визначенні стилю керівництва. На основі отриманих результатів ми можемо визначити та порівняти продуктивність обраного стилю керівництва задля досягнення загальної мети діяльності організації; висунути певні передбачення щодо можливої поведінки керівника, визначити який вплив він здійснює на підлеглих, можливі результати та наслідки такого впливу. Основні наукові галузі використання методики – психологія управління, психологія праці, кадровий менеджмент, психологія професійного відбору та навчання.

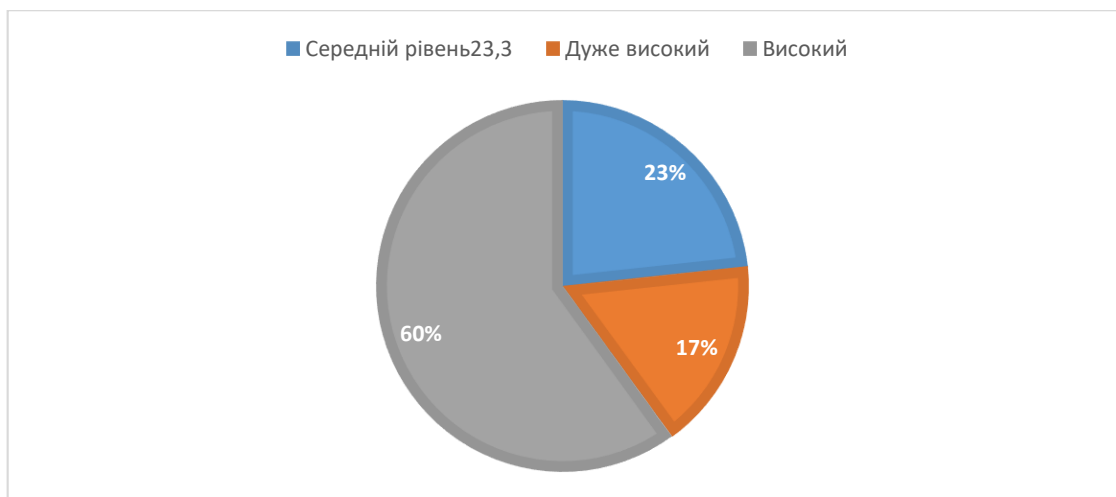
Респондентам пропонувалися 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складалася з трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Необхідно було уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідало думці опитуваного про керівника. Підрахунок результатів здійснювався відповідно до ключа (див. Додаток Б).

Аналіз отриманих емпіричних даних здійснювався також з допомогою методів математичної статистики: кореляційний аналіз (з використанням як показника кореляційного зв'язку ранговий коефіцієнт Спірмена). Математична обробка даних, кореляційний аналіз здійснювалися з допомогою програмного забезпечення Excel.

## **2.2. Результати вивчення впливу мотивації досягнення на стиль управління**

Результати, отримані за методикою «Мотивація особистості до успіху» Т.Елерса показали, що у 60% респондентів присутній високий рівень мотивації до успіху, у 16,7 % виявлено дуже високий рівень мотивації до успіху (див. рис.2.1). Даний результат вказує на активність, ініціативність

досліджуваних. Якщо зустрічаються перешкоди респонденти з високим рівнем мотивації до успіху шукають способи їхнього подолання, відрізняються наполегливістю в досягненні мети, схильні планувати своє майбутнє на більші проміжки часу. В цих людей найбільш виражені такі риси: наполегливість у досягненні цілей; стійке прагнення зробити краще; незадоволеність легким успіхом; готовність прийняти допомогу та допомогти іншим під час виконання складних завдань. Дослідження Л.Карамушки показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюється невдач, надають перевагу малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надія на успіх зазвичай більша, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику [22].



**Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів за методикою визначення мотивації особистості до успіху**

Для високого рівня мотивації досягнення успіху характерне глибоке усвідомлення залежності свого професійного успіху від самопізнання, самоконтролю й самовдосконалення. В їхній професійній діяльності переважають ситуації, що передбачають особисту відповідальність за успіх справи. Тут яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням:

підвищувати рівень майстерності й компетентності, забезпечувати собі матеріальний комфорт, розвивати свої сили й здібності, що наповнює професійну діяльність особистісним змістом. Це сприяє збільшенню потреби керівників у саморозвитку, підвищенні успішності, цілеспрямованій поведінці й активізації зусиль, спрямованих на досягнення бажаного результату, а також сприяє зміцненню віри в себе, підвищенню самооцінки й здатності самопрограмування на успіх. Для них характерна наявність сили волі, самовладання, самоконтролю й відповідальності за свої дії, що неодмінно підвищує їхню успішність під час вирішення професійних завдань. Такі керівники займаються самоосвітою й самовихованням, вони можуть самостійно ставити перед собою довгострокові, проміжні й близькі цілі, знають стратегію й тактику їх досягнення. Вони помітно більше за інших упевнені в тому, що вміють досягати бажаного й досягнуть успіху в житті.

У 23,3 % обстежуваних присутній середній рівень мотивації до успіху. Такі керівники зазвичай тримаються досить активно, мають здатність проявляти свою ініціативу, часто досягають своєї мети. Та на відміну від керівників з високим рівнем мотивації до успіху ставлять перед собою цілі, яких вони можуть досягнути протягом невеликого проміжку часу. Варто зауважити, що цей рівень є найбільш поширеним серед керівників юнацького віку. На нашу думку, тут спрацьовує стереотипне мислення й ставлення до реальностей життя не через власний аналіз, а за прикладом важливих осіб, або ж власною відмовою від пошуку змін. Оскільки це вимагатиме більшої витрати внутрішніх сил та енергій, прийняття викликів сучасного життя, взяття на себе відповідальності, свідомого виходу із так званої «зони комфорту». Осіб з низьким рівнем мотивації до успіху не виявлено.

Середній рівень мотивації досягнення успіху відрізняється достатньою сформованістю всіх компонентів мотивації. Особистості цього типу зазвичай активні, ініціативні. Вони свідомо прагнуть опанувати знання й уміння, працювати організовано й докладають зусиль для досягнення бажаного результату. Для них характерне помітно виражене прагнення до успіху,

потреба зростання, а також досить висока успішність. Для цього рівня характерне не тільки усвідомлення важливості мотивів досягнення успіху, а і їх розвиток. У них досить яскраво виражені рефлексивні й комунікативні здібності. Проте керівники цього рівня ще мають потребу у менторстві. У процесі їх професійної діяльності необхідно формувати впевненість у собі й почуття оптимізму.

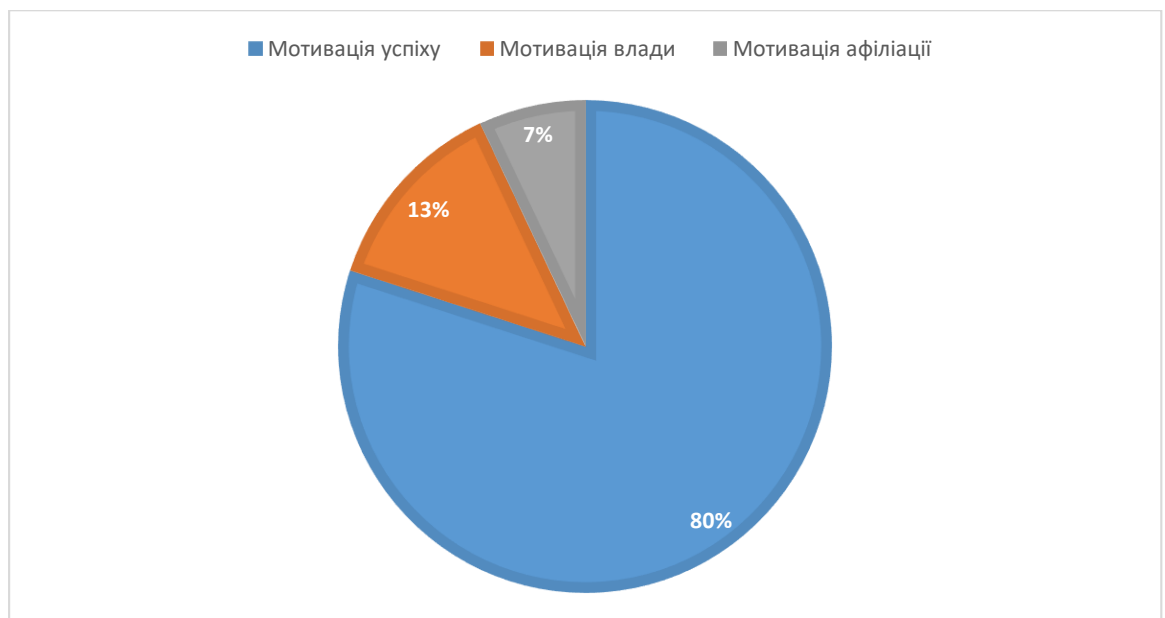


**Рис.2.2 Розподіл відповідей респондентів щодо мотивації соціально-психологічної активності**

Результати, отримані за методикою «Мотивація соціально-психологічної активності» (автор Р. Стирс та Д. Браунштейн) показали, що у 80% респондентів переважають показники мотивації до успіху, тобто потреба досягнення успіху є переважною. При цьому високі показники - у 62,5 %.

Згідно з теорією набутих потреб Девіда Мак-Клелланда потреба досягнення або успіху виявляється в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, простіше і скоріше, ніж вона це робила до цього. Тобто можна зробити висновок, що у більшості керівників сформовані на високому рівні особисті ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості, спрямовані на реалізацію у професійній сфері. Вони активні, готові брати участь у прийнятті складних рішень, їм подобається виконувати складні завдання і відповідати за їх втілення.

Дані показники підтвердили результати попередньої методики й показали, які саме мотиви переважають у керівників з середнім рівнем мотивації до успіху. Так, 13% респондентів вибірки переважною є потреба у владі, а у 7% - потреба в афіліації (груповому визнанні й повазі) (див рис. 2.3). Відповідно до переважних потреб дані групи осіб прийматимуть рішення й обиратимуть стратегії поведінки, орієнтовані на стосунки й процес, або домінування і застосування переваги у керівництві, або – досягнення успіху, результату.



**Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів за методикою «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості»**

**Мотиваційний комплекс керівників** діагностувався за допомогою методики К. Замфіра в модифікації А. Реана. Результати, отримані за методикою «Мотивація професійної діяльності» показали, яка мотивація, внутрішня чи зовнішня, позитивна чи негативна, є в основі професійної діяльності.

Під час аналізу результатів було виділено 5 рівнів мотивації до професійної діяльності, які характеризуються відношеннями внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ):

Низький рівень (Н) – мотивація до професійної діяльності керівника дуже незначна,  $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ .

Нижче середнього (НС) –  $ЗНМ = ВМ > = ЗПМ$ ,  $ЗНМ = ЗПМ > = ВМ$ .

Середній (С) –  $ЗПМ > ВМ > = ЗНМ$ ,  $ЗПМ > ВМ < = ЗНМ$ .

Вище середнього (ВС) –  $ЗПМ = ВМ > ЗНМ$ .

Високий (В) –  $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ .

Отримані результати за даною методикою (див. рис. 2.4) дають підстави стверджувати, що у керівників переважає високий рівень внутрішньої мотивації (83 %), тобто для них має значення діяльність сама по собі, а не зовнішні стимули. Внутрішня мотивація переважає зовнішню позитивну і негативну мотивацію.



Рис.2.4. Мотиваційний комплекс розробників

У 17% респондентів - вище середнього мотивація, тобто  $ЗПМ = ВМ > ЗНМ$ .

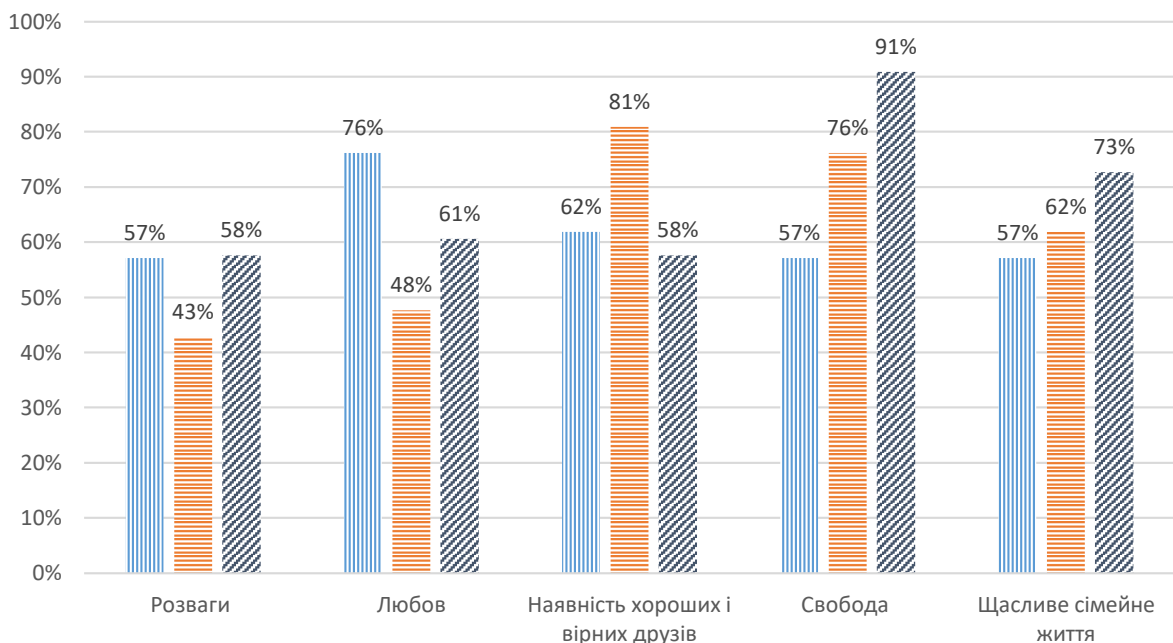
Чим кращим є мотиваційний комплекс, чим більше особистість мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів, тим нижче її емоційна нестабільність [30]. І навпаки, чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, осудження, які починають брати верх над мотивами, пов'язаними з цінністю



самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією, тим вище рівень емоційної нестабільності.

Підсумовуючи результати діагностування мотиваційної сфери керівників, можемо констатувати про високий рівень мотивації досягнення з високим рівнем внутрішньої мотивації. При цьому, переважною є потреба у досягненні успіху. Наступною виступає потреба у владі й дещо менше – потреба в афіліації. Внутрішні мотиватори (задоволення й самореалізація) переважають зовнішні позитивні (престиж, матеріальна винагорода, кар’єрний зріст) і ще більше – зовнішні негативні мотиватори (уникнення критики й покарань).

Наступним етапом було вивчення ціннісної сфери керівників з допомогою анкети. На рис.2.5 представлено результати аналізу важливих життєвих цінностей респондентів з різним стажем управлінської діяльності.



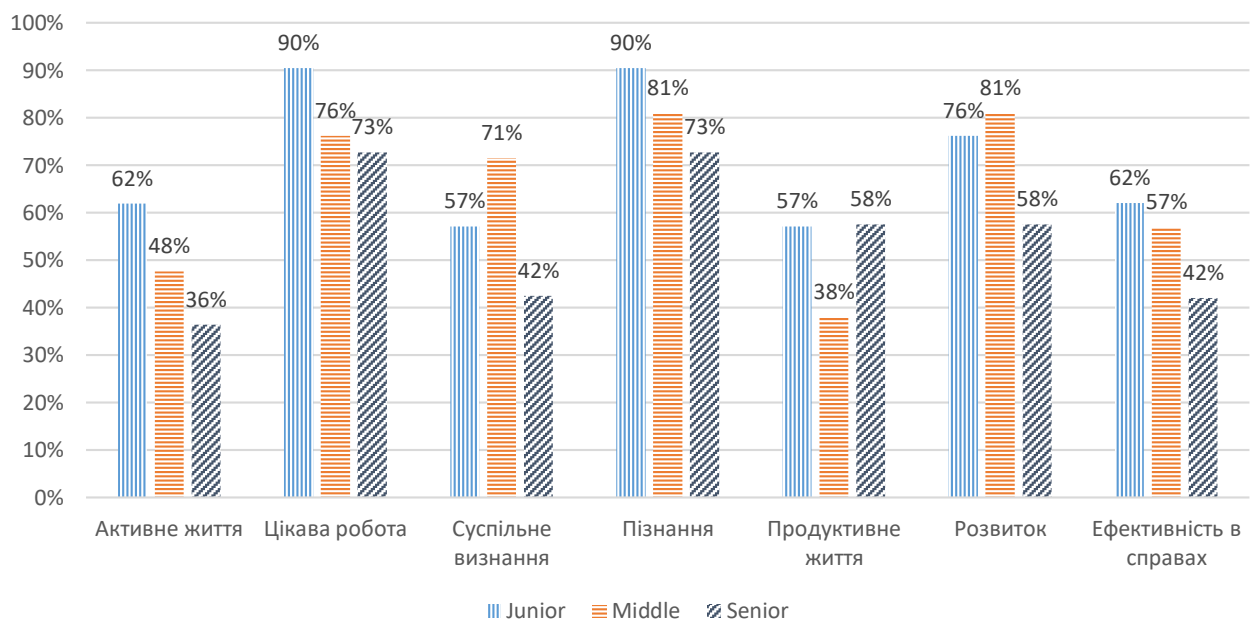
**Рис.2.5. Відповіді на питання «Які життєві цінності для Вас важливі?»**

Для більшості керівників з досвідом управління до 5 років важливішою життєвою цінністю є любов (76%), для керівників з досвідом 5-8 рр. – наявність хороших і вірних друзів (81%), а для керівників з досвідом 10 і

більше років - важливішою є свобода (91%). Також на рис. 2.4 ми бачимо, що чим більше практичного досвіду у керівників, тим свобода та щасливе сімейне життя для них стає ціннішими.

Аналізуючи відповіді на питання «Які професійні цінності для Вас важливі?», ми з'ясували, що для керівників з досвідом роботи до 5 рр. важливими є цікава робота (90%) та пізнання (90%), тобто можливість розширення своєї освіти, світогляду, інтелектуальний розвиток (90%). Для керівників з досвідом роботи від 5 до 10 рр. важливими також є пізнання (81%) та саморозвиток (81%). Для досвіду управлінської роботи понад 10 рр., як і для початківців, важливими є цікава робота (73%) та пізнання (73%). Також на рис. 2.6 показано, що зі зростанням досвіду менш важливими для нього стають такі цінності як активне життя, цікава робота, пізнання та ефективність у справах.

Знаючи основні цінності розробника можна розробити ефективний план мотивації керівників.



**Рис.2.6. Відповіді на питання «Які професійні цінності для Вас важливі?»**

На питання «Який стиль управління організацією, на Ваш погляд, сприяє зростанню мотивації працівників?» відповіді респондентів розподілились

наступним чином: керівники з досвідом управління до 5 рр. і від 5 до 10 рр. вважають найбільш мотивувальний партнерський стиль (77% та 73%), а для керівників з досвідом керівництва понад 10 рр. найкращим є демократичний стиль (80%). Найменше респондентів обрали авторитарний стиль керівництва, тобто сувора дисципліна, штрафні санкції та переконання, на думку респондентів, не є мотивувальними факторами виконання завдань.

Щодо делегування повноважень, то більшість керівників визначали, що коли якість вирішення завдання більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати, то використовують наказ (70%). Якщо згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість, то респонденти використовують групові рішення (63,3%). Якщо якість та згода однаково важливі, то використовують консультації, де обговорюється завдання й отримується згода його виконувати (86,7%).

Отримані дані про стиль керівництва і способи делегування ми доповнили результатами методики дослідження стилю керівництва трудовим колективом (А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін).



**Рис.2.7. Розподіл відповідей респондентів стосовно провідного стилю керівництва.**

Як бачимо на рис. 2.7 більшість респондентів в управлінні використовує демократичний стиль (80%). Відповіді, які обирали респонденти, стосувалися

способу прийняття рішень і делегування, зокрема «Керівник намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання», «Керівник наказує так, що хочеться виконати». Керівник також призначає заступниками кваліфікованих працівників, розподіляє відповідальність і піклується про стосунки в колективі, увічливий, звертається за консультаціями до фахівців. З таким керівником цікаво працювати, він вимогливий і водночас справедливий. У 10% опитуваних відповіді розділилися, частина належала до демократичного стилю керівництва, а частина – до авторитарного. Можна визначити цей стиль як *демократично-авторитарний*. Більшість відповідей авторитарного стилю стосувалися недопустимості ініціативи підлеглих, суворой субординації й відсутності спілкування з колективом труднощами у критичних ситуаціях.

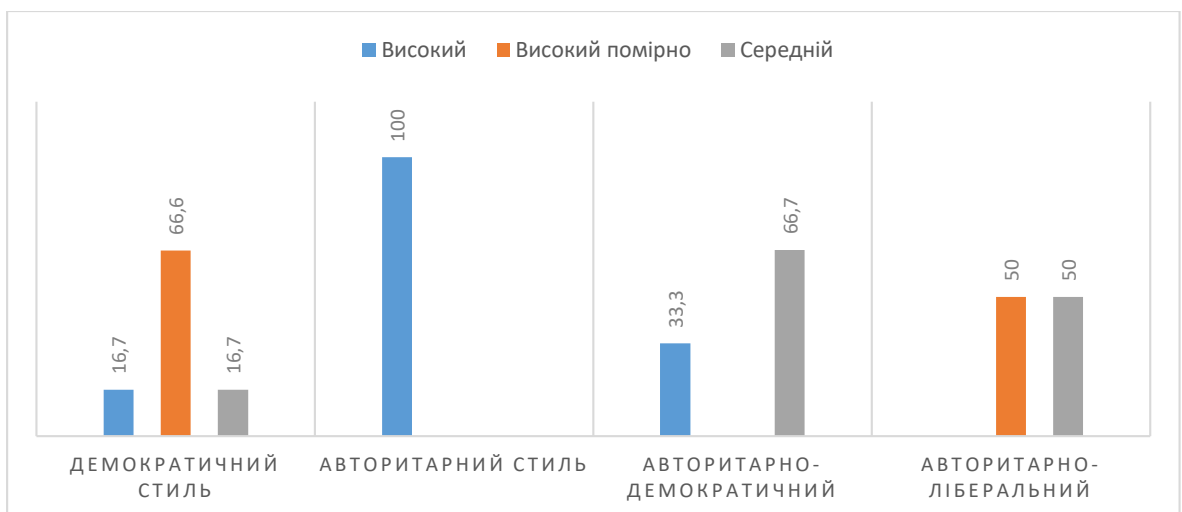
3 % респондентів обрали із запропонованих відповідей ті, які стосувалися виключно *авторитарного* стилю. Додатковими параметрами, які були обрані опитуваними даної вибірки, були питання, які стосувалися безвідмовного виконання та підпорядкування заступників і працівників, відсутності делегування й одноосібного прийняття рішень, відсутності толерантності до будь-яких зауважень, прискіпливості, контролю і нетовариськості.

Семи відсоткам респондентів властивий *ліберально-демократичний* стиль керівництва. Він трапляється у компанії, де працюють висококваліфіковані і мотивовані спеціалісти, які не потребують додаткового контролю та мотивації, де рішення приймаються на місцях, а керівник виступає швидше модератором роботи.

Зауважимо одразу, що кожен зі стилів має свої сильні і слабкі сторони, що стосуються делегування, спілкування, комунікативних зв'язків, прийняття рішень. У кризові часи, коли рішення потрібно приймати швидко, одноосібно, без обговорень, і турбуватися швидше про виконання запланованого, а не про стосунки, більш доцільним є авторитарний стиль керівництва. У стабільні часи – ефективним є демократичний стиль. Можна припустити, що для

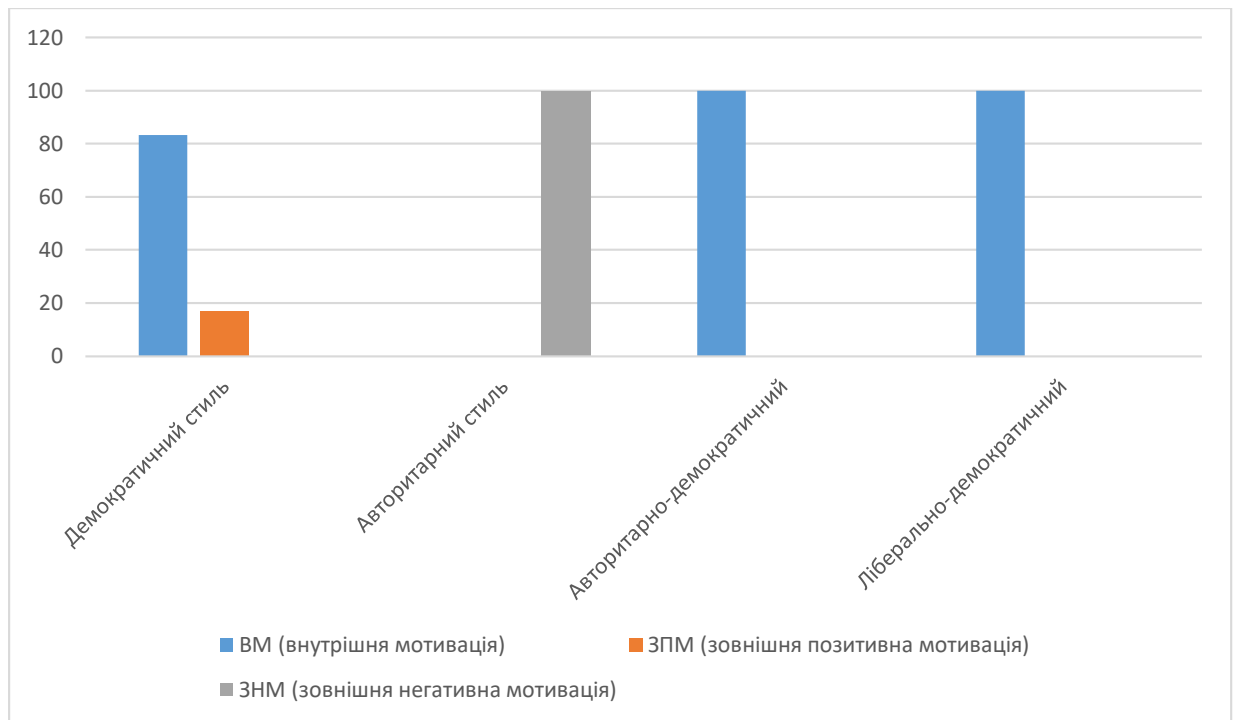
українського суспільства важливими є побудова і розвиток товариських стосунків у колективі, групове прийняття рішень, нехай і у вузькому колі заступників, делегування завдань фахівцям і розподіл відповідальності. І навіть у кризові часи ця тенденція зберігається.

Порівняльний аналіз результатів методики **діагностики мотивації особистості до успіху (автор Т. Елерс)** і стилю управління показав, що для більшості керівників з демократичним стилем притаманні помірно високий рівень мотивації успіху (66,6 %) і менше - дуже високий (16,7%) і середній (16,7%). Перевірка наявності значущих кореляційних зав'язків між показником демократичного стилю керівництва та помірною мотивацією успіху показала, що взаємозв'язок є, коефіцієнт кореляції Спірмена  $r = -0,254$ , значущість при  $p \leq 0,05$ . Це саме той оптимальний рівень мотивації, який допомагає керівникові працювати стабільно, зберігається «на довгій дистанції» і не призводить до професійного вигорання. У керівників з авторитарним стилем даної вибірки виявлено високий рівень мотивації успіху, в керівників з авторитарно-демократичним стилем – середній рівень (66,7%) або дуже високий (33,3%). У керівників з ліберально-демократичним - помірно високий і середній рівень мотивації успіху (по 50%)



**Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів з різним стилем керівництва і мотивацією успіху**

Порівняльний аналіз результатів методики «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Замфір у модифікації А. Реана) і стилю управління представлено на рисунку 2.9.

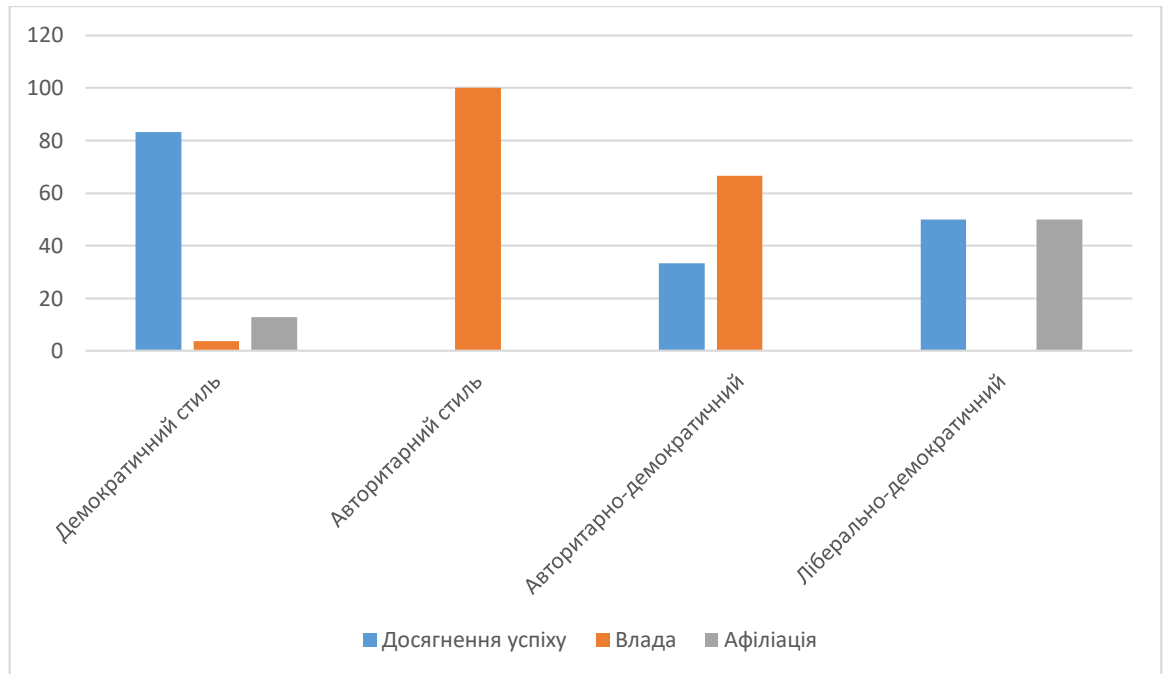


**Рис.2.9 Мотиваційний профіль керівників з різним стилем керівництва**

Як бачимо на рисунку, керівникові з авторитарним стилем керівництва притаманна негативна зовнішня мотивація (ЗНМ), а керівникам з авторитарно-ліберальним і авторитарно-демократичним стилями – внутрішня мотивація ( $VM = ЗПМ > ЗНМ$ ). Відповіді керівників з демократичним стилем розділилися: 83,3 % даної вибірки притаманна внутрішня мотивація, при цьому  $VM > ЗПМ > ЗНМ$ . 16,7 відсоткам - позитивна зовнішня мотивація ( $ЗПМ > VM > ЗНМ$ ).

Порівняльний аналіз результатів **мотиваторів соціально-психологічної активності особистості**, що здійснювалася за методикою визначення провідних потреб-мотиваторів особистості - досягнення успіху у цілому, прагнення до влади чи тенденція до афіліації (групового визнання і поваги) і стилю управління представлено на рисунку 2.10. Як бачимо, у керівників з демократичним стилем управління переважає потреба успіху (83,3%), хоч присутні й потреба влади (3,8%) й афіліації (12,9%), але значно

менше. У керівників з авторитарно-демократичним стилем управління актуальною здебільшого є потреба у владі (66,7%) і менше в успіху (33,3%). У керівників з авторитарним стилем – потреба у владі, а у керівників з ліберально-демократичним стилем показники розділилися навпіл між потребою успіху і потребою афіліації (по 50%).

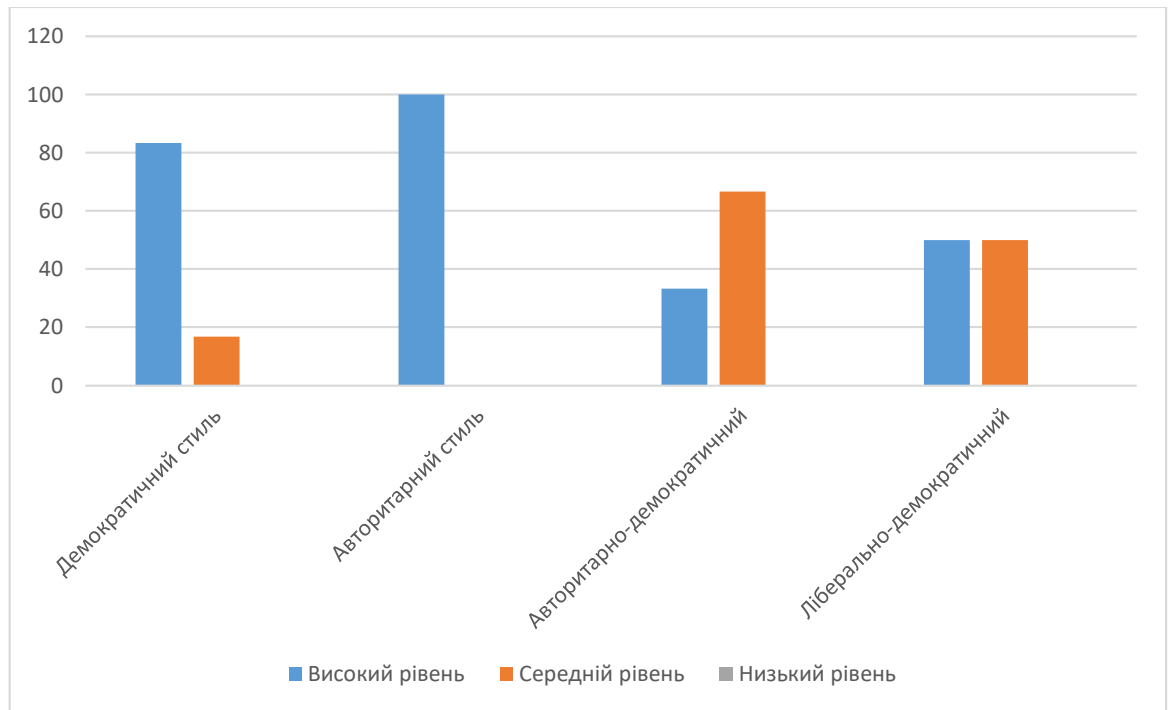


**Рис.2.10. Провідні потреби-мотиватори керівників з різним стилем керівництва**

Кореляційний аналіз даних шкал, які стосуються стилю керівництва і мотиваційних факторів показав наступні результати:

- демократичний стиль має позитивний взаємозв'язок зі шкалою «потреба досягнення успіху» (0,24,  $p < 0,05$ ), «помірно високий рівень мотивації успіху» (0,46,  $p < 0,05$ ); «внутрішня мотивація» (0,66,  $p < 0,05$ );
- авторитарно-демократичний стиль має позитивний взаємозв'язок зі шкалами «середній рівень мотивації успіху» (0,29,  $p < 0,05$ ), «потреба у владі» (0,40,  $p < 0,05$ ).

Оскільки дослідження проводилося під час війни, нам важливо було дізнатися про рівень психологічної стійкості керівників і здатність долати виклики, пов'язані з невизначеністю, великими ризиками й нестабільністю (економічною, політичною, соціальною і психологічною). Результати представлено на рис.2.11.



**Рис.2.11. Рівень резильєнтності керівників з різним стилем управління**

Як бачимо на рисунку керівникам з демократичним стилем керівництва здебільшого притаманний високий рівень резильєнтності (83,3%) і менше – середній рівень (16,7%). Керівникам з авторитарним стилем керівництва – високий рівень резильєнтності. Керівникам з авторитарно-демократичним стилем керівництва здебільшого середній рівень (66,7%) і трішки менше – високий рівень резильєнтності (33,3%). А керівникам з ліберально-демократичним стилем як високий, так і середній, показники знову розділилися (по 50%). У загальному, отримані результати є доволі високими й вказують на високий і достатній рівень психологічної стійкості керівників, їх уміння долати виклики управління й керівництва колективом, пов’язані з війною.

В цілому по вибірці у 76,7 % респондентів високий рівнем резильєнтності, у 23,3% - з середнім. Найбільше ствердних відповідей отримали шкали, які стосуються післякризового зростання - «Коли я справляюся зі стресом, відчуваю, що став сильнішим» (середній бал 3,4 з 4), гнучкості й адаптивності – «Я можу пристосуватися до змін» (3,3),



відновлення - «Я можу поновлюватися після хвороби чи інших негараздів» (3,23), віри в себе - «Я вірю, що можу досягти своєї мети попри перешкоди»(3,3), «Я вважаю себе сильною людиною, коли вирішую життєві виклики та труднощі»(3,3). Найменший середній показник отримали шкали, які стосуються умінь і навичок саморегуляції та стресостійкості «Під натиском я залишаюсь зосередженим і чітко думаю» (2,4), «Я вмію впоратися з неприємними або болючими почуттями, такими як смуток, страх і гнів» (2,8).

Отримані дані дають нам можливість моделювати програму з розвитку резильєнтності, зокрема складової емоційної саморегуляції та стресостійкості та посилення внутрішньої мотивації керівників.

## Висновки до другого розділу

Узагальнюючи отримані дані, приходимо до висновку, що *керівникам з авторитарним стилем керівництва* відрізняється схильністю до одноосібного керівництва, надмірною централізацією влади й контролю, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. У нього переважає зовнішня негативна мотивація (престиж, гроші, влада) і дуже високий рівень мотивації до успіху. Керівник авторитарного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не сприймає заперечень і не прислуховується до думки інших, втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, у його присутності підлеглим некомфортно працювати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Сам працює багато понаднормово і такі ж вимоги висуває до інших. Може йти на розрахований ризик. Його вимоги виходять за межі службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

*Авторитарно-демократичному* типу керівнику, навпаки, властивий середній і дещо менше високий рівень внутрішньої мотивації успіху. Йому також властивий контроль за діяльністю підлеглих і прагнення зберігати одноосібно владу, але не так гіпертрофовано, як авторитарному керівникові. Делегувати повноваження він готовий лише заступникам.

*Ліберально-демократичний* тип керівника мало втручається у справи підлеглих і делегує повноваження, не намагається контролювати їх повсякчас і вірить у їх професіоналізм, не прагне влади, виступає в основному в ролі модератора у взаємовідносинах і у виконанні робочих завдань. Такий керівник у взаєминах з підлеглими увічливий, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у розв'язанні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування. Не бажаючи псувати з ними відносин, уникає рішучих заходів і ризиків. Керівникам з ліберально-демократичним стилем керівництва нашої вибірки властива помірно висока і середня внутрішня мотивація, а також мотивацію до афіліації, тобто визнання.

*Демократичний тип керівника*, на відміну від авторитарного, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації й функцій, які вони виконують, залучає їх до визначення цілей, самоаналізу, підготовки та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими й важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців, йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя. Більшості керівників демократичного стилю властиві помірно високий рівень внутрішньої мотивації (прагнення розвитку і самореалізації) і позитивної зовнішньої мотивації (кар'єрне зростання), що плекає й у стосунках з підлеглими, орієнтується на їхні можливості, на природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалу. Він на постійній основі інформує підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними цілей.

Отримані дані указують на актуальність проблеми формування мотивації до успішної управлінської діяльності у керівників з демократичним стилем керівництва, яку необхідно здійснювати шляхом навчання способів мислення, поведінки, типових для людини з високорозвинутою мотивацією досягнення; вивчення конкретних прикладів професійної діяльності людей з високою мотивацією досягнення тощо.

## РОЗДІЛ III.

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Модель формування мотивації досягнення керівників організації

Отже, як ми вже зазначали у другому розділі, формувати мотивацію досягнення в управлінській діяльності у керівників необхідно шляхом навчання способів поведінки, типових для людини з високорозвинутою мотивацією досягнення, а саме, коли вибираються середні за складністю цілі й уникаються як занадто легкі, так і дуже складні, переважають ситуації, що передбачають особисту відповідальність за успіх справи, вивчаються конкретні приклади зі свого повсякденного життя та людей з високою мотивацією досягнення тощо (див. рис.3.1).



**Рис.3.1. Модель формування мотивації досягнення керівників організації**

#### I. Діагностика деструкторів управлінської діяльності.

Деструктивна поведінка у ситуації невизначеності та стресу може викликати абсолютно нехарактерну поведінку для керівника порівняно з його показниками у стабільний період. Часто, особливо при перенапрузі, наша

поведінка працює на автоматі - це і є ДЕСТРУКТОРИ. Усі вони різні. Важливо, що різні деструктори у характері керівника ведуть до різних управлінських помилок.

**HDS (HOGAN DEVELOPMENT SURVEY) - ОПИТУВАЛЬНИК ЗОН РОЗВИТКУ** (поведінка у стресових ситуаціях) визначає професійні та робочі ризики на підставі особливостей особистості міжособистісної взаємодії.

Опитувальник HDS Створено на реальних прикладах провалів топменеджер [39].

Опитувальник HDS використовується для відбору на топові позиції й посади, пов'язані з підвищеною небезпекою мінімізації ризиків; для коучингу та розвитку. Дізнавшись про руйнівників — можна виробити методи для їх компенсації, знайти тригери, які запускають деструктори, та навчитись притримувати у момент дії, усвідомлюючи їх. Отже, які можуть бути деструктори та що вони означають?

**1. Сам по собі - неквапливий.** Поведінка таких менеджерів часто двояка. Вони милі з колегами, але не сприймають їх думки і не прислухаються до наставників. Говорять одне, роблять інше. **Приклад:** Bob Nardelli, CEO of Chrysler був звільнений після втрати частки ринку та зниження якості обслуговування. Його золотий парашут (вихідна допомога) у прямому значенні був золотим — \$210 мільйонів - одна з найбільших виплат за історію бізнесу.

**2. Яскравий – барвистий.** Театральні, експресивні, сценічні, імпульсні. Поведінкові прояви у менеджерів з цими деструкторами мають спектр від веселості та товариської до награності, зовнішнього ефекту та уваги колег і інших людей. **Приклад:** Carly Fiorina, колишня CEO of HP (Hewlett-Packard) читала лекції та публікувалась у журналах, поки її компанія біднішала. Виплачувала сама собі бонуси, обрізаючи витрати співробітникам. Компанія HP втратила половину своєї вартості за час її керівництва.

**3. Самовпевнений — bold.** Яскраві, харизматичні, самовпевнені, аж до зарозумілості. Поведінкові прояви у менеджерів з цими деструкторами від

впевненості до завищених уявлень про свою компетентність та значущість. Не прислухаються до інших. Інші роблять, як він сказав через тиск, але результату не отримують. **Приклад:** Dick Fuld, CEO of Lehman Brothers увійшов в історію бізнесу завдяки найбільшому банкрутству в історії (\$613 billion). Через проблеми з прийняттям рішень він відмовився вчасно визнати, що його компанія в небезпеці, а вона тонула все більше.

**4. Захоплений - mischievous.** Вони шукають нових відчуттів і виходять за межі повсякденного. Поведінкові прояви у менеджерів з цими деструкторами вагаються у готовності йти на ризик. Він теж приємний у спілкуванні - привабливий. Але при цьому маніпулює та експлуатує. **Приклад:** Angelo Mozilo, ім'я якого мало хто з нас знає, але деструктор якого кожен відчув під час кризи 2009 року — CEO компанії Countrywide Financial. Побудував найбільшу систему іпотечних позик і був засліплений успіхом - шляхом ризикованих позичальників хотів збільшити частку ринку своєї компанії. У результаті було узаконено сектор, який зрештою вдарив по економіці глобально.

**5. Захоплений – exitable.** Емоційні прояви у менеджерів з цими деструкторами коливаються між пристрасним ентузіазмом і ворожістю до людей чи проектів. Запальні, особливо щодо діяльності інших. Швидко спалахують, але не розвивають ідею в життя.

**6. Скептичний – sceptical.** Уважні, пильні, тривожні до ознак зради та/або несхвалення, займають оборонну позицію у разі їх виявлення. Поведінкові прояви у менеджерів із цими деструкторами коливаються від соціальної проникливості до постійної недовірливості. Цинічні. Скептичні, зокрема, до себе. За добрими намірами намагаються знайти прихований зміст, зраду.

**7. Обережний – cautious.** Невпевнені у собі, бояться критики. Поведінкові прояви коливаються від необхідної стриманості у рішеннях із високим рівнем ризику до проблем у прийнятті рішення. Адже, як відомо, неможливо для ухвалення зібрати 100% інформації.

**8. Замкнутий в собі – reserved.** Спокійні, замкнуті, в стресі вважають за краще працювати поодиночі. Поведінкові прояви у менеджерів із цими деструкторами коливаються від незалежності до того, що їх мало цікавлять і турбують почуття інших. Не визнають найвищого керівництва.

**9. Творчий – imaginative.** Поведінкові прояви коливаються від «Креативні та новаторські» до ексцентричності. З багатою уявою, мислять і діють цікавим, незвичайним чином. Егоцентричні, ідея заради ідеї, щоб таким чином привернути до себе увагу. Ідеї непрактичні та малореалізовані, аж до божевілля, непередбачувані. Легко втрачають довіру людей оскільки не доводять справи до кінця.

**10. Дбайливий – diligent.** Роблять все, що залежить для того, щоб бути впевненими, що кожна деталь роботи виконана і нічого не зламається, все піде, як і було заплановано, сумлінні та педантичні, чесні, працюючі. Перфекціоністи - їм важко догодити. Захоплюються мікроменеджментом - ретельно контролюють підлеглих. Не схильні делегувати.

**11. Виконавчий – dutiful.** Поведінкові прояви коливаються від «готові зробити іншим приємно» до «не схильні діяти самостійно і хочуть догодити». Чекатиме чітких і однозначних вказівок від керівника, не робитиме жодних дій.

Можливості опитувальника HDS [39]:

- Розуміння, де, за умов стресу, може статися збій в ефективності людини;
- Розуміння, де лежать несвідомі деструктори керівника, які необхідно приборкати;
- Розуміння, чому кар'єра може дати тріщину та вийти з-під контролю;
- Можливість поліпшити навичку когнітивного контролю;
- Зменшення можливих індивідуальних ризиків на загальну справу.

Опитувальник HDS є результатом метааналізу великої кількості реальних прикладів провалів топменеджер. Іншим методом оптимізації діяльності

керівників є навчання на успішних прикладах керівників з високим рівнем мотивації досягнення.

Навчання з допомогою прикладів ситуацій успіху або метод кейс-стаді виник ще на початку ХХ ст. у Школі бізнесу Гарвардського університету (США). Вивчалися і презентувались окремі реальні ситуації з юридичної та ділової практики. Активне використання аналізу ситуаційного пов'язують з розвідками Чиказької школи (основоположник - соціолог Р. Парк, США). На думку представників Чиказької школи, кейс-стаді – це якісне дослідження, зосереджене головним чином на подіях та контексті подій, у ході якого з'ясовується тлумачення соціального життя учасниками відповідних подій [43].

Упродовж історії розроблення не сформувалося єдиного розуміння суті аналізу ситуацій. Ф. Гіддінгс стверджував, що вибіркоче дослідження описує декілька штрихів із великого людського портрета, а метод кейс-стаді - багато рис невеликої кількості людей. Р. Йін описав цей метод як емпіричне дослідження явища в реальному життєвому контексті, коли межі між явищем і контекстом розмиваються. Дж. Мітчелл визначав його як детальний розгляд події чи серії взаємопов'язаних подій, в основі яких — певні теоретичні принципи. Кейс є досить складним і багатоаспектним явищем. Кейс можна розглядати з позиції проблеми, конфлікту, ролей, подій, діяльності (дій) та часу [36].

**III. Наступним блоком моделі навчання способів мислення.** У цьому блоці доцільним є застосування коучингових технологій, створених практиками спорту і бізнесу на основі аналізу стилю і способів мислення успішних людей. До таких технологій можемо віднести модель GROW, VALOR, SWOT-аналіз, модель Декартових координат, піраміду логічних рівнів Ділтса, АЙСБЕРГ, стратегії Уолта Діснея тощо [43]. Зупинімось на одній з цих моделей.

Задля виживання й розвитку в умовах війни та невизначеного макросередовища для організацій особливу увагу слід приділяти



стратегічному управлінню, інформаційною основою якого є аналіз макро- й мікрооточення організації. Організації, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST-, SPACE- або SWOT-аналізу за вибраним переліком та оцінками факторів [39].

У 1965 році професори Гарвардського університету P.Edmund, C.Learned, Roland Christensen, A.Kenneth, William D. Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки будь-якої організації. Була запропонована схема LCAG (початкові букви прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

- Strengths (Сили);
- Weaknesses (Слабкості);
- Opportunities (Можливості);
- Threats (Загрози).

Цю аббревіатуру можна зобразити у вигляді таблиці (див. табл 3.1):

Таблиця 3.1.

#### SWOT-модель

|                             | <b>Позитивний вплив</b>    | <b>Негативний вплив</b>     |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Внутрішнє середовище</b> | Strengths (сильні сторони) | Weaknesses (слабкі сторони) |
| <b>Зовнішнє середовище</b>  | Opportunities (можливості) | Threats (загрози)           |

Внутрішній стан компанії відображається переважно в «S» і «W», а зовнішня - в «O» і «T». У ряді підходів структурована [інформація](#) в кожному з напрямків - впливи, слабкості, можливості, загрози - оцінюється кількісними величинами, на основі яких за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал досліджуваного об'єкта по кожному напрямку (підхід, що розвивається в рамках Conjoint-аналізу).

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, отже, виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи. Зауважимо що фактори, які формують окремі складові частини SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно розподіляти їх на коротко- та довгострокові дії [40]. Таким чином, дослідивши вплив макросередовища на організацію, знаючи актуальні цілі, можемо сформулювати стратегію поведінки, що є розгорнутою концепцією того, як необхідно використовувати сильні сторони та можливості для досягнення цілей та одержання конкурентних переваг, а також яким чином уникнути загроз (або використовувати їх у своїх цілях) та подолати слабкі сторони.

У змінному макросередовищі умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до початку її реалізації. Процес розроблення стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дає змогу у наступному [9]:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, заробітна плата);
- створює передумови для оцінювання та контролю результатів. Така тенденція забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції (переваги) під час вибору стратегії маркетингової діяльності, що залежить від тих стратегічних та обов'язкових завдань, що має підприємство.

IV. Наступним блоком моделі є самомотивація і стрес-менеджмент.

Тренування навичок емоційної саморегуляції відбувається з допомогою методів тілесно-орієнтованої терапії, зокрема дихальних вправ, прогресивної

м'язової релаксації, сканування тіла, техніки майндфулнес, а також технік КПТ, зокрема поступової диспозиції, планування.

Також ми розробили програму тренінгу для керівників з розвитку навичок самомотивації. Вона подана у п. 3.2.

### **3.2. Програма мотиваційного тренінгу «Як не зупинятися і досягати результатів»**

**Мета тренінгу:** зростання самомотивації й самоефективності

**Завдання:** Надати інформацію про самомотивацію та методи самомотивації; скласти список компетентностей, якими повинні опанувати учасники, щоб мотивувати себе до запланованих результатів; проаналізувати внутрішні перепони-судження і ресурси самомотивації; скласти план дій досягнення запланованих результатів.

**Заплановані результати:** учасники отримають нові знання про самомотивацію, застосовуватимуть методи самомотивації, досягатимуть запланованих результатів; здійснюватимуть аналіз перешкод і ресурсів, розроблятимуть ефективний план дій; допомагатимуть іншим ставати результативнішими.

**Тривалість:** 4 год.

**Інструментарій:** папір, ручки, тенісний м'ячик, стікери, набір метафоричних карток, колода «Мудрі думки»

**Інформаційна довідка для тренера:**

Мотив – це спонука до діяльності, спонукальна причина дій і вчинків. Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини. Мотивація може бути стійкою та нестійкою, позитивною чи негативною, зовнішньою чи внутрішньою. Стійка мотивація завжди заснована на першорядних потребах людини, є рефлексивною і не потребує додаткового підкріплення. Нестійка мотивація, навпаки, потребує постійного підкріплення зовнішньою або внутрішньою мотивацією. Зовнішня

мотивація – це детермінація поведінки фізіологічними потребами й стимуляцією середовища, внутрішня (процесуальна) – зумовленість поведінки факторами. Позитивна мотивація ґрунтується на позитивних стимулах, негативна – на негативних. Негативна мотивація, як правило, сильніша і дієвіша, але тільки упродовж короткого періоду часу; вона здатна забирати багато психічної енергії в людини. Самомотивація – це процес формування мотиву, спонукання себе до дії на основі аналізу ситуації чи самоаналізу, самоспостереження та самооцінки. Самомотивація – це спонукання себе до досягнення актуальних особистих цілей, це спрямована дія особи на актуалізацію бажання та створення енергії для виконання обраної цілі. Самомотивування – це також суб’єктивне пояснення особою своїх дій; визначає стан людини, який стимулює її до успішних дій [12].

Таблиця 3.2.

## Структура заняття

| № з/п | Зміст роботи   | Час                               |
|-------|--|-----------------------------------|
| 1     | Самопрезентація тренера. Повідомлення теми й запланованих результатів.   | 7 хв                              |
| 2     | Знайомство з учасниками  | 18 хв                             |
| 3     | Домовленості   | 5 хв                              |
| 4     | Метафора самомотивації   | 15 хв                             |
| 5     | Виявлення мотивуючих і демотивуючих слів. Рефлексія.<br>I частина<br>II частина<br>Зворотний зв’язок загальний | 40 хв:<br>10 хв<br>20 хв<br>10 хв |
| 6     | Анаграма   | 5 хв                              |
| 7     | Коллективний малюнок самомотивації   | 15 хв                             |
| 8     | Перерва  | 15 хв                             |
| 9     | VALOR  | 60 хв                             |
| 10    | Рисувальник  | 10 хв                             |
| 11    | Руханка (офлайн) / Ментімері (онлайн)  | 10 хв                             |
| 12    | Завершення. Вправа «5 пальців»   | 20 хв                             |

1 частина: 1 год 50 хв.

Перерва 15 хв

2 частина: 1 год 40 хв.

Загальна тривалість: 3 год 45 хв. + 15 хв запасу.

### **Самопрезентація тренера.**

✓ Усім вітання! Мене звати .... Я ....власник бізнесу, очолюю благодійний фонд і громадську організацію, організатор численних масових заходів, сім'янин. Я знаю, що таке самомотивація, методи самомотивації, перепони й ресурси. Я навчу вас методів самомотивації, командної роботи, знаходження внутрішніх перешкод та ресурсів, плануванню. Самомотивація є ключем до самоефективності і самореалізації, тому це питання є важливим і дуже цікавим. Припускаю, що раз ви прийшли на цей майстер-клас, то також хочете бути ефективними й реалізованими.

✓ Отже тема майстер-класу «Самомотивація...», він корисний для всіх вікових і професійних груп, а саме для тих, хто хоче бути успішним, ефективним, реалізованим; хто хоче стати лідером; хто хоче залишатися вірним своїм цілям і, що важливо, досягати їх.

✓ РЕЗУЛЬТАТИ: Взявши участь у тренінгу, ви отримаєте нові знання про самомотивацію та методи і застосуєте їх у практиці; складете список компетенцій (знань, умінь, навичок), з допомогою яких ви зможете досягати результатів - зможете здійснювати аналіз перешкод і ресурсів розробляти ефективний план дій; удосконалюватиме свою майстерність самомотивації через допомогу іншим і передачу знань.

### **ЗНАЙОМСТВО З УЧАСНИКАМИ**

✓ Назвіть своє ім'я. У чому Ви найкращі? Можливо, ще щось, що б ви хотіли, щоб про вас знали присутні.

✓ Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою, на скільки вам вдається мотивувати себе. 10 вдається на всі 100%, 0-1 – взагалі не вдається. 5-6 – посередньо.

✓ Якого особистого результату ви хочете досягти на майстер-класі? Якої сфери він стосується. Напишіть на наліпці й приклейте його у рамці результатів (підготувати заздалегідь стікери і листок з назвою майстер-класу і рамкою результатів).

## **ДОМОВЛЕНОСТІ**

Для того, щоб досягти поставлених результатів, нам потрібно скласти домовленості.

Партнерство і відповідальність (50%/50%). Активність. Конфіденційність. Повага і безоцінкове судження. Правило stop. Вимкнений телефон. (Якщо онлайн, то заповнюю на тренінгу слайд)

## **МЕТАФОРА САМОМОТИВАЦІЇ**

З якою метафорою або з яким образом у вас асоціюється САМОМОТИВАЦІЯ? (запропонувати набір ресурсних карток)

*Запитання для рефлексії:* Як себе зараз відчуваєте, які емоції? Чи сподобалася вправа? Чим була корисною? Що нового дізналися?

## **ВИЯВЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ТА ДЕМОТИВАЦІЙНИХ СЛІВ**

**Частина I.** Заповнити таблицю (див. табл. 3.3.) і проставити у 2 та 3 стовпчиках оцінки за 5-бальною шкалою.

Зворотний зв'язок. Розкажіть, будь ласка, якого результату ви досягли, виконуючи цю вправу? Чи виявили свої мотивувальні слова? Які зв'язки ви виявили? Що вас більше мотивує, а що демотивує? Що будете робити по іншому? Як застосуєте ці знання у практиці.

**Частина II.** Напишіть 10 речень про життя з мотиваційними словами, які ви зазвичай вживаєте.

*Робота у двійках або на коло (питання будуть різними, залежно від віку аудиторії).* Працюють по черзі по 10 хв кожен.

Перший учасник:

- Зачитайте, будь ласка, вашу розповідь співрозмовнику.
- Які ваші враження від того, як ви зачитували? Чи мотивує ваша розповідь до досягнення мети? Чи цікаво вам? Чи нудно? На скільки цікаво за 5-тибальною шкалою? На скільки ви готові втілити в життя написане?

Таблиця 3.3.

## Перелік мотивуючих тверджень [43]

| Слова                 | Мотивація до дії<br>(потенціал дії – яка ймовірність того, що ви виконаєте за 5-бальною шкалою) | Ступінь задоволення<br>(якщо ви робите це, наскільки ви отримуєте задоволення) |
|-----------------------|---|--|
| Повинен               |   |  |
| Можу                  |   |  |
| Заслуговую            |   |  |
| Намагаюсь             |   |  |
| Зобов'язаний          |   |  |
| Зміг би               |   |  |
| Слід                  |   |  |
| Маю намір             |   |  |
| Слід було б           |   |  |
| Здатен                |   |  |
| Від мене очікують, що |   |  |
| Можливо               |   |  |
| Ризикну               |   |  |
| Доведеться            |   |  |
| Вирішив /ла           |   |  |
| Потрібно              |   |  |
| Хочу                  |   |  |
| Необхідно             |   |  |
| Нехай                 |   |  |
| Давайте               |   |  |
| Дозвольте мені        |   |  |
| Бажаю                 |   |  |
| Обов'язково зроблю    |   |  |
| Обираю                |   |  |
| Роблю                 |   |  |
| Мрію                  |   |  |
| Цікаво                |   |  |
| А що, якщо            |   |  |
| Мене надихає          |   |  |

- Ви бачите себе всередині картинки чи зовні? Ви активні у цьому образі чи пасивні? Фокус уваги спрямований у минуле чи у майбутнє?

- Які мотивувальні/демотивувальні слова ви вживали? Які слова ви хотіли б замінити і що додало б вам мотивації?

Запитання для другого учасника: На скільки мотивувальною була розповідь? Який рівень задоволення від діяльності ви помітили? Що ви помітили в інтонації голосу? Оцініть його рівень готовності до дії.

*Зворотний зв'язок. Чи була цінною вправа? До яких усвідомлень ви прийшли? Що зрозуміли? Що зробите тепер по іншому?*

### **АНАГРАМА**

Анаграма слів мотивація, успіх, хочу, можу, вмію, роблю, досягаю

**КОЛЕКТИВНИЙ МАЛЮНОК САМОМОТИВАЦІЇ** на інтерактивній дошці (онлайн)/ на ватмані (офлайн).

Напишіть, будь ласка, на інтерактивній дошці мотивуючі слова та намалюйте образи самомотивації, додайте мотивуючі фото.

(усі учасники беруть участь).

*Зворотний зв'язок. Які у вас зараз емоції? Чим була корисною ця вправа?*

Вправа 6 (для керівників і менеджерів) Розмовляймо мотивуюче [15].

Сформулювати інструкцію\прохання для працівника, використовуючи мотивуючі слова.

### **Перерва**

#### **Модель VALOR [43].**

**Vision** Уявіть, будь ласка, свій результат, до чого ви хочете рухатися – людину, яка вміє мотивувати себе, не зупинятися і досягати результатів на 100%. Напишіть, як вона виглядає, навіть у що вбрана, які в неї риси характеру (впевнена у собі, смілива, довіряє собі, пунктуальна, принципова, толерантна, гнучка, вміє пристосовуватися та ін.), як вона почувається, які в неї емоції; що вона думає про себе, про інших людей? Він має бути реальним. (запропонувати картки) + Додати картки «Мудрі думки» Що ця думка



пов'язана із самомотивацією, із результатом, якого хочете досягти? Яке послання для вас у ньому приховане?

**AWARENES** Дайте відповідь на запитання – Хто я? Де я зараз? Який я зараз із моїм рівнем самомотивації на цей момент, тут і тепер.

Дайте відповідь на запитання: Що відрізняє мене теперішнього від ідеального результату? Чого я маю навчитися, які знання здобути? Яким я маю стати?

**LOVE** На скільки сильно ви цього хочете, прошкалюйте від 1 до 10? Що підтримає вашу пристрасть? Що допоможе вам досягти бажаного?

**OBSTRACLES** З якими перешкодами можете зустрітися? Зовнішніми? Внутрішніми (внутрішній критик)?

Що вам говорить ваш внутрішній критик? А що ви відповідаєте йому? Які НОВІ переконання/судження ви можете сформулювати?

Важливо не боротися, а домовлятися, подружитися з ним, подякувати йому, адже він хоче застерегти вас від небезпеки. Тому відповідайте йому – Дякую велике, але цього разу все ок, небезпеки немає і ПОЯСНІТЬ. Техніка ВІДСТЕЖУВАТИ І ВІДМІЧАТИ: Так, так, ти мені вже про це казав. Техніка ВИГОДА: завжди є вигода не робити чогось. Запитайте в себе, що ви тоді отримуєте.

**RESULTS** Як дізнаєтеся, що ви стали людиною, яка вмє себе мотивувати? Що буде ознакою? Як інші це можуть помітити?

Складіть план дій, що ви зробите, щоб досягти результату

Рефлексія.

**ВПРАВА З РИСУВАЛЬНИКОМ.** Значення оточення, команди у налаштуванні й досягненні результатів

Запитання для рефлексії: які зараз емоції у вас? Який досвід отримали? Що зрозуміли? Яку мудру думку записали б для себе? Яку рекомендацію після цієї вправи собі дасте?

**РУХАНКА / МЕНТІМЕРІ**

Учасники стають у два кола обличчям один до одного і промовляють позитивне висловлювання щодо себе. Я молодець, бо я сміливий чи щасливий.

Зворотний зв'язок. Чи сподобалася вам вправа. Чим була корисною? Як себе почуваете?

### **ЗАВЕРШЕННЯ «П'ЯТЬ ПАЛЬЦІВ»**

Набувайте позитивного досвіду з усього, що відбувається навколо.

Мета: підсумувати результати участі у тренінгу за допомогою методу «П'ять пальців» (Л. Зайверт, Б. Шефер).

Опис. Підсумки тренінгового курсу проведемо за допомогою рук, вони завжди з нами. За кожним пальцем руки закріплений один із контрольованих параметрів. Достатньо лише подивитися на долоню і за першими літерами назви пальців пригадати теми й запитання для рефлексії.

М – мізинець – міркування, думки, знання, інформація протягом заняття / курсу.

Що нового я дізнався на тренінгу? Що з того, що я вже знав, я побачив по-новому? Назвіть одну найголовнішу думку, тезу дня.

П – підмізинний – позитив. Що доброго відбулося на занятті?

С – середній – стан душі, емоції, настрої. Які емоції переживали в процесі заняття? Яких більше? Що змінити, щоб було краще?

В – вказівний – вдячність. За що ви вдячні долі сьогодні? Хто вам допоміг, що доброго ви зробили для інших?

З – здоровий, найбільший – здоров'я. Які тілесні реакції спостерігали? Що зробили сьогодні для підтримки власного здоров'я (психічного і фізичного)?

К – кулак – концентрація на досягненні бажаного. Стисніть усі пальці в кулак, зберіть силу для досягнення бажаного. Як я стану використовувати отримані знання, досвід?

Цей компактний і зручний метод дає можливість швидко налагодити зворотний зв'язок, провести процедуру рефлексії, налаштувати на продовження роботи над собою після завершення тренінгу.

## Висновки до третього розділу

Здійснивши теоретичний аналіз питання впливу мотивації досягнення на стиль управління й провівши емпіричне дослідження ми виявили, що сучасні керівники потребують удосконалення навичок емоційної саморегуляції й стрес-менеджменту, оскільки їм доводиться приймати важливі рішення в умовах тиску складних обставин перебування країни у війні, де панують невизначеність, нестабільність і небезпека. Та, оскільки країна потребує виробництва і роботи бізнесу й, відповідно, надходжень до бюджету країни з приватного сектора бізнесу, сучасні керівники українських компаній відчувають відповідальність і свою місію у продовженні своєї діяльності. Відтак, психологічна підтримка з питань підвищення рівня мотивації і управління емоціями у складних обставинах, є на часі, що і показало наше дослідження.

Розроблена модель підвищення мотивації досягнення включає 4 блоки, зокрема діагностику деструкторів, які перешкоджають управлінській діяльності, навчання на основі позитивних прикладів ситуацій успіху; навчання способів мислення в умовах невизначеності і постійних змін; навчання технік емоційної саморегуляції і самомотивації.

Реалізація моделі передбачає застосування доказових і ефективних методів роботи психолога, зокрема тілесно-орієнтованої терапії, наративної терапії, майндфулнес, когнітивно-поведінкової терапії, арттерапії, коучингу. Модель включає такі напрями діяльності психолога як діагностика, психоедукація, відпрацювання навичок (тренінг). Кожен блок моделі – це окрема програма групових та індивідуальних занять. В межах кваліфікаційної роботи ми розробили програму одного з блоків, зокрема програму 4-годинного тренінгу навичок самомотивації.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши теоретико-методологічний аналіз питання впливу мотивації досягнення на стиль управління в організації ми прийшли до висновку, що успіх в управлінській діяльності значною мірою залежить від мотивації досягнення, прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів. Мотивація досягнення пов'язана з потребою управлінця досягати успіху в поставлених завданнях. Чим вищий рівень мотивації досягнення, чим більше мотивів спонукають управлінця до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати. Вивчення зв'язку мотивації досягнення зі стилем управління керівника, має практичну значущість, адже дає змогу реально впливати на розвиток організації. Мотивація досягнення впливає на такі параметри стилю управління як: міра делегування керівником своїх повноважень; міра участі підлеглих у прийнятті рішень; рівень поінформованості підлеглих; тип влади, що їх використовує керівник; схильність до прийняття ризикованих рішень і психологічна стійкість.

Емпіричне дослідження впливу мотивації досягнення на стиль управління дозволило виокремити мотиваційні профілі керівників з різним стилем управління. Загальні результати діагностування мотиваційної сфери керівників, свідчать про високий рівень мотивації досягнення з високим рівнем внутрішньої мотивації. При цьому, переважною є потреба у досягненні успіху. Наступною виступає потреба у владі й дещо менше – потреба в афіліації. Внутрішні мотиватори (задоволення й самореалізація) переважають зовнішні позитивні (престиж, матеріальна винагорода, кар'єрний зріст) і ще більше – зовнішні негативні мотиватори (уникнення критики й покарань).

Більшість респондентів вибірки в управлінні використовує *демократичний* стиль (80%). У 10% опитуваних визначено *демократично-авторитарний стиль*. 3 % респондентів обрали із запропонованих відповідей ті, які стосувалися виключно *авторитарного* стилю. Семи відсоткам респондентів властивий *ліберально-демократичний* стиль керівництва. Зауважимо, що кожен зі стилів має свої сильні й слабкі сторони, що

стосуються делегування, спілкування, комунікативних зв'язків й інформаційних каналів, способів і швидкості прийняття рішень. У кризові часи, коли рішення потрібно приймати швидко, одноосібно, без обговорень, і турбуватися швидше про виконання запланованого, а не про стосунки, більш доцільним є авторитарний стиль керівництва. У стабільні часи – ефективним є демократичний стиль. Можна припустити, що для українського суспільства важливими є побудова і розвиток товариських стосунків у колективі, групове прийняття рішень, нехай і у вузькому колі заступників, делегування завдань фахівцям і розподіл відповідальності. І навіть у кризові часи ця тенденція зберігається.

Порівняльний аналіз результатів методики діагностики мотивації особистості до успіху (автор Т. Елерс) і стилю управління показав, що для більшості керівників з демократичним стилем притаманні помірно високий рівень мотивації успіху (66,6 %) і менше - дуже високий (16,7%) і середній (16,7%). Перевірка наявності значущих кореляційних зв'язків між показником демократичного стилю керівництва та помірною мотивацією успіху показала, що взаємозв'язок є, коефіцієнт кореляції Спірмена  $r = -0,254$ , значущість при  $p \leq 0,05$ . Це саме той оптимальний рівень мотивації, який допомагає керівникові працювати стабільно, зберігається «на довгій дистанції» і не призводить до професійного вигорання. У керівників з авторитарним стилем даної вибірки виявлено високий рівень мотивації успіху, у керівників з авторитарно-демократичним стилем – середній рівень (66,7%) або дуже високий (33,3%), що передбачає постановку або нескладних завдань, або, навпаки, надто складних. У керівників з ліберально-демократичним – помірно високий і середній рівень мотивації успіху (по 50%)

Порівняльний аналіз результатів методики «Мотивація професійної діяльності» і стилю управління показав, що керівникові з авторитарним стилем керівництва притаманна негативна зовнішня мотивація (ЗНМ), а керівникам з авторитарно-ліберальним і авторитарно-демократичним стилями – внутрішня мотивація ( $ВМ = 3ПМ > ЗНМ$ ). Відповіді керівників з демократичним стилем

розділилися: 83,3 % даної вибірки притаманна внутрішня мотивація. 16,7 відсоткам - позитивна зовнішня мотивація.

Щодо мотиваторів соціально-психологічної активності особистості, то у керівників з демократичним стилем управління переважає потреба успіху (83,3%), хоч присутні й потреба влади (3,8%) й афіліації (12,9%), але значно менше. У керівників з авторитарно-демократичним стилем управління актуальною здебільшого є потреба у владі (66,7%) і менше в успіху (33,3%). У керівників з авторитарним стилем – потреба у владі, а у керівників з ліберально-демократичним стилем показники розділилися навпіл між потребою успіху і потребою афіліації (по 50%).

Аналіз професійних цінностей керівників показав, що для них найбільш поцінованими є цікава робота та пізнання, тобто можливість розширення своєї освіти, світогляду, інтелектуальний розвиток. Знаючи основні цінності розробника можна розробити ефективний план мотивації керівників.

Оскільки дослідження проводилося під час війни, нам важливо було дізнатися про рівень психологічної стійкості керівників і здатність долати виклики, пов'язані з невизначеністю, великими ризиками й нестабільністю (економічною, політичною, соціальною і психологічною). Отже, керівникам з демократичним стилем керівництва здебільшого притаманний високий рівень резильєнтності (83,3%) і менше – середній рівень (16,7%). Керівникам з авторитарним стилем керівництва – високий рівень резильєнтності. Керівникам з авторитарно-демократичним стилем керівництва здебільшого середній рівень (66,7%) і трішки менше – високий рівень резильєнтності (33,3%). А керівникам з ліберально-демократичним стилем як високий, так і середній, показники знову розділилися (по 50%). Отримані результати вказують на високий і достатній рівень психологічної стійкості керівників, їх уміння долати виклики управління й керівництва колективом, пов'язані з війною.

В цілому по вибірці у 76,7 % респондентів високий рівнем резильєнтності, у 23,3% - з середнім. Найбільше ствердних відповідей

отримали шкали, які стосуються післякризового зростання - «Коли я справляюся зі стресом, відчуваю, що став сильнішим» (середній бал 3,4 з 4), гнучкості й адаптивності – «Я можу пристосуватися до змін» (3,3), відновлення - «Я можу поновлюватися після хвороби чи інших негараздів» (3,23), віри в себе - «Я вірю, що можу досягти своєї мети попри перешкоди»(3,3), «Я вважаю себе сильною людиною, коли вирішую життєві виклики та труднощі»(3,3). Найменший середній показник отримали шкали, які стосуються умінь і навичок саморегуляції та стресостійкості «Під натиском я залишаюсь зосередженим і чітко думаю» (2,4), «Я вмію впоратися з неприємними або болючими почуттями, такими як смуток, страх і гнів» (2,8).

Здійснивши теоретичний аналіз питання впливу мотивації досягнення на стиль управління і провівши емпіричне дослідження ми виявили, що сучасні керівники потребують удосконалення навичок емоційної саморегуляції й керування стресом, оскільки їм доводиться приймати важливі рішення в умовах тиску складних обставин перебування країни у війні, де панують невизначеність, нестабільність і небезпека.

Розроблена модель підвищення мотивації досягнення включає 4 блоки, зокрема діагностику деструкторів, які перешкоджають управлінській діяльності та цінностей, навчання на основі позитивних прикладів ситуацій успіху; навчання способів мислення в умовах невизначеності й постійних змін; навчання технік емоційної саморегуляції й самомотивації.

Реалізація моделі передбачає застосування доказових і ефективних методів роботи психолога, зокрема тілесно-орієнтованої терапії, наративної терапії, майндфулнес, когнітивно-поведінкової терапії, арттерапії, коучингу. Модель включає такі напрями діяльності психолога як діагностика, психоедукація, відпрацювання навичок (тренінг). Кожен блок моделі – це окрема програма групових та індивідуальних занять.

Перспективи подальших досліджень вбачає у подальшій розробці програм моделі підвищення мотивації досягнення та апробацію даних програм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адієс І. Сила протилежностей. Харків: «Ранок», 2019. 176 с.
2. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. «Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики» Матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсонський інститут МАУП, 17 грудня 2021р.
3. Васютинський В. Інтеракційна психологія влади. К., 2005. 492 с.
4. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. Теорія і практика управління соціальними системами. 2012. №1. С. 81-85.
5. Гелрігел Д., Слокум-молодший Дж.В., Вудмен Р.В., Бренінг Н.С. Організаційна поведінка. Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ. 2001. 726 с.
6. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ, 2004. 398 с.
7. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. С.284-289.
8. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Під ред. С.К. Харічкова Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
9. Д'Суза Е. Сьогоднішні лідери – надія на завтра. Львів: Свічадо, 2023. 456 с.
10. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій. Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. 128 с.
11. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. К.: Либідь, 2022. 304 с.



12. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
13. Калущка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. Соціальноекономічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (7). С. 74-80.
14. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
15. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій». Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2011. Вип. 31. С. 3-13.
16. Кіреєва З., Односталко С., Бірон Б. Психометричний аналіз адаптованої версії шкали резильєнтності (CD-RISC-10). Габітус. Випуск 14. 2020. С. 110-116. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.14.17>
17. Корпоративна культура: [навч. посіб.]. Упорядники Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Львів, 2021. 317 с.
18. Кучер М., Чернявський М. Роль життєвої стратегії особистості агента змін в управлінні організаційним розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. С.179-182. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-28>
19. Кукуленко-Лукаєць І.В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2022. 140 с.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2023. 416 с.
21. Крамаренко В.І. Менеджмент: Навч. посібник К.: ЦУЛ, 2020. 248 с.
22. Лебідь Н.К. Рівень домагань як психологічна детермінанта формування цілеспрямованої активності особистості. Педагогічна освіта: Теорія

- і практика. Психологія. Педагогіка. Збірник наукових праць № 21. 2018 р. С.102-106.
- 23.Лугова О., Чуйко О. Психологічні особливості професійної самореалізації особистості у період ранньої дорослості. The XII th International scientific and practical conference «Advancing in research and education» December 07 – 10, 2020 La Rochelle, France. С.495-499 (0,3 друк. арк).
- 24.Мітцберг Г. Структура в кулаку: створення ефективної організації. [Електронний ресурс]. <http://bigc.ru/theory/books/mhsf/>.
- 25.Мірошниченко О.А. Акмеологічні засади проведення психолого-педагогічних тренінгів для дорослих: Навчально-методичний посібник. Житомир : Вид-во «Рута», 2019. 239 с.
- 26.Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць. Харків ХІБМ, 2016. С. 296-303.
- 27.Олійник Н.Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 14. Ред. Ящишиної І.В. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. С. 351-358.
- 28.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2000. 568 с.
- 29.Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства : за ред. Н. В. Пророк. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2020. 131 с.
- 30.Петренко Л. Аналіз результатів діагностики мотивації досягнень керівників професійно-технічних навчальних закладів. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 5. Ч.129-133.
- 31.Політичне лідерство: навч. посіб. Авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К. : НАДУ , 2013. 300 с.

32. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. За наук. ред. Л.М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
33. Психологія управління. Стили керівництва і лідерства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://pidruchniki.com/> Назва з екрану
34. Психологічні особливості стилів керівництва. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/> Назва з екрану
35. Сергєєва Ю. І., Коробський Р.В. Стили керівництва і адаптивне управління. Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. 2013. С. 2.
36. Ситуаційна методика навчання: український досвід: Збірник статей. Упор. О. Сидоренко, В. Чуба. К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. 256 с.
37. Стойко І. Антибюрократичний стиль управління. Матеріали наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2019.
38. Сухонос В.В. Адхократія як антибюрократична державна технологія: історико-правовий контекст. Правовий вісник Української академії банківської справи № 2(11). 2014. с. 3-7.
39. Ткалич М. Програми балансу «робота-життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. This special issue is published under the EAWOP Practitioner-Oriented Initiatives, 2nd Edition, 2020 (Workshop «Technologies for Promoting Staff Psychological Health in the Organization», Kyiv, Ukraine, September 30, 2021. С.75-85.
40. Управління змінами: навч. посібник Укладачі: О.Є. Кузьмін та ін. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 356 с. 10.
41. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Упорядники: І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014.- 673с.

42. Федоришин Г.М. Психологія лідерства. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім.В.Стефаника, 2018. 65 с.
43. Федоришин Г.М. Психологія коучингу: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2018. 95 с.
44. Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. *Підприємництво. Економіка: реалії часу*. №3(13), 2014. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/64-69.pdf>
45. Adizes I. Conversations with CEOs. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2015.
46. Bonnano G.A. Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*. 2004. # 59. p. 21
47. Homans G. K. Social Behavior Its Elementary Forms. N.Y., 1961, 234 p.
48. Heath Ch., Heath D. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. New York : Crown Business, 2013. 243 p
49. Fayol, Henri Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
50. Friborg O, Hjemdal O, Rosenvinge JH, Martinussen M. A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *Int J Methods Psychiatr Res* 2003; 12: 65–76
51. McClelland D.C. Assessing Human Motivation. N.Y. 1971. 200 p.
52. Perspectives on leadership in 2012. CIPD Research report, August 2012. URL: [https://www.cipd.co.uk/binaries/perspectives-on-leadership\\_2012.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/perspectives-on-leadership_2012.pdf)
53. Snyder C.R. Hope and Optimism. *Encyclopedia of Human Behavior*. Ed. Ramachandran V.S. San Diego, CA: Academic Press, 1994.
54. Steers R., Braunstein D. A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, October 1976. P. 254. Tichy

- N., Cohen N. *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: Harper business, 2002. 452 p.
55. Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165–178.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика діагностики мотивації особистості до успіху (автор Т. Елерс)

Інструкція. На запропоновані ситуації дайте відповідь «ТАК» чи «НІ».

#### Текст опитувальника

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час
2. Я легко дратуюсь, коли відчуваю, що не можу на 100 % виконати завдання
3. Коли працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту
4. Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх
5. Коли в мене два дні поспіль нема справи, я втрачаю спокій
6. В деякі дні мої успіхи нижче за середній показник
7. До себе я суворіший, ніж до інших людей
8. Я більш доброзичливий, ніж інші
9. Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку
11. Старанність – це не основна моя риса
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, де я зайнятий
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими, стійкими
17. У мене легко викликати честолюбство
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно
19. Під час роботи я не розраховую на допомогу інших
20. Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе

22. В житті мало речей більш важливих, ніж гроші
23. Завжди, коли мені треба виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю
24. Я менш честолюбний, ніж інші
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу
26. Коли я налаштований на роботу, то роблю її більш кваліфіковано, ніж інші
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це зважено
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег
33. Безглуздо протидіяти волі керівника
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати
35. Коли щось не вдається, я нетерплячий
36. Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення
37. Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж інших
38. Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади й високих посад
41. Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі

Аналіз та інтерпретація результатів. Ви отримуєте по 1 балу за відповідь «ТАК» на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Ви також отримуєте по 1 балу за відповідь «НІ» на

питання 6, 13, 18, 20, 24, 31,36,38,39. Відповіді па питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Від 1 до 10 балів – низький рівень мотивації до успіху.

11 до 16 балів – середній рівень мотивації до успіху.

17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації до успіху.

Понад 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюється невдач, надають перевагу малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надія на успіх зазвичай більша, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху – досягнення мети.



## Додаток Б

**Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом  
(А.Л.Журавльов, В.Г.Щокін)**

Інструкція. Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Текст опитувальника

1. а) Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому
  - б) Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання
    - в) Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить
2. а) Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить
  - б) Наказує так, що хочеться виконати
    - в) Наказувати не вміє
- 3 а) Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками
  - б) Керівнику все одно, хто у нього працює заступником
    - в) Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників
4. а) Його цікавить лише виконанню плану, а не ставлення людей один до одного
  - б) У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально
    - в) Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі
5. а) Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового
  - б) Ініціатива підлеглих керівників не приймається

- в) Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно
6. а) На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї
- б) Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це
  - в) Критику вислуховує, навіть намагається вживати заходів, але нічого не робить
7. а) Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність
- б) Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими
  - в) Керівник одноосібно приймає рішення чи скасовує їх
8. а) Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками
- б) Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику
  - в) Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили
9. а) Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими
- б) Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати
  - в) Для виконання будь-якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих
10. а) Завжди поводить себе зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо
- б) У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість
  - в) Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало
11. а) У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками
- б) У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва
  - в) Критична ситуація не змінює способу керівництва
12. а) Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий

- б) Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших
- в) Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку
13. а) Мабуть, від досить вимогливий керівник
- б) Він вимогливий, але одночасно і справедливий
- в) Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придиркуватим
14. а) Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих
- б) Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу
- в) Контролює роботу нерегулярно
15. а) Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок
- б) Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження
- в) Не може впливати на дисципліну
16. а) В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі
- б) З керівником працювати цікаво
- в) Керівник не цікавиться роботою підлеглих

**Авторитарний стиль**

| № питання | Варіанти відповіді |   |   | № питання | Варіанти відповіді |   |   |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
|           | А                  | Б | В |           | А                  | Б | В |
| 1         | А                  |   |   | 9         | А                  |   |   |
| 2         | А                  |   |   | 10        |                    |   | А |
| 3         |                    |   | А | 11        |                    | А |   |
| 4         | А                  |   |   | 12        | А                  |   |   |
| 5         |                    | А |   | 13        |                    |   | А |
| 6         |                    | А |   | 14        |                    | А |   |
| 7         |                    |   | А | 15        |                    | А |   |
| 8         |                    |   | А | 16        | А                  |   |   |

**Ліберальний стиль**

| № питання | Варіанти відповіді |   |   | № питання | Варіанти відповіді |   |   |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
|           | А                  | Б | В |           | А                  | Б | В |
| 1         |                    |   | Л | 9         |                    |   | Л |
| 2         |                    |   | Л | 10        |                    | Л |   |
| 3         |                    | Л |   | 11        | Л                  |   |   |
| 4         |                    | Л |   | 12        |                    |   | Л |
| 5         | Л                  |   |   | 13        | Л                  |   |   |
| 6         |                    |   | Л | 14        |                    |   | Л |
| 7         | Л                  |   |   | 15        |                    |   | Л |
| 8         |                    | Л |   | 16        |                    |   | Л |

**Демократичний стиль**

| № питання | Варіанти відповіді |   |   | № питання | Варіанти відповіді |   |   |
|-----------|--------------------|---|---|-----------|--------------------|---|---|
|           | А                  | Б | В |           | А                  | Б | В |
| 1         |                    | Д |   | 9         |                    | Д |   |
| 2         |                    | Д |   | 10        | Д                  |   |   |
| 3         | Д                  |   |   | 11        |                    |   | Д |
| 4         |                    |   | Д | 12        |                    | Д |   |
| 5         |                    |   | Д | 13        |                    | Д |   |
| 6         | Д                  |   |   | 14        | Д                  |   |   |
| 7         |                    | Д |   | 15        | Д                  |   |   |
| 8         | Д                  |   |   | 16        |                    | Д |   |

Особливості інтерпретації. Отримані результати дослідження інтерпретуються, використовуючи типологію стилів керівництва А.Л.Журавльова. Ним виділено три стилі керівництва, які визначають особливості взаємодії керівника та персоналу, визначають особливості делегування та виконання управлінських рішень, - автократичний, ліберальний і демократичний.

**Додаток В****Методика “Мотивація професійної діяльності” (методика К. Замфір у модифікації А. Реана)**

Методика використовується для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх стосовно змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати й т. д.), то в такому випадку заведено говорити про зовнішню мотивацію. Зовнішні мотиви поділяються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні та більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Інструкція: “Прочитайте нижче приведені мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п’ятибальною шкалою”.

**Мотиви професійної діяльності**

1. Грошовий заробіток
2. Прагнення до просування по службі
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших
6. Задоволення від самого процесу та результату роботи
7. Можливість повної самореалізації саме в даній діяльності

Обробка результатів Підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”:

$$BM = \frac{\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7}}{2};$$

$$ЗПМ = \frac{\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5}}{3};$$

$$ЗНМ = \frac{\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}}{2}.$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо й дробове).

**Інтерпретація результатів.** На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ. До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень: ВМ > ЗПМ > ЗНМ і ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ > ЗПМ > ВМ. Між цими комплексами укладені проміжні (з точки зору їх ефективності) мотиваційні комплекси. Під час інтерпретації слід враховувати не лише тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

Задоволеність особистості обраною професією тим вище, чим оптимальніше в неї мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної. Крім того, встановлена й негативна співвіднесена залежність між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значущий,  $r = -0,585$ ).