

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему **«Вплив стилю управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі»**

Виконав: студент 2 курсу, групи

ПС-2м

спеціальності 053 «Психологія»

Шмид В.

Керівник: доктор психологічних

наук

Гоян І.М.

Рецензент: кандидат психологічних

наук, доцент, заступник декана з

наукової роботи

Чуйко О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Сутність поняття мотивація праці.....	6
1.2. Сучасні стилі управління в контексті мотивації праці співробітників у сфері торгівлі.....	19
1.3. Особливості мотивації працівників сфери торгівлі.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ II. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	42
2.1 Стилi управління: зміст, форми, види.....	42
2.2. Порівняльний огляд різних стилів управління.....	60
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ III. МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ.....	76
3.1. Програма дослідження впливу стилів управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі.....	76
3.2. Аналіз результатів дослідження впливу стилів управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі.....	92
3.3. Рекомендації щодо вибору стилів управління з метою підвищення рівня мотивації працівників у сфері торгівлі.....	142
Висновки до розділу 3.....	147
ВИСНОВКИ.....	151
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	158

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап економічного розвитку України та складність соціальної ситуації діяльності, вимагає вирішення практичних завдань щодо формування механізму мотивації трудової діяльності працівників шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити зацікавленість співробітників організацій у продуктивній і якісній діяльності. Однак, рівень наукового опрацювання цього завдання залишається недостатнім, і особливо, щодо питань створення комплексної системи мотивації праці працівників. Сутність розкритих у магістерській роботі проблем полягає у пошуку комплексної методики формування механізму мотивації трудової діяльності працівників шляхом вибору оптимальної моделі стилю управління.

Психологічна наука розробила досить потужний методологічний і методичний інструментарій для аналізу мотивації трудової діяльності. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Вагомий внесок у вивчення проблем мотивації трудової діяльності працівників зробили праці сучасних українських дослідників В. Абрамова, А. Афоніна, Д. Богині, О. Грішньої, О. Головка, В. Гриньової, С. Гончарової, М. Долішнього, В. Данюка, А. Колота, А. Крушевського, В. Кулійчука, Г. Кулікова, Е. Лібанової, Л. Лутай, Г. Назарової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Позднякової, В. Січкаря, В. Сладкевича та інших вчених.

Проте, попри широкий спектр доступних нам наукових напрацювань у сфері мотивації трудової діяльності, доцільним залишається визначення зв'язку між стилями управління та мотивацією працівників з метою формування ефективної системи мотивації трудової діяльності співробітників у сфері торгівлі.

Таким чином, створення ефективної системи формування мотивації трудової діяльності працівників, що базується на оцінці мотиваційних чинників, виокремленні найбільш впливових факторів управління пов'язаних із мотивацією працівників та врахування ентropії при оцінці чутливості до впливу стилів управління на ефективність роботи працівників сфери торгівлі, є актуальним та обумовило вибір теми магістерської роботи.

Об'єктом магістерської роботи являється мотивація професійної діяльності працівників сфери торгівлі.

Предметом магістерської роботи виступає вплив стилю управління на мотивацію працівників сфери торгівлі.

Мета магістерської роботи. Метою магістерської роботи є визначення впливу стилю управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі.

Гіпотеза дослідження: Використання сучасних стилів управління, які враховують потреби та психологічні особливості працівників, сприяють підвищенню мотивації трудової діяльності у співробітників зі сфери торгівлі.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність дефініції та особливості процесу мотивації трудової діяльності як комплексної функції управління;
- проаналізувати сучасні тенденції та проблеми розвитку мотиваційних механізмів впливу на працівників у сфері торгівлі;
- дослідити вплив стилів управління на рівень мотивації трудової діяльності працівників зі сфери торгівлі;
- розробити практичні рекомендації щодо використання різних стилів управління з метою мотивування працівників сфери торгівлі.

Методи магістерської роботи. Для досягнення поставленої мети та розв'язання окреслених завдань у магістерській роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності й змісту дефініції «мотивація трудової

діяльності». Зокрема, групування – для виокремлення принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників торгової групи; експертних оцінок й емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для оцінювання методів мотивування персоналу, які використовуються на цей час; системного підходу – під час вивчення теоретичних моделей мотивування персоналу, а також визначення ключових показників формування і використання інноваційних стилів управління; порівняльного аналізу – з метою вивчення й порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників на практиці; графічний – для наочного представлення результатів емпіричного дослідження; аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета магістерської роботи. З метою визначення провідних стилів управління та психологічних особливостей управління нами було використано «Стандартизований багатофакторний метод вивчення особистості» (СМДО) – адаптований і модифікований варіант ММРІ та «Метод діагностування міжособистісних відносин» (ДМВ) – модифікований тест Лірі. Для дослідження мотиваційної сфери працівників сфери торгівлі нами використовувалися «Форма по вивченню особистості» Джексона, «Опитувальник для вимірювання аффіліативної тенденції та чутливості до відкидання» Мехрабіана та «Опитувальник для вимірювання результуючої тенденції мотивації досягнення» Мехрабіана (RAM).

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості розробки на їх основі рекомендацій щодо вибору стилів управління з метою підвищення рівня мотивації працівників сфери торгівлі та забезпечення їх ефективної діяльності.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і літератури.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність поняття мотивація праці

Мотивація вже давно являється темою, яка цікавить як керівників, так і дослідників галузі організаційної психології. Існує дві основні причини збереження такого постійного інтересу. Зокрема, мотивація виступає невід'ємним компонентом ефективності діяльності на всіх рівнях. Відтак, дана тема важлива та актуальна з прагматичних міркувань. Також, мотивація розглядається як фундаментальний будівельний блок у розвитку теорії ефективної практики управління. Це справді важлива тема у багатьох підполях у вивченні менеджменту, включаючи лідерство, етику менеджменту, прийняття рішень та організаційні зміни. Тому не дивно, що ця тема привернула багато уваги та породила значну кількість підходів до розуміння даного поняття. Цей підрозділ присвячений розумінню природи мотивації праці. Перш ніж перейти до її детального аналізу доречно дати загальні визначення таким категоріям як мотивація та праця.

За визначенням із оксфордського словника психології мотивація праці стосується прагнення людини працювати з метою отримання винагороди від цієї діяльності, не залежно від того чи носить вона характер фізичної, емоційної, соціальної чи грошової. Дослідження показують, що трудова мотивація залежить від віку, індивідуальних особливостей особистості, а також часто пов'язана зі здібностями та факторами середовища. Наприклад, деякі люди працюють спеціально за гроші (зовнішня мотивація), тоді як інші працюють, тому що люблять свою роботу, місію компанії або через інші внутрішні причини (внутрішня мотивація) [28].

При цьому автори та дослідники з кількох течій визначали сутність поняття праці по-різному. Широке визначення, яке охоплює концептуалізацію трудової діяльності в соціальних мережах і поведінкові науки, було запропоновано Будом і Брайвом у 2010 році. Вони тлумачать працю як цілеспрямовану діяльність людини, пов'язану з фізичним або розумовим напруженням, що не здійснюється виключно для задоволення і має економічну цінність. Відтак, перша частина цього визначення («цілеспрямована діяльність людини») відрізняє працю від ширшої сфери всіх людських зусиль. Друга частина («не здійснюється виключно для задоволення») відокремлює працю від відпочинку, водночас дозволяючи діяльності приносити задоволення і тим самим визнаючи, що між ними іноді може бути туманна межа. Заключна частина («що має економічну цінність») дозволяє більш всеосяжне поняття «діяльність» звести до оплачуваної праці, оскільки вона, також, охоплює неоплачуваний догляд, самозайнятість, натуральне господарство, випадкову роботу в неформальному секторі та інші, поза стандартними межами оплачуваної трудової діяльності та кар'єри, види активності.

Водночас праця та пов'язані з нею мотиваційні змінні, також, були визначені з точки зору працівника. Зокрема, Роу [25] описав працю як концентрацію особистістю уваги на діяльності та думках. Лофквіст і Давіс [29] визначили працю як координаційний центр формування свого способу життя та транспортний засіб для цілковитої адаптації протягом життя. При цьому ці два визначення підкреслюють вплив праці на окремі сфери життя.

Варто зазначити, що праця як людська діяльність виконує кілька важливих для людини функцій. Зокрема, економічна функція, завдяки якій праця забезпечує товари та послуги безпосередньо шляхом власного виробництва або опосередковано через отриманий дохід. Економічна парадигма підкреслює дану функцію, концептуалізуючи працю як абстрактну кількість продуктивних зусиль, які мають економічну цінність, що продається. Дана функція розглядається через призму того, як люди

виконують певні завдання для того, щоб отримати дохід і максимізувати їх індивідуальну чи загальну корисність [22].

Функція соціальних відносин проявляється через те, що праця передбачає людську взаємодію, яка є основою для формування соціальної мережі, норм та відносин влади. Таким чином, вона виконує функцію побудови соціальних відносин, дозволяючи людям шукати прийняття, статус, товарицькість і владу. Дані потреби можуть бути задоволені в контексті структурних особливостей трудових відносин, таких як формальні аспекти політики, правил і процедур або неформальних елементів, що мають місце у робочому середовищі, такі як організаційна культура [29].

Функція особистої самореалізації пов'язана із характером праці, наприклад, робота передбачає завдання, винагороди, стосунки з колегами та нагляд, що можуть вплинути на когнітивні та афективні стани. В ідеалі праця виступає джерелом особистої реалізації і психологічного благополуччя, оскільки вона може задовольнити людські потреби в досягненнях, майстерності та самооцінці [28]. Але кепська робота – робота з бездумним повторенням однотипних завдань, злі колеги чи керівники, надмірні фізичні чи розумові навантаження та вплив інших факторів – можуть мати негативні наслідки як для психічного здоров'я персоналу, так і для результативності й ефективності діяльності працівників організації.

Функція ідентифікації, також забезпечується працею, оскільки праця являється важливою частиною життя багатьох людей, її можна концептуалізувати як джерело ідентичності, тобто розуміння і значення [26]. При цьому ідентифікація може відбуватися на кількох рівнях. Особиста трудова мотивація охоплює вимір ідентичності, що зосереджується на стабільних і послідовних атрибутах і рисах, які на думку людини роблять її унікальною [27]. Даний компонент може містити біографічну інформацію, включаючи дескриптори пов'язані з роботою. Підхід до вивчення соціальної ідентичності зосереджується на тому, як люди далі формують свою ідентичність, класифікуючи себе в різні групи [30]. При цьому даний процес

може поширюватися на професію, роботодавця, та інші групові конструкції, пов'язані з роботою. Інтеракціоністський підхід пропонує що люди формують свою ідентичність через соціальні взаємодії з іншими [66]. З цієї точки зору соціальні ролі надаються професії та кар'єрі, що являються основним джерелом інформації для нашої самопрезентації та формування ідентичності у наші дорослі роки [71].

При цьому мотивація праці вважається важливим каталізатором успіху організацій, оскільки вона сприяє ефективній роботі співробітників. В плані досягнення цілей організації, роботодавець залежить від продуктивності своїх працівників [1]. Однак недостатньо мотивовані співробітники працюють погано, попри свою кваліфікацію [1,2]. Тому роботодавцям потрібно, щоб їхні співробітники працювали з повною мотивацією, а не просто з'являлися на робочих місцях [3]. Відтак, мотивація праці залишається життєво важливим фактором в організаційній психології, оскільки вона допомагає пояснити причини індивідуальної поведінки в організаціях і особливості трудової діяльності окремих співробітників [4]. Отже, дослідження факторів, які підвищують рівень мотивації праці, можуть сприяти створенню теоретичного підґрунтя для розуміння коренів індивідуальних і практичних соціальних умов, які оптимізують продуктивність і покращують стан психічного здоров'я працівників [5].

Протягом кількох десятиліть досліджень вчені намагалися пояснити динаміку, яка ініціює поведінку, пов'язану з роботою. Основним фактором, який визначає цей аспект, виступає мотивація, оскільки вона пояснює, чому люди роблять те, що вони роблять [6]. Основні психологічні потреби являють собою життєво важливу раціоналізацію індивідуальних відмінностей у трудовій мотивації. Психологічні потреби вважаються природними психологічними поживними речовинами та внутрішніми ресурсами людини. Вони тісно пов'язані з індивідуальною поведінкою і мають сильне явне значення для якості та ефективності виконання роботи [7; 8]. Різні потреби виступають основними рушійними силами індивідуального функціонування

завдяки задоволенню, яке отримується від роботи з ними [9]. Вважалося, що окрім передумов індивідуального рівня, соціальний контекст також впливає на мотивацію праці. Соціальний обмін і взаємодія між індивідами підкреслюють важливість трудової мотивації як того, що потрібно вивчати з урахуванням контекстуальних факторів [10].

Значний внесок зроблено в дослідження соціально-психологічного аспекту мотивації праці. Однак сучасна література демонструє три недоліки. По-перше, понад 150 робіт використовують ключові підходи до психологічних потреб для обґрунтування мотиваційних процесів на робочому місці [11], що пояснює життєво важливу роль психологічних потреб в інтерпретації індивідуальної мотивації праці. Зв'язок між психологічними потребами та трудовою мотивацією часто неявно припускається; однак вплив психологічних потреб на трудову мотивацію досліджено недостатньо [8]. Перевірка ступеня та напрямку впливу забезпечить краще розуміння та запропонує чіткі рекомендації для сприяння підвищенню трудової мотивації. Дослідження Альзахзрані у 2018 році [12] продемонстрували, що хоча внутрішня мотивація ефективніша за зовнішню, дослідники здебільшого нехтували нею.

По-друге, немає жодного дослідження, яке вивчало б пом'якшувальний вплив соціальних умов і національних культур на індивідуальні зв'язки між психологічними потребами та трудовою мотивацією на рівні країни. Піндер у 2014 році [20] стверджував, що контекстуальні практики можуть впливати на зміни на індивідуальному рівні. При цьому культура являється вирішальним фактором, що впливає на мотивацію [15; 16; 17; 18]. Дослідники, також, припустили, що як проксимальні соціальні ситуації (наприклад, робоча група), так і дальні соціальні ситуації (наприклад, культурні цінності), в яких люди діють, впливають на їхню потребу в задоволенні та тип мотивації. Внутрішня мотивація взаємодіє з просоціальною мотивацією в оцінці ефективності роботи [21]. Включаючи в дані рамки соціальні умови, розглядається просоціальна мотивація. Просоціальна мотивація відноситься

до бажання допомагати та сприяти добробуту інших [22; 23]. Дослідження Шао та інших у 2019 році [24] запропонували, що просоціальна мотивація сприяє залученню співробітників до виконання конкретних організаційних завдань. Відтак, дослідники часто розглядають просоціальну мотивацію як патерн внутрішньої мотивації [23]. Це означає, що коли досліджується внутрішня мотивація, просоціальну мотивацію слід досліджувати разом із нею, щоб отримати всебічне розуміння даного конструкту.

По-третє, опубліковано кілька досліджень, які використовують значну кількість міжнаціональних вибірок для дослідження факторів, що впливають на трудову мотивацію. Міжкультурний аналіз приводить до висновків про те, що результати наукових розвідок стають більш об'єктивними, мінімізуючи індивідуальне упередження щодо певної культури. Таким чином, аналіз дослідження має вирішальне значення для розширення уявлення про вплив соціальних ситуацій на індивідуальні асоціації між психологічними потребами та мотивацією праці.

В даній парадигмі мотивація праці розглядається як «сукупність енергетичних сил, які виникають як всередині, так і за межами особистості, щоб ініціювати поведінку, пов'язану з роботою, і визначати її напрям, інтенсивність і тривалість» [20]. Ніколеску та Вербонку [25] стверджують, що трудова мотивація прямо чи опосередковано сприяє продуктивності працівників. Крім того, дослідження (наприклад, [26]) стверджують, що мотивацію праці можна розглядати як джерело позитивної енергії, яка веде до самовизнання та самореалізації працівників. Відтак, трудова мотивація виступає передумовою самореалізації індивідів і досягнення цілей організацій.

Аналіз теоретичних підходів до вивчення мотивації трудової діяльності дозволив прийти до висновку, що у літературі виокремлено декілька моделей мотивації праці. Однією з основних моделей являється теорія ієрархії потреб Маслоу [27], яка передбачає, що люди задовольняють набір потреб, включаючи фізіологічні потреби, безпеку та захист, приналежність, повагу та

самореалізацію. Крім того, мотиваційно-гігієнічна теорія Герцберга [28] припускає, що на трудову мотивацію в основному впливають внутрішні виклики роботи та надання можливостей для визнання й підкріплення.

З'явилися і більш сучасні моделі. Наприклад, дослідження Ніколеску та Вербонку [25] класифікувало типи мотивації праці на чотири пари, включаючи позитивно-негативну, внутрішньо-зовнішню, когнітивно-афективну та економічно-морально-духовну. Крім того, Раян та Десі [29] зосередилися на внутрішній мотивації та зовнішній мотивації.

З огляду на наявність численних факторів, які пов'язані з трудовою мотивацією, наша робота в основному зосереджена на зовнішній і внутрішній мотивації. Попередні дослідження показали, що емоційний інтелект і якість взаємостосунків передбачають внутрішню мотивацію людей [14]. Крім того, у дослідженні Ліна [13] стверджується, що особисті фактори, зокрема вік, стать, рівень освіти, умови життя, стан здоров'я та підтримка сім'ї, впливають на внутрішню мотивацію. Щоб краще зрозуміти внутрішню мотивацію, автори дослідили психологічні потреби. В результаті вони прийшли до висновку, що задоволення базових потреб пов'язане з оздоровленням і ефективною працездатністю [7]. Оскільки внутрішня мотивація призводить до прояву високоякісної креативності, розпізнавання факторів, що впливають на внутрішню мотивацію, є важливим [5].

Попри те, що було зроблено значну кількість важливих внесків щодо вивчення внутрішньої мотивації, теорія самовизначення має особливе значення для цього дослідження. Теорія самовизначення (SDT) постулює, що всі люди мають низку основних психологічних потреб. Однією з найважливіших потреб являється потреба в компетентності [30; 31], яка змушує людей почуватися впевнено та ефективно виконувати свої дії. Крім того, потреба в автономії [32] являється однією з важливих психологічних потреб, яка робить людей задоволеними оптимальним самопочуттям і хорошими показниками, отриманими в результаті реалізації власних рішень. При цьому, SDT окреслила вирішальну важливість міжособистісних

стосунків і того, як соціальні сили можуть впливати на думки, емоції та поведінку [33]. Звідси випливає, що мотивація праці тісно взаємопов'язана із психологічною потребою у соціальному зв'язку [34]. Також вона відіграє важливу роль у прояві та формуванні психологічних рис людини. Зокрема, люди потребують турботи з боку інших і турботи про інших, щоб сприймати належність. Потреба в спорідненості може спонукати людей поводитися більш соціально [35].

Попередні дослідження [36] вивчали теорію самодетермінації та пов'язані з нею теорії як підходи до пояснення трудової мотивації та організаційної поведінки. Дослідження Ван де Брока та інших [37] наголошували на самостійності, компетентності та спорідненості на робочих місцях, як ключових факторах підвищення рівня мотивації праці. Ця робота сприяє вичерпному розумінню внутрішньої трудової мотивації завдяки подальшому вивченню впливу цих трьох факторів на трудову мотивацію, а також сповільнювальних ефектів соціального контексту.

Локк визначив мотивацію як «приємний або позитивний емоційний стан, що виникає в результаті оцінки досвіду роботи» [39]. Дане визначення звертає увагу на два аспекти, зокрема, емоційну прихильність працівника до своєї роботи та навмисну перевірку роботи працівника роботодавцем. Відповідно до Девіда та Андерзея, мотивацію можна розуміти як когнітивне прийняття рішень, у якому намір полягає в тому, щоб реалізувати лінію поведінку, спрямовану на досягнення певної мети через ініціювання та моніторинг. На робочих місцях огляди проводяться за допомогою оцінок, а оцінки на роботі мають заздалегідь визначені стандарти, і їх результат може викликати емоційну реакцію у працівника, і ця реакція визначатиме, наскільки задоволений чи незадоволений працівник. Хороші оцінки в відгуках можуть свідчити про те, що працівник задоволений, а погані оцінки можуть свідчити про протилежне. У кожного працівника мотивація може бути пов'язана із зовнішніми факторами, такими як винагороди, або внутрішніми факторами, які підтримують бажання працювати краще.

За словами Сміта та Кроньє [62], спосіб пояснення теорії Маслоу спирається на той факт, що люди хочуть збільшити те, чого вони хочуть досягти в житті, і їхні потреби встановлюються в пріоритеті відповідно до їх важливості. Виходячи з ієрархії потреб Маслоу, змістовні теорії задоволеності роботою обертаються навколо потреб працівників і факторів, які приносять їм розумний ступінь задоволення [20]. Базуючись на основних фізичних, біологічних, соціальних і психологічних потребах людини, Маслоу висунув теорію п'яти рівнів, яка розміщує потреби індивіда в різних категоріях і визначає пріоритетність їх досягнення. Ці категорії в порядку зменшення пріоритету:

- фізіологічні потреби (їжа, житло, одяг);
- потреби безпеки (фізичний захист);
- соціальні потреби (об'єднання з іншими);
- потреби в повазі (отримання визнання від інших);
- потреби в самоактуалізації (бажання досягнути успіху або залишити після себе спадщину).

Ієрархія потреб Маслоу формує основу теорій, які намагаються пояснити задоволеність роботою. Менеджери у сфері торгівлі, як і всі люди, мають потреби, які необхідно задовольняти. Окрім базових потреб у їжі, житлі та одязі, захисті від фізичної шкоди та соціальної взаємодії, вони також потребують визнання та оцінки клієнтів, колег та батьків [45].

Двофакторна теорія Герцберга, також відома як мотиватор-гігієна, виникла в результаті дослідження, проведеного серед бухгалтерів та інженерів, щоб визначити, що змушує людину почуватися добре чи погано на своїй роботі [49]. Стосовно того, що задовольняє, Герцберг зазначив, що є п'ять особливостей роботи, які приносять задоволення, а саме: досягнення, визнання, сама робота, відповідальність і просування. На іншому кінці спектру Герцберг визначив інституційну політику, підхід до управління, нагляд, оплату праці, стосунки на роботі та умови праці як фактори, які можуть деморалізувати працівників. Голшан, Касвурі, Агашахі та Ісмаїл [47]

стверджують, що організації все частіше застосовують теорію Герцберга, щоб створити можливості для «особистісного зростання, збагачення та визнання» своїх співробітників. При цьому працівників варто просувати по службі після завершення певних етапів кар'єри та надавати визнання за особливі досягнення – наприклад, коли вони досягають виняткових результатів у своїй предметній галузі; на більш базовому рівні вони також повинні нести відповідальність за визначення того, як виконувати завдання, які стосуються їх роботи. Однак теорія двох факторів викликала свою частку критики. Гольшан та інші [46] зазначають, що в ній не вдається розрізнити фізичні та психологічні аспекти та точно пояснити, що таке мотиватори та чим вони відрізняються від гігієнічних факторів; вона також не може виразити ступінь задоволення та незадоволення як міру замість використання чисел. Інша критика, висунута проти даного підходу до розуміння мотивації праці, полягає в тому, що він висуває припущення щодо того, що кожна людина буде реагувати однаково в подібній ситуації.

Моделі теорії X і Y МакГрегора [60] класифікують працівників як належних до однієї з двох груп на основі двох наборів припущень. Припущення теорії X сприймають людей з негативної точки зору: люди можуть мати «вроджену неприязнь до роботи та уникати її, якщо це можливо; через це їх потрібно примушувати, контролювати, спрямовувати та погрожувати покаранням, щоб змусити працювати. Вони вважають за краще, щоб ними керували, уникають відповідальності, мають мало амбіцій і хочуть безпеки» [38]. Припущення теорії Y мають протилежну точку зору: розумові та фізичні витрати здійснені на робочому місці, прирівнюються до відпочинку чи гри. Зовнішні чинники чи будь-які загрози ззовні не можуть бути єдиними факторами впливу на рівень докладання зусиль. Працівники або люди можуть проявляти обережність і дисципліну, щоб досягти цілей, але бажання досягти цілей залежить від того, наскільки велика винагорода, яка призначається за досягнення такого роду. За звичайних обставин люди можуть адаптуватися до пошуку відповідальності, а не лише приймати її [57].

Застосовуючи ці припущення до організаційного середовища у сфері торгівлі, можна стверджувати, що двома основними причинами незадоволення менеджерів чи продавців являється необхідність мати справу з проблемними клієнтами та суворе й неухвалне керівництво, наприклад, директор, який часто використовує примус і не цінує зусиль менеджерів чи продавців або надто директивний директор, який ніколи не делегує менеджерам завдань і не дозволяє їм приймати самостійні рішення. Навпаки, підтримка директора може бути джерелом задоволення від роботи для менеджерів з продаж і продавців [31].

Теорія досягнення потреб Макклелланда постулює, що деякі люди досягають успіху через пошуки «особистих досягнень, а не винагород» [38]. Ця теорія легко застосовна до організаційних середовищ і пояснює, чому деякі менеджери досягають високих успіхів, незважаючи на труднощі, з якими вони стикаються: вони ставлять перед собою високі цілі, і досягнення цих цілей є тим, що ними рухає.

Теорія ERG Альдерфера пов'язана з ієрархією потреб Маслоу, але зводить п'ять категорій потреб Маслоу до трьох; а саме, потреба зв'язку (повага/соціальні потреби), потім потреба зростання (самоактуалізація) та існування, яке є (безпека/фізіологічні потреби).

Теорії процесу пояснюють, «як» виникає задоволення, на відміну від того, «що» викликає мотивацію. Теорія справедливості постулює, що працівники будуть зважувати свій внесок у роботу проти результату, який вони отримують від неї – чим більше винагороди, тим більше вони задоволені. Це переформується з думкою Навіда [30] та його визначення задоволеності роботою як різниці між вкладом працівника та результатом роботи. Відповідно до цієї теорії, працівники, які вважають, що отримують від роботи більше результатів, ніж вкладають у них, будуть задоволені роботою. Певні аспекти самої роботи також формують те, як працівник її сприймає. Уточнені завдання приносять більше задоволення від роботи,

оскільки чітка роль породжує робочу силу, яка є щасливою, відданою та демонструє велику участь у виконаній справі.

Автори визначили п'ять основних характеристик роботи, які впливають на психологічний стан працівника та його мотивацію й задоволеність роботою, а також на рівень прогулів, а саме різноманітність навичок, залучених до виконання завдання, ідентичність і значимість завдання, автономія та відгуки. Співробітники порівнюють своє співвідношення витрат і результатів із співвідношенням інших працівників, і якщо вони сприймуть це як справедливе, працівники відчують задоволення, [20]. Якщо співробітники відчують нерівність у співвідношенні витрат і результатів порівняно з іншими працівниками, вони стають незадоволеними та менш мотивованими.

При цьому цінності людини визначають її задоволеність роботою, оскільки працівники в організаціях мають різні системи цінностей, тому, виходячи з цієї теорії, їхній рівень задоволеності також буде відрізнятися. Якщо поглянути на теорію цінності – сприйняття, то припущення полягає в тому, що різниця між очікуваннями та тим, що отримано, може викликати незадоволення залежно від того, наскільки важливою для людини є робота [32]. Потенційна проблема цієї теорії полягає в тому, що існує ймовірність зв'язку між тим, чого люди бажають, і тим, що вони вважають важливим. Ці поняття можна розділити теоретично, але практично їх важко розрізнити.

Теорія очікування Врумса передбачає, що поведінка є продуктом вибору, який доступний для визначення пріоритетів. Ідея полягає в тому, щоб отримати задоволення та мінімізувати невдоволення працівників. Індивідуальні фактори, такі як особистість і навички, визначають результативність [27]. Ця теорія також пояснює, що продуктивність, мотивація та зусилля залежать від мотивації індивіда, а такі змінні, як валентність, інструментальність і очікування, підтверджують це. Чим вище зусилля в роботі, тим вище продуктивність. Це комплексна та більш повна теорія мотивації, яка включає різноманітні аспекти. Зокрема, дана модель

може надати деталі волокнистого зв'язку, який існує між продуктивністю роботи та ставленням, що ідеально визначає керівників. Модель також торкається припущень щодо людської поведінки. Висновки моделі припускають, що індивідуальна поведінка знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, раціональна і робить власний вибір щодо своєї поведінки, має різні цілі, бажання та потреби. Нарешті, люди вибирають між альтернативними способами поведінки [27].

1.2. Сучасні стилі управління в контексті мотивації праці працівників у сфері торгівлі

Основною метою кожної компанії є і залишається максимізація прибутку. У часи прогресуючої глобалізації та новостворених міжнародних фінансових ринків компанії змушені в контексті поточної фінансової кризи раціоналізувати, брати участь у детальному фінансовому плануванні, скорочувати витрати та ретельно продумувати кожен свій крок. Нерідкі випадки, коли жорсткі програми скорочення витрат компаній безпосередньо впливають на їхніх співробітників, які часто змушені йти на поступки та приймати обмеження. При цьому не потрібно далеко шукати актуальні приклади цього за останні дні та місяці. Тимчасова і короткотривала робота характеризує повсякденне життя багатьох компаній. Звичайно, це погано позначається на мотивації персоналу та загальному бажанні працювати, без праці якого неможливо досягти економічного успіху.

Однак, якщо припустити, що довготривала максимізація прибутку організації також передбачає необмежену готовність її працівників виконувати певні завдання, це, очевидно, суперечить відповідним заходам щодо скорочення витрат на персонал. Тому дуже важливо, навіть у важкі часи, заохочувати та мотивувати персонал таким чином, щоб він був готовий підтримувати компанію на ринку, незважаючи на обмеження, які було зазначено.

Безумовно, дане завдання лежить на керівниках компанії. Від них вимагається контролювати та мотивувати вирішальний конкурентний фактор «людську працю» таким чином, щоб можна було досягти найкращих результатів. У кращому випадку вдається підштовхнути співробітника до самоініціативи і цілеспрямованого мислення в інтересах компанії. Однак це завдання зовсім не просте, оскільки «... якби ви знали, що змушує працівника працювати понаднормово без нарікань, часто запізнюватися, саботувати

вказівки керівника тощо, ви мали б ключ до впливу на поведінку в спосіб, який підвищує продуктивність» [42].

Однак стиль управління виступає вирішальним фактором, який може мати величезний вплив на поведінку співробітників. Це вже було доведено Левіном у 1940 році. У його дослідженні в Айові було емпірично визначено кореляцію між лідерською поведінкою та готовністю суб'єктів діяти в експерименті, який піддав різні групи студентів різним стилям лідерства [3].

Перш ніж детально зупинитися на цій темі, спочатку варто дати визначення найважливішим термінам, які часто не чітко розрізняються один від одного в розмовній мові. Оскільки наступний розділ стосуватиметься головним чином особливостей лідерства та управління в компаніях і, отже, предмета управління людьми, ми навмисно використовуємо відповідну літературу з управління бізнесом для визначення термінів.

Крім «одноосібного бізнесу», економічна діяльність — це процес, заснований на розподілі праці, яким необхідно керувати та який необхідно координувати. У кожній ієрархічно структурованій організації керівники (інстанції) мають повноваження видавати інструкції та контролювати працівників, які належать до їх відділу [41].

Водночас Гофманн розуміє лідерство як «...виконання особистих завдань» [51] у компаніях. Стейле, а також Генце та Броуз використовують більш детальний опис терміну лідерство. Вони тлумачать лідерство як цілеспрямований вплив на ставлення та поведінку підлеглих [65]. У цьому контексті лідерство розуміється насамперед як імпульсивна діяльність керівника з метою здійснення мотивуючого впливу [70].

Відповідно, поняття лідерства можна розуміти як навмисний контроль підлеглих/співробітників, який пов'язаний з процесом досягнення певних цілей. Цей контроль передбачає надання керівнику можливості мати владу і здійснювати вплив на своїх підлеглих. Дана можливість гарантується в організаціях загальноновизнаною ієрархією.

За Максом Вебером, влада – це «...будь-яка можливість стверджувати власну волю в суспільних відносинах, навіть проти опозиції, незалежно від того, на чому ця можливість ґрунтується» [38]. В контексті нашої теми влада являє собою концепцію соціального впливу, яка легітимізується її загальним визнанням і, таким чином, приймається зацікавленою особою принаймні тимчасово. Законна влада відноситься, наприклад, до влади керівництва через їхню відносну позицію в організаційній структурі [39].

«Стиль керівництва стосується моделі поведінки керівника по відношенню до працівників, які пов'язані інструкціями» [10]. Однак це не означає залежність від ситуації або навіть змінну дію з боку керівника, а скоріше постійну та відносно стабільну модель. Відтак, стиль керівництва менеджера можна визначити як характерну рису керівника, яка характеризує кожну ситуацію лідерства через однакову поведінку менеджера [11].

Тепер, коли визначено найважливіші терміни, тему можна буде дослідити докладніше. У соціальних науках, ймовірно, немає жодної іншої проблеми, яка вивчалася б так інтенсивно, як концепція лідерства [12]. У зв'язку з дослідженнями лідерства в літературі з питань людських ресурсів були розроблені різні теорії лідерства та концепції лідерства, які, завдяки своїй різноманітності, неможливо відтворити в контексті нашої наукової розвідки. Натомість нижче будуть представлені найпоширеніші стилі лідерства, типи лідерства та зміст відповідних теорій лідерства. Надалі це допоможе зробити висновок, який покаже, чи існує «правильний» або «хороший» стиль керівництва, який є панацеєю від проблем з мотивацією, які виникають у працівників організацій у сфері торгівлі. Для цього ми спочатку спрямовуємо свою увагу на класичний та традиційний стилі лідерства.

В традиційному стилі лідерства зразком для наслідування виступає авторитет батька в сім'ї, що проявляється в безумовній претензії патріарха як одноосібного лідера і визнання його вождем. Натомість претензії патріарха на

лідерство пов'язані з обов'язком лояльності та турботи про особу, яку очолюють [33].

В харизматичному стилі лідерства, також, прослідковується претензія на правління і вона подається, так само як і в патріархальному стилі лідерства, так що обидва стилі мають якнайширшу подібність. Однак харизматичний лідер повністю покладається на свою харизму та неординарну особистість, що забезпечує йому містичну лідерську силу, невідому в патріархальному стилі лідерства. При цьому, для харизматичного лідера відсутні зобов'язання щодо добробуту та лояльності [34].

Авторитарне лідерство відрізняється тим, що тут на відміну від двох вищезгаданих стилів керівництва, у центрі уваги не особа лідера, а установа. Авторитарний лідер використовує чітко регламентований і ієрархічно структурований апарат керівництва. Характеристики являються сильно дисциплінованими та структурованими елементами. Цей стиль керівництва часто зустрічається у великих компаніях і соціальних організаціях, які вимагають жорсткої організації. Прикладом цього є військові організації [35].

Бюрократичний стиль управління виступає результатом подальшого розвитку авторитарного стилю управління. Особливістю являються чітко регламентовані та розмежовані сфери відповідальності. На зміну свавілля автократа приходять законність, регламент і професійна компетентність. За допомогою уточненої системи повноважень вдається чітко визначити та розмежувати відповідні повноваження [36].

Кооперативний стиль керівництва також називають стилем лідерства за участю. На відміну від вищезазначених авторитарних стилів керівництва, співробітники беруть участь у прийнятті лідерських рішень. Участь тут може набувати форми консультативної функції або демократичного прийняття рішень, у якому беруть участь усі учасники [17].

Якщо застосовується цей стиль керівництва, робоча група сама вирішує, кому з членів групи призначати яке завдання. Менеджер

утримується від затвердження волі лідерства і здебільшого залишається пасивним [18].

Варто зазначити, що різні стилі керівництва зосереджені насамперед на питанні того, який вплив мають працівники на рішення керівництва, які мають бути прийняті. Відтак, Р. Танненбаум і В. Х. Шмідт розрізняють у своїй моделі авторитарний та кооперативний стилі керівництва [19].

Вирішальною перевагою авторитарного стилю управління виступає чітко впізнаване повноваження приймати рішення, що забезпечує високу швидкість прийняття рішень. Вирішальними недоліками являється падіння мотивації співробітників і зростаюча їх несамостійність. Крім того, ризик неправильних рішень зростає, оскільки процес прийняття рішень зосереджений лише на одній або дуже небагатьох людях [20].

Переваги стилю лідерства, заснованого на співпраці, полягають, з одного боку, у підвищенні мотивації співробітників через участь у процесі управління. З іншого боку, ризик помилкових рішень знижується завдяки професійній оцінці процесів прийняття рішень декількома залученими людьми. Крім того, роботу можна виконувати самостійно, оскільки співробітників заохочують мислити незалежно та творчо. Однак процеси прийняття рішень значно ускладнюються та з'являється ризик конфлікту інтересів. Крім того, обов'язковою умовою застосування цього стилю управління виступає самодисципліна співробітників. Якщо цього не зробити, робота подовжується і продуктивність знижується [23].

У наступних теоріях, які будуть представлені, існує хронологічна градація, від найвищого до найнижчого, враховуючи прогрес щодо двох змінних: влада над прийняттям рішень і участь працівника. Ми склали не вичерпний список, а вибірку з них [16].

Почнемо з аналізу тих теорій, які враховують психологічні якості лідера. Теорії МакГрегора: поведінка, орієнтована на завдання (X) і людей (Y). Обидва стилі не слід розглядати як протилежні полюси виміру, але їх слід розглядати як два окремих виміри, відповідно до Паньоса та інших [18].

З одного боку, серед функцій лідера, орієнтованого на завдання, ми можемо виявити, що він призначає завдання групі, пояснює робочі процедури, яких необхідно дотримуватися, підкреслює, що терміни повинні бути дотримані, він також наголошує на конкуренції та чітко дає зрозуміти, що очікується від кожного з працівників.

Для такого лідера характерно те, що він усе знає, боїться зовнішніх ініціатив, усе вирішує, усе робить сам, бачить свою роль як охоронця, він використовує свій авторитет, щоб домінувати над іншими та залишається над усіма іншими. При цьому він інспектор.

З іншого боку, функції лідера, орієнтованого на людей, полягають у тому, що він слухає людей, він доброзичливий і доступний, допомагає підлеглим в їх особистих проблемах, захищає кожного члена групи.

Існують і інші риси, характерні для такого лідера: він ставить багато запитань; шукає зовнішніх думок; допомагає іншим приймати рішення та розділяти відповідальність, діючи через інших; бачить свою роль рушія прихованої енергії в інших; використовує свій авторитет, щоб люди розвивалися та вдосконалювалися; інтегрується в групу і він являється партнером.

Модель Ренсіса Лайкерта [19]. Лайкерт виділив чотири види систем лідерства, в яких, як ключову змінну, він вивчає, використання влади. Авторитарний раб: вони є автократичними лідерами з малою довірою до підлеглих, мотивують через страх і покарання, беруть участь лише у низхідній комунікації та обмежені прийняттям рішень на вищих рівнях. Доброзичливий авторитарний має поступливу довіру до своїх підлеглих; спонукає їх якимись винагородами, якоюсь мірою страхом і покараннями; і він дозволяє їм делегувати повноваження у прийнятті рішень, але під суворим контролем. Система управління консультаціями при якій лідери виявляють довіру у високій мірі, але не повністю; вони мотивують працівників за допомогою винагород і покарань; дозволяють двосторонній

зв'язок; вони приймають загальні рішення, дозволяючи конкретні рішення на нижчих рівнях і конструктивно використовують ідеї та думки підлеглих. Система партисипативного та групового керівництва передбачає, що лідери повністю довіряють своїм працівникам, побудована чудова комунікація вгору та вниз; вони сприяють прийняттю рішень у всій організації; лідери діють як група; і вони забезпечують економічні та соціальні винагороди на основі участі групи в таких сферах, як встановлення цілей та оцінка.

Лайкерт вважає, що в короткотерміновій перспективі авторитарний стиль і стилі участі ефективні, але в довготривалій перспективі велика залежність, породжена працівником, являється марною тратою людського капіталу, як зазначають Блейк і Мутон [20]. Ці два автори розробили методологію для класифікації стилю лідерства під назвою «система управління». На їх думку, лідери, які орієнтовані на людей і завдання, отримують більшу продуктивність, ніж ті, хто менш стурбований цими проблемами. Стиль участі є найефективнішим для будь-якої ситуації. Водночас стиль дезертира передбачає мінімальні зусилля для виконання роботи й необхідно лише зберегти інтеграцію в організації. Авторитарний стиль зосереджений на ефективності виконання завдання, але не піклується про розвиток і моральність підлеглих. Стиль відданості відрізняється своєю спрямованістю на ефективність у відповідній задачі та задовільну моральність. Стиль участі підвищує ефективність виконання завдань і рівень моральності; він координує та об'єднує діяльність, пов'язану з роботою. Місіонерський стиль приділяє особливу увагу потребам людей у зв'язку з тими фундаментальними питаннями, щоб підтримувати задовольняючі стосунки, доброзичливу та дружню атмосферу в організації та комфортний темп роботи.

Управління за участю інших передбачає зміну парадигми оцінки людей, беручи до уваги умови роботи працівників. Початки участі в управлінні виникли з досліджень Мейо [21], Ретлісбергера та Дікінсона [22]. У своїх дослідженнях вони дійшли до висновку про те, що на продуктивність

впливають не лише екологічні фактори, а й соціальні потреби. Методологічний аспект починався з найпростіших інструментів (запити, програми пропозицій, дослідження), але вони не могли говорити про участь, якщо керівники не мали зрілості та наміру прийняти пропозиції працівників. Найскладнішою частиною було створення робочих груп або комітетів, наприклад, план Сканлон і гуртки якості, які почалися в Японії в 1962 році і поширилися по США та ЄС. Серед моделей стилів лідерства, що стосуються участі можна виокремити праці Блейка і Мутона [20], Фідлера [23], Хауса [24], Врума і Єттона [25], Оучі [26], Херсі та Бланшара [27].

Серед наступних теорій ми можемо знайти випадкові теорії Фідлера. Ця теорія стверджує, що успіх лідерства залежить, з одного боку, від стилю лідера та від вимог групи чи компанії. Тому не існує унікального стилю, але успіх ґрунтується на застосуванні відповідного стилю для групи в потрібний час. Таким чином, необхідно знати групу і на цій основі застосовувати відповідний стиль.

Ми також можемо знайти цікавою теорію ситуаційного лідерства Герсі та Бланшара [27]. Вона підтверджує, що лідерські установки повинні базуватися на установках, які спостерігаються в групі, тобто на вищому чи нижчому рівні групи. У нас була б управлінська поведінка лише в одному напрямку, коли лідер наказує групі якісь правила чи завдання, а по-друге, у нас була б поведінка підтримки; у цьому випадку він буде двонаправленим, коли всі слухають і всі беруть участь у прийнятті рішень. Рівень диспозиції вказує на здатність групи діяти у разі вимогливих, але реальних для досягнення цілей, пов'язаних з волею та інтересами групи.

Стратегічне управління починається найдосконалішими парадигмами щодо делегування управління, командної роботи в процесах вдосконалення та участі співробітників у прийнятті рішень. Моделі управління змінюються, і важлива увага приділяється участі працівників у прийнятті рішень і лідерству, а також формуванню твердих цінностей, де перевага надається

поглядам на майбутнє, враховуючи, що продуктивність й мотивація залежать від гордості за належність до компанії та ентузіазму до роботи.

Зміни в різних сферах соціальних питань, глобалізація, нові технології та необхідність досягнення сталої конкурентоспроможності вплинули на визначення суттєвих факторів у пошуку конкурентних переваг, які дозволяють досягти вищого рівня продуктивності. Сьогодні кажуть, що головним активом є людина, якою ми є в суспільстві знань [28], і методи стратегічного планування кадрів впроваджуються, щоб забезпечити кадрові організації, здатні протистояти викликам сучасного суспільства.

У реляційному лідерстві виділяють три типи: трансформаційне, транзакційне та трансцендентне.

Трансформаційне або харизматичне лідерство – це лідерство тих людей, які здійснюють особливий вплив завдяки своїй енергії та особистому баченню, що надихає їхніх послідовників і впливає на їхні організації. Трансформаційні лідери приділяють більше уваги своїм послідовникам у зв'язку з їхніми потребами розвитку та інтересами, допомагаючи їм побачити старі проблеми по-новому, щоб вони могли докласти додаткових зусиль для досягнення цілей групи. Вони змушують підлеглих брати участь у прийнятті рішень в організації. Водночас працівники є більш незалежними та вимогливими, тому їм потрібно, щоб лідери були більш динамічними у розвитку нових навичок, здібностей та здібностей; вони повинні бути відкритими до змін.

Транзакційна теорія (харизматична) заснована на здатності взяти на себе лідерство для досягнення цілей, використовуючи характеристики та якості кожного члена групи; лідерство має супроводжуватися вмінням знайти лідера в групі. При цьому транзакційний лідер впливає на мотивацію послідовника завдяки обміну нагородами та створенню атмосфери, в якій існує сприйняття більш тісного зв'язку між зусиллями та бажаними результатами. Ефективний керівник, за критерієм цього підходу, являється

фахівцем у психологічній діагностиці, точно розпізнає потреби та очікування своїх підлеглих і відповідно реагує на них.

Трансцендентне лідерство, згідно з Нурією Чінчиллою та Пабло Кардоною (IESE, Університет Наварри) [29], являється динамічним, оскільки воно дозволяє лідерам зобов'язуватися послідовникам, і вони будуть більш активними, створюючи разом із собою нові групи лідерів. і створення різних зв'язків між співробітником і лідером, де ці відносини набувають етичного характеру, що відображає поведінку та цінності лідера.

Трансцендентне лідерство визначається відношенням впливу та внеску, у якому учасник взаємодіє з лідером за допомогою зовнішньої мотивації (гроші, похвала), внутрішньої мотивації (навчання, задоволення) та трансцендентної мотивації (мається на увазі, що сама дія задовольняє інші).

Емоційна праця соціолога Хохшильда [30] — це робоча вимога, за допомогою якої працівники демонструють свої емоції клієнтам або іншим. Емоційна праця проявляється під час спілкування між агентами, працівниками та клієнтами, а також між працівниками. Вона включає в себе аналіз і прийняття рішень щодо вираження емоцій, чи дійсно вони відчуються, чи ні, а також придушення цих емоцій, які вони відчують, але не виражають. Професійні ролі, які були визначені та потребують емоційної праці, включають тих, хто займається роботою пов'язаною з контактами з клієнтами: державна адміністрація, стюардеси, працівники дитячих садків, працівники будинків престарілих, медсестри, лікарі, продавці, працівники кол-центру, вчителі, соціальні працівники, а також співробітники, пов'язані із засобами масової інформації, такими як телебачення та радіо.

Відповідно до Хохчілда [30] види роботи, що включають емоційну працю, визначаються як такі, що спочатку вимагають особистого або голосового контакту для спілкування з публікою; по-друге, їм потрібно, щоб працівник викликав емоційний стан в іншій людині і, по-третє, вони дозволяють роботодавцю, за допомогою навчання та нагляду, здійснювати

певний ступінь контролю над емоційною діяльністю працівників і їх мотивацією зокрема. Отже, залежно від того, як компанії засновані на послугах, велика різноманітність професіоналів повинна навчитися керувати своїми емоціями відповідно до вимог роботодавців, порівняно з тим, що вимагалось 60 років тому.

Резонансне лідерство сформульовано Голманом та іншими [31]. Автори пояснюють, як лімбічна система, яку також називають емоційним мозком, впливає на наше життя більшою мірою, ніж кора головного мозку, раціональна частина мозку, і чому настрої лідерів має такий глибокий вплив на людей, яких вони ведуть за собою. При цьому фундаментальне завдання лідера полягає в тому, щоб викликати позитивні почуття у підлеглих, а це відбувається, коли лідер викликає резонанс — він добре ладнає з іншими, а також встановлює прозорі стосунки; керівник дає іншим деякі вказівки щодо інтерпретації та емоційної реакції на певні ситуації. Це, за визначенням, головний «менеджер смислів» групи. У ситуаціях кризи чи негараздів усі шукають керівництва від лідера. Він відіграє ключову роль у колективному емоційному кліматі, як явно, так і неявно; він визначає емоційне панування групи. Однією з найбільш очевидних ознак резонансного лідера являються оптимізм і ентузіазм, які демонструють його підлеглі. Такий тип лідерства виявляється дуже ефективним у кількох бізнес-кейсах, які публічно розкривають це, як ми обговорювали в двох попередніх дослідженнях [32].

Фігероа [33] висуває соціально-конструктивну теорію, зумовлену розвитком культури командної роботи. Динаміка організації та організаційна фрагментація в кількох робочих групах, які взаємодіють між собою для узгодження організаційних цілей і розробки власних цілей, є чимось характерним для організацій у поточному контексті. Це причини, які спонукають нас переглянути концепцію лідерства та зробити акцент на вивченні робочих команд, розуміючи їх як спільноту людей, які поділяють спільне значення та цілі, чії дії є взаємозалежними та соціально-історичними. Лідерство в цій соціально-конструктивістській

перспективі організації виглядає як щось тимчасове, більше орієнтоване на координацію, ніж на управління, оскільки місія та бачення не є чимось, що нав'язує лідер команді, а є результатом процесу колективного будівництва, де кожен стає відповідальним за те, що він має на увазі й те, що було розроблено і поставлено в центр розвитку команди та організації, як стверджує Фігероа [33].

1.3. Особливості мотивації працівників сфери торгівлі

Попри те, що управління продажами має вирішальне значення для досягнення позитивних економічних результатів для компаній [16] і, як дехто сказав би, має життєво важливе значення для успіху чи невдачі корпорацій, що працюють на постійно зростаючому конкурентному глобальному ринку [35], існує відносна нестача емпіричних досліджень особливостей мотивації менеджерів з продажу. Дітер – Шмельц та інші [16] повідомили, що вони змогли ідентифікувати лише п'ять ґрунтовних досліджень мотивації менеджерів з продажу за 34-річний період між 1972 і 2006 роками. Водночас в останні кілька років серед дослідників спостерігається більший інтерес до особистості менеджера з продажу (ми визначили 15 емпіричних статей про менеджерів з продажу від 2006 року).

Крім того, кілька емпіричних досліджень у цій галузі використовували іншу номенклатуру, неоднозначні терміни та нестандартні змінні, що обмежує їхню корисність. Наприклад, Гест і Мерік [25] попросили 105 менеджерів компаній зі списку Fortune 500 оцінити важливість таких неоднозначних рис, як «Мотивація», «Сприйняття порогових соціальних сигналів», «Особистий вплив», «Людська взаємодія» і «Толерантність». невизначеності» для ефективності їх діяльності. Водночас Дітер – Шмельц, Кенеді та Говбел [15] запропонували 33 менеджерам з продажу та 25 торговим представникам оцінити важливість ряду атрибутів, таких як «володіння знаннями», «мотиваційні навички» та «навички коучингу» — для ефективності діяльності менеджера з продажу. При цьому існує три проблеми з таксономіями даних досліджень. По-перше, багато з цих атрибутів, наприклад «Мотивація», «Людська взаємодія», «Особистий вплив» або «Володіння знаннями» — не є тим, що більшість психологів особистості вважали б ключовими у підвищенні ефективності діяльності та мотивації праці працівників у сфері торгівлі. Наприклад, менеджер з продажу може мати багато аспектів знань, але при цьому мати низьку мотивацію до їх

практичного застосування. По-друге, ці поняття зазвичай не використовуються іншими дослідниками, що ускладнює порівняння результатів різних досліджень. Це також може допомогти пояснити, чому дослідники так мало посилаються та цитують роботи інших вчених, які вивчають менеджерів з продажу.

Відтак в емпіричних дослідженнях менеджерів з продажу потрібні загальні або найменш порівнювані заходи, які б сприяли накопиченню знань і створенню перевірених концептуальних моделей і емпірично обґрунтованих теорій, що стосуються розвитку, функціонування та ефективності менеджерів з продажу в контексті впливу на їх мотивацію.

По-третє, зазвичай не надається інформація про надійність і валідність використаних діагностичних заходів. За відсутності такої інформації ми не знаємо, чи можемо ми довіряти результатам дослідження, оскільки спостережувані результати можуть бути артефактом ненадійних та/або недійсних заходів оцінки.

Професійна мережа (O*NET, розміщена на www.onetonline.org) застосувала більш систематичний підхід, який замінив Словник професійних назв як основне джерело інформації про професійну діяльність у Сполучених Штатах. База даних O*NET містить інформацію про сотні стандартизованих дескрипторів, що стосуються конкретної професії, узагальнюючи навички, здібності, стилі роботи та навіть професійні інтереси з використанням кодів Holland Interest [31]. Для менеджерів з продажу O*NET перераховує комунікабельність, навичку слухання, чесність, надійність і адаптивність серед важливих атрибутів їх професійної діяльності та факторів, які пов'язані з їх трудовою мотивацією.

Мета ще одного дослідження полягала у визначенні ключових особистісних рис менеджерів з продажу як з точки зору порівняння з іншими професіями в цілому, так того, як ці риси пов'язані із їх задоволеністю кар'єрою. Отриманий профіль ключових особистісних рис може бути використаний для оцінки кандидатів на посади менеджера з продажу з метою

набору, відбору, визначення потреб у навчанні, планування кар'єри, консультування та поточного управління ними, зокрема пошуку способів впливу на їх мотивацію. З точки зору організації, перед працевлаштуванням оцінка потенційної відповідності людини роботі може бути використана, щоб допомогти запобігти наступній незадоволеності роботою, прогулам і плинності кадрів, таким чином сприяючи підвищенню продуктивності та успішності їх професійної діяльності [50; 57]. З точки зору працівників, оптимальна відповідність пов'язана з роботою, кар'єрою та задоволеністю життям і високим рівнем мотивації до праці [47].

Ми зосередилися на особистісних рисах як на атрибуті, який представляє інтерес для вивчення менеджерів з продажу і їх мотивації, через загальне конструктивне значення індивідуальних рис у широкому діапазоні ситуацій, а також через багату теоретичну основу їх вивчення, широку базу достовірності, широке використання дослідниками та практиками. Основною концептуальною структурою, яку ми використали для оцінки особистісних рис, є модель Великої п'ятірки. Останніми роками з'явився консенсус щодо того, що всі нормальні риси особистості можна стисло описати п'ятьма рисами, які називають моделлю особистості великої п'ятірки: приємність, сумлінність, емоційна стабільність, екстраверсія та відкритість [14]. Риси особистості «Великої п'ятірки» були відтворені в широкому діапазоні налаштувань і перевірені за багатьма різними критеріями, включаючи ефективність роботи [61], задоволеність роботою [38], успіх у кар'єрі та мотивація діяльності [39]. При цьому їх варто враховувати під час підбору шляхів і методів мотивації працівників у сфері торгівлі.

Саме слово «мотивувати» походить від латинського *mōtivus*, що буквально означає «рухатись». Поведінкові наукові дослідження підтвердили, що мотивація є основним фактором впливу на поведінку людини [1]. Рівень мотивації навіть впливає на те, як мозок людини обробляє інформацію. Невролог Джон Рейтлі стверджує, що мотивація «визначає кількість енергії та

уваги, які мозок і тіло приділяють певному подразнику – будь то прихід думки чи ситуація з якою зустрічається людина» [42].

Варто зазначити, що продавці не завжди прагнуть докласти необхідне зусилля, щоб бути успішними. Це серйозна проблема, тому що на сьогоdnішньому гіперконкурентному ринку дуже важливо мати надзвичайно мотивовану команду менеджерів із продажів. Якщо продавці не мотивовані працювати, вони не будуть продуктивними. Дослідження Бейна виявило, що коли працівники відчують демотивацію їх продуктивність часто знижується на приголомшливі 25% – 50% [31].

Попри те, що мотивація продавців є критично важливою справою, керівникам відділів продажів часто важко відповісти на запитання: «Який найкращий спосіб мотивувати продавців?» багато менеджерів із продажу визнають, що мотивація їх команди залишається дещо розчаровуючою загадкою. Причина того, що мотивація являється таким проблематичним питанням, полягає в тому, що більшість мотиваційних стратегій які використовують лідери продажів, насправді демотивують продавців. Більшості цих стратегій вже понад 100 років, що робить такі підходи застарілими. Це неприємно, тому що за останні кілька десятиліть було зроблено кілька вражаючих наукових досліджень, які революціонізували те, що відомо про мотивацію людей. Як писав один вчений, «вивчення мотивації та емоцій — це поведінкова наука. Термін наука сигналізує що відповіді на мотиваційні запитання вимагають об'єктивних емпіричних доказів, що базуються на даних добре проведених та рецензованих досліджень» [40]. Однак, попри актуальність цього дослідження, більшість лідерів продажів не знають про нього. Вони все ще використовують архаїчні методи мотивації, які ігнорують наукову істину та саботують ефективність діяльності менеджерів із продажів. Вчені-біхевіористи визначили, що існує дві основні форми мотивації. Кожен з цих типів мотивації буде проаналізований в контексті мотивації продавців. Висновки цього дослідження остаточно

виявлять найефективніший спосіб підтримувати мотивацію продавців до продажу на високому рівні.

Варто зазначити, що зовнішня мотивація використовується найчастіше. Багато керівників відділів із продажів завзято використовують її, намагаючись мотивувати продавців працювати. Джерелом зовнішньої мотивації виступає мотивація, яка надходить ззовні. Вона базується на передумові того, що зовнішній вплив може створити бажання виконати певну діяльність або реалізувати певну лінію поведінки.

Зовнішня мотивація стала популярною на початку 1900-х років завдяки консультанту з менеджменту Тейлору. Він вважав, що люди від природи ненавидять роботу і що спонукання до роботи має здійснюватися через зовнішній мотиватор, який був необхідний, щоб змусити їх наполегливо працювати. При цьому бажаним спонуканням була фінансова винагорода. Він стверджував, що працівники повинні отримувати фінансову винагороду залежно від результатів роботи. Наприклад, працівник, який виготовляв десять віджетів на годину, повинен заробити більше, ніж той, що зробив лише сім.

Тейлор також підкреслив, що робітники виробляли б більше, якби ними ретельно керували. Він стверджував, що ефективне управління вимагає, щоб робота працівника була деконструйована на дрібні, вимірювані завдання. Це дозволить менеджерам уважно стежити за рівнем продуктивності робітника.

Завдяки обіцянці підвищення ефективності теорію Тейлора прийняли багато організацій. Одним відомим прикладом стала компанія Ford Motor. Форд значною мірою покладався на ідеї Тейлора у своєму виробництві та управлінні конвеєром. Крім того, багато компаній, які наймали робітників фізичної праці досягли успіху, використовуючи стратегії управління Тейлора.

Однак з часом у моделі Тейлора став очевидним недолік. Вона була неповною. Тейлор мав рацію коли визнав, що люди хотіли отримати справедливу винагороду за свою роботу, але де він помилився так це в переконанні в тому, що зовнішнього мотиватора достатньо. Особливо це

стосувалося професій, які залежали від креативності робітника, таких як продажі. У цьому контексті філософія Тейлора фактично виявився контрпродуктивною.

Хоча винагорода була важливою, її недостатньо для мотивації та підвищення рівня продуктивності, принаймні не протягом тривалих періодів часу. Фінансові стимули не були надійним мотиватором, тому що коли винагорода була досягнута, вона переставала мотивувати. Крім того, популяризація цієї культури жадібності насправді навчила працівників бути лояльними до фінансової вигоди, а не до свого роботодавця. Це часто призводило до плинності кадрів.

Застарілу теорію мотивації Тейлора було б легко відкинути, за винятком того факту, що сьогодні величезна більшість менеджерів з продажу все ще вважають, що найкращий спосіб мотивувати команду збуту – зовнішні мотиватори. Найпоширеніший метод зовнішньої мотивації, який використовують керівники продажів, це винагорода бажаних результатів і покарання за небажані результати. Даний підхід, також, зазвичай називають методом «морквини та палиці».

Лідери продажів рідко усвідомлюють руйнівні наслідки використання цієї стратегії мотивації, тому що вона часто викликає короткотермінові ефекти. Однак віддалені наслідки використання стратегії «морквини та палиці» нищівні. Зовнішня мотивація фактично демотивує тих для кого вона використовується.

Зокрема, Фрей і Остерло прокоментували це у своїй статті для Harvard Business Review, де заявили, що: «Ідея про те, що люди працюють лише за гроші, була викинута за борт лідерами та вченими. Дослідження показали, що людей не цікавить лише матеріальна вигода» [6].

Психолог Деці є одним із провідних учених у вивченні людської мотивації. Він написав, що зовнішня мотивація не є ефективним способом спонукати когось хотіти щось робити. Висновки свого великого дослідження він узагальнив у журналі психології особистості та соціальної психології,

коли стверджував: «Той, хто зацікавлений у розвитку та посиленні внутрішньої мотивації у дітей, співробітників, студентів тощо, не повинен зосереджуватися на системах зовнішнього контролю, таких як грошові винагороди» [7].

Експерт з менеджменту Герцберг провів дослідження, яке було опубліковано в його книзі під влучною назвою «Мотивація до роботи» [8]. Герцберг пояснив, що фінансові стимули не дають тривалого покращення продуктивності. Дослідження Герцберга були опубліковані в багатьох наукових та управлінських журналах; власне, його стаття «Ще раз: як ви мотивуєте співробітників?» є найбільш передрукованою статтею в історії Harvard Business Review [9].

Відомий психолог Деніел Гоулман писав, що його дослідження встановило, що «високоєфективних працівників мотивують не лише гроші» [10].

Наукою доведено, що найпродуктивнішою формою людської мотивації є внутрішня мотивація [76; 77; 78; 79]. Цей тип мотивації являється відмінною рисою ефективних продавців і, як було доведено, природним чином стимулює продуктивну поведінку. Внутрішня мотивація проявляється, коли хтось хоче діяти, але не через будь-які зовнішні дії чи спонукання, а через внутрішнє бажання.

Внутрішню мотивацію часто називають самомотивацією або амбіціями. Соціальні психологи Райан і Дечі стверджують, що «внутрішня мотивація виникає кожного разу, коли люди щось роблять заради задоволення, що отримується у процесі самої діяльності» [60]. Вчені-біхевіористи погоджуються, що «внутрішня мотивація... є найсильнішим і найпереконливішим рушієм» [71].

Мотивація менеджерів із продажів є однією з восьми категорій Sales Performance Wheel SM, нашої основи для аналізу ефективності мотивації працівників із сфери торгівлі. Він зосереджується на ставленні продавців, здатності керівництва створювати та підтримувати збутову енергію та

культури організації щодо продажу. Поряд із автономією, майстерністю та цілеспрямованістю є й інші фактори мотивації, які слід враховувати.

Продавців можуть мотивувати:

- Компенсація: бонуси, комісійні від продажу, заробітна плата
- Заохочення: продукти, відпустка, додаткова відпустка
- Досягнення: бути найкращим виконавцем, завершити проект, досягти цілей
- Альтруїзм: бажання допомагати іншим, віддавати іншим
- Просування: просування по службі, підйом по службових сходах
- Креативність: мислити нестандартно, створювати нові рішення
- Визнання: нагороди, суспільне визнання, визнання команди, індивідуальне визнання
- Лідерство: ведення команд і проектів до успіху, наставництво та навчання інших

Головне — з'ясувати, що мотивує кожну людину, а потім узгодити з цим свої цілі управління та обрати відповідний стиль управління.

Висновки до I розділу

1. Мотивація виступає невіддільним компонентом ефективності діяльності на всіх рівнях. Відтак, дана тема важлива та актуальна з прагматичних міркувань. Також, мотивація розглядається як фундаментальний будівельний блок у розвитку теорії ефективної практики управління. Це справді важлива тема у багатьох підполях у вивченні менеджменту, включаючи лідерство, етику менеджменту, прийняття рішень та організаційні зміни. Тому не дивно, що ця тема привернула багато уваги та породила багато підходів до її розуміння. Цей розділ присвячений розумінню природи мотивації праці.

2. За визначенням з оксфордського словника психології мотивація праці стосується прагнення людини працювати з метою отримання винагороди від цієї діяльності, не залежно від того чи носить вона характер фізичної, емоційної, соціальної чи грошової. Дослідження показують, що трудова мотивація залежить від віку, індивідуальних особливостей особистості, а також часто пов'язана зі здібностями та факторами середовища. Наприклад, деякі люди працюють спеціально за гроші (зовнішня мотивація), тоді як інші працюють, тому що люблять свою роботу, місію компанії або через інші внутрішні причини (внутрішня мотивація) [28].

3. Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано зі створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, досягаючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

4. Теперішні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків

навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви та стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

5. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довготермінових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

6. Мотивація менеджерів із продажів є однією з восьми категорій Sales Performance Wheel SM, нашої основи для аналізу ефективності мотивації працівників зі сфери торгівлі. Він зосереджується на ставленні продавців, здатності керівництва створювати та підтримувати збутову енергію та культуру організації щодо продажу. Поряд з автономією, майстерністю та цілеспрямованістю є й інші фактори мотивації, які слід враховувати. Продавців можуть мотивувати:

- Компенсація: бонуси, комісійні від продажу, заробітна плата
- Заохочення: продукти, відпустка, додаткова відпустка
- Досягнення: бути найкращим виконавцем, завершити проєкт, досягти цілей

- Альтруїзм: бажання допомагати іншим, віддавати іншим
- Просування: просування по службі, підйом по службових сходах
- Креативність: мислити нестандартно, створювати нові рішення
- Визнання: нагороди, суспільне визнання, визнання команди, індивідуальне визнання
- Лідерство: ведення команд і проєктів до успіху, наставництво та навчання інших

РОЗДІЛ II.

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

2.1 Стилi управління: зміст, форми, види

Управління здійснюється в структурованому організаційному середовищі з визначеними ролями. Воно спрямоване на досягнення цілей і виконання завдань шляхом впливу на зусилля інших. Класична теорія менеджменту передбачає:

- акцент на структурі;
- наказ про те, «що добре для фірми»;
- практичний менеджмент (крім Вебера, соціолога).

Файоль виокремлював такі ознаки класичного менеджменту з автократичним лідером:

1. Розподіл роботи. Зменшує обсяг уваги або зусиль для однієї особи чи групи. Розвиває практику та знайомство.

2. Авторитет. Право віддавати наказ. Не слід розглядати без посилання на відповідальність.

3. Дисциплінованість. Зовнішні знаки поваги відповідно до офіційних або неофіційних угод між фірмою та її працівниками

4. Єдиноначальність. Один керівник.

5. Єдність спрямованості. Одна голова та один план для групи з однаковою метою.

6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам загальним. Інтереси однієї особи чи однієї групи не повинні переважати над загальним благом. Це складна сфера управління.

7. Оплата праці. Оплата має бути справедливою як для працівника, так і для компанії.

8. Централізація. Завжди присутня більшою чи меншою мірою, залежно від розміру компанії та якості її менеджерів.

9. Скалярний ланцюг. Лінія влади від верху до низу організації.

10. Замовлення. Місце для всього і все на своєму місці; потрібна людина в потрібному місці.

11. Власний капітал. Поєднання доброзичливості та справедливості по відношенню до співробітників.

12. Стабільність кадрового складу. Співробітникам потрібно дати час, щоб освоїтися на своїх робочих місцях, навіть якщо це може бути тривалий період у випадку зміни керівників.

13. Ініціативність. У межах повноважень і дисципліни необхідно заохочувати ініціативу серед всіх рівнів персоналу.

14. «Esprit de corps». Гармонія є великою силою організації; слід заохочувати командну роботу

Переваги даного підходу до лідерства визначаються тим, що Файоль був першою людиною, яка фактично дала загальновідоме сьогодні визначення менеджменту, а саме: «прогнозувати та планувати, організовувати, командувати, координувати та контролювати». Файоль також дав велику частину базової термінології та концепцій, які будуть розроблені майбутніми дослідниками, наприклад, поділ праці, скалярний ланцюг, єдиноначальність і централізація.

Недоліки, також присутні. Файоль описував структуру формальних організацій. Відсутність уваги до таких питань, як особисті проти загальних інтересів, винагорода та справедливість, свідчить про те, що Файоль вважав роботодавця патерналістом і, за визначенням, працюючим в інтересах працівника.

Файоль справді згадує проблеми, пов'язані з чутливістю до потреб підлеглого, такі як ініціатива та “esprit de corps”, він розглядав їх як проблеми в контексті раціональної організаційної структури, а не з точки зору адаптації

структур і зміни поведінки людей для досягнення найкращої взаємодії між організацією та її клієнтами.

Багато з цих принципів увійшли в сучасні організації, але вони не були розроблені, щоб справлятися з умовами швидких змін. Мова, яку використовує Файоль, може здатися диктаторською, однак, якщо ми досліджуємо роботу та концепції Файоля, стає зрозуміло, що «наказ» Файоля схожий на опис того, що ми сьогодні назвали б розширенням повноважень менеджера.

Тейлоризм передбачав розбиття компонентів ручних завдань у виробничих середовищах, визначення часу кожного руху (дослідження «часу та руху»), щоб можна було знайти перевірений найкращий спосіб виконання кожного завдання. Таким чином, співробітники можуть бути навчені бути «першокласними» у своїй роботі.

Це була наукова система, де кожне завдання стало дискретним і спеціалізованим. Спеціалізовані послуги надаються в NHS, і ці методи управління можуть виявитися корисними в цих сферах, підвищити продуктивність.

Ключові положення Тейлора, якому приписують те, що ми зараз називаємо «тейлоризмом»:

- він був у школі наукового менеджменту;
- він наголошував на ефективності та продуктивності;
- але він ігнорував багато людських аспектів роботи;

Для керівників науковий менеджмент вимагав від них:

- розробити інструкцію для кожної операції, щоб замінити думку та «правило великого пальця»;
- точно визначити правильний час і методи для виконання кожного завдання (дослідження часу та руху);
- створити відповідну організацію, щоб взяти на себе всю відповідальність працівників, крім відповідальності за фактичне виконання роботи;

- підбирати та навчати працівників;
- визнати, що саме керівництво керується наукою, застосованою для кожної операції, і відмовитися від своїх довільних повноважень над працівниками, тобто співпрацювати з ними.

Для робітників наукове управління вимагало від них:

- брати участь у процвітанні фірми, працюючи правильно та отримуючи підвищення заробітної плати;
- відмовитися від своєї ідеї марнування часу та співпрацювати з керівництвом у розвитку науки;
- прийняти, що керівництво буде відповідальним за визначення того, що було зроблено і як;
- погодитися на навчання новим методам, де це можливо;

Переваги наукового менеджменту можна підсумувати таким чином:

- вдосконалення методів праці призвело до величезного зростання продуктивності;
- його раціональний підхід до організаційної роботи дозволяє вимірювати завдання та процедури зі значним ступенем точності;
- вимірювання шляхів і процесів надають корисну інформацію, на якій можна базувати вдосконалення методів роботи, проектування заводу тощо;
- це дозволило працівникам отримувати заробітну плату за результатами та користуватися перевагами заохочувальних виплат;
- це стимулювало керівництво прийняти більш позитивну роль у лідерстві на рівні цеху;
- це сприяло значному покращенню фізичних умов праці працівників;
- це забезпечило формування основи для сучасних трудових досліджень.

Недоліки були в основному для працівників:

- це звело роль працівника до суворого дотримання методів і процедур, щодо яких він/вона мали невелику свободу розсуду;
- це призвело до посилення фрагментації роботи через наголос на розподілі праці;
- він створив економічний підхід до мотивації працівників шляхом прив'язки оплати до цілеспрямованих результатів;
- це передало планування та контроль діяльності на робочому місці виключно в руки менеджерів;
- це виключало будь-який реалістичний торг щодо ставок заробітної плати, оскільки кожна робота вимірювалася та оцінювалася «науково».

Отже, підводячи підсумок, незважаючи на те, що методи наукового менеджменту використовувалися для підвищення продуктивності та ефективності як у приватних, так і в державних службах, вони також мали недоліки, пов'язані з недооцінкою багатьох людських аспектів зайнятості. Ідеї Тейлора щодо управління та працівників демонструють справедливість для обох сторін (роботодавця та найманого працівника). Тейлоризм переважав у 30-х до початку 60-х років, а в багатьох організаціях значно пізніше. Пітерс і Вотерман у 70-х/80-х роках і Сенге наприкінці 80-х/початку 90-х років привели нас до того, що ми зараз називаємо «системним мисленням», де значно більше уваги приділялося правам і потенційному ширшому внеску працівників.

Вебер назвав бюрократію найефективнішим способом організації роботи. Бюрократія в цьому контексті є організаційною формою певних домінуючих характеристик, таких як ієрархія влади та система правил. Бюрократія в сенсі бюрократії чи офіційності не повинна використовуватися, оскільки ці значення є ціннісними та лише підкреслюють дуже негативні аспекти оригінальної моделі Вебера.

Авторитет відрізняє Вебер від влади. Влада є односторонньою річчю: вона дозволяє людині змусити іншу поводитися певним чином, чи то за

допомогою сили, чи то за допомогою винагороди. Влада, з іншого боку, передбачає прийняття правил тими, щодо кого вона має застосовуватися в межах, прийнятних для підлеглих, на які посилається Вебер, обговорюючи законну владу.

Вебер представив три типи законної влади:

- Традиційна влада: де визнання тих, хто має владу, впливає з традицій і звичаїв.
- Харизматична влада: прийняття виникає через лояльність і довіру до особистих якостей управителя.
- Раціонально-правові повноваження: коли прийняття виникає з посади або посади особи, яка має владу, обмежену правилами та процедурами організації. Це раціонально-правова форма влади, яка існує в більшості організацій сьогодні, і це форма, якій Вебер приписав термін «бюрократія».

Основними рисами бюрократії за Вебером були:

- безперервна організація або функції, обмежені правилами;
- особи діяли в межах спеціалізації роботи, ступеня наданих повноважень і правил, що регулюють виконання повноважень;
- ієрархічна структура офісів;
- призначення на посади здійснюється лише на підставі технічної компетентності;
- відокремлення посадових осіб від власності організації;
- влада покладалася на офіційні посади, а не на осіб, які займали ці посади. Правила, рішення та дії були сформульовані та зафіксовані письмово.

Невипадково, що роботи Вебера були написані в період великих промислових революцій і зростання великих складних організацій з домашньої промисловості та/або підприємницького бізнесу. Ефективність цієї раціональної та логістичної організації має значну частину спільного з мисленням Файоля. Зокрема, такі особливості, як скалярний ланцюг,

спеціалізація, повноваження та визначення робочих місць, які були настільки важливими для успішного управління, як це описав Файоль, є типовими для бюрократії. Також мало сумнівів, що ідеї Вебера щодо конкретних сфер компетентності та зайнятості, заснованої на технічній компетентності, мали б значну привабливість для наукових менеджерів Тейлора.

Призначення, просування по службі та повноваження залежали від технічної компетентності та підкріплювалися письмовими правилами та процедурами просування по службі тих, хто найбільше міг керувати, а не тих, хто отримав перевагу. Сьогодні у Великій Британії сприймають це як належне. Все інше розцінюється як кумівство і корупція.

Прийняття бюрократичного типу систем управління дозволяє організаціям перетворитися на великі складні організовані системи, які орієнтовані на формалізовані чіткі цілі.

Не можна досить рішуче стверджувати, що теорія Вебера має перевагу в тому, що її використовують як «золотий стандарт» для порівняння та розвитку інших сучасних теорій.

Подальший аналіз інших дослідників виявив багато недоліків:

- тенденція організації домінувати процедурою, а не метою;
- тенденція до сильно формалізованих організаційних ролей для придушення ініціативи та гнучкості керівників;
- жорстка поведінка вищого керівництва може призвести до надання стандартизованих послуг, які не відповідають потребам клієнта;
- жорсткі процедури та правила демотивують підлеглих, які працюють в організаціях;
- здійснення контролю, засноване на знаннях, як пропагує Вебер, призвело до зростання кількості «експертів», чиї думки та ставлення можуть часто суперечити думкам і ставленням більш узагальнених менеджерів і керівників.

У той час як класичні теоретики займалися структурою та механізмами організацій, теоретики людських стосунків, зрозуміло, були стурбовані людськими факторами. Теорія людських відносин зосереджена на мотивації, груповій мотивації та лідерстві. У центрі цих теорій знаходяться припущення про стосунки між роботодавцем і працівником. Шайн і Мейо були вченими, суспільствознавцями і їхній фокус уваги був спрямований на поведінку людей в організаціях. Зокрема, вони заявили, що потреби людей є вирішальними факторами в досягненні ефективності діяльності організації, вони були описовими дослідниками та намагалися передбачити поведінку в організаціях. «Мотив» описується як потреба або рушійна сила всередині людини. Процес мотивації передбачає вибір між альтернативними формами дій для досягнення бажаної мети. Альтернативні форми дії мотивації залежать від припущень керівника щодо своїх підлеглих:

1. Раціонально-економічна людина, якою керують:
 - власний інтерес і максимізація прибутку;
 - основи класичної, особливо Тейлорської/наукової теорії;
2. Соціальна людина, якою рухають:
 - соціальна потреба, перебування в групі;
 - основа Майо;
3. Людина, що самореалізується зазначає, що ключові фактори мотивації це:
 - самореалізація;
 - підходи Маслоу, Лайкерта, МакГрегора, Арджиріса, Герцберга;
4. Закомплексована людина:
 - залежить від особистості лідера, групи, завдання;
 - «системний підхід»;

Новаторські дослідження в Хоторні, проведені на заводі в Хоторні Західної електричної компанії (США) в 1927 – 1932 рр. передбачали вивчення впливу фізичного оточення (рівень освітлення) на продуктивність працівників. До початку дослідження контрольна та експериментальна групи мали однакову продуктивність. Контрольна група = постійний рівень

освітлення, експериментальна група = різний рівень освітлення. Результат: продуктивність обох груп зросла – навіть коли експериментальна група працювала при слабкому освітленні. Керівник продукту подзвонив Мейо та колегам, щоб пояснити результати. Продовжувався аналіз впливу фізичного оточення (відпочинок, паузи, тривалість обідньої перерви, тривалість робочого тижня) на вихід. Результат: вихід збільшувався навіть при погіршенні умов. Гіпотеза полягала в тому, що це було ставлення суб'єктів до роботи, а не фізичні умови. Дані відкриття породили «ефект Хоторна», коли співробітники реагували не стільки на зміни в навколишньому середовищі, скільки на те, що вони були в центрі уваги – особлива група.

Загалом було зібрано 20 000 інтерв'ю з працівниками щодо ставлення працівників до умов праці, нагляду та роботи. «Оглядова кімната, що виграв банк», цього разу нових піддослідних (14 чоловіків) помістили в окрему кімнату на пів року. Результат: продуктивність обмежена через тиск з боку колег, щоб прийняти повільніші темпи, щоб обійти систему стимулювання заробітної плати компанії, щоб загалом прийняти власні правила групи та поведінку.

Переваги даного підходу до управління:

- перша реальна спроба провести справжні соціальні дослідження в промислових умовах;
- індивідів не можна залишати працювати ізольовано, а варто дозволяти працювати разом з членами групи;
- індивідуальна мотивація полягає не в грошовому чи фізичному стані, а в потребі та статусі в групі;
- сила неформальних (на відміну від формальних) груп продемонструвала поведінку працівників (формальні керівники були безсилі на етапі 4);
- це підкреслило потребу в тому, щоб керівники були чуйними та задовольняли соціальні потреби працівників у групі;

Недоліки даного підходу розкрилися з 1930-х до 1950-х років, коли були озвучені деякі сумніви щодо збільшення застосованості цих теорій до повсякденного трудового життя. Теорії неолюдських відносин. розроблені групою соціальних психологів, які створили більш складні теорії:

- Маслоу
- МакГрегор (теорія X і теорія Y)
- Герцберг
- Лайкерт
- Аргирис

Маслоу часто цитують і сьогодні, оскільки він розробив основоположну теорію потреб людини. Теорії неолюдських стосунків Герцберга та МакГрегора зосереджені на мотивації та лідерстві, але їхні теорії дуже різні.

У цій групі ми знаходимо особливу увагу до людської мотивації, включаючи:

- задоволення;
- стимул;
- внутрішній стимул.

Маслоу запропонував ієрархію людських потреб, що будується від основних потреб у основі до вищих потреб у вершині. Вчений зробив припущення, що люди повинні задовольнити кожен рівень потреб, перш ніж підняти свої потреби на наступний вищий рівень, наприклад, серед потреб голодної людини домінує потреба їсти (тобто виживання), але не потреба бути коханою, доки він/вона більше не буде голодною. Сьогодні у більшості західних суспільств увага зосереджена на елементах ближче до вершини ієрархії Маслоу, в яких робоче середовище та «робота», включаючи «мати роботу» та задоволення чи інше, що приносить така робота, стали типовим явищем.

Зокрема, досягнення самоповаги та, на самій вершині ієрархії, те, що Маслоу називає «самоактуалізацією» по суті являється синтезом «цінності», «внеску» та усвідомленої «цінності» індивіда в суспільстві.

Переваги включають те, що керівники повинні враховувати потреби та прагнення окремих співробітників.

Недоліки передбачають, що загальні припущення в пункті 2 вище були спростовані винятками, наприклад. голодний, хворий художник працює за сумісництвом. Хоча це дослідження забезпечує базову основу, життя складне.

МакГрегор, чії теорії досі часто цитують, вважав менеджерів такими, що роблять два помітно різні набори широких припущень щодо своїх працівників.

- Теорія Х (по суті, «наукова» увага)
- Теорія У

Переваги даного підходу в тому, що автор визначає два основних типи особистості для керівників, які слід розглянути як мотивувати.

Недоліки полягають в тому, що теорія представляє лише дві крайності управлінської поведінки.

Герцберг показав, що задоволення від роботи виникає внаслідок впливу різних факторів на відміну від незадоволення. Невдоволення було не просто протилежністю факторів, які викликали задоволення. 200 інженерів і бухгалтерів попросили пригадати часи/випадки, коли вони відчували задовільне та незадовільне почуття щодо своєї роботи. Пізніше це також включало ручний і канцелярський персонал, були виявлені подібні результати. Герцберг показав дві категорії висновків:

- мотиватори – фактори, що викликають задоволення;
- гігієнічні фактори – фактори, що викликають незадоволення;

Переваги роботи Герцберга привели до практичного способу покращення мотивації, в якій до того моменту домінував тейлоризм (зарплата, заробітна плата). Зокрема, програми «збагачення робочих місць» почали рости як гриби. Метою цього було спроектувати роботу та структуру роботи, що містила б оптимальну кількість мотиваторів.

Цей підхід протистоїть рокам тейлоризму, який прагнув розбити роботу на її найпростіші складові та зняти з окремих осіб відповідальність за планування та контроль.

Недоліки в тому, що залишаються сумніви щодо застосовності факторів Герцберга до непрофесійних груп, незважаючи на те, що деякі з його пізніших досліджень стосувалися клерикальних і ручних груп. Хоча кількість у цих категоріях була невеликою, і дослідники досі сперечаються щодо застосовності ручної та канцелярської групи. Соціологи сперечаються про справедливість його визначення «задоволення роботою».

Описані «нові моделі управління» на основі поведінки менеджерів.

Чотири основні моделі:

1. Експлуататорська – авторитарна, де влада та вказівки надходять зверху вниз», де застосовуються погрози та покарання, де спілкування погане, а командна робота мінімальна. Продуктивність, як правило, посередня. «Раціональна економічна людина».
2. Доброзичливий – авторитетний стиль подібний до вищезазначеного, але надає деякі можливості для консультацій і делегування повноважень. Можуть бути доступні як винагороди, так і погрози. Продуктивність, як правило, від середньої до хорошої, але ціною значних прогулів і плинності кадрів. Слабша версія «раціонально-економічної людини».
3. Консультативний – де цілі встановлюються або накази видаються після обговорення з підлеглими, де спілкування є висхідним і низхідним, і де командна робота заохочується, принаймні частково. Деяке залучення співробітників як мотиватор. «Соціальна людина».
4. Партиципативна система – багато хто вважає це ідеальною системою. За цією системою основним є участь, що веде до відданості цілям організації шляхом повної співпраці. Зв'язок є як висхідний, низхідний, так і бічний. Мотивація досягається різними способами. Продуктивність чудова, а прогули та плинність кадрів низькі. Самореалізуюча людина.

По суті, робота Лайкерта дає більше альтернатив у спектрі між теорією Х і теорією Y Макгрегора. Її критикували за те, що вона базується більше на теорії, ніж на емпіричній практиці. Тому не має широкого визнання серед практикуючих менеджерів.

Аргірис вивчав потреби людей і потреби організації. Він вважав, що класичні моделі організації сприяють «незрілості». Він стверджував, що важливо розуміти потреби людей і інтегрувати їх із потребами організації. Лише таким чином, за його словами, працівники можуть швидше співпрацювати.

Характеристика працівника

- Незрілість – Зрілість;
- Пасивність – Діяльність;
- Залежність – Відносна незалежність;
- Поводиться кількома способами – Поводиться різними способами;
- Непостійні, поверхневі інтереси – Глибші інтереси;
- Короткочасна перспектива – Довгочасна перспектива
- Підпорядковане становище – Рівне або вище положення;
- Відсутність усвідомлення себе – Усвідомлення та самоконтроль.

Автор тут рухається до «підходу на випадок непередбачених обставин», тобто лікування залежить від діагностики проблем. Він представляє спектр, а не біполярні моделі поведінки працівників, які можна очікувати від незрілості до зрілості. Певним формам поведінки співробітників можна надати перевагу. Все ще надто зосереджений навколо «людини, що самореалізується». Вважається, що не застосовується до виробничих ліній, де працюють фізичні працівники, працівники стерильного приладдя, люди, які обслуговують телефонні лінії довіри тощо, чиї потреби вважаються нижчими в ієрархії потреб Маслоу.

Увага почала зосереджуватися на організаціях як «системах» із низкою взаємопов'язаних підсистем. «Системний підхід» намагався синтезувати класичні підходи (організації без людей) з пізнішими підходами до людських

відносин, які зосереджувалися на психологічних і соціальних аспектах, підкреслювали людські потреби – майже «люди без організацій». Теорія систем фокусується на складності та взаємозалежності відносин. Система складається з регулярно взаємодіючих або взаємозалежних груп дій/частин, які утворюють єдине ціле.

Системна динаміка є частиною теорії систем і є методом розуміння динамічної поведінки складних систем. В основі методу лежить визнання того, що структура будь-якої системи — багато циркулярних взаємозв'язків, іноді із затримкою в часі між її компонентами — часто настільки ж важлива у визначенні її поведінки, як і самі окремі компоненти.

Ранні теоретики систем прагнули знайти загальну теорію систем, яка могла б пояснити всі системи в усіх галузях науки. Термін сходить до основної роботи Берталанфі (1951) «Загальна теорія систем». Такі соціологи, як Луман (1994), також працювали над загальною теорією систем. На сьогодні, хоча жодна теорія систем не може виправдати це твердження, існують загальні системні принципи, які можна знайти в усіх системах. Наприклад, кожна система є взаємодією елементів, що проявляється як єдине ціле. Міллер і Райс (1967) порівняли комерційну та промислову організацію з біологічними організмами.

Теорії систем мають більш цілісне уявлення про організації, зосереджуючись на загальній організації праці та взаємозв'язках між структурами та поведінкою людей, створюючи широкий діапазон змінних всередині організацій. Вони допомагають нам зрозуміти взаємодію між окремими особами, групами, організаціями, спільнотами, великими соціальними системами та їхнім середовищем, а також допомагають нам покращити наше розуміння того, як людська поведінка змінюється в контексті. Система є частиною і водночас цілим. Ключові терміни теорії систем:

- Межа – уявна лінія навколо системи фокусування. Регулює потік енергії (наприклад, інформації, ресурсів) у систему та з неї.

- Фокусна система – система, на якій ви зосереджені в будь-який момент часу (наприклад, виробниче підприємство або сім'я).
- Підсистема — частина центральної системи (наприклад, у сім'ї це можуть бути діти або батьки), яку іноді називають «підсистемою братів і сестер» і «батьківською підсистемою»).
- Суперсистема – зовнішня по відношенню до вогнищевої системи; це його середовище. Може включати місце роботи, школу, район, церкву, систему соціальних послуг.
- Відкрита система. Відносно відкриті системи мають вільніший обмін інформацією та ресурсами всередині системи, а також дозволяють відносно вільний перехід енергії з системи та до неї.
- Закрита система – більш замкнута та ізольована від навколишнього середовища.

Бізнес-організація є відкритою системою: існує постійна взаємодія з ширшим зовнішнім середовищем, частиною якого вона є. Системний підхід розглядає організацію в її загальному середовищі та наголошує на важливості «численних каналів взаємодії». Таким чином, системний підхід розглядає організацію як єдине ціле та передбачає вивчення організації з точки зору зв'язку між технічними та соціальними змінними з системами. Таким чином, зміни в одній частині, технічній чи соціальній, впливатимуть на інші частини системи.

Саме Тріст (1963) та інші співробітники Тавістокського інституту людських відносин зосередилися на соціально-технічних системах, які виникли в результаті їхнього дослідження наслідків зміни технологій у вугільній промисловості в 1940-х роках.

Наступна хронологія дає перспективу розвитку теорії систем:

- 1950 р. Загальна теорія систем (засновник Людвіг фон Берталанфі);
- 1960 р. кібернетика (В. Росс Ешбі, Норберт Вінер). Математична теорія зв'язку та керування системами через регулятивний зворотний зв'язок. Тісно пов'язана: «теорія контролю»;

- Теорія катастроф 1970 року (Рене Том, Е.К. Зеєман). Розділ математики, який займається біфуркаціями в динамічних системах, класифікує явища, що характеризуються раптовими змінами в поведінці, що виникають внаслідок незначних змін обставин;
- 1980 р. Теорія хаосу (Девід Рюелль, Едвард Лоренц, Мітчелл Фейгенбаум, Стів Смейл, Джеймс А. Йорк). Математична теорія нелінійних динамічних систем, яка описує біфуркації, дивні атрактори та хаотичні рухи;
- Комплексні адаптивні системи (CAS) 1990 року (Джон Х. Холланд, Мюррей Гелл-Манн, Гарольд Моровіц, В. Браян Артур). «Нова» наука про складність, яка описує виникнення, адаптацію та самоорганізацію, що є основними системними принципами, була заснована в основному дослідниками Інституту Санта-Фе (SFI). Він базується на агентах і комп'ютерному моделюванні та включає багатоагентні системи (MAS), які стали важливим інструментом для вивчення соціальних і складних систем. CAS все ще є активною сферою досліджень.

Тавістокський інститут людських відносин зазначає, що організація є «відкритою системою» з навколишнім середовищем організації – це складні системи людей, завдань, технологій технологічні фактори навколишнього середовища так само важливі, як і соціальні/психологічні

З кінця 1950-х років був розроблений новий підхід до теорії організації, який став відомий як теорія ситуацій. Ця теорія стверджує, що не існує «одного найкращого способу» структурувати організацію. Організація зіткнеться з низкою виборів, визначаючи, як вона повинна бути структурована, як вона повинна бути організована, як нею слід керувати. Успішні організації приймають структури, які є відповідною реакцією на низку змінних або непередбачених обставин, які впливають як на потреби організації, так і на те, як вона працює.

Ці теорії мають комплексний погляд на людей в організаціях вони рекомендують діагностику людей/завдань/технологій/середовища – потім

пропонують розробку відповідних рішень. Теоретики непередбачених ситуацій, включаючи П'ю, Бернса та Сталкера, Лоренса та Лорша, виявили, що три непередбачені обставини особливо важливі для впливу на структуру організації. Це:

- розмір;
- технологія, яку використовує;
- робоче середовище.

Є два важливих наслідки теорії випадковостей:

- якщо немає «одного найкращого способу», то навіть начебто досить схожі організації, наприклад, два сусідніх коледжі, можуть обрати суттєво різні структури та все одно вижити й досягти достатнього успіху в досягненні своїх місій;
- якщо на різні частини однієї організації по-різному впливають непередбачені обставини, що їх стосуються, тоді може бути доцільно, щоб вони були структуровані по-різному;
- мотивація праці відіграє життєво важливу роль у розвитку організацій, оскільки розуміння механізмів її розвитку сприяє підвищенню продуктивності та ефективності працівників.

З метою розширення уявлення про трудову мотивацію людей, різні автори досліджували вплив компетентності, автономії та соціального зв'язку на трудову мотивацію. Крім того, було вивчено сповільнювальні фактори на рівні країни цих асоціацій на індивідуальному рівні. Ієрархічне лінійне моделювання (HLM) використовувалося для аналізу даних 32 614 осіб із 25 країн, отриманих за допомогою Всесвітнього дослідження цінностей (WVS). Результати показали, що автономія та соціальний зв'язок позитивно вплинули на трудову мотивацію, а компетентність – негативно. Крім того, асоціації на індивідуальному рівні були модеровані релігійною приналежністю на рівні країни, політичною участю, гуманною орієнтацією та колективізмом у групі.

2.2. Порівняльний огляд різних стилів управління

Аналіз літератури з теми лідерства й менеджменту свідчить про те, що теорії вдосконалювалися та змінювалися з плином часу, і жодна із теорій не є остаточною та універсальною. Зокрема, релевантність залежить від контексту, у якому вона застосовується. Тип керівництва, який проявляється у функціях, що передбачає дуже високий ступінь точності, рівня впевненості, чутливості, обережності та технічний досвід може бути іншим, ніж у простих організаціях, орієнтованих на управління, як таке, що не підходить у всіх випадках. Це означає, що ситуації, контексти, культура, робоче середовище, нові закони та правила, інформаційне перевантаження, організаційні труднощі та психосоціальні зміни вплинули на концепцію лідерства, зробивши її пропорційною мінливій організаційній динаміці. «Великі люди» стали неактуальними і, як наслідок, зростання організацій стало залежати все сильніше від їх особистих якостей і навичок, а не досягнень. «Роки, які минають дали «coup de grace» іншій силі, великій людині, яка з блиском і далекоглядністю могла керувати з диктаторськими повноваженнями як голова зростаючої організації, але в процесі загальмованої демократизації» [45; 49]. Даний феномен було, також, визначено, як «людина не стає лідером просто завдяки володінню деякого поєднання рис» [45; 49].

Щодо кількості напрямів і вказівок, аналізом динаміки серед цих факторів встановлено: соціально-емоційна підтримка та поведінка під час виконання завдань, рівень готовності до виконання завдання (відданість і компетентність) послідовників і поведінка спрямована на побудову взаємостосунків, яка вимагається функціями послідовників та об'єктивність [47; 50; 67].

Зусилля, спрямовані на дослідження спільних рис лідерства, тривають століттями, оскільки більшість культур потребують героїв, щоб визначити їхні успіхи та виправдати свої невдачі. У 1847 році Карлейль заявив у найкращих інтересах героїв, що «всесвітня історія, історія того, що людина

досягла в цьому світі, лежить в основі історій великих людей, які тут працювали» [35; 42]. Карлайл стверджував у своїй «теорії великої людини», що лідери є, і що лише ті люди, які наділені героїчним потенціалом, можуть стати лідерами. Він висловив думку що великими людьми народжувалися, а не ставали. Американський філософ Гук розширив Карлейля перспективу, яка підкреслює вплив, що може здійснити людина, яка створює події [45; 49].

Він припустив, що з насиченим життям подіями людина залишилася складною в історичній ситуації, але насправді це не так визначає перебіг її життя. З іншого боку, він стверджував, що дії організатора події вплинули на хід подій, який міг би бути значно іншим, якби він не був залучений до процесу. Подія створення ролі людини на основі «наслідків розвитку видатних здібностей інтелекту, волі та характеру а не дії відзнаки» [45; 49]. Однак подальші події розгорталися так, що ця концепція лідерства була морально недосконалою, як у випадку з Гітлером, Наполеоном тощо, тим самим піддаючи сумніву довіру до теорії великої людини. Ці великі люди стали неактуальними, і, як наслідок, зростання організацій було придушено. «Роки, які минули, дали перевагу іншій силі, великій людині, яка разом з геніальністю і далекоглядністю могла головувати з диктаторськими повноваженнями як глава зростаючої організації, але процес гальмував демократизацію» [45; 49].

Тоді теорія лідерства розвинулась від догми про те, що лідерами народжувалися або народжуються одразу і саме такі люди призначені природою виконувати свою роль у певний час, щоб відобразити певні риси, які передбачають розкриття потенціалу для лідерства. Перші теоретики вважали, що природжені лідери були наділені певними фізичними рисами та особистісними характеристиками, які відрізняли їх від нелідерів. Теорії рис ігнорували припущення про те, чи закладені лідерські якості були генетичними чи набутими. Дженкінс виділив дві риси: емерджентні риси (ті, які сильно залежить від спадковості) як зріст, інтелект, привабливість,

впевненість у собі та ефективність (на основі досвіду або навчання), включаючи харизму, як фундаментальний компонент лідерства [47].

Вебер назвав харизму «найбільшою революційною силою, здатною створити повну нову орієнтацію через послідовників і повну особисту відданість лідерам, якими вони вважали себе наділеними майже магічними надприродними, надлюдськими якостями та силами». Це початкове зосередження на інтелектуальних, фізичних і особистісних рисах, які відрізняли нелідерів від лідерів, прогнозували дослідження, яке стверджувало лише такі існують незначні відмінності між послідовниками та лідерами. Невдача у виявленні ознак, які кожен ефективний лідер мав обов'язково, призвела до розвитку теорії рис, як недоступного компоненту, який потрапляє в немилість. Наприкінці 1940-х років вчені вивчали риси військових і невійськових лідерів відповідно і розкривали значення певних рис, що розвиваються в певний час.

Теорії непередбачених обставин (ситуаційне лідерство). Теорії випадковості свідчать про те, що жоден стиль лідерства не є таким точним, як лідерство. стиль, якого використовується залежно від таких факторів, як якість, ситуація, характер послідовників або низка інших змінних. «Згідно з цією теорією, не існує єдиного правильного способу керівництва, оскільки внутрішні та зовнішні виміри навколишнього середовища вимагають від лідера адаптації до конкретної ситуації» [47; 57]. У більшості випадків керівники змінюють не тільки себе, динаміку та середовище, а й працівників всередині організації. У загальному розумінні даної теорії непередбачуваність – це категорія поведінкової теорії, яка стверджує, що не існує єдиного найкращого способу керівництва/організації та що стиль керівництва, який діє за певних обставин, може бути неефективним в інших.

Теоретики непередбачуваності припускали, що лідер виступає центром відносин лідер-підлеглий. Теоретики ситуаційного лідерства висловили думку, що підлеглий відіграють ключову роль у визначенні відносин. Хоча, ситуативне лідерство зосереджується переважно на лідері, це підкреслює

значущість фокусу на груповій динаміці. «Такі дослідження стосунків між групами та їхніми лідерами привели до розвитку деяких наших сучасних теорій групової динаміки та лідерства» [57]. Зокрема, теорія ситуаційного лідерства пропонує, що такий стиль лідерства має узгоджуватися зі зрілістю підлеглих. «По-перше, модель ситуаційного лідерства представлена у 1969 році, теоретизувала, що не існує неперевершеного способу керівництва, і ці лідери, щоб бути ефективними, повинні бути в змозі адаптуватися до ситуації та трансформувати свій стиль лідерства з орієнтованого на завдання та орієнтованого на стосунки» [65].

Теорія стилю та поведінки визнає важливість певних необхідних лідерських навичок, які сприяють розвитку лідера, що виконує управлінську діяльність, водночас проводячи її паралель із попередньою якістю лідера, що передувала цій особистій діяльності, припускаючи, що кожна людина має окремий стиль лідерства, який він/вона відчуває найбільше ефективним в управлінській діяльності. Подібно до того, що не підходить усім керівникам, так само один стиль не може бути ефективним у всіх ситуаціях. Юкл представив три різні стилі лідерства. З метою їх виокремлення опитувалися працівники, які обслуговували демократичних лідерів з високим ступенем задоволення, креативності та мотивації; працюючи з великим ентузіазмом та енергією, незалежно від наявності або відсутності керівника; підтримання кращих зв'язків з лідером, з точки зору продуктивності тоді як автократичні лідери зосереджувалися переважно на більшій кількості продукції. «Laissez faire» керівництво все ще вважається актуальним, оскільки керує командою висококваліфікованих і вмотивованих людей, які мають чудові результати, в минулому лідер з яскраво вираженими лідерськими якостями.

Фейдлер і Хаус визначили два додаткові стилі лідерства, які зосереджуються на ефективності управління. Згадані дослідники висловили думку, що розгляд (турбота про людей і поведінку в стосунках) і початкова структура (турбота про виробництво та виконання завдань) були дуже

важливими змінними. Розгляд відноситься до рівня довіри та взаєморозуміння, які лідер викликає у своїх підлеглих. Тоді як, починаючи із структури, з іншого боку, він відображає ступінь, до якого лідер структурує, спрямовує та визначає власну роль та ролі підлеглих, оскільки вони беруть участь у досягненні організаційної ефективності, отримання прибутку та реалізації місії.

Різні дослідники запропонували виділити три типи лідерів. Зокрема, самодержавний і демократичний. Не залучаючи підлеглих, автократичний лідер приймає рішення, «laissez-faire» лідер дозволяє підлеглим приймати рішення і, отже, не бере на себе жодної справжньої керівної ролі, окрім того, що займає управлінську позицію, і демократичний лідер отримує доступ до своїх підлеглих, а потім приймає рішення. Далі вчені припустили, що всі лідери можуть підходити до однієї з цих трьох категорій залежно від їх провідного стилю управління.

Додаткові теорії лідерства, які зосереджені на процесі, включають лідерство служіння, організації навчання, директорацентроване лідерство та харизматичне лідерство, а інші з'являються щороку. Грінліф представив лідерство служіння на початку 1970-х років. На початку 1990-х років було помічено поживлення дискусії про службове лідерство, так лідерів-слуг заохочували зосереджуватися на тривогах послідовників, а лідер повинен співчувати їм, ними піклуватися та плекати їх. Лідерство було передано людині, яка за своєю природою була слугою. При цьому, лідер-слуга зосереджується на потребах послідовників і допомагає їм стати більш автономними, вільними та обізнаними. Лідер-слуга також більше турбується про «незаможних» і визнає їх рівними. Лідери в провідних організаціях повинні бути розпорядниками (слугами) бачення організації, а не слугою людей всередині організації. Лідери організацій, що навчаються, роз'яснюють і плекають бачення та не вважають його більшим за себе. Лідер узгоджує себе або своє бачення з іншими в організації чи спільноті загалом.

Ці теорії лідерства в процесі та інші, що з'явилися, часто припускають, що робота лідерів полягає в тому, щоб сприяти добробуту інших, зосереджуючись на певній формі соціальної відповідальності.

Здається вони були наслідком чіткої еволюції теоретичних підходів до вивчення лідерства. Зокрема, теорія лідерства перейшла від вроджених рис і прав до набутих рис та стилів, до ситуаційного та стосункового типів лідерства, до функції груп та групових процесів і, зараз до взаємодії членів групи з акцентом на особистісну і організаційну функцію груп і групових процесів, а зараз – взаємодію членів групи з акцентом на особисті та організаційні моральні вдосконалення.

Теорії лідерства наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років активізувалися, щоб відійти від конкретних точок зору на лідера, лідерський контекст, послідовників і перейти до практик, які далі зосереджувалися на обмінах енергією і мотивацією між послідовниками та лідерами. Транзакційне лідерство було описано як таке при якому стосунки «лідер-послідовник» трималися на серії угод між послідовниками та лідерами.

Теорія транзакцій базується на взаємності, коли лідери не тільки впливають на послідовників, але й підпорядковуються їх впливу також. Деякі дослідження показали, що транзакційне лідерство демонструє невідповідність щодо рівня ефективності дій лідерів і характеру відносин з послідовниками.

Басс і Аволіо розглядали транзакційне лідерство «як тип лідерства за умовною винагородою», який передбачає активний і позитивний обмін між лідерами та послідовниками, за допомогою яких послідовники отримували винагороду або визнання за досягнення узгоджених цілей. З боку лідера ці винагороди можуть передбачати вдячність за підвищення рівня ефективності діяльності й премії за досягнення в роботі. За хорошу роботу можна обміняти позитивну підтримку, заслуги, оплату, просування по службі, підвищення продуктивності та співробітництво за колегіальність.

Натомість лідери могли зосередитися на помилках, уникали відповідей і відкладання рішень. Таке ставлення тлумачиться як управління «за винятком» і може класифікуватися на пасивні або активні операції. Різниця між цими двома видами операцій полягає в тому наскільки їх виконання залежить від часу залучення лідерів. В активній формі керівник безперервно стежить за продуктивністю та здійснює спроби проактивного втручання.

Трансформаційне лідерство й управління відрізняється від решти попередніх і сучасних теорій тим, що основа його орієнтації на вище благо тягне за собою залучення послідовників у процеси чи діяльність, пов'язані з особистісним фактором і його впливом на організацію роботи й обраний курс руху командної роботи, який принесе певний вищий соціальний дивіденд. Трансформаційні лідери підвищують мотивацію та моральність як послідовників, так і у себе як лідерів. Вважається, що трансформаційні лідери вступають у взаємодію з послідовниками на основі загальних цінностей, переконань та цілей. Даний підхід впливає на продуктивність, що веде до досягнення мети. За словами Басса, трансформаційний лідер намагається спонукати послідовників змінити порядок своїх потреб, виходячи за рамки власних інтересів і прагнути до потреб вищого порядку. Ця теорія відповідає теорії потреб вищого порядку Маслоу.

Трансформаційне лідерство – це курс, який змінює та наближає до цілей переконання, цінності та ставлення послідовників лідерів і забезпечує здатність керувати змінами. У літературі стверджується, що послідовники та лідери відкладають особисті інтереси на користь своїх груп. Потім лідера просять зосередитись на потребах послідовників і їхньому внеску, щоб перетворити кожного на лідера, надаючи їм можливості та мотивуючи їх. Наголос із визначеного робиться на тому, що згідно з давнішими теоріями лідерства, етичні масштаби лідерства ще більше відрізняють трансформаційне лідерство.

Трансформаційні лідери розглядаються за їх здатністю визначати потребу в змінах, досягати згоди та відданості інших, створювати бачення,

яке керуватиме змінами, і впроваджувати зміни. Ці типи лідерів індивідуально ставляться до підлеглих і прагнуть розвивати їх свідомість, мораль і навички, надаючи значущість їхній роботі та виклику. Ці лідери виглядають переконливо і заохочують до активної реалізації грандіозного бачення майбутнього. Вони прозорливі лідери, які прагнуть краще привернути увагу своїх послідовників. В їх природі закладено рухати інших до вищих і універсальніших потреб і цілей.

Транзакційний стиль лідерства складається з трьох компонентів: умовна винагорода, управління за винятком (активне) і управління за винятком (пасивне). Транзакційний лідер дотримується схеми контингенту винагороди, щоб пояснити очікування щодо продуктивності підлеглим і оцінити хорошу продуктивність. Транзакційні лідери вірять у договірні угоди як головний мотиватор і використовують зовнішні винагороди для підвищення мотивації підлеглих. Однак огляд літератури виявив, що транзакційний стиль затримує творчість і може негативно впливати на задоволеність працівників роботою. Управління за винятком пояснює поведінку лідерів, яка стосується точного виявлення відхилень від очікуваної поведінки послідовників. Застосування обох стилів змінюється від ситуації до ситуації та від контексту до контексту. Ситуації передбачають високий ступінь точності, технічний досвід, часові обмеження, особливо у технологічно інтенсивному й динамічному навколишньому середовищі, ми віддамо перевагу транзакційному лідерству, тоді як у середовищі, де інтенсивно працює людина, де фокусуються на впливі на послідовників через мотивацію та повагу до їхніх емоцій на основі спільних цілей, переконань і цінностей, кращим варіантом є трансформаційний стиль лідерства.

Лідерство, яке базується на принципі умовної винагороди фокусується на досягненні результатів. Коли люди цінують конкретні, відчутні, матеріальні винагороди в обмін на їхні зусилля, таким чином, така поведінка проявляється на поверхні. Де трансформаційне лідерство визнає індивідуальні таланти та пробуджує ентузіазм через емоційні заклики,

звернення до цінностей і систем переконань, трансакційне лідерство породжує поступливість, звертаючись до бажань і потреб особистості. Очікується, що менеджери-лідери, які використовують умовну винагороду, демонструватимуть напрям працівникам, щоб робота була виконана. У двох словах, ключові показники умовної винагороди охоплюють матеріальні винагороди, засновані на результативності, орієнтування, взаємність і зміцнення довіри в команді.

Управління за винятком (активне) не є відмовою від лідерства, що характеризується лідерством «laissez-faire». Лідери, які слідують керівництву за винятком (активні) мають невід'ємну довіру до своїх працівників, щоб довести роботу до задовільного рівня, і уникають розгойдування човна. Цей тип лідерства не надихає працівників на досягнення результатів, що перевищують очікувані, однак, якщо ціль досягнута, це означає, що система спрацювала, усі задоволені, а бізнес продовжує розвиватися, як завжди. При цьому проявляється невелике відчуття пригод або ризику, нових перспектив або стратегій «білої води» у випадку управління винятковими лідерами. Даний підхід відповідає культурі змін, керованих потребами. Підводячи підсумок, керівництво за винятком (активне) включає довіру до працівників, неактивне спілкування, збереження статус-кво та відсутність впевненості.

Управління за винятком (пасивне). Цей стиль транзакційного лідерства, за якого лідери уникають сильного включення в процес, конкретизуючи угоду та не встановлюючи цілі й стандарти, яких має досягти персонал. Іноді лідер чекає, щоб щось пішло не так, перш ніж почати діяти.

Трансформаційне лідерство пов'язане з позитивними результатами як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Трансформаційні лідери заохочують послідовників досягати потреб вищого порядку, таких як самоактуалізація, самооцінка і впливають на підвищення мотивації послідовників у напрямку самопожертви та досягнення цілей організації та переміщення їх вище над особистими інтересами. Лідери з ідеалізованим впливом демонстрували підвищену турботу та усвідомлення потреб

послідовників і створювали відчуття спільного прийняття ризику. Таке управління заохочує та кидає виклик послідовникам, щоб досягти поставлених цілей, тоді як інтелектуальна стимуляція надихає послідовників бути більш творчими та новаторськими в їхніх підходах до вирішення проблем.

Трансформаційні лідери надають своїм стосункам із послідовниками дуже високу пріоритетність і демонструють це через індивідуальний розгляд у задоволенні їхніх потреб щодо розширення можливостей, досягнення, підвищення самоефективності та особистісного зростання. Однак стилі лідерства не охоплюють усіх факторів, які впливають на інновації. Згідно Каммінгс, Мідодзі, Вонг та Естабрукс, самий стиль керівництва не можна пов'язати з підлеглими чи лідером [37]. Натомість дослідники перевірили, коли організація була асоційована та послідовно дотримувалася організаційної культури, плінність кадрів мала низхідну траєкторію. Каммінгс та інші зауважили, що незалежно від стилю, лідери, які практикували стосункові та трансформаційні стилі, мали кращі результати, ніж ті, хто демонстрував самодержавство.

Ідеалізований вплив – це атрибут лідера, який надихає послідовників брати свого лідера як приклад для наслідування. Харизма — це альтернативний термін, який замінює ідеалізований вплив. Ідеалізований вплив створює цінності, які надихають, породжують сенс і почуття мети серед людей. Ідеалізований вплив має надихаючий характер. Він формує ставлення до того, що важливо в житті. Ідеалізований вплив пов'язаний з харизматичним лідерством. Харизматичні лідери переходять від впевненості в собі до інших. Це їхня демонстрація впевненості у готовності послідовника до самопожертви та здатності досягати виняткових цілей виступає впливовою збудливою силою ідеалізованого впливу та моделювання поведінки. Лідери, які довіряють своїм співробітникам, можуть досягти великих результатів. Лідери з ідеалістичним впливом наділені конструктивним почуттям самовизначення. Шамір показав, що підтримка самоповаги є потужною та

всепроникною соціальною потребою. Ці лідери мають високі переконання, перетворюють своїх послідовників через регулярне спілкування, презентації себе як прикладів для наслідування та заохочуючи їх до досягнення місії та цілей компанії. Вони мають необхідний рівень емоційної стабільності та контролю. Ці лідери виходять за межі внутрішніх конфліктів і спрямовують свої здібності на розвиток у підлеглих навички бути господарями власної долі. За словами Маршалла (генерального директора Solaris Power), трансформаційні лідери беруть на себе роль наставництва послідовників і вивчення ключових обов'язків лідерів у контексті ідеалізованої поведінки. Такі лідери навчаються у лідерів. Одним словом, фундаментальні показники ідеалізованого впливу виступають рольовим моделюванням, артикуляцією та створенням цінностей, що забезпечує відчуття мети, сенсу, самооцінки, самовизначення, емоційного контролю і впевненості у послідовниках.

Розвиток свідомості послідовників, залучення їх до реалізації організаційної місії та бачення, а також мотивація інших до розуміння бачення та дотримання його є ключовим виміром трансформаційного стилю лідерства надихаючої мотивації. Натхненні мотиваційні цілі тримаються на принципі організаційного існування, а не особистості лідера. Натомість співробітників, лідер із таким стилем, заохочує до організаційної гонитви черпаючи з них найкраще. Запобігання експериментуванню та перешкоджання творчості лише розчаровують працівників які хочуть робити позитивний і продуктивний внесок в розвиток організації. Лідери, оснащені цим стилем заохочують працівників, надаючи їм більше самостійності для прийняття рішень без нагляду та забезпечення інструментів для прийняття цих рішень. Крім того, лідери, які використовують таку поведінку, встановлюють високі стандарти для послідовників, щоб передавати своє бачення недвозначним способом і заохочувати їх розвиватися за межами нормальної ситуації для власного та організаційного зростання. При цьому успішні керівники завжди активно взаємодіють зі своїми людьми, надихаючи, винагороджуючи та виправляючи їх, а також замінюючи їх, якщо вони

знають невдачі, тим самим створюючи можливості для інших. Відтак, лідери з надихаючою мотивацією створюють бачення, налагоджують спілкування та керують складними працівниками, заохочуючи, працюючи з ними та надаючи їм допомогу в досягненні автономії.

Лідери, які керують персоналом із акцентом на інтелектуальну стимуляцію – це ті, хто інтелектуально стимулюють послідовників, розвивають креативність і приймають виклики як частину своєї роботи. Вони підтримують свою емоційну врівноваженість, раціональне вирішення складних проблем. Вони культивують подібні навички у своїх працівників, так само розвивають методи вирішення проблем у послідовників для прийняття складних рішень, відображаючи взаємний консенсус між керівниками та співробітниками. Проекти підходу до лідерства інтелектуального стимулювання значною мірою наставництва, інструктажу, підвищення морального духу та розвитку сильних сторін індивідуальності співробітника. Обидва підходи до лідерства формують організаційні навички, а також характер, подібно до поведінки турботливого лідера, яка тренер, що допомагає прийняти виклик. Іншими словами, лідери з таким лідерським підходом вимагають спочатку розгадати складність виклику, розвинути відчуття напрямку до того, що це означає для них, і їхніх працівників, перш ніж сприяти залученню працівників до виконання завдання. Виокремлюють різні рівні стимуляції інтелекту та заохочення до активної роботи. Це здатність інтелектуально стимулювати працівників і схильність до активної участі у роботі. У двох словах, ключовими показниками інтелектуальної стимуляції є раціональність, креативність, консенсусне прийняття рішень, коучинг, підтримка, виклик і залучення.

Індивідуалізований підхід стосується основної трансформаційної лідерської поведінки щодо людей як основних учасників процесу досягнення цілей. Такі лідери проявляють турботу про потреби своїх працівників і мають устаткування для стимулювання та тренування розвитку бажаної поведінки на робочому місці. Їх роль змінюється від участі до автократичного стилю.

Відтак, фундаментальні елементи індивідуалізованого стилю включають заспокоєння, турботу та навчання окремих осіб, а також відкритий і консультативний підхід.

Дослідження показало, що жодні риси характеру не пов'язані з активними лідерами та ситуативною динамікою, що справляє важливе враження. Далі Нортхауз розмірковує над тим, що риси — це синус «qua pop» для успішного лідерства. Якщо лідер має основні риси, він повинен робити певні дії, щоб досягти успіху, таких як формулювання бачення, рольове моделювання та встановлення цілей.

Вони припустили, що зрілість індивіда або групи буде контролювати найбільш оперативний стиль керівництва. Вчені виявили чотири стилі лідерства: участь, делегування, продаж і розповідь, підтримали важливість узгодження цих стилів із рівнем зрілості підлеглих та існуючим завданням. Крім того, керівника просили відобразити службову та психологічну зрілість підлеглих, при визначенні лідерського підходу. Теорія ситуаційного лідерства прив'язувала лідера до дискурсу ситуацій і вимагала діагностично визначити, які потреби підлеглих і до чого потрібно було довести керівнику ситуацію.

Дати однозначне визначення лідерству, здається, важко навіть найбільш відомим мислителям. Можливо ДюПре висловився на цю тему найкраще, коли сказав, що лідерство — це мистецтво, те, що потрібно об'єднувати протягом тривалого часу, а не просто читання книг. Лідерство більше племінне, ніж наукове; більше плетіння відносин, ніж накопичення інформації, і, в цьому сенсі, не знаю, як зафіксувати його в кожній деталі. Як правило, більш активні лідери дотримуються стилю «управління за винятком» заздалегідь визначають очікування або стандарти та контролюють їх відповідно. Винагороди допомагають прояснити очікування, а відносини припускають, що лідер знає цінності послідовників, може ідентифікувати їх дії та визнає послідовника добровільним учасником обміну. Проблеми вирішуються реактивно, стандарти підтверджуються після виявлення проблем. Лідер транзакційний функціонує як брокер, і, особливо коли ставки

низькі, його роль може бути відносно незначною і навіть автоматичною. Дослідник додатково класифікує лідерів на основі транзакцій як тих, хто включає як прості, так і складні обміни з підлеглими для створення перформансу, який жертвує своїми інтересами для досягнення цілей організації.

Модель повного лідерства (FRL) включає дев'ять факторів лідерства, що охоплюють ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписний), індивідуалізований розгляд, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію, управління за винятком (активне), умовну винагороду, управління за винятком (пасивне) і «laissez-faire». Теоретично ці дев'ять факторів виділяють три типи лідерства: трансформаційне лідерство, що включає ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписується), індивідуальний розгляд, інтелектуальну стимуляцію та натхненну мотивацію. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire», управління за винятком (активне), умовну винагороду та управління за винятком (пасивне). Лідерство «laissez-faire» стиль, який відображає брак лідерства, що проявляється як нелідерська поведінка, схильність уникати відповідальності. Лідери демонструють обмежену участь у життєво важливих організаційних питаннях і схильні відкладати відповідь на критичні проблеми. Дослідження підкреслюють, що такі лідери найменш уважні до виконання обов'язків і продуктивності.

Висновки до II розділу

1. Дати однозначне визначення лідерству, здається, важко навіть найбільш відомим мислителям. Можливо ДюПре висловився на цю тему найкраще, коли сказав, що лідерство — це мистецтво, те, що потрібно створювати протягом тривалого часу, а не просто читання книг. Лідерство більше племінне, ніж наукове; більше плетіння відносин, ніж накопичення інформації, і, в цьому сенсі, не знаю, як зафіксувати його в кожній деталі. Як правило, більш активні лідери дотримуються стилю «управління за винятком» заздалегідь визначають очікування або стандарти та контролюють їх відповідно. Винагороди допомагають прояснити очікування, а відносини припускають, що лідер знає цінності послідовників, може ідентифікувати їх дії та визнає послідовника добровільним учасником обміну. Проблеми вирішуються реактивно, стандарти підтверджуються після виявлення проблем.

2. Лідер транзакційний функціонує як брокер, і, особливо коли ставки низькі, його роль може бути відносно незначною і навіть автоматичною. Дослідник додатково класифікує лідерів на основі транзакцій як тих, хто включає як прості, так і складні обміни з підлеглими для створення перформансу, який жертвує своїми інтересами для досягнення цілей організації.

3. Різні дослідники запропонували виділити три типи лідерів. Зокрема, самодержавний і демократичний. Не залучаючи підлеглих, автократичний лідер приймає рішення, «laissez-faire» лідер дозволяє підлеглим приймати рішення і, отже, не бере на себе жодної справжньої керівної ролі, окрім того, що займає управлінську позицію, і демократичний лідер отримує доступ до своїх підлеглих, а потім приймає рішення. Далі вчені припустили, що всі лідери можуть підходити до однієї з цих трьох категорій залежно від їх провідного стилю управління.

4. Модель повного лідерства (FRL) включає дев'ять факторів лідерства, що охоплюють ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписний), індивідуалізований розгляд, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію, управління за винятком (активне), умовну винагороду, управління за винятком (пасивне) і «laissez-faire». Теоретично ці дев'ять факторів виділяють три типи лідерства: трансформаційне лідерство, що включає ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписується), індивідуальний розгляд, інтелектуальну стимуляцію та натхненну мотивацію. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire», управління за винятком (активне), умовну винагороду та управління за винятком (пасивне). Лідерство «laissez-faire» стиль, який відображає брак лідерства, що проявляється як нелідерська поведінка, схильність уникати відповідальності. Лідери демонструють обмежену участь у життєво важливих організаційних питаннях і схильні відкладати відповідь на критичні проблеми. Дослідження підкреслюють, що такі лідери найменш уважні до виконання обов'язків і продуктивності.

5. З метою розширення уявлення про трудову мотивацію людей, різні автори досліджували вплив компетентності, автономії та соціального зв'язку на трудову мотивацію. Крім того, було вивчено сповільнювальні фактори на рівні країни цих асоціацій та на індивідуальному рівні. Ієрархічне лінійне моделювання (HLM) використовувалося для аналізу даних 32 614 осіб із 25 країн, отриманих за допомогою Всесвітнього дослідження цінностей (WVS). Результати показали, що автономія та соціальний зв'язок позитивно вплинули на трудову мотивацію, а компетентність – негативно. Крім того, асоціації на індивідуальному рівні були модеровані релігійною приналежністю на рівні країни, політичною участю, гуманною орієнтацією та колективізмом у групі, що характерно для відділів під керівництвом трансформаційних і транзакційних лідерів.

РОЗДІЛ III.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

3.1. Програма дослідження впливу стилів управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі

Розуміння та проведення досліджень мотивації праці та лідерства вимагає знання методології дослідження. У цьому підрозділі ми розглядаємо важливі елементи, що стосуються використання дослідницьких методів і процедур для вивчення стилів лідерства та їх впливу на трудову мотивацію працівників сфери торгівлі.

Програма емпіричного дослідження складалася з трьох частин кожна з яких охоплювала три основні етапи. Водночас на кожному з них виконувалися визначені нашою програмою дослідження завдання. Серед ключових завдань першої частини дослідження варто виокремити:

1. Визначення критеріїв та індикаторів прояву основних стилів лідерства та управління.
2. Підбір психодіагностичного інструментарію для дослідження психологічних особливостей стилів лідерства та управління.
3. Розробку структурованого інтерв'ю для дослідження специфіки стилів управління, які використовують керівники із різними провідними стилями лідерства.
4. Проведення дослідження стилів лідерства та їх психологічних аспектів.
5. Обробку, аналіз та інтерпретацію результатів дослідження.

Зокрема, перший етап спрямовувався на підготовку до проведення емпіричного дослідження. Відтак, він передбачав виокремлення індикаторів

відповідних стилів лідерства та критеріїв їх прояву, також, на ньому здійснювалася розробка емпіричної моделі дослідження та формувалася вибірка. Другий етап пов'язаний із підбором психодіагностичного інструментарію відповідно до виокремлених критеріїв з метою оцінки рівня їх прояву і розробку структури авторського інтерв'ю для дослідження особливостей стилю лідерства керівників. Третій етап передбачав власне проведення психодіагностичного дослідження, а також аналіз та інтерпретацію його результатів.

Для визначення провідних стилів лідерства та психологічних особливостей управління нами використано наступні психодіагностичні методики:

- «Стандартизований багатофакторний метод вивчення особистості» (СМДО) – адаптований і модифікований варіант ММРІ;
- «Метод діагностування міжособистісних відносин» (ДМВ) – модифікований тест Лірі;

Друга частина емпіричного дослідження фокусувалася на визначенні рівня мотивації та психологічних аспектів її формування у спеціалістів зі сфери торгівлі. Серед ключових завдань другої частини нашого дослідження варто виокремити:

1. Визначення критеріїв та індикаторів прояву різних рівнів та видів мотивації у працівників сфери торгівлі.
2. Підбір психодіагностичного інструментарію з метою вивчення психологічних аспектів мотивації співробітників сфери торгівлі.
3. Проведення психодіагностичного дослідження мотивації працівників у сфері торгівлі.
4. Аналіз та інтерпретацію результатів дослідження.

Зокрема, спочатку нами виокремлено критерії та індикатори різних видів і рівнів мотивації співробітників у сфері торгівлі. Також, ми підібрали відповідний психодіагностичний інструментарій. Склали авторську анкету

для дослідження особливостей мотивації у менеджерів із продаж та провели саме дослідження. Всі результати було опрацьовано, проаналізовано та проінтерпретовано.

Для дослідження мотиваційної сфери працівників сфери торгівлі нами використовувалися наступні психодіагностичні методики:

- «Форма по вивченню особистості» Джексона;
- «Опитувальник для вимірювання афіліативної тенденції і чутливості до відкидання» Мехрабіана;
- «Опитувальник для вимірювання результируючої тенденції мотивації досягнення» Мехрабіана (RAM);

Заключна частина дослідження передбачала аналіз взаємозв'язків між різними видами та рівнями мотивації менеджерів із відділу продажів і стилями управління в організації.

Вибірка. Загалом у дослідженні взяло участь 70 менеджерів з продажів, які працюють на території Івано-Франківської області, віком від 25 до 39 років. З них 35 жінок і 35 чоловіків. Зокрема, дані менеджери працювали у Watsons - мережі роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та дому в Україні. Також, нами було продіагностовано особливості управління 25 керівників, до складу відділів продаж яких входили досліджувані нами менеджери.

«Стандартизований багатофакторний метод вивчення особистості» (СМДО) – адаптований і модифікований варіант ММРІ. Міннесотський багатофакторний опитувальник особистості (ММРІ) — це психологічний тест, який оцінює риси особистості та психопатологію. В першу чергу він призначений для тестування людей, у яких є підозри на розлади психічного здоров'я чи інші клінічні проблеми. Хоча спочатку він не був розроблений для застосування в неклінічних групах населення, його можна використовувати для оцінки психологічної стабільності працівників різних професій і їх особистісних рис.

Наразі ММРІ зазвичай використовується в одній із двох форм — ММРІ-2, який містить 567 запитань «вірно/неправда», і новіший ММРІ-2-RF, опублікований у 2008 році та містить лише 338 запитань «вірно» та «неправда». У той час як ММРІ-2-RF займає приблизно половину часу (зазвичай приблизно від 40 до 50 хвилин), ММРІ-2 все ще є більш широко використовуваним тестом через наявну велику дослідницьку базу та впізнаваність серед психологів. (Інша версія тесту — ММРІ-А — призначена виключно для підлітків).

ММРІ вважається захищеним психологічним інструментом, тобто його може надавати та інтерпретувати лише навчений психолог (ви не можете знайти тест в Інтернеті). Хоча сьогодні тестування зазвичай здійснюється за допомогою комп'ютера (і не вимагає безпосередньої професійної участі під час його проведення), психологічному тестуванню майже завжди передують клінічне інтерв'ю психолога, який проводить тестування. Після того, як комп'ютер оцінює результати тесту, психолог пише звіт, в якому інтерпретує результати тесту в контексті історії людини та поточних психологічних особливостей її особистості.

ММРІ-2 розроблено з 10 клінічними шкалами, які оцінюють 10 основних категорій ненормальної людської поведінки та чотири шкали валідності, які оцінюють загальне ставлення людини до проходження тесту та те, чи правдиво та точно вона відповіла на питання тесту.

10 клінічних субшкал ММРІ-2 вимагають відповіді на певні запитання тесту певним чином: 1. Іпохондрія – аналізує широкий спектр невизначених і неспецифічних скарг на функціонування організму, а також рівень контролю. 2. Депресія – визначає клінічну депресію, яка характеризується поганим моральним станом, відсутністю надії на майбутнє та загальним незадоволенням своїм життям і рівень песимістичності. 3. Істерія – в першу чергу вимірює п'ять компонентів – погане фізичне здоров'я, сором'язливість, цинізм, головний біль і невротизм. 4. Психопатичного відхилення – вимірює загальну соціальну дезадаптацію та відсутність дуже приємних переживань.

5. Маскулінність/Жіночність – вимірює інтереси до професій і хобі, естетичні уподобання, пасивність активність та особисту чутливість. 6. Параноя – в першу чергу вимірює міжособистісну чутливість, моральну самовпевненість і підозрілість. 7. Психастенія – призначена для вимірювання нездатності людини протистояти конкретним діям або думкам, незалежно від їх дезадаптивної природи. 8. Шизофренія – виявляє химерні думки, своєрідне сприйняття, соціальну відчуженість, погані сімейні стосунки, труднощі з концентрацією та контролем імпульсів, відсутність глибоких інтересів, тривожне питання власної гідності та самоідентифікації та сексуальні труднощі. 9. Гіпоманія – призначена для вимірювання більш легкого ступеня збудження, що характеризується піднесеним, але нестабільним настроєм, психомоторним збудженням (наприклад, тремтіння рук) і польотом ідей (наприклад, нестримним потоком ідей). 10. Соціальна інтроверсія – вимірює соціальну інтроверсію та екстраверсію людини.

Використання методики ММРІ (Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник) у моделях побудови ефективної професійної діяльності має ряд вагомих переваг:

1. Питання, подані в методиці відображають картину самопочуття обстежуваного (реципієнта), його звички, особливості поведінки, ставлення до різних життєвих явищ і цінностей, моральний бік його відношення до них, специфіку міжособистісних відносин, спрямованість інтересів, рівень активності та настрою тощо.
2. Більшість тверджень мають проєктивний характер і поступово виявляє реакції реципієнта у різних ситуаціях, змодельованих твердженнями методики. Тому можна стверджувати, що даний метод вивчення особистості займає деяке проміжне положення між усвідомленою суб'єктивною оцінкою та проєктивним дослідженням неусвідомлюваних тенденцій особистості, що

значно підвищує якість діагностичного матеріалу та розширює уявлення про особистість.

3. Хоча методика ММРІ і побудована за принципом опитувальника, оцінка отриманих у результаті дослідження даних виходить з прямого аналізу відповідей реципієнта, але в даних статистично підтвердженої дискретної значимості кожної відповіді проти даних, які входять в рамки середньої норми.
4. Особистісні риси та якості, що визначаються даною методикою ефективно допомагають розрізнити поведінкові тенденції, що сформувалися на основі темпераментних особливостей та ті, які проявилися як особливості поведінки, властиві характеристикам полюсної приналежності факторів 16 PF.
5. Методика ММРІ заснована на вивченні особистісних рис і якостей, особистісних станів, що мають природу поведінкових особливостей, що стабільно проявляються. Виявилось, що ці особливості, будучи спочатку виявленими у поведінкових комплексах осіб з клінічними відхиленнями, мають той чи інший ступінь виразності та у стабільній поведінці здорових людей.

Характерологічні особливості можуть пояснюватися як особливості, сформовані на підставі структурних компонентів психіки, що пережили в процесі онтогенезу певні зовнішні впливи (навколишнього середовища, систем батьківського та виховного впливу, формуються механізми об'єктної взаємодії тощо) і прийняли прийнятний для особистості вид стійких поведінкових систем взаємодії.

Прийнятність може виражатися як певна розвиненість невротизації реакцій, властивих стадіям та формам розвитку, порушення яких у клінічних формах призводить до стійких та виражених поведінкових особливостей.

При збереженні адекватності та нормальному функціонуванні особливості формування систем соціалізації можуть виражатися лише як схожі прояви психопатичного типу характеру зі схильностями домінування, маніпулювання в системах соціальних ролей, агресивною демонстративністю поведінки та інших особливостей, властивих клінічним проявам психопатії.

У такому разі, загальний психопатичний тип характеру і самі характерологічні схильності та особливості будуть дуже стабільно проявлятися в поведінці, хоч і можуть маскуватися.

Академічні психологічні школи схильні пояснювати характерологічні типологічні відмінності складним поєднанням конституційних, індивідуальних і особистісних особливостей чи рис, сформованих і розвинених під впливом зовнішнього оточення особистості чи впливу на неї, які прийняли певний вигляд і стабільно проявляються у різноманітних системах життєдіяльності.

У нашому випадку не так важлива природа характерологічних відмінностей, скільки їх поведінкова виразність як категорія стабільності, розвиненості, форми відносин і взаємодій, станів, що переживаються, та інших особливостей, що впливають на ефективність управлінської діяльності, вимірюються і мають кількісне вираження в даній методиці.

Результат проходження ММРІ не є дійсним показником поведінки людини, якщо особа, яка проходить тест, робить це нечесно чи не відверто. Людина може вирішити, з будь-яких причин, завищити (перебільшити) або занижити (заперечити) прояви поведінки, яку оцінює тест. Чотири шкали валідності призначені для вимірювання ставлення людини до тестування та підходу до тесту:

Брехня – Шкала Брехні призначена для виявлення осіб, які свідомо намагаються уникнути чесної та відвертої відповіді на запитання ММРІ.

F – шкала F («F» нічого не означає, хоча її помилково іноді називають шкалою нечастот або частоти) призначена для виявлення незвичайних або нетипових способів відповідей на тестові завдання, наприклад, якби людина доволіно заповняла тест. Вибір таких тверджень може визначатися неухажністю, недбалістю у виборі відповідей, прагненням обмовити себе, приголомшити діагноста своєрідністю особистості, бажанням підкреслити дефекти свого характеру, тенденцією до драматизації обставин, що склалися, і свого до них ставлення, спробою зобразити іншу, вигадану особу, а не свої особливості.

Зворотня F – шкала «Back F» вимірює ті самі проблеми, що й шкала F, за винятком лише останньої половини тесту.

K – Шкала K призначена для виявлення психопатології у людей, які в іншому випадку мали б профілі в межах норми. Вона виявляє самоконтроль, а також особливості сімейних та міжособистісних стосунків, і люди, які мають високі оцінки за цією шкалою, часто сприймаються як особи з великою кількістю активних механізмів психологічного захисту.

Метод діагностування міжособистісних відносин (ДМВ) – модифікований тест Лірі. Самооцінка та взаємооцінка особистості вивчаються методикою, розробленою Лірі, Лефоржем, Сазеком у 1954 році. Ця методика використовується для дослідження уявлень самої людини про себе та її взаємовідносин у малій групі. Мала група – це сім'я, робочий колектив, спільнота з інтересів тощо. У середині малих груп відзначаються два основні чинники відносин: домінування та дружелюбність. Одночасно проводиться якісний аналіз порівняння та відмінності в самооцінці, ідеального «я» та оцінки інших людей малої групи. З отриманих результатів тестування можна зробити висновки про вираженість типу, про ступінь адаптованості поведінки людини у групі, ступеня відповідності цілей та досягнення мети у процесі виконання роботи.

Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування – підпорядкування) та горизонтальна

(дружелюбність – ворожість) осі. Відстань отриманих показників від центру кола вказує на адаптивність чи екстремальність інтерперсональної поведінки. Опитувальник містить 128 оціночних суджень, у тому числі у кожному з 8 типів відносин наведено 16 пунктів, упорядкованих по висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що судження, створені для виявлення проявів якогось типу відносин, розташовані не поряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через однакову кількість визначень. Під час обробки відповідей на завдання методики підраховується кількість відповідей, що відповідають прояву відносин кожного типу. В результаті проводиться підрахунок балів по кожній октанті за допомогою спеціального ключа до опитувальника. Авторитарний: 1 – 4, 33 – 36, 65 – 68, 97 – 100. Егоїстичний: 5 – 8, 37 – 40, 69 – 72, 101 – 104. Агресивний: 9 – 12, 41 – 44, 105 – 108. Підозрілий: 13 – 16, 45 – 48, 77 – 80, 109 – 112. Підпорядкований: 17 – 20, 49 – 52, 81 – 84, 113 – 116. Залежний: 21 – 25 – 21 85 – 88, 117 – 120. Доброзичливий: 25 – 28, 57 – 60, 89 – 92, 121 – 124. Альтруїстичний: 29 – 32, 61 – 64, 93 – 96, 125 – 128. При цьому відстань від центру кола відповідає числу балів по даній октанті (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються та утворюють особистісний профіль. Чим менша у тестованого різниця між «Я актуальним» і «Я ідеальним», тим більш реалістичні цілі він ставить перед собою, приймає себе таким, яким він є, а отже перебуває в бадьорому, працездатному стані. Чим більша різниця між «Я актуальним» і «Я ідеальним», тим менш людина задоволена собою і їй проблематично буде досягти поставлених цілей у саморозвитку. Збіг «Я актуального» та «Я ідеального», що зустрічається не часто, говорить про зупинку в саморозвитку.

Типи ставлення до оточуючих I. Авторитарний 13 – 16 – диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка лідирує у всіх видах групової діяльності. Всіх наставляє, повчає, у всьому прагне покладатись на свою думку, не вміє приймати поради інших. Навколишні відзначають цю владність, але визнають її. 9 – 12 – Домінантний, енергійний,

компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, потребує поваги. 0 – 8 – Впевнена в собі людина, але не обов'язково лідер, завзята і наполеглива. Так себе проявляє транзакційний лідер.

II. Егоїстичний 13 – 16 – прагне бути над усіма, але водночас осторонь усіх, самозакоханий, розважливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на оточуючих, сам ставиться до них дещо відчужено, хвалькуватий, самовдоволений, зарозумілий. 0 – 12 – Егоїстичні риси, орієнтація на перемогу, схильність до суперництва. Описані особливості характерні для автократичного лідера.

III. Агресивний 13 – 16 – жорсткий і ворожий стосовно оточуючих, різкий, жорсткий, агресивність може сягати асоціальної поведінки. 9 – 12 – Вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і різкий в оцінці інших, непримиренний, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, глузливий, іронічний, дратівливий. 0 – 8 – Впертий, наполегливий та енергійний. Описані особливості характерні для автократичного лідера.

IV. Підозрілий 13 – 16 – відчужений по відношенню до ворожого і злобного світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву у всьому, злопам'ятний, постійно скаржиться на всіх, всім незадоволений (шизоїдний тип характеру). 9 – 12 – Критичний, нетовариський, відчуває труднощі в інтерперсональних контактах через невпевненість у собі, підозрілість і побоювання поганого ставлення, замкнутий, скептичний, розчарований у людях, потайливий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії. 0 – 8 – Критичний по відношенню до всіх соціальних явищ та оточуючих людей. Описані особливості характерні для автократичного лідера.

V. Підкоряється 13 – 16 – покірний, схильний до самозниження, слабовільний, схильний поступатися всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце і засуджує себе, приписує собі провину, пасивний, прагне знайти опору в будь-кому сильнішому. 9 – 12 – Сором'язливий, лагідний, легко бентежиться, схильний підкорятися сильнішому без урахування ситуації. 0 – 8 – Скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий,

здатний підкорятися, не має власної думки, слухняно і чесно виконує свої обов'язки. Описані особливості характерні для трансформаційного лідера.

VI. Залежний 13 – 16 – різко невпевнений у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з кожної причини, тому залежний від інших, від чужої думки. 9 – 12 – Слухняний, боязкий, безпорадний, не вміє проявляти опір, щиро вважає, що інші завжди мають рацію. 0 – 8 – Конформний, м'який, чекає на допомогу та поради, довірливий, схильний до захоплення оточуючими, ввічливий.

VII. Доброзичливий 9 – 16 – доброзичливий і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття та соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги всіх, «бути хорошим» для всіх без урахування ситуації, прагне до цілей мікрогруп, має розвинені механізми витіснення та придушення, емоційно лабільний (істероїдний). 0 – 8 – Схильний до співпраці, кооперації, гнучкий та компромісний при вирішенні проблем та у конфліктних ситуаціях, прагне бути у згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, дотримується умовностей, правил та принципів «доброго тону» у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст у досягненні цілей групи, прагне допомагати, відчувати себе в центрі уваги, заслужити визнання та любов, товариський, виявляє теплоту та дружелюбність у відносинах. Описані особливості характерні для трансформаційного лідера.

VIII. Альтруїстичний 9 – 16 – гіпервідповідальний, завжди приносить у жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати всім, нав'язливий у своїй допомозі та надто активний по відношенню до оточуючих, бере на себе відповідальність за інших (можливо лише зовнішня «маска», що приховує особистість протилежного типу). 0 – 8 – Відповідальний по відношенню до людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне ставлення до людей виявляє у співчутті, симпатії, турботі, ласці, вміє підбадьорити та заспокоїти оточуючих, безкорисливий та чуйний. Описані особливості характерні для трансформаційного лідера.

Перші чотири типи міжособистісних відносин – 1, 2, 3 і 4 – характеризуються переважанням неконформних тенденцій і схильністю до диз'юнктивних (конфліктних) проявів (3, 4), більшою незалежністю думки, завзятістю у відстоюванні власної точки зору, тенденцією до лідерства та домінування. Інші чотири октанти – 5, 6, 7, 8 – представляють собою протилежну картину: переважання конформних установок, конгруентність в контактах з оточуючими (7, 8), невпевненість у собі, піддатливість думці оточуючих, схильність до компромісів (5, 6). Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння дискограм, що демонструють різницю між уявленнями різних людей. Максимовим наведено індекси точності рефлексії, диференційованості сприйняття, ступеня благополучності становища особистості в групі, ступеня усвідомлення особистістю думки групи, значимості для групи особистості. Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності.

«Форма по вивченню особистості» Джексона методика, яка являється адаптацією однієї з версій методик Д. Джексона «Форма з вивчення особистості» (PRF), названої німецькою, оскільки вона була розроблена автором спільно з німецькими колегами. Методики створювалися Джексоном з урахуванням теорії Мюррея. На додачу до вже описаних Мюрреєм потреб Джексон пропонував і багато інших видів потреб або особистісні характеристики. У цій версії методики Джексон відмовився від деяких показників, і в результаті вона діагностує 14 потреб.

Інтерпретація результатів. Авторами методики давалися такі описи позитивної (+) або негативної (–) вираженості значень шкал. Потреба в досягненні (Ac): (+) індивід орієнтований на особливі досягнення, готовий багато працювати і робити зусилля, щоб досягти досить високих цілей; (–) надає мало значення досягненням, прикладає лише мінімум старань, не готовий досягати далеких цілей.

Аффіліація (Af): (+) – цінує суспільне оточення, відчувається з іншими добре, уникає самотності; (–) – любить самотність, не намагається входити з іншими у взаємини.

Агресія (Ag): (+) – схильний до конфронтації та суперечок, готовий мстити, при досягненні своїх цілей, не зважає на інших; (–) – уникає конфронтації та суперечок, рідко висловлює недружелюбність, часто вибачається.

Домінантність (Do): (+) – намагається впливати на інших людей, бере на себе роль керівника; (–) – не схильний контролювати інших, впливати на них, не бере на себе роль керівника.

Витримка (Ep): (+) — наполегливий і наполегливий у роботі, готовий багато звалювати на себе, готовий до монотонної роботи; (–) – має мало витримки та наполегливості в роботі, уникає труднощів.

Потреба привертати увагу (Ex): (+) — хоче бути у центрі уваги, охоче змушує себе слухати; (–) — у суспільстві інших поводить стримано, неохоче виходить на передній план.

Уникнення ризику (Ha): (+) – прагне максимальної особистої безпеки, уникає ризику, побоюється фізичних травм; (–) – не сприймає сигнали небезпеки, готовий до ризику.

Імпульсивність (7га): (+) – схильний до спонтанних дій, легко проявляє свої почуття та бажання; (–) – діє обережно і розважливо, тримає почуття та бажання під контролем.

Готовність до допомоги (Nu): (+) – охоче йде на допомогу іншим, піклується про слабких, хворих; (–) – не намагається допомагати іншим, рідко піклується.

Потреба в порядку (Or): (+) — намагається тримати свої речі в порядку, відкидає все незаплановане; (–) — не дбає про те, щоб утримувати все в порядку, його не бентежить відсутність плану.

Орієнтація на гру (PI): (+) – багато часу проводить у розмовах, схильний до вільного проведення часу, багато дій робить заради жарту,

схильний поговорити; (–) – мало часу приділяє відпочинку, не схильний жартувати.

Потреба соціального схвалення (Sr): (+) — робить ставку на хорошу репутацію, піклується про коректність своєї поведінки, поводить себе аристократично; (–) – не цінує суспільне визнання, не надто намагається привернути до себе інших.

Потреба підтримки (Su): (+) — часто звертається за порадою, легко перекладає відповідальність на інших; (–) – Рідко звертається за допомогою, намагається вирішити свої проблеми самостійно.

Загальна зацікавленість (Un): (+) – прагне дізнатися якнайбільше, цінує знання, виявляє інтерес до ходу роздумів; (–) – мало цікавиться теоретичними дисциплінами.

Видно, що деякі характеристики, наприклад, імпульсивність, можна зарахувати до мотиваційних утворень особистості лише досить умовно (скоріше, це з характерологічних особливостей), однак, дана методика, саме завдяки своїй широті, являється хорошим інструментом для практичної роботи.

Модифікацію тесту-опитувальника Мехрабіана для вимірювання мотивації досягнення (ТМД) запропоновано Магомед-Еміновим. ТМД призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення успіху та мотиву уникнення невдачі. При цьому оцінюється, який із цих двох мотивів у випробуваного домінує. Методика застосовується для дослідницької мети при діагностиці мотивації досягнення у старших школярів та студентів. Тест є опитувальником, що має дві форми – чоловічу (форма А) і жіночу (форма Б).

Методика вимірює результуючу тенденцію мотивації, тобто ступінь переважання одного із зазначених мотивів – прагнення до досягнення успіху або уникнення невдачі. Високі показники по тесту означають, що прагнення досягнення успіху виражено більшою мірою, ніж уникнення невдачі, низькі — навпаки.

Бали всіх піддослідних вибірки ранжирують і виділяють дві конкретні групи: верхні 27% вибірки характеризуються мотивом прагнення успіху, а нижні 27% – мотивом уникнення невдачі.

Також можна скористатися наступною сумарною шкалою:

Якщо ця сума опинилася в інтервалі від 165 до 210, то роблять висновок про те, що у мотивації досягнення успіхів у цього випробуваного домінує прагнення успіху.

Якщо ця сума балів виявилася в межах від 76 до 164, то роблять висновок про домінування прагнення уникати невдачі.

Якщо сума балів виявилася в межах від 30 до 75, то жодного певного висновку про домінування однієї над одною мотивації досягнення успіхів чи уникнення невдач зробити не можна.

«Опитувальник для вимірювання афіліативної тенденції та чутливості до відкидання» Мехрабіана. Афіліація – це потреба людини у встановленні, збереженні і зміцненні добрих відносин з людьми. Індивід, що володіє такою потребою, постійно прагне до людей і відчуває задоволення від емоційно позитивного спілкування з ними, в людських відносинах бачить один з головних сенсів життя. Для діагностики афіліації з успіхом можуть бути використані методики опитувального типу.

Модифікація тест – опитувальника мотивації афіліації (ТМА) А. Мехрабіана проведена Магомед – Еміновим ТМА призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості, що входять в структуру мотивації афіліації, – прагнення до прийняття (СП) і страху відкидання (СО). Методика може бути застосована для вимірювання інтенсивності прояву зазначених мотивів у школярів, студентів і дорослих, як чоловіків, так і жінок. Тест є опитувальником, що складається з двох шкал – мотиву СП і мотиву СО.

По кожній з шкал підраховується сумарний бал, при цьому до відповідей випробуваного на прями пункти опитувальника (відмічені знаком «плюс» в ключі) приписуються бали на основі наступного співвідношення.

відповідей випробуваного на зворотні пункти опитувальника (відмічені в ключі знаком «мінус») приписуються бали на основі іншого співвідношення.

Для того, щоб встановити рівень розвитку відповідного мотиву, використовують сумарну шкалу:

- Від 32 до 80 балів – низький;
- Від 81 до 176 балів – середній;
- Від 177 до 224 балів – високий;

На основі двох індексів виділяють чотири типи мотивів. Для цього сумарні бали всієї вибірки випробовуваних ранжуються як за шкалою СП, так і за шкалою СО. Далі виділяються чотири підгрупи випробовуваних:

- високий – низький (високий рівень розвитку мотиву прагнення до прийняття в поєднанні з низьким рівнем розвитку мотиву страху відкидання);
- низький – низький (низький рівень розвитку мотиву прагнення до прийняття в поєднанні з низьким рівнем розвитку мотиву страху відкидання);
- високий – високий (високий рівень розвитку обох мотивів);
- низький – високий (низький рівень розвитку мотиву прагнення до прийняття в поєднанні з високим рівнем розвитку мотиву боязні бути відкинутим).

Для досліджуваних першої групи характерний мотив прагнення до прийняття, для випробовуваних четвертої групи – мотив страху відкидання. У випробовуваних двох інших груп інтенсивність мотивів приблизно однакова, при цьому у третьої групи інтенсивність обох мотивів висока, а у другій – низька.

3.2. Аналіз результатів дослідження впливу стилів управління на мотивацію професійної діяльності працівників сфери торгівлі

Аналіз результатів дослідження стилів лідерства та психологічних особливостей управління здійснювався на основі моделі повного лідерства (FRL), яка включає дев'ять факторів лідерства, що охоплюють ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписаний), індивідуалізований розгляд, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію, управління за винятком (активне), умовну винагороду, управління за винятком (пасивне) і «laissez-faire». Теоретично ці дев'ять факторів виділяють три типи лідерства: трансформаційне лідерство, що включає ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписується), індивідуальний розгляд, інтелектуальну стимуляцію та натхненну мотивацію. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire», управління за винятком (активне), умовну винагороду та управління за винятком (пасивне). Лідерство «laissez-faire» стиль, який відображає брак лідерства, що проявляється як не лідерська поведінка, схильність до уникнення відповідальності. Лідери демонструють обмежену участь у життєво важливих організаційних питаннях і схильні відкладати відповідь на критичні проблеми. Дослідження підкреслюють, що такі лідери найменш уважні до виконання обов'язків і продуктивності.

Аналіз результатів нашого дослідження свідчить про те, що серед управлінців із вибірки нашого дослідження переважає транзакційне лідерство, яке складає частку 40% від загальної вибірки. При цьому 35% менеджерів надають перевагу трансформаційному лідерству, 20% послуговуються автократичним стилем лідерства і лише 5% дотримуються демократичного стилю. Наочно розподіл провідних стилів лідерства серед учасників нашого дослідження представлено на *рис. 2.1*.

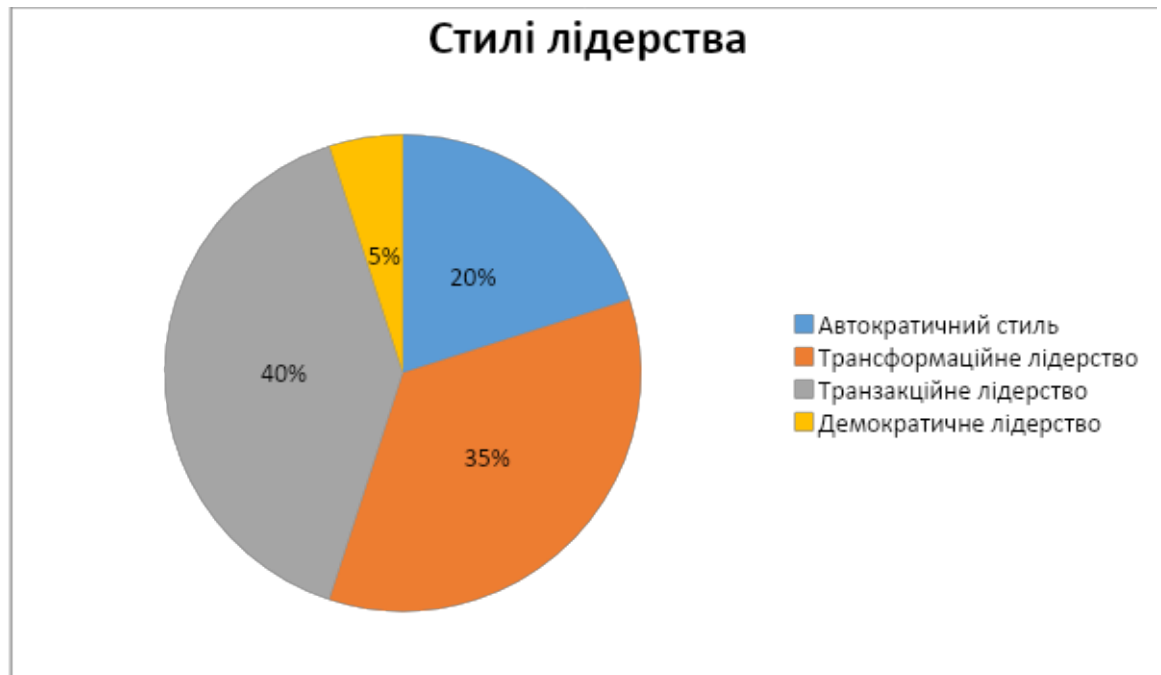


Рисунок 2.1.

Провідні стилі лідерства

Аналіз провідних стилів управління та мотивування персоналу свідчить про те, що представники трансформаційного лідерства роблять акцент на ідеалізований вплив на мотивацію співробітників шляхом демонстрації власного прикладу, а також використовують мотиваційні стратегії, які надихають працівників сфери торгівлі на досягнення поставлених цілей. Зокрема, вони часто показують приклади менеджерів із продажу, які досягли високих результатів у своїй професійній діяльності та розповідають історії про них. Водночас вони приділяють менше часу приписному ідеалізованому впливу та індивідуалізованому розгляду. При цьому представники транзакційного стилю лідерства надають перевагу ідеалізованому приписному впливу та мотивації, яка надихає. Особливий акцент вони роблять на побудові взаємовідносин зі своїми співробітниками. Представники демократичного стилю лідерства найчастіше мотивують історіями, які надихають та підходять до мотивування своїх співробітників надзвичайно індивідуалізовано. Представники автократичного стилю лідерства керуються демонстрацією власного прикладу своєю професійною діяльністю та власними результатами, а також мотиваційними історіями. Детальний

розподіл факторів впливу на мотивацію співробітників сфери торгівлі керівниками із різними провідними стилями лідерства представлено на *рис. 2.2.*

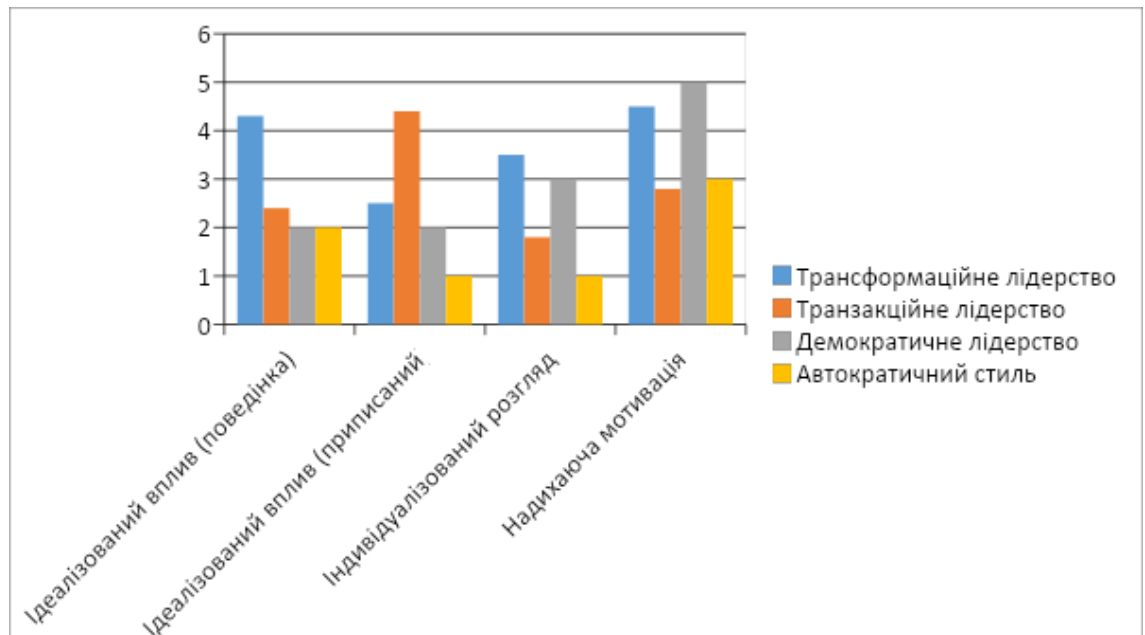


Рисунок 2.2.

Розподіл ключових факторів мотивування працівників серед управлінців із різними стилями лідерства

Представники трансформаційного лідерства акцентують свою увагу та зусилля на інтелектуальній стимуляції, управлінні за винятком (активному та пасивному), а також умовній винагороді за досягнення поставлених цілей. Керівники із транзакційним провідним стилем лідерства надають перевагу активному управлінню за винятком і при цьому зберігають свої лідерські позиції та беруть на себе відповідальність за результати роботи свого відділу. Менеджери з провідним демократичним стилем лідерства найчастіше використовують пасивне управління за винятком з метою мотивації співробітників у сфері торгівлі. Менеджери, які дотримуються автократичного стилю лідерства роблять акцент на інтелектуальній стимуляції та умовній винагороді за досягнення бажаних результатів. Розподіл описаних факторів мотивування співробітників у сфері торгівлі

серед менеджерів із різними провідними стилями управління та лідерства представлено на *рис. 2.3*.

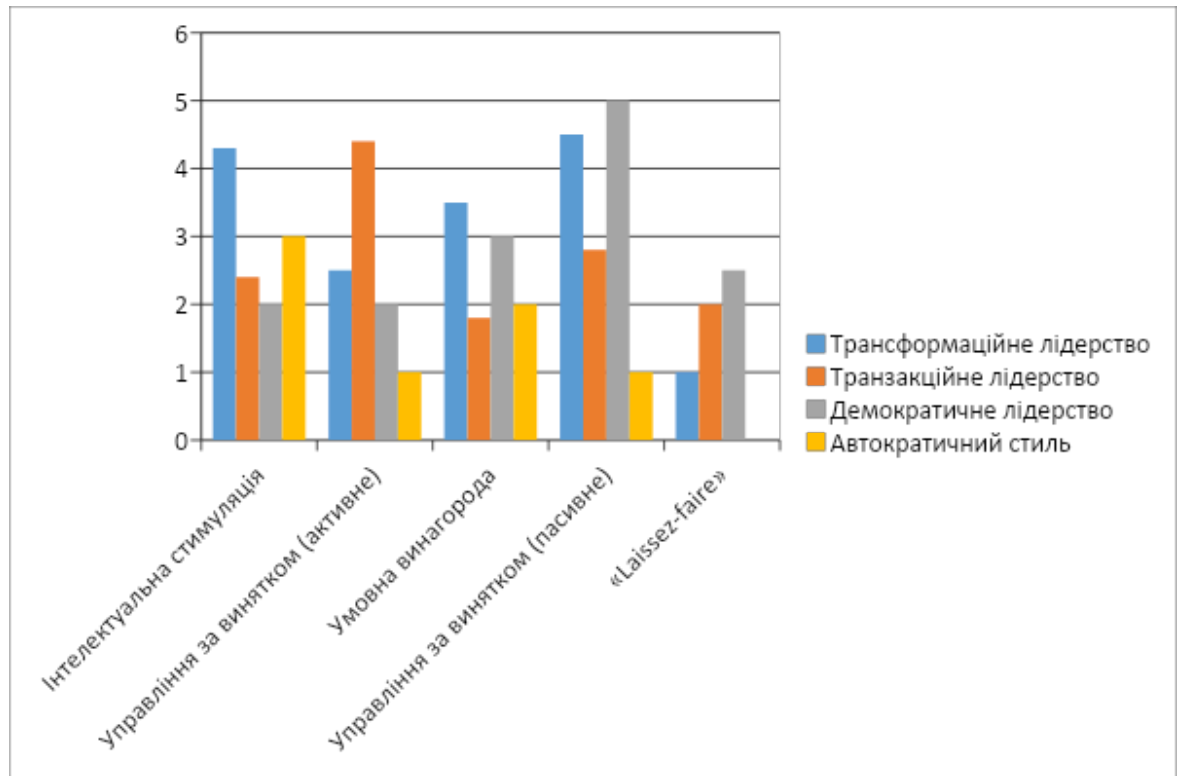


Рисунок 2.3.

Розподіл факторів мотивування серед управлінців із різними провідними стилями лідерства

При цьому для менеджерів із різними стилями лідерства та управління характерний різний рівень показників контролю над собою та іншими людьми, що також має вплив на мотивацію менеджерів у сфері торгівлі. Зокрема, серед нашої вибірки високий рівень контролю характерний для 64% досліджуваних, 25% респондентів відрізняються середніми показниками рівня контролю й лише 11% менеджерів отримали низькі показники за шкалою надконтролю тесту MMPI. Розподіл результатів представлено на *рис. 2.4*.



Рисунок 2.4.

Показники рівня контролю серед керівників

Шкала з провідним піком (60-69 Т) у профілі, у якому інші шкали перебувають у рівні 45-54 Т, виявляє мотиваційну спрямованість особистості, відповідність нормативним критеріям як і у соціальному оточенні, і у сфері фізіологічних функцій свого організму.

Основна проблема особистості даного типу – придушення спонтанності, стримування самореалізації, контроль над агресивністю, гіперсоціальна спрямованість інтересів, орієнтація на правила, інструкції, інертність у прийнятті рішень, уникнення серйозної відповідальності зі страху не впоратися. Стиль мислення інертний, дещо догматичний з опорою на існуючі загальноприйняті точки зору, позбавлений свободи, незалежності та розкнутості. У міжособистісних відносинах проявляється висока моральна вимогливість як до себе, так і до інших. Скупість емоційних проявів, обережність, обачність, також характерні для осіб із високим рівнем контролю.

Суперечливе поєднання стриманості та дратівливості створює змішаний тип реагування, властивий особам із психосоматичною природою не адаптаційної поведінки. Таке поєднання проявляється постійною напруженістю, а гіперсоціальність установок виглядає як «фасад», за яким ховається буркотливість, роздратування, повчальність інтонацій. При надмірній емоційній напруженості, утруднена дезадаптація проявляється підвищеною зосередженістю на відхиленнях від норми у плані міжособистісних відносин, де осіб цього типу дратує безвідповідальність і недостатня моральність вчинків оточуючих. Поєднання піків 1-ї та 2-ї шкал більш властиво старіючим чоловікам, при цьому проявляється не тільки іпохондричність, а й посилюються такі особистісні риси, як догматизм, ханжество, стає більш інертним мислення, у міжособистісних контактах сильніше виявляється обережність, дидактичність, що ми прослідковуємо у 80% керівників із автократичним стилем лідерства.

При показниках 1-ої шкали ММРІ превалюючих над 3-ю виявляється пасивне ставлення до конфлікту, ухиляння від вирішення проблем, егоцентричність, що маскується декларацією гіперсоціальних установок. Зокрема, описані нахили характерні для 30% керівників із провідним демократичним стилем лідерства.

Підвищення шкали (понад 50 Т) незалежно від природи, яка сформувала таке підвищення, найчастіше являється прогностично несприятливою основою для ефективного здійснення управлінської діяльності. Однак, серед наших досліджуваних такі показники відсутні. Підвищення шкали разом із слабким типом темпераменту найчастіше проявляється у поведінці, що супроводжується старанністю, схильністю до виконання правил, з низькою особистісною активністю, значною посидючістю, з відсутністю потреби у широті соціальних контактів, що відзначається у 30% досліджуваних і, зокрема, у всіх керівників із автократичним стилем управління.

Даний поведінковий комплекс цілком відповідає тим видам діяльності, умови здійснення яких надають можливості для реалізації таких особливостей і ці особливості сприяють ефективній діяльності.

Варіації сильного типу темпераменту та частіше, рухомого та інертного, у поєднанні з високими показниками 1-ої шкали «іпохондричного типу» відрізняються такими особливостями, як агресивне маніпулювання оточенням, низька виробнича активність при підвищеній соціальній. Однак, вона характерна лише для 10% опитаних нами керівників. Таке поєднання в умовах організаційної управлінської діяльності найчастіше стає активним джерелом міжособистісних проблем, практично не коригується та відрізняється слабкою керованістю. Вони дуже завзяті у досягненні мети, у діяльності часто прагнуть знайти «своє» або висловити особистісну своєрідність.



Рисунок 2.5.

Показники рівня песимістичності серед керівників

На *рис. 2.5.* представлені показники песимістичності серед управлінців із нашої вибірки дослідження. Зокрема, аналіз результатів проходження тестування свідчить, що провідний пік за 2-ю шкалою, який не виходить за

межі норми та виявляє переважання пасивної особистісної позиції характерні для 33% із наших досліджуваних. Провідна мотиваційна спрямованість – уникнення неуспіху. Для осіб цього типу властивий високий рівень усвідомлення наявних проблем через призму незадоволеності та песимістична оцінка своїх перспектив. Схильність до роздумів, інертність у прийнятті рішень, виражена глибина переживань, аналітичний склад розуму, скептицизм, самокритичність, певна невпевненість у собі та своїх можливостях. Вони здатні відмовитися від задоволення миттєвих потреб заради віддалених планів. Щоб уникнути конфлікту із соціальним оточенням, відгальмовуються егоцентричні тенденції. Стосовно авторитетної для даного індивіда особистості виявляються риси залежності. Потреби в розумінні, любові, доброзичливому до себе відношенні, через особливості поведінки не реалізуються в необхідному для особистості ступені і, певним чином, ще більше посилюють ці особливості. Комунікаційний дисбаланс при збереженні внутрішньої активності бажань широких і глибоких соціальних контактів і відсутність зовнішньої можливості їх реалізації через домінуючу тенденцію уникнення неуспіху, формує струнку особистісну пояснювальну концепцію. В її основу закладаються високі особистісні стандарти при виборі об'єктів взаємодії та невдачі списуються на небажання «розмінюватися на дрібниці» в очікуванні глибоких і насичених взаємних почуттів любові, поваги, взаєморозуміння тощо. Відсутність позитивного досвіду соціальної взаємодії та стійке уникнення невдач призводить до стресоутворюючих ситуацій та схильності до стоп-реакцій, тобто до блокування активності, або поведінки підвладності лідируючій особистості. Зокрема, дані керівники потребують допомоги наставника у процесі управління з метою підвищення його ефективності. Захисними механізмами виступають відмова від самореалізації та посилення контролю свідомості.

Пік за 2-ю шкалою ММРІ, що досягає рівня 70 Т, поряд з неврозоутворюючими ситуаціями, що вплинули на систему формування міжособистісних відносин у ранньому онтогенезі, може відображати і

поведінкові особливості, сформовані в результаті переживань різкого і значущого для особистості розчарування після переживання у зв'язку із захворюванням, що різко порушило звичайний хід життя та перспективні плани. Такий профіль описує певний стан як мінімум депресивну реакцію в рамках адаптаційного синдрому. Однак, це лише кількісний аспект, що виявляє особливості не тільки психогенно спровокованого стану, а й передбачає схильність даного індивіда до такого роду реакцій у стані стресу. Депресивний стан, це найбільш поширена та властива більшості людей реакція на дистрес. Проте, при яскраво вираженому стенічному типі реагування, яке характере для 53% досліджуваних, навіть у ситуації жорсткого стресу, наприклад, у ситуаціях тривалого тривожного очікування результату вирішення значимої для особистості ситуації, можуть демонструватися як захисні стани бравати, безтурботності, самодостатності тощо, так і протилежні до депресивного стану прояви. Виходить, що депресивний тип реагування зовсім не є універсальною та суто обов'язковою реакцією на складні управлінські ситуації. Високі показники за 2-ю шкалою ММРІ можуть виявляти у реципієнта не тільки знижений настрій у зв'язку з негативними переживаннями, а й особистісні особливості та схильність до гострого переживання невдач, до хвилювання, підвищеного переживання почуття провини з самокритичним ставленням до своїх недоліків і невпевненість у собі. Ці риси посилюються у профілі з вираженими піками по 2-й, 7-й та 0-й шкалах і значним зниженням по 9-й, що спостерігаємо у 25% досліджуваних. Така поведінка властива особам з акцентуацією за гальмівним типом, з тривожно-недовірливими рисами і найбільш яскраво проявляється серед керівників із автократичним стилем лідерства.

У споконвічному конфлікті між егоцентричними та альтруїстичними тенденціями, представники цієї групи віддають перевагу останнім із відмовою від самореалізації, вирівнюючи тим самим баланс між цими суперечливими тенденціями та знижуючи ризик виникнення конфлікту із середовищем. Якщо підвищення за 1-ою шкалою означає неусвідомлювану,

витіснену відмову від самоактуалізації, то підвищення за 2-ою виявляє усвідомлений самоконтроль, коли нереалізовані наміри в силу зовнішніх обставин або внутрішніх причин відображаються в зниженому настрої як результат дефіциту або втрати. Водночас, особи такого типу можуть проявляти достатню активність, будучи лідерами, та впливаючи на найбільш конформну і соціально піддатливу групу.

Помірне підвищення 2-ї шкали з настанням зрілого віку сприймається як природний «нажитий скептицизм», більш мудре ставлення до життєвих проблем на протигагу безтурботності та оптимізму молодості, що виявляються з відносно нижчими показниками за 2-ю шкалою та високими за 9-ою, як бачимо у 30% наших досліджуваних. Одночасне підвищення 2-ї та 9-ї шкал відображає схильність до перепадів настрою, циклотимний варіант особистості або циклотимію, що може відображатися як кореляційна залежність з полюсом циклотимії фактора А 16 PF. Комунікаційний дисбаланс не перешкоджає ефективному здійсненню діяльності у видах, не пов'язаних з обов'язковим проявом соціальної активності. Однак, він може негативно вплинути на виконання управлінської функції та знизити рівень мотивації підлеглих слідувати за таким лідером. Іноді особи з такими поведінковими особливостями однією своєю присутністю можуть дуже ефективно стабілізувати групу і навіть виступати своєрідним нормативом ділової взаємодії. Такі працівники дуже ефективні в аналітичних та ряді креативних напрямів діяльності без широких соціальних контактів, таких як організаційний та економічний аналіз, мерчендайзинг, оформлення та промисловий дизайн та ряд інших видів діяльності, де особливо важливе серйозне, вдумливе ставлення до виконуваної роботи.



Рисунок 2.6.

Показники рівня імпульсивності серед керівників

Аналіз результатів дослідження за 3-ою шкалою тестової методики ММРІ: (істерії чи витіснення чинників, що викликають тривогу) рівнів емотивності та імпульсивності свідчить про те, що 23% досліджуваних деколи демонструють емоційну нестійкість та конфліктне поєднання різноспрямованих тенденцій: високий рівень особистісних домагань поєднується із потребою у причетності до інтересів групи; егоїстичність, з альтруїстичними деклараціями; агресивність, із прагненням подобатися оточуючим.

Особи з цією провідною шкалою відрізняються переважанням художнього типу сприйняття, відомою демонстративністю, яскравістю емоційних проявів при певній поверхневості переживань, нестійкістю самооцінки, на яку істотний вплив здійснює впливове оточення. Їхня поведінка супроводжується переконаністю в ідентичності свого «Я» декларованих ідеалах, деякою «дбайливістю», незрілістю настанов. Легка вживаність у різні соціальні ролі, артистичність поз, міміки та жестів привертає увагу оточуючих, що служить стимулюючим чинником, збуджуючим і таким, що лестить їх марнославству.

Профіль з провідною 3-ю шкалою (70 Т і вище), що виявлено у 23% респондентів виявляє акцентуацію за істероїдним типом, в якому вищезазначені особливості загострені. Зокрема, проявляються ознаки емоційної незрілості, які більш характерні для жіночого типу поведінки з

відомими інфантилізмом, манірністю, утриманськими тенденціями. Незважаючи на виражений егоцентризм і схильність жаліти себе, такі особистості прагнуть нівелювання конфлікту і надають великого значення соціальному статусу людини. Особистості осіб з високою 3-ю шкалою (вище 75 T) передбачають те, що їм властива підвищена нервозність, сльозливість, надмірна драматизація подій, що відбуваються, схильність до звуження свідомості аж до непритомності, що не характерно для жодного із досліджуваних. У ситуації стресу, особам із високою 3-ю шкалою у профілі властиві виражені вегетативні реакції. Одна тенденція спрямована на пошук соціально схвалюваних і прийнятних форм і методів поведінки, що не є для психіки природними та нормальними, тому що природні були категорично придушені, а відтак несвідомо сприймаються як заборонені. Інша тенденція спрямована на вироблення механізмів реалізації природних бажань та потреб у рамках таких форм, що і виражається як використання напрацьованих «шаблонів» та формує загальну стратегію поведінки як «штучну». При слабкому типі темпераменту поведінкові особливості при стресоутворюючому факторі легко трансформуються в систему застосування захисних механізмів «догляду» через функціональні порушення, при цьому високі бали за цими показниками характерні для 15% наших досліджуваних. Неможливість відповідності «ідеальним» нормам поведінки пояснюється як функціональна обмеженість форм життєдіяльності.

Підвищена базова особистісна активність не сприяє пасивному відходу «у хворобу», навпаки, концентруючись навколо «ядра неврозу», зосереджується на соціальних механізмах відповідності ідеальному образу «хорошої дівчинки» чи «хорошого хлопчика», які всім подобаються. Варто зазначити, що описані особливості характерні для всіх осіб, які роблять акцент на мотивування інших за допомогою власного ідеалізованого впливу прикладом своєї поведінки.

Спроби вести себе відповідно до ідеальних уявлень, значна особистісна активність і потреба у сильній іннервації як оптимальній умові

життєдіяльності, серйозні проблеми в механізмах реалізації потреб змушує таких осіб до застосування особливого комплексу вторинних несвідомих психічних захистів. До такого комплексу входить бажання подобатися всім та застосувати для цього всі доступні прийоми та методи. Істотним поведінковим дисбалансом при такому типі поведінки виглядає механізм перенесення джерела «ядра неврозу» на новий і не пов'язаний з ним об'єкт.

Не відчуваючи емпатичної залежності в системах особистісної взаємодії через не сформованість самих емпатичних властивостей, такі особи майстерно грають всю гаму і глибину особистісної включеності у взаємодію і самі себе переконують в цьому та відчувають при цьому значущість своїх почуттів.

Відсутність емпатії в цих зовнішніх проявах, бажання отримання любові та захоплення з боку всіх оточуючих, перетворює ці бажання на «невичерпні» зсередини і будь-який індивідуальний прояв любові та захоплення стає для них однаково цінним і значущим. Через це будь-який особистісний поведінковий «негатив» ретельно контролюється і в поведінці залишається тільки те, що, напевно, може сподобатися.

Стабільна, організована поведінка, мотиваційно орієнтована на широке коло соціальних контактів та ефективно оптимізована і добре оснащена для цього особистісними засобами, перетворює таких фахівців на унікальних, у видах діяльності, орієнтованих на зовнішні фактори.

Адаптована поведінка фахівців з істероїдним типом характеру є наслідком вміння керувати своєю активністю та дозволяє їм залишатися в нормативних рамках правил, нівелюючи всі негативні прояви, властиві невротичним особливостям.

Проте, значна базова особистісна активність та переважна спрямованість на соціальні контакти на шкоду нормуванню та регламентації діяльності потребує спеціалізованих засобів управління та певних умов діяльності, у яких такі фахівці можуть бути особливо ефективними та результативними.

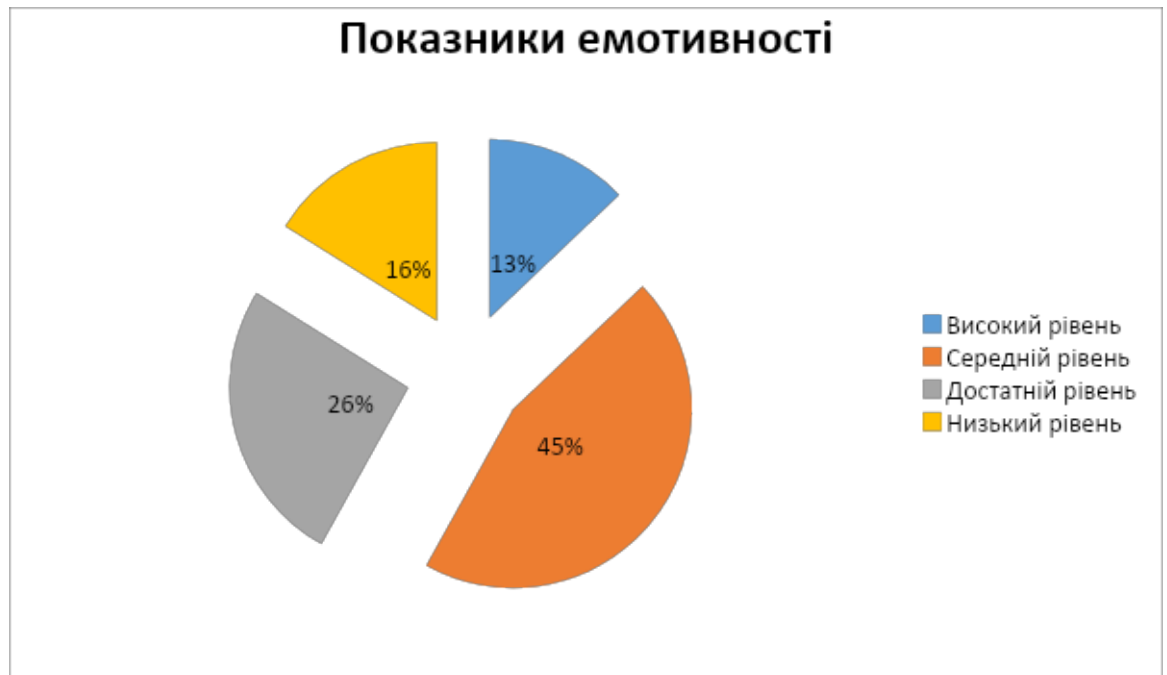


Рисунок 2.7.

Показники рівня емотивності серед керівників

Як бачимо із *рис. 2.7.* для 16% досліджуваних менеджерів характерний низький рівень емотивності, зокрема для всіх керівників із автократичним стилем лідерства. При цьому, 45% менеджерів проявляють середній рівень емотивності, а 26% достатній для ефективного виконання своєї роботи та розуміння потреб своїх співробітників. Водночас лише 13% досліджуваних відрізняються високим рівнем емотивності.

Аналіз результатів тестування за 4-ю шкалою: (психопатії або реалізації емоційної напруженості в безпосередній поведінці) свідчить про те, що як провідна у профілі, розташованому в рамках нормативного розкиду, дана шкала виявляє активну особистісну позицію, високу пошукову активність, що характерна для 58% наших досліджуваних. У структурі мотиваційної спрямованості переважають установки на досягнення, які супроводжуються впевненістю і швидкістю прийняття рішень. При об'єктивних показниках, що свідчать про наявність досить високого інтелекту, особи з даним характерологічним типом можуть демонструвати інтуїтивний, евристичний

стиль мислення, який без опори на накопичений досвід і при поспішності прийняття рішень може набувати спекулятивного характеру.

У поведінковому комплексі може виявлятися нетерплячість, схильність до ризику, високий рівень домагань, стійкість якого має залежність від миттєвих спонукань і зовнішніх впливів, а також від успішності вжитих дій. Поведінка розкута, супроводжується безпосередністю у прояві почуттів, у манерах. Висловлювання та дії часто випереджають планомірну та послідовну продуманість вчинків. Спостерігається у більшості керівників із транзакційним та трансформаційним стилями лідерства.

Може виявлятися тенденція до протидії зовнішньому тиску, схильність спиратися переважно на власну думку, а ще більше – на власні спонукання, що відзначаємо у всіх управлінців із провідним автократичним стилем лідерства. Поведінка забарвлюється вираженою відсутністю конформності, прагненням до самостійності та незалежності. У стані емоційної захопленості – переважання емоцій гніву чи захоплення, гордості чи зневаги, тобто. яскраво виражені, полярні за знаком емоції, у своєму контролі інтелектом, який завжди грає провідну роль. В особистісно значимих ситуаціях може проявлятися конфліктність. У стресі проявляється дієвий, стеничний тип поведінки, рішучість та мужність. Особи даного типу погано переносять одноманітність, монотонія наганяє сонливість, стереотипний тип діяльності — нудьгу. Імперативні способи впливу, авторитарний тон можуть натрапити на помітну протидію, особливо, якщо лідер не має належного авторитету і не викликає у цієї особи поваги, захоплення або подиву.

Природно, що така система градації наслідків формує такі поведінкові особливості як хитрість, спритність, підвищує інтуїтивне чуття небезпеки, формує та розвиває агресивність як превентивну систему захисту та багато інших властивостей психопатичного типу характеру. Базовою темпераментною властивістю для психопатичного типу є сильний, неврівноважений тип.

Для слабкого типу темпераменту не вистачає «енергетики», а сильний, врівноважений і рухливий та інертний типи досить стабілізовані у прояві активності та менше потребують уваги у періоди формування соціалізованих комплексів об'єктної взаємодії. Темпераментні особливості забарвлюють поведінку і надають їй цілу низку властивостей, сконцентрованих у сфері особистісної активності. У процесі життєдіяльності постійно вирішуються три основні завдання, навколо яких формується основна особистісна спрямованість:

- перше – реалізація особистісної активності та забезпечення оптимальної іннервації функціонування психіки;
- друге – забезпечення максимально високого соціального статусу як положення, що відображає і винятковість особистості;
- третє — прагнення до маніпулювання і управління, а також власне маніпулювання як відбиток можливості це робити без значної орієнтації результат.

Зокрема, у прагненні маніпулювати оточуючими концентрується бажання і вміння управляти як і відображення винятковості, так і реалізується своєрідне об'єктне перенесення, властиве всім неврототворчим комплексам.

Високі показники за 4-ю шкалою ММРІ (понад 70 Т) виявляють гіпертимний (збудливий) варіант акцентуації, що характеризується підвищеною імпульсивністю. Однією з особливостей такої поведінки є утруднений самоконтроль.

При цьому, на тлі гарного інтелекту, такі особистості мають здатність до не шаблонного підходу у вирішенні проблем і моментів творчого осяяння. Над людиною не тяжіють догми традиційного підходу та недостатня опора на досвід компенсується механізмом самобутньо-творчого сприйняття й переробки актуальної інформації.

Виражена тенденція до творчого підходу при вирішенні проблем особливо властива особам з високим рівнем інтелекту та профілем з піками за 4-ю та 8-ю шкалами та низькими значеннями за 2-ою чи 9-ою.

При таких поведінкових особливостях своєрідність мислення може супроводжуватися і своєрідністю особистісних переживань, імпульсивністю поведінкових реакцій та загальною системою неконформної поведінки, що потребує підвищеної уваги до визначення відповідності поглядів та поведінки загалом загальноприйнятим нормам.

Якщо особистісні особливості, властиві даному профілю і які виявляються вираженим почуттям суперництва, лідерськими рисами, агресивністю і впертістю, каналізовані в русло соціально прийнятної діяльності, то володар цих властивостей може залишатися досить адаптованим переважно за рахунок оптимальної для нього соціальної ніші, в рамках якої такі якості та властивості переважні та прийнятні, як для автократичних керівників.

У ситуаціях авторитарно-імперативного тиску, будь-яких форм протидії, що зачіпають самолюбство і престиж особистості, агресивних реакцій з боку оточуючих, особи з даним типом профілю легко втрачають адаптивний режим стану і дають експлозивну реакцію, ступінь контрольованості якої визначають показники шкал, що відображають гальмо.

Основна проблема під час роботи з особами цього типу — це мотиваційно-цільова система групової взаємодії.



Рисунок 2.8.

Показники виразності жіночих рис характеру

Аналіз результатів дослідження за 5-ю шкалою: (вираженість чоловічих чи жіночих рис характеру) свідчить про те, що 5 шкала ММРІ по-різному інтерпретується залежно від статі випробуваного. Підвищені показники за 5 шкалою в будь-якому профілі означають відхилення від типової для даної статі рольової поведінки. В іншому інтерпретація носить полярний характер залежно від того, жіночий або чоловічий профіль підлягає розшифровці.

У профілі чоловіків підвищення за 5 шкалою виявляє пасивність особистісної позиції (якщо інші шкали не суперечать цьому), гуманістичну спрямованість інтересів, сентиментальність, витонченість смаків, художньо-естетичну їхню спрямованість, потребу в доброзичливих, гармонійних відносинах, чутливість, вразливість, що спостерігаємо у 64% наших досліджуваних і всіх управлінців із провідними трансформаційним та транзакційним стилями лідерства.

У міжособистісних відносинах ми бачимо схильність до згладжування конфліктів, стримування агресивних або антисоціальних тенденцій, яке виявляється навіть у тих профілях, де підвищена 5-а шкала поєднується з такими ж підвищеними шкалами стенічного реєстру 4-ї, 6-ї або 9-ї.

Профіль з піками за 5-ю і 8-ю шкалами і низькими значеннями по 4-й, характеризує нарцисичний тип особистості зі схильністю до демагогії, самозакоханості, естетичного резонерства та манерності. Така поведінка властива «холодним» індивідуалістам, чутливим до дисонансу свого «Я» з навколишнім середовищем і, тому, що живить слабкість лише до тих, хто перед ними схиляється. Дані поведінкові особливості добре корелюють з особистісними властивостями, відображеними полюсом підозрливості фактору L 16 PF та конкретизують поведінковий тип. Такі особливості характерні для 25% досліджуваних і всіх керівників із провідним автократичним стилем управління.

У жінок високі показники 5-ї шкали ММРІ відображають риси мужності, незалежності, прагнення емансипації, самостійності прийняття рішень. При одночасно підвищеній 5-й та низькій 3-й шкалах виявляється відсутність, зазвичай властивої жінкам кокетливості, м'якості у спілкуванні, дипломатичності у міжособистісних контактах. При цьому досить яскраво проявляються мужоподібні характеристики поведінки, що бачимо у всіх жінок менеджерів із провідними демократичним, транзакційним і трансформаційним стилями лідерства.



Рисунок 2.9.

Показники ригідності афекту

Аналіз результатів тестування за 6-ю шкалою: (параноїдності або ригідності афекту), свідчить про ригідність афекту характерну для 15% досліджуваних. Зокрема, 6-а шкала ММРІ з єдиним піком у профілі, що не виходить за рамки нормального розкиду, відображає стійкість інтересів, завзятість у відстоюванні власної думки, стенічність установок, активність позиції, що посилюється при протидії зовнішніх сил.

Особам такого типу властива практичність, тверезість поглядів на життя, прагнення до опори на власний досвід, синтетичний склад розуму з вираженим прагненням до системних побудов та конкретики, до точних наук та сфер знань. Особи з провідною 6-ю шкалою у профілі (21% досліджуваних) проявляють любов до акуратності, вірність своїм принципам, прямолінійність та завзятість у їх відстоюванні. Винахідливість і раціональність складу розуму може поєднуватися з його недостатньою гнучкістю і труднощами перемикання при ситуації, що раптово змінюється. Їм імponує точність і конкретність, дратує аморфність, невизначеність завдань, безладність і неакуратність оточуючих людей. У міжособистісних контактах проявляється почуття суперництва, змагальності, прагнення престижну ролі референтної особи у групі.

Висока емоційна захопленість домінуючою егоїстичною ідеєю, здатність «заражати» своєю захопленістю інших і виражена схильність до планомірності дій є фундаментом для формування лідерських рис, особливо при хорошому інтелекті та високому професіоналізмі. Зокрема, люди такого типу афективні, уразливі, уперті, працьовиті, винахідливі, щирі та наївні. Їм може бути властива жорсткість, злісність та ригідність мислення, що спостерігаємо у 75% автократичних лідерів і 50% керівників із іншими провідними стилями лідерства.

Ригідність афекту в осіб такого типу пов'язана головним чином з егоїстичними спонуканнями, а особливості поведінки зазвичай є відповіддю на дії оточуючих, що сприймаються афективно, як такі, що обмежують

особистість і вже на цій основі здійснюється побудова ригідних особистісних установок.

Формування таких установок найчастіше відбувається на основі помилкового сприйняття чи неправильної інтерпретації ситуацій міжособистісної взаємодії. Такі ситуації видаються як внутрішньо логічно обґрунтовані і навіть, як такі, що опираються реальні факти спроб особистісного утиску.

Ригідний афект, пов'язаний з егоїстичними спонуканнями, зумовлює злопам'ятність. З ним пов'язане і тривале переживання власних успіхів, причому це переживання включає гордість своєю цінністю, підвищене себелюбство та невдоволення відсутністю чи недостатністю визнання з боку оточуючих.

Особи такого типу дуже стурбовані своїм престижем і відрізняються підвищеною чутливістю по відношенню до дійсних або уявних несправедливостей. Поєднання сензитивності з тенденцією до самоствердження породжує підозрілість, критичне, вороже чи зневажливе ставлення до оточуючих, упертість, а нерідко й агресивність.

Особи такого типу честолюбні і керуються твердим наміром бути кращими і розумнішими за інших, а в груповій діяльності незмінно прагнуть лідерства. Вони нездатні до психічного «витіснення» і з цього задоволення честолюбства і «психічної оптимізації» життєдіяльності постійно потребують реальних досягнень, які підтверджують їх престиж і значимість.

Подібна тенденція може формувати високу вмотивованість і більшу продуктивність у галузях та видах діяльності, де рівень досягнень визначається та залежить від рівня мотивації, завзятості й досить нормований. Навіть помірне підвищення показників 6-ї шкали зазвичай вказує на афективну ригідність, схильність до підозрливості, тенденцію до обмірковування дій оточуючих, які є некомпетентними або несумлінними, особливо у дотриманні норм та правил діяльності.

Базисною основою такого типу поведінки є найбільш глибинна, мало вивчена і, в силу цього, не цілком очевидна та однозначна за впливом на психіку система предметної взаємодії, що формується на ранніх стадіях онтогенезу. Зокрема, у процесі психічного розвитку формуються механізми предметної взаємодії. Відбувається своєрідний процес вивчення предметних властивостей та їх посередницького значення між особистістю та об'єктами (батьками). Сама система об'єктної взаємодії починає розвиватися та ускладнюватись через предмети у вигляді іграшок, посуду, одягу тощо. Цей процес дуже стабільний і з нерозвиненості соціалізованих психічних структур, і з відносно малої значимості предметних функцій цього процесу. Однак, і в ньому можуть відбуватися своєрідні відхилення, що формують поведінкові особливості.

Виражаються вони у більшому для психіки предметному посередницькому значенні. Тобто, у нормальному функціонуванні, психіка, пройшовши стадію посередницького предметного розвитку, переходить на іншу стадію, нормально використовуючи предмети з позиції їх функціональності. У нашому випадку, своєрідність виражається як процес наділення предметів деякими об'єктними властивостями або, точніше, як неповний поділ предметних та об'єктних властивостей. Будучи виключно функціональним посередником у процесі об'єктної взаємодії, перетягнув він частину об'єктних властивостей і перетворився на своєрідний об'єкт.

Таке своєрідне «застрягання» на стадії предметної взаємодії завжди супроводжується трьома основними поведінковими властивостями, впорядкованими за рівнем формування.

Перше — несвідоме прагнення оволодіти необмеженою кількістю предметів споживання і, як найвища стадія — матеріальне (грошове) накопичення, як несвідома тенденція безглузлого (невживаного) володіння.

Друге — чітке та особливе структурне ставлення до предметної взаємодії. Таке ставлення виявляється у несвідомому прагненні порядку, чистоті, охайності, розробці ритуалів прибирання житла, визначення

обґрунтованого місця кожному з предметів і чітке дотримання правил і їх використання і т. д.

Третє — перенесення та використання правил предметної взаємодії до систем соціалізованої об'єктної взаємодії.

Якщо перші дві основні поведінкові властивості мало впливові на загальну структуру поведінки і можуть розглядатися як «хобі», то третє вельми значуще і може бути основою широкого поведінкового різноманіття.

Третя поведінкова властивість коригує прояви двох важливих особистісних психічних якостей — агресивності та вольових компонентів. Агресивність і воля у поведінкових проявах особливостей психічної структури — це певною мірою прояви активності суперництва як стану міжособистісної взаємодії і сам рівень її ефективного прояву. У нашому випадку система об'єктної взаємодії є предметною та активність реалізується опосередковано через предметну взаємодію не проникаючи у системи прямої міжособистісної взаємодії. Тому в осіб такого типу важко зустріти ситуації прояву відкритої міжособистісної агресії і вони рідко беруть в них участь і намагаються уникати ситуацій, які вимагають крайніх проявів значних вольових якостей. І активність, і воля концентруються у межах функціональних властивостей міжособистісної взаємодії. Сама система взаємодії будується та здійснюється на принципах функціональної взаємодії. Тому структурною основою взаємодії є нормування і регламентація. І внутрішнє ставлення та зовнішні прояви відбивають цю нормативність та формують поведінкові особливості.

Не дивно, що особи такого типу мають велику стійкість до стресоутворювальних ситуацій. Їх просто не торкаються позафункціональні прояви взаємодії, вони не сприймають і не розуміють, чого від них хочуть поза межами норм і правил, зате чудово орієнтуються в рамках правил і активно та наполегливо (прояв волі) беруть участь у наведенні справедливості при їх порушенні.

Здатність жити за правилами їм єдина доступна система міжособистісної взаємодії. Порушення правил ставить їх у глухий кут і «змушує» несвідомо «знецінювати» і ситуації таких порушень та осіб, які їх створюють. Неможливість уникнути таких ситуацій (посадова виробнича взаємодія, соціально-побутова, вимушено групова) провокує максимальну концентрацію активності (агресії) і волі на зміну таких ситуацій та приведення їх у відповідність до норм і правил, що розуміються. Особи такого поведінкового типу демонструють суттєвий набір позитивних для діяльності властивостей. Основними з них є старанність і прагнення дотримуватися норм і правил, провідна тенденція до статусного зростання.

Незважаючи на те, що їхня тенденція статусного зростання є наслідком особистісної егоїстичної спрямованості, цілком орієнтованої на заняття комфортного з позиції психіки положення в системі нормованої діяльності (яскраво виражений кар'єризм), вона досить часто реалізується на високих посадових призначеннях, особливо в системах адміністративно-господарської спрямованості, що сприяють бюрократичним механізмам організації діяльності

Складається враження, що такі організації цілеспрямовано комплектуються фахівцями та керівниками, які за своїм психічним складом прагнуть ще більше формалізувати та нормувати, «знелюднити» і без того до межі формалізовану та нормовану діяльність.

Якщо для адміністративно-господарської управлінської діяльності особистісні особливості аналізованого типу можуть бути позитивні, то більшість видів виробничої діяльності, особливо для управління, вони мало прийнятні. Фахівці такого поведінкового типу можуть бути дуже ефективними в сферах діяльності, умови здійснення яких нормалізовані та регламентовані.

Прикладна економіка та бухгалтерія, практично всі види «функціональних» виробництв — все, що вимагає від фахівця пунктуальності, посидючості, скрупульозності дотримання норм і правил,

уважності до деталей і, до того ж, не вимагає безпосередніх та інтенсивних особистісних взаємодій. Особливо наявність останньої умови може сприяти значному «покращенню» характеру. Здійснення взаємодії на принципах «предметності» — через цифри, норми та правила, не лише гармонізує зовнішні поведінкові прояви, а й внутрішньо сприяє добрій психічній стабілізації через оптимальне розуміння правил діяльності.

Така стабілізація певною мірою сприяє зниженню статусних тенденцій. Зникає істотна основа мотивації досягнення. Немає сенсу прагнути зміни статусного становища з метою оптимізувати і так стабільне і оптимальне (влаштовується як система взаємодії) становище. Природно, що таке можливе лише за умови збігу внутрішніх особистісних та зовнішніх, реальних статусних критеріїв. Сприяє цьому високий рівень матеріальної винагороди, що дозволяє накопичувати матеріальні (грошові) кошти, реалізовувати основну несвідому тенденцію — «хобі» накопичення. Щоб спеціаліст такого поведінкового типу ефективно функціонував у виробничій діяльності, необхідно його сильно матеріально стимулювати, обмежити безпосередню особистісну взаємодію, нормувати та регламентувати умови провадження діяльності, ізолювати від прийняття стратегічно визначальних рішень, обмежити статусні тенденції, виключити із ситуацій посадового конкурування тощо. З викладеного видно, що організаційна діяльність особам такого типу може запропонувати обмежений фронт докладання зусиль.

Такий поведінковий тип не потребував би пильної уваги, якби його представники не мали ряду виражених і поверхнево дуже перспективних для діяльності особливостей. Майже фанатична цілеспрямованість, послідовність та незалежність від групового впливу, суворе дотримання норм і правил особисто та вимога цього від інших, прагнення до статусного зростання та особистісного визнання, професійне вдосконалення, бездоганний зовнішній вигляд тощо. Портрет практично ідеального керівника. Не розпізнання такого поведінкового типу та залучення таких спеціалістів до здійснення діяльності

без обмежень може призвести до серйозних негативних, як для фахівця, так і для діяльності наслідків. Осіб такого поведінкового типу складно розпізнати. Провідний пік по 6-й шкалі ММРІ часто супроводжується низько розташованим профілем, що відображає тенденцію приховувати глибину особистісних проблем. Це з підвищеним почуттям обережності та недовірливості, властивої таким особам.

Особливо повинні насторожувати профілі з «утопленою» 6 шкалою. Показники нижче 50 Т неправдоподібні та є наслідком гіперкомпенсаторних установок особистостей агресивного штибу, що відбивають їх надмірну тенденцію до підкреслення своїх миротворчих відносин.

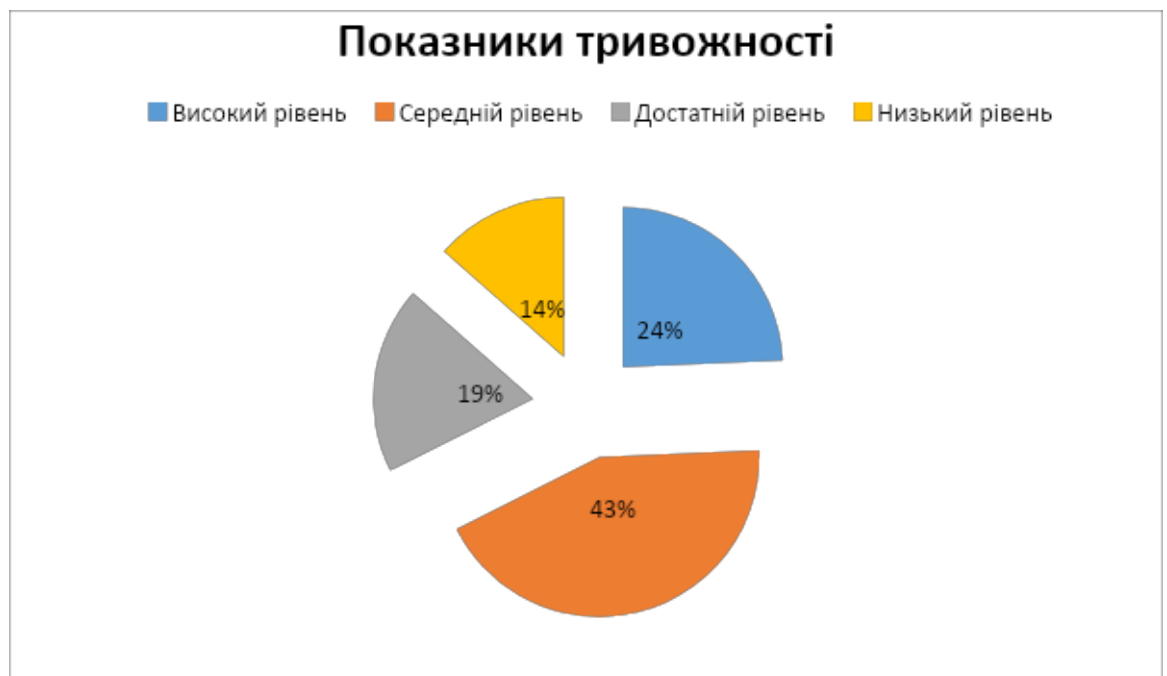


Рисунок 2.10.

Показники обмеженої поведінки

7 Шкала: (психастенії або фіксації тривоги та обмежувальної поведінки) тривожності відноситься до показників гіпостенічного, гальмівного типу психічного реагування. Підвищення профілю, у 24% досліджуваних, виявляє переважання пасивно-стражденної позиції, невпевненість у собі та стабільності ситуації, високу чутливість і підвладність впливам середовища, підвищену чутливість до небезпеки.

У поведінці осіб такого типу переважає мотивація уникнення неуспіху, сензитивність, встановлення конгруентних відносин з оточуючими, залежність від думки більшості. Особи цього типу відрізняються розвиненим почуттям відповідальності, сумлінністю, обов'язковістю, скромністю, підвищеною тривожністю щодо дрібних життєвих проблем, тривогою за долю близьких. Їм властива своєрідна емпатійність – почуття співчуття і співпереживання, підвищена нюансованість почуттів, виражена залежність від об'єкта прихильності. Мислення дещо інертне. Своєрідність цільового контролю з елементами «коливання» уваги виявляється у схильності до повторної перевірки зробленого, підвищеним почуттям обов'язку. Відзначається виражена інтуїтивність, схильність до сумнівів, рефлексивність, критичність самоспостереження з тенденцією до заниженої самооцінки.

Помірне підвищення значень 7 шкали, серед 47% досліджуваних, у чоловіків супроводжується такими поведінковими особливостями як сором'язливість, сентиментальність, миролюбність, виражена індивідуальність, часто з почуттям незадоволеності. У жінок частіше є ознакою невротичної реакції і виражається як підвищена сензитивність, сумлінність, прискіпливість і педантичність у роботі, розвинена інтуїтивність. Загальна для чоловіків і жінок тенденція – нерішучість із відсутністю впевненості у собі.

Пік за 7-ю шкалою ММРІ характерний для осіб з вираженими тривожно-недовірливими рисами зі схильністю до самобичування, «пережовування» різних проблем та хворобливого самоспостереження. Часто увага концентрується на своїх поганих звичках, труднощах взаємин та прояві авторитету. Особи такого типу дуже стурбовані питаннями моралі та є найбільш тривожними з представників усіх характерологічних типів. Психічною особливістю такого типу поведінки є низька здатність до витіснення негативних сигналів та підвищена до них увага. Вони прагнуть утримати в центрі уваги навіть несуттєві факти, враховувати та передбачати

навіть малоймовірні можливості та перебувають у стані постійної тривожності. Особи такого типу малоздатні виділити в сукупності фактів дійсно важливе та суттєве, абстрагуватися від малозначимих деталей.

У діяльності така поведінка виражається як провідна тенденція уникнення неуспіху і формується страхом перед можливістю викликати на себе небезпеку невірним вчинком або зазнати невдачі внаслідок допущеної помилки. Цей страх лежить в основі обмежувальної поведінки, яка проявляється у відмові від діяльності в тих випадках, коли успіх не є гарантованим. Тенденція до уникнення неуспіху трансформується в схильність розробляти систему правил, що позбавляє необхідності приймати рішення в кожному окремому випадку, що може справляти враження ригідності, упертості та формальності. Така система правил — своєрідна боротьба з нав'язливим занепокоєнням, внутрішньою психічною напруженістю та низькою стійкістю до перешкод. Ситуації з непередбачуваним результатом, швидкою зміною значимих, неупорядкованих чинників, що не піддаються плануванню, є для осіб такого типу поведінки стресоутворюючими. Базовою основою таких поведінкових особливостей є надмірна батьківська строгість або «жорсткість» відносини в період формування «емпатичної соціалізації» в психічній структурі, що розвивається. Неадекватність самотньої матері, що виражається у відношенні до дитини як до перешкоди у побудові особистих стосунків та (або) постійному нагадуванні своєю присутністю про пережиту сімейну невдачу, змушує дитячу психіку адаптуватися певним чином. Сукупність таких особливостей хоч і формує поведінкові модифікації, але їх різноманіття зосереджується в прийомах оборони.

Поєднання піків на 7-й і 1-й шкалах вказує на занепокоєння, що легко виникає, про стан свого фізичного здоров'я як наслідки високого рівня тривоги і прагнення уникнути ймовірної небезпеки. Тривожні побоювання за стан свого фізичного здоров'я часто поєднуються з більш менш невизначеними неприємними фізичними відчуттями. За високої схильності

до утворення фіксованих нав'язливих страхів, соматичні відчуття постійні та нечисленні. Зазвичай така поведінкова система відбивається і підвищеними значеннями 2-ї шкали, а рівень 9-ої залежить від песимістичної оцінки ситуації та рівня особистісної активності. Такий особистісний профіль зазвичай супроводжується і високими значеннями шкали F і низькими за шкалою K, що відображає ступінь «базової» тривожності та несвідому потребу в допомозі.

Поєднання піків на 2-й та 7-й шкалах ММРІ зазвичай свідчить про те, що знижена самооцінка та песимістична оцінка перспективи, властиві депресивному типу (ізолюваний пік 2-ї шкали) у цьому випадку більш виражені та стабільні й поєднуються з постійною внутрішньою напруженістю, тривогою чи страхами. Високі значення 7-ї шкали і більш менш виражене зниження показників 9-ї можуть відображати особистісне похмуре забарвлення ситуацій життєдіяльності та подальших перспектив, відчуття власної недостатності, що може супроводжуватися зниженням діяльнісної продуктивності, ініціативи та формує загальне відчуття пригніченості. Поєднання піків 7-ї та 2-ї шкал і підвищення профілю на 3-й шкалі ММРІ може відображати поєднання тривожних і фобічних розладів з тенденцією до яскравої та барвистої демонстрації свого стану з прагненням викликати заступництво оточуючих за допомогою підкресленої безпорадності. Ізолювані піки 7-ї та 3-ї шкал відображають відносно рідкісний і виражений дисгармонічний поведінковий тип. У ньому поєднуються елементи полярних особистісних структур — схильність до пунктуальності, ретельності, точності, прагнення до ґрунтовності, деяка великоваговість та занижена соціальна спонтанність парадоксальним чином поєднуються з демонстративністю, егоцентричністю, прагненням бути в центрі уваги.

Такі поведінкові особливості супроводжуються частими реакціями тривоги, оскільки зберігаючи високу потребу в увазі, визнанні та загальної демонстративної поведінки, особи такого типу значно критичніші, ніж чисто

демонстративні особистості і дуже болісно реагують на негативні сигнали, що помічаються. Поєднання високих значень за 7-ою та 4-ою шкалами ММРІ при відносно знижених показниках 2-ї шкали відображають поведінкові особливості ретельного дотримання соціальних норм та контролю агресивних тенденцій. Такі особистісні особливості дозволяють приховувати відкриті асоціальні тенденції та внутрішнє неприйняття морально-етичних норм. Однак, агресивні тенденції все одно реалізуються через прийоми та методи викликання почуття тривоги та провини у оточуючих. Поєднання піку 7-ї шкали та збільшення вираженості чоловічих рис характеру (показники 5-ї шкали) відображають збільшення схильності до ригідної поведінки. При збільшенні виразності жіночих рис — бачимо збільшення кількості різноманітних страхів і труднощів у прийнятті самостійних рішень.

Поєднання високих значень 7-ї та 6-ї шкал, особливо з підвищенням значень і 2-ї шкали найчастіше вказує на схильність до марення або марення з високим рівнем тривожності. Зазвичай, така будова профілю свідчить про відносну легкість виникнення патологічних станів. У організаційній діяльності фахівці такого поведінкового типу можуть бути ефективними при врахуванні їх особистісних особливостей. Поряд із негативними для діяльності якостями — розбіжністю самооцінки із завищеними ідеальними особистісними уявленнями, знижений поріг стресоутворення і, як наслідок — блокування діяльності чи ведена активність за більшістю чи лідером, загальна обмежувальна поведінка та зайва інтелектуальна переробка, існує й низка позитивних якостей. Зокрема, легка переносимість монотонії, хороше мотивування через заохочення та заходи підвищення самооцінки, ретельність у виконанні і дотриманні правил сприяють ефективності у низці видів діяльності, заснованих на стійких стереотипах посадових операцій. Найчастіший тип особистості, у якому відзначається значне підвищення у профілі 7-ї шкали – психастенічний. Особи цього типу відрізняються невпевненістю в собі, нерішучістю, тенденцією до ретельної перевірки своїх вчинків і виконаної роботи, дуже обов'язкові і відповідальні, з залежною

позицією, що орієнтуються на думку групи, з високо розвиненим почуттям обов'язку і прихильністю до загальноприйнятих норм, альтруїсти, конформні, реагують підвищеним почуттям провини та самобичуванням на найменші невдачі та помилки.

Будь-якою ціною прагнучи уникнути конфлікту, який ними переживається надзвичайно болісно, психастеніки діють на граничному рівні своїх можливостей, щоб заслужити схвалення з боку оточуючих, а головне — що найважче — власне схвалення. При надмірно самокритичному ставленні до себе, їм властиве несвідоме прагнення до недосяжного особистісного ідеалу. У зв'язку з цим, вони перебувають у стані постійної напруги та незадоволеності, що виявляється у нав'язливості, надмірних діях обмежувального характеру, ритуалах, необхідних для самозаспокоєння.

Особливості психастенічного реагування найчастіше зустрічаються серед нормально адаптованих осіб і практично не спотворюють системи соціалізованої взаємодії. Навіть клінічна дезадаптація відносно рідко виходить за рамки прийнятних форм взаємодії і виражається лише рядом фобій (страх висоти, замкнутого або відкритого простору, хвороб тощо), або абсесивними та компульсивними неврозами, які частіше викликають мало труднощів для оточуючих. Тому і дезадаптовані форми психастенічного типу особливо не перешкоджають здійсненню професійної діяльності за умови правильної організації її умов, а низка особистісних особливостей дозволяє здійснювати її дуже ефективно. Великим плюсом такого типу поведінки для діяльності є «групова залежність». «Хворобливе» переживання конфліктних ситуацій власниками такого типу перетворює їх на своєрідний «бар'єр» у системах внутрішньогрупової взаємодії, що значно сприяє зниженню міжособистісної напруги та налагодженню продуктивних систем організаційної взаємодії.



Рисунок 2.11.

Показники індивідуалістичності

8 Шкала: (шизоїдності або аутизації) індивідуалістичності підвищена у профілі з нормативними показниками за іншими шкалами в 41% менеджерів, вона виявляє відокремлено-споглядальну особистісну позицію, аналітичний склад мислення. При такому особистісному типі, схильність до роздумів превалює над почуттями та дієвою активністю. Формується цілісний стиль сприйняття — здатність виходячи з мінімальної інформації відтворити цілісний образ. При хорошому інтелекті, особистості цього типу відрізняються творчою орієнтованістю, оригінальністю висловлювань і суджень, і навіть інтересів та захоплень. Спостерігається певна вибірковість у контактах, відомий суб'єктивізм в оцінці людей та явищ навколишнього життя, незалежність поглядів, певний потяг до абстракції, висока потреба в актуалізації своєї індивідуалістичності. Особистості цього типу складніше адаптуватися до звичайних форм життя, прозових аспектів побуту. Індивідуальність у них настільки виражена, що прогнозувати їх висловлювання та поведінку, порівнюючи зі звичними стереотипами, практично марно. У них недостатньо сформована раціональна життєва платформа, вони більше орієнтуються на свій суб'єктивізм та інтуїцію. Навіть

незначні фрустрації можуть привести до виникнення тривоги та вираження негативних емоцій. При цьому компенсація стану досягається за рахунок аутизації та дистанціювання, тобто за рахунок «погляду» у «внутрішній світ» та дотримання «психічної дистанції» між собою та оточенням. Поведінка таких осіб може виглядати позбавленою природного емоційного забарвлення, керівник буде своєрідним, ексцентричним або гордовитим. Разом з тим, їм властиві незадоволеність ситуацією та вразливість, які послаблюються аутизацією, що виступає як механізм психологічного захисту.

Вже при помірно вираженому піку профілю на 8 шкалі MMPI своєрідність сприйняття і логіки може супроводжуватися труднощами в комунікації з оточуючими. Ці труднощі проявляються і в невербальних, і вербальних контактах. У невербальних контактах утруднення комунікації пов'язані з недостатньо адекватною мімікою чи моторною дезадаптацією.

У вербальних контактах утруднення проявляється у тому, що хоча висловлювання осіб такого типу логічні та правильно побудовані граматично, в оточуючих можуть створювати враження двозначності чи недостатньої зрозумілості. Схильність до невизначених і розпливчастих формулювань значною мірою пов'язана з тією обставиною, що отримання чіткого уявлення про добре структуровану соціальну ситуацію, вторгнення окреслених соціальних стимулів у внутрішній світ в осіб, що розглядаються, можуть виступати джерелом тривоги, напруженості, тривалих негативних емоцій. Порушення соціальної комунікації може призводити до відсутності чіткого уявлення про те, як необхідно поводитися в тій чи іншій ситуації, на що саме очікують оточуючі. Своєрідність мислення може бути зумовлена, зокрема, втратою можливості контролювати зрозумілість і прийнятність своїх суджень у результаті зазначеного порушення соціальної комунікації. У той самий час багато хто з цих осіб виявляє великі здібності до побудови комунікацій, у яких використовуються символи, підпорядковані спочатку заданій жорсткій системі правил, наприклад, правила оперування математичними символами. Утрудненість встановлення повсякденних контактів призводить до ще

більшого збільшення ізоляції, оскільки ситуації, які потребують таких контактів, породжують чи посилюють відчуття внутрішньої напруги. Дистанційованість, відчуженість призводять до ще більших труднощів у реальній оцінці ситуації та загальної картини світу та посилюють відчуття відчуженості й незрозумілості, нездатності стати дійсним членом групи, до якої вони належать формально. Прагнення ліквідувати свою відгородженість та нездатність подолати комунікативні труднощі породжує амбівалентність у відносинах з людьми, пов'язану з очікуванням уваги з боку оточуючих та страхом холодності з їхнього боку.

В результаті, до оточуючих проявляється то надмірна дружелюбність, то невинуватена ворожість, причому надмірно інтенсивні контакти можуть змінюватися раптовими розривами. Недостатність і «оригінальність» соціальних контактів обумовлює занепокоєння значимістю своєї особистості, що служить основою для аутистичного фантазування і формування афективно насичених ідей чи груп ідей. Своєрідна система аутистичного сприйняття значно обмежує і фільтрує зовнішні негативні сигнали, спотворюючи і системи соціальної взаємодії. Складається враження «емпатичної холодності» та загальної нездатності до емоційно насичених відносин. Однак, трапляються події та стосунки, здатні викликати емоційний відгук. У таких випадках проявляється несподівана для оточуючих та емпатична чутливість та особистісна ранимість.

Особи такого поведінкового типу можуть мати широке коло соціальних контактів, що відрізняються формальністю та відсутністю адекватного емоційного змісту та протікають без достатнього обліку реакціями з оточенням. Головною особливістю поведінкового типу, що розглядається, є дезадаптація основ соціалізованої взаємодії. Якщо в інших випадках в основах дезадаптаційної поведінки лежать механізми своєрідної взаємодії з вже сформованим і значущим для психіки об'єктом (батьками), то в даному випадку найбільш ймовірним джерелом формування такої поведінки можна вважати порушення своєрідної, найглибшої, первинної, у чомусь навіть до

особистісного процесу взаємодії. Якщо абстрагуватися рівня до об'єктної взаємодії (біологічної), стане наочним, що у період саме процес задоволення потреб (їжа, тепло, турбота) певним чином формує майбутню систему об'єктної взаємодії. Недостатне для психіки задоволення потреб (можливо в цьому процесі важливі умови та особистісні відносини) дезадаптує психіку в будівництві систем об'єктної взаємодії. Єдиною можливою відповіддю психіки, що формується, на недостатне задоволення потреб у взаємодії є їх обмеження — аутизація. Якщо особливості особистості, що відображаються в піку профілю на 8-й шкалі, поєднуються з неприємними фізичними відчуттями (нерідко своєрідними) та ідеями, що стосуються стану фізичного здоров'я, то відзначається підвищення профілю і на 1-й шкалі.

Якщо демонстративні тенденції, зумовлені високим рівнем витіснення, виявляються в осіб, які почуваються відчуженими, не зрозумілими і не включеними до соціального середовища, то зазвичай відзначається поєднання піків на 3-й та 8-й шкалах MMPI. Цей профіль свідчить про глибоку дисгармонічність, оскільки відбиває парадоксальне поєднання орієнтування на актуальну поведінку, на зовнішню оцінку, на схвалення оточуючих зі схильністю будувати свою поведінку, виходячи з внутрішніх критеріїв, з труднощами міжособистісної комунікації. Будучи стурбованими питаннями про місце своєї особистості у суспільстві та її значущості, ці особи нерідко формують коло своїх знайомств та контактів таким чином, щоб створити своєрідне середовище, в якому їх значущість беззастережно визнається. Поряд із побудовою своєрідного середовища, питання про своє місце в суспільстві та про значущість своєї особистості, особи з описуваним типом профілю можуть вирішувати шляхом ідентифікації з будь-якою формою діяльності, високу значущість якої вони проголошують. При цьому вони воліють уникати ситуацій, за яких ця ідентифікація, а також компетентність в обраній галузі діяльності не можуть бути поставлені під сумнів (індивідуальна діяльність, вузька спеціалізація тощо).

Таке поєднання при досить вираженому підйомі профілю майже завжди свідчить про хворобливий стан тієї чи іншої природи або принаймні про легкість виникнення декомпенсації. Якщо внаслідок утруднення міжособистісних зв'язків порушується соціальна адаптація, у профілі особистості це зазвичай відображається поєднанням піків на 8-й та 4-й шкалах. Особи з таким типом профілю характеризуються не агресивною асоціальною поведінкою, а асоціальними вчинками, вчиненими внаслідок непорозуміннь, непристосованості до тих чи інших умов, нездатності чітко усвідомити соціальну норму та внаслідок своєрідного підходу до ситуації.

Якщо такий стереотип поведінки зберігається у зрілі роки, він сприяє наростанню відгородженості та відчуження та посиленню порушень соціальної адаптації. У тих випадках, коли порушення міжособистісних зв'язків та наростаюча аутизація супроводжуються формуванням афективно зарядженої ідеї або групи ідей, профіль особистості характеризується поєднанням піків на 6-й та 8-й шкалах. Виражені підвищення профілю на цих шкалах, особливо при відсутності підйомів на шкалах невротичної тріади, свідчать про схильність до формування концепцій, що важко коригуються, пов'язаних з уявленням про наявність загрозливих або небезпечних дій оточуючих. У таких випадках характерна виражена вибірковості перцепції, коли сприймається переважно інформація, що підкріплює вже сформовану концепцію. Якщо такий відбір інформації виражений настільки, що призводить до втрати контакту з реальністю, а міжособистісні відносини організуються на основі не коригованих концепцій, то особистість з описуваним типом профілю замінює реальне суспільство псевдосуспільством, що є сукупністю власних проєкцій. У клініці це проявляється синдромом марення.

Якщо схильність орієнтуватися на внутрішні критерії та комунікативні труднощі поєднується з вираженою тривожністю, то профіль особистості може характеризуватись ізольованим і більш менш рівномірним підйомом («плато») на 7-й і 8-й шкалах ММРІ. Такий тип профілю відбиває відчуття

особи чи неповторності своєї особи і тривогу щодо недостатнього визнання такої особистості оточенням. Такі почуття (не обов'язково несвідомі) призводять до виникнення депресивних тенденцій, які можуть і не відображатись підвищенням значень 2-ї шкали.

Депресивні явища нерідко поєднуються з дратівливістю та тривожністю або відчуттям підвищеної стомлюваності та апатії. Такий тип найчастіше властивий особам юнацького віку. У віці такі прояви є наслідком певної міри інфантильності. Залучення у діяльність фахівців шизоїдного типу адаптованої поведінки та включення їх у групову діяльність супроводжується низкою організаційних питань та формує наслідки, що спочатку потребують пильної уваги. Превалювання у діяльності «функціональності» чи «креативності» є питанням стратегічним і формується цілями діяльності та коригується умовами її здійснення. Особи шизоїдного типу є «професійними», вродженими аналітиками, «фахівцями» опосередкованої через символи взаємодії, оскільки є практично єдиними представниками дезадаптаційної поведінки, які використовують інтелектуалізацію як провідний несвідомий механізм їхнього захисту.

Оперування причинно-наслідковими зв'язками не є для них роботою, що відображає опосередковані особисті потреби, а власне і є первинною потребою соціального функціонування. Спочатку порушені механізми особистісно-об'єктної взаємодії провакують і мотивують їх до пильного вивчення та аналізу систем міжособистісної взаємодії, аналізу мотивувань та потреб, ретельного вивчення оточуючих.

Знаходження поза цими системами взаємодії та прекрасними аналітичними можливостями дозволяють їм добре розумітися на міжособистісних проблемах, проте комунікаційна дезадаптація та своєрідність взаємодій не дозволяють ефективно реалізувати ці особливості.

Теж механізми, тобто певна особистісна ізоляція, провакують їх на вивчення та аналіз глобальних причинно-наслідкових зв'язків та аспектів світового функціонування і цілком можливо, що ті ж механізми лежать в

основі геніальності. Виходить, що неможливість оптимальної включеності до системи міжособистісних взаємодій формує ряд здібностей, що призводять до «генерування» ідей, які належним чином використовувати сам «генератор» практично не може. Використання діяльності таких фахівців у формі креативних аналітиків дає величезний ефект і значно окупає всі витрати, пов'язані з умовами організації їх діяльності. Ці умови прості. Особи даного типу потребують вільного, творчого стилю діяльності не обмеженого формальними і режимними рамками. Будь-яке керівництво їх діяльністю викликатиме протидію. Найбільш оптимальний варіант – це партнерське співробітництво на рівні ідей, тому що будь-яке практичне втілення за їх участю може мати настільки хитромудрий вигляд, в якому легко загубляться всі ідейні переваги. Особливою умовою є створення «ізоляції». Тенденція створення «особистісного середовища», висока активність, егоцентризм, яскрава індивідуальність та інтелектуальна розвиненість таких осіб за умов вільної діяльності може реалізовуватись у формуванні із співробітників «клубу за інтересами», що лежить далеко за межами організаційної діяльності, що не може сприяти її ефективності. Власне, грамотне припинення таких спроб та постійне надання матеріалів для роздумів та «фронту» для докладання зусиль і є достатнім керівництвом для таких фахівців, які, маючи майже позамежну особистісну мотивацію, більшої управлінської взаємодії та контролю і не потребують. А як скористатися результатами їхньої праці залежатиме від здібностей та можливостей керівників діяльності.



Рисунок 2.12.

Показники оптимістичності

Провідний пік за 9-ю шкалою ММРІ у 64% керівників нормативно відповідного профілю відображає активність особистісної позиції, високий рівень життєлюбності, впевненість у собі, позитивну самооцінку, високу мотивацію досягнення певної своєрідності. Орієнтована така активність і мотивація більшою мірою на моторну рухливість і мовну продуктивність, ніж на конкретні та практичні цілі. Такі поведінкові особливості часто супроводжуються загальним піднесеним настроєм. У відповідь на протидію легко спалахує і легко згасає гнівлива реакція. Успіх викликає відому екзальтацію та емоцію гордості. Життєві проблеми сприймаються як легко переборні, інакше значимість труднодосяжного стану чи становища легко знецінюється. В осіб такого поведінкового типу відсутня схильність до серйозного поглиблення у складні проблеми, переважає безтурботність, радісне сприйняття всього навколишнього світу та свого буття, райдужність надій, впевненість у майбутньому, переконаність у своїй щасливості.

Підвищена 9-а шкала ММРІ відображає акцентуацію за гіпертимним або екзальтованим типом і виявляє завищену особистісну самооцінку, легкість у прийнятті рішень, відсутність особливої розбірливості в контактах.

Такі особливості супроводжуються безцеремонністю поведінки, поблажливим ставленням до своїх промахів та недоліків. Емоційні сплески, що легко виникають, закінчуються швидкою відхідливістю. Часто відзначається мінливість у прихильностях, надмірна смішність, влюбливість, словом, властивості, цілком природні для юнацького віку, але є значно інфантильними для дорослої людини. У тих випадках, коли основним способом усунення фрустуючих стимулів служить заперечення будь-яких труднощів, тривоги, своєї та чужої провини (імунітивні реакції), профіль особистості зазвичай характеризується піком на 9-й шкалі. Тенденція заперечувати тривогу виражається зазвичай відсутністю спонтанних згадок про якісь труднощі, які її викликати, виразом зневаги до труднощів, про які згадується із боку, декларованим оптимізмом. Особи з помірними підвищеннями профілю на 9-й шкалі характеризуються оптимістичністю, комунікабельністю, здатністю до високої активності, невимушеністю у спілкуванні. Вони охоче вступають у контакти і при цьому справляють на оточуючих враження людей приємних, веселих, що відрізняються широкими інтересами та ентузіазмом, охоче висловлюють свою думку та готові поділитися враженнями. Для осіб цього типу характерні «емоційна яскравість», вміння відчувати задоволення від життя, реалістичне, образне мислення та відсутність прихильності до жорсткої схеми. Вони легко стають «душею суспільства», добре пристосовуються до змін і навіть прагнуть до них, не відчувають труднощів за необхідності перебудови життєвого стереотипу.

У ситуації стресу, особи з провідною 9-ю шкалою у профілі, виявляють надмірну, але завжди цілеспрямовану активність, при цьому можуть наслідувати авторитетну для них особу. Основою таких поведінкових особливостей є система особистісно-об'єктної взаємодії, що не спотворює психічний розвиток, а сама соціалізоване середовище, що виступає як обмежувач несвідомої психічної активності. Енергетикою такого поведінкового типу є базова темпераментна активність, що відповідає

сильному, невірноваженому типу нервової системи. У цьому випадку підвищена базова психічна активність, що спочатку потребує оптимальної зовнішньої іннервації, вже на ранніх стадіях розвитку стикається з проблемами, що формують своєрідність поведінки. Підвищена особистісна активність формує пошукове різноманіття, що призводить у процесі взаємодії із зовнішнім світом до неодноразово пережитих станів страху. Страх невідомого зовнішнього світу та особистісна активність, сплітаючись, формують конгломерат зовнішньої активності, що є відображенням несвідомих особистісних прагнень постійно переживати нові враження.

Така особливість психічного розвитку трансформується в дорослі поведінкові тенденції, адаптується в процесі розвитку та набуває остаточного вигляду в особливостях поведінки, що мають широкий спектр проявів, тому що не має об'єктного обмеження вираження активності. Точніше сказати, при особистісно-об'єктній дезадаптації особистісна активність певним чином концентрується на механізмі дезадаптації і певним чином постійно обертається навколо нього. У нашому випадку такої прихильності немає, все різноманіття зовнішнього середовища виконує цю функцію та урізноманітнює особливості поведінки та відносно рідко призводить до дезадаптації клінічного рівня. Підвищена самооцінка та висока активність, що відображаються підвищенням профілю на 9-й шкалі з одночасним зниженням профілю на 2-й та 7-й шкалах можуть знаходити свій вираз у прагненні до керівництва оточуючими або до піднесення над оточенням ними шляхом суперництва.

У першому випадку пік на 9-й шкалі та зниження на 2-й та 7-й шкалі поєднуються з підвищенням профілю на шкалі К, що відображає прагнення до заперечення власних слабкостей та емоційних проблем, прагнення дотримуватися конвенційних норм і нетерпимість до порушення цих норм іншими. Особи цього типу не виносять невизначеності та коливань, прагнуть бути максимально поінформованими, охоче беруть він керівництво, проявляючи велику енергію та організаційні здібності. Їхнє лідерство

зазвичай сприймається оточуючими як природне явище, оскільки вони викликають до себе повагу завдяки енергійності, поінформованості та високій працездатності.

Для осіб подібного типу ситуації, у яких блокується їхнє прагнення до керівництва чи відсутня достатня, з їхньої погляд, інформація, є джерелами психічного стресу. Якщо при такому ж типі профілю на основних шкалах відзначається зниження профілю на шкалі К, що зазвичай відображає схильність критично оцінювати оточуючих і підозріло ставитися до їх мотивів, то активність і висока самооцінка реалізуються в прагненні піднятися над оточуючими шляхом суперництва, продемонструвати свою силу підкреслити слабкість інших людей. У чоловіків така тенденція може реалізовуватися шляхом демонстрації можливостей, що забезпечуються фізичною перевагою, у жінок — виявлятися у прагненні наголосити на своїй зовнішній привабливості. Особи цього типу відчують відчуття загрози, якщо потрапляють у ситуацію, де не можуть викликати заздрість і демонструвати свою перевагу, і, особливо, якщо при цьому вимагається вираження або визнання залежності. Якщо підвищена активність, високе честолюбство, і самооцінка, що відбиваються у підвищенні профілю на 9-й шкалі поєднуються з неможливістю домогтися бажаного становища і реалізувати актуальні прагнення, а тривога, що виникає, відноситься на рахунок соматичного стану, то в профілі спостерігається одночасне підвищення значень і 1-ї шкали. Особи цього типу зазвичай вважають себе соматично хворими і негативно ставляться до спроб трактувати їх скарги як наслідок ситуаційних чи емоційних труднощів.

Їх поведінка характеризується або напруженістю та активним прагненням до соматичної терапії, або демонстративним оптимізмом і прагненням підкреслювати свою стійкість перед тяжкою недугою. Останній варіант особливо ймовірний, якщо «невротичну тріаду» виражена «конверсійним V».

Підвищення профілю на 9-й шкалі може відображати високий рівень спонукань та активності, сформованим вираженим відчуттям загрози. У цьому випадку відзначається парадоксальне поєднання підйомів профілю на 2-й та 9-й шкалах. Такий профіль може відображати поєднання відчуття власної значущості та високих особистісних можливостей із занепокоєнням з приводу визнання цих якостей оточуючими. Стурбованість проблемами такого роду характерна для підлітків та юнаків у період становлення особистості, а в зрілому віці вказує на риси інфантильності. Поєднання підвищеної самооцінки, здатності ігнорувати утруднення, високої, але погано організованої активності з високою здатністю до витіснення негативних сигналів, демонстративністю, емоційною незрілістю та егоїзмом відбивається високими значеннями 9-ї та 3-ї шкал. Часто таке поєднання властиво особам артистичного складу, чий ентузіазм, здатність до тривалих зусиль та ефективність діяльності зростають у присутності великої аудиторії.

Піки на 9-й та 4-й шкалах відображають недостатню здатність до внутрішнього сприйняття соціальних норм. Особи з подібним типом профілю відчувають постійний потяг до переживань, до зовнішньої збуджуючої ситуації. Якщо цей потяг не задовольняється, у них легко виникає почуття нудьги, що розряджається в небезпечних, іноді руйнівних діях, що є стороннім спостерігачем безглуздими і позбавленими підстави. Їхня зневага до існуючих правил і звичаїв, протест проти моральної та етичної норми реалізується активно, найчастіше без будь-якої корекції своєї поведінки у зв'язку з ситуацією, що становить загрозу для них самих.

Особи цього можуть чинити правопорушення, причому їх соціальна небезпека зростає, якщо описана лінія поведінки проводиться послідовно і ригідно, що зазвичай супроводжується появою піку і на 6-й шкалі. Наявність додаткових піків на 7-й шкалі та шкалах «невротичної тріади» відображає менш імовірну асоціальну поведінку залежно від виразності цих піків. І тут асоціальні установки реалізуються соціально прийнятними шляхами.

Поєднання піків на 9-й та 6-й шкалах ММРІ вказує на певну послідовність та цілеспрямованість організованої поведінки навколо певної особистісної концепції. У цьому випадку афективна ригідність та відчуття ворожості з боку оточуючих ускладнюють систему міжособистісної взаємодії. Особи такого типу зазвичай прагнуть стверджувати свою перевагу і використовувати оточуючих для досягнення своїх цілей, які вважаються ними корисними та необхідними для всіх. Соціалізація взаємодії забезпечує спілкування, дозволяє реалізовувати прагнення домінування, наприклад, через високу компетентність в областях консультування, прагнення бути на увазі і т. д. При зміні форм та місць діяльності відбувається уникнення «пересичення» одноманітністю, реалізується прагнення до «новизни» та своєрідні пошукові устремління до «кращого варіанту» діяльності. Забезпечення таких умов діяльності у комплексі гарантує найпродуктивніші та найефективніші результати таких фахівців. Найкращим середовищем їхньої діяльності є умови, що потребують частого перемикавання уваги. Постійна та різноманітна психічна «зайнятість» найбільш оптимальна для таких фахівців. У той самий час ситуації, пов'язані з монотонною роботою, яка вимагає ретельності, копіткості, тривалої фіксації уваги є стресовою і може викликати порушення психічної адаптації.



Рисунок 2.13.

Показники соціальної інтроверсії

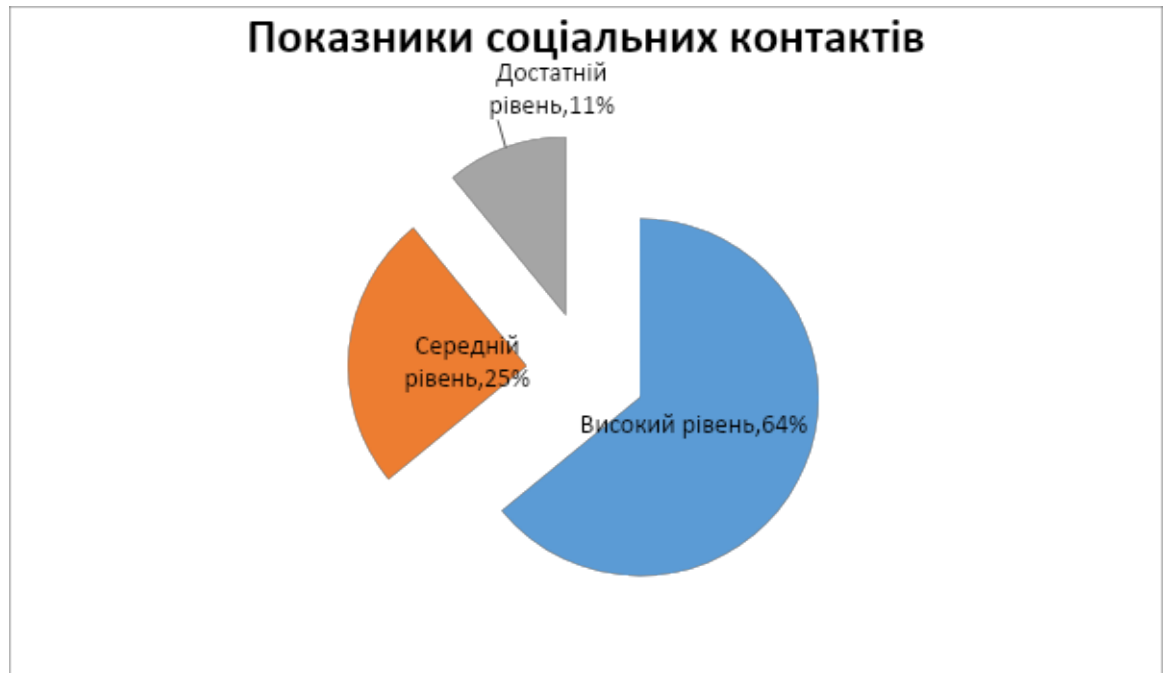


Рисунок 2.14.

Показники соціальних контактів

Шкала соціальної інтроверсії чи соціальних контактів показує, як і саме ставлення до поведінкових особливостей, засноване на виявленні екстравертованих чи інтровертованих особистісних властивостей та якостей більш спірне, ніж інформативне. Спроби виявити стабільні поведінкові особливості в характеристиках мислення, афектації і ступеня інтенсивності соціальних контактів можуть представляти певну практичну цінність як типологічні особистісні особливості, що вдруге відображаються, у сфері соціалізованої взаємодії і не можуть виконувати функцію провідного факторного значення у визначенні базових рис, що формують поведінку.

0-а шкала в силу своєї функціональності спрямована на визначення природи соціалізованої взаємодії, добре корелює і з темпераментними особистісними особливостями та з рядом факторів 16 PF, прогностично збагачуючи процес моделювання діяльності. Підвищена 0-а шкала відображає гіпостенічний тип реагування та виявляє пасивність особистісної позиції та велику зверненість інтересів у світ внутрішніх переживань. Таке

поведінкове реагування відрізняється інертністю прийняття рішень, скритністю, вибірковістю у контактах, прагненням до уникнення конфліктів. У ситуації стресу — загальмованість, уникнення контактів і втеча від проблем. Високі показники 0-ї шкали відображають не тільки замкнутість, небалакучість, але нерідко є ознакою внутрішньої дисгармонії та способом приховування від оточуючих своєї ідентичності свого характеру, незручності у спілкуванні. Іноді такі особи можуть справляти враження досить товариських, але це їм дається ціною значної особистісної напруги. Труднощі міжособистісної взаємодії формують замкнутість, нетоварищескість, прагнення до діяльності, не пов'язаної зі спілкуванням і реакції тривоги в тих випадках, якщо вимушені контакти здійснюються незалежно від волі суб'єкта. Такі особливості можуть трансформуватися у значний аутизм, властивий шизоїдному типу реагування.

Зниження рівня профілю на 0-й шкалі у 64% керівників відображає прагнення до міжособистісних контактів і інтерес до людей. Особи з таким типом профілю товариські, емоційно чуйні, синтонні, у них добре розвинені навички спілкування. Вони охоче приймають громадські обов'язки, мають багато міжособистісних контактів у різних сферах і отримують від цих контактів велике задоволення. Якщо профіль на 0-й шкалі різко знижений, то зазвичай це свідчить про наявність настільки великої кількості контактів, що їх здійснення неминуче супроводжується швидкоплинністю та поверхневостю спілкування. Ступінь «соціальної екстраверсії» є вторинною характеристикою типових особистісних особливостей і може від них конкретизуватися. Найбільшою мірою вираженість екстраверсії визначається спонтанністю поведінки, тобто здатністю до активних дій, що не викликається безпосередніми зовнішніми стимулами — якістю, що високо корелює і з темпераментними характеристиками та з характерологічними типами. Збільшення спонтанності поведінки у здійсненні міжособистісних контактів відбиває зростаючу потребу в соціальних зв'язках, спілкування з новими людьми, жвавість емоційного відгуку, здатність переносити неминучі

тертя без реакцій тривоги і пригніченості, тобто наростає соціальна екстраверсія. Такі особливості, поряд зі зниженням профілю на 0-й шкалі, відрізняються його підвищенням на 9-й та шкалі К, а нерідко і на 3-й шкалі.

Зниження рівня профілю на 0-й шкалі може бути пов'язане з тенденцією до самоствердження, підвищення своєї значущості в очах оточуючих, домінування. У цьому випадку поряд із зниженням профілю за 0-ю шкалою зазвичай відзначається його підвищення на 6-й. Рівень профілю нерідко підвищений і на 9-й шкалі, але, на відміну від раніше розглянутого типу, відзначаються низькі показники за шкалою. Особи з таким характером профілю відрізняються незалежністю, завзятістю у досягненні мети, схильністю керувати оточуючими (особливо нижчестоящими) і критично ставляться до вказівок і панівних авторитетів. Принципи, якими вони керуються, можуть бути досить міцними, але не конвенційно обумовлені, а формуються на основі особистого досвіду.

При зниженні рівня соціальної спонтанності виникають прагнення віддавати перевагу вузькому колу близьких людей на противагу широким контактам. При цьому виникають труднощі при встановленні нових контактів з реакціями тривоги при тертях міжособистісних і в цьому зв'язку наростає соціальна інтроверсія. Такій поведінці, крім підвищення профілю на 0-й шкалі, відповідають його підйоми на 2-й і 7-й шкалах.

Соціальна екстраверсія може проявлятися як прагнення до виконання обов'язків, пов'язаних з усвідомленням почуття обов'язку. І тут може відзначатися «охоче» прийняття соціальної відповідальності що пов'язано із мережею широких контактів. З огляду на відносно низьку соціальну спонтанність, такі контакти будуть будуватись насилу і можуть бути джерелом тривожних реакцій чи емоційної напруженості.

Особи з такими особливостями можуть бути важкі у спілкуванні через властиву їм тенденцію керуватися у своїй поведінці жорстким кодексом норми та схильністю до моралізації. У той же час оточуючі можуть відзначати їхню надійність. Соціальна екстраверсія, обумовлена такими

особистісними особливостями, у профілі особистості зазвичай відображається зниженням значень на 0-й шкалі та підвищенням на 7-й.

Якщо прагнення до соціальних контактів не базується на інтреріоризованій нормі та почутті обов'язку, спостерігається відхід від соціальних контактів щоразу, коли до цього не спонукає власна потреба. У цьому випадку бачимо підвищення профілю на 0-й шкалі, що поєднується зі зниженням на 7-й. Якщо збільшення соціальної екстраверсії пов'язане з орієнтуванням на зовнішню оцінку, з постійною потребою в підтримці з боку групи, зниження профілю на 0-й шкалі зазвичай поєднується з підвищенням його на 3-й. Зменшення потреби у підтримці з боку групи, підвищена аутичність призводять до підвищення профілю на 0-й шкалі, зниження його на 3-й і нерідко підвищення на 8-й. Варто зазначити, що виражене підвищення профілю на 0-й шкалі може свідчити і про аутичність і своєрідний підхід до міжособистісних відносин, характерний для шизоїдних осіб, навіть за відсутності піку на 8-й шкалі.

Пік профілю на 8-й шкалі при зниженні його на 0-й також відображає своєрідність підходу до міжособистісних відносин, які в цьому випадку виражаються у великих, але погано організованих та позбавлених адекватного емоційного забарвлення контактах. При піках профілю на 1-й та 0-й шкалах можна говорити про обмеження сфери спілкування у зв'язку з відчуттям соматичного неблагополуччя. Зниження рівня 0-ї шкали при піку профілю 1-ї зазвичай вказує на поєднання схильності пред'являти соматичні скарги з песимістичною оцінкою перспектив та потребою ознайомлення з такою оцінкою можливо ширшого кола осіб. Рівень профілю 0-ї шкали при піку його на 2-й загалом відображає ступінь виразності «реакції призову» та пошуків допомоги. Зниження профілю 0-ї шкали відбиває вираженість тривожних розладів, підвищення — власне депресивних тенденцій.

Поєднання піків 4-ї та 0-ї шкал вказує на обмеження кола соціальних контактів та зниження ймовірності асоціальної поведінки, більш реальної при зниженні показників 0-ї шкали. 0-а Шкала, опосередковано відбиваючи

поведінкові особливості системи взаємодії має більше допоміжне значення процесів моделювання діяльності.

Детальний розподіл рівнів і видів мотивації співробітників сфери торгівлі, які працюють з керівниками із різними провідними стилями лідерства представлено на *рис. 2.15*.

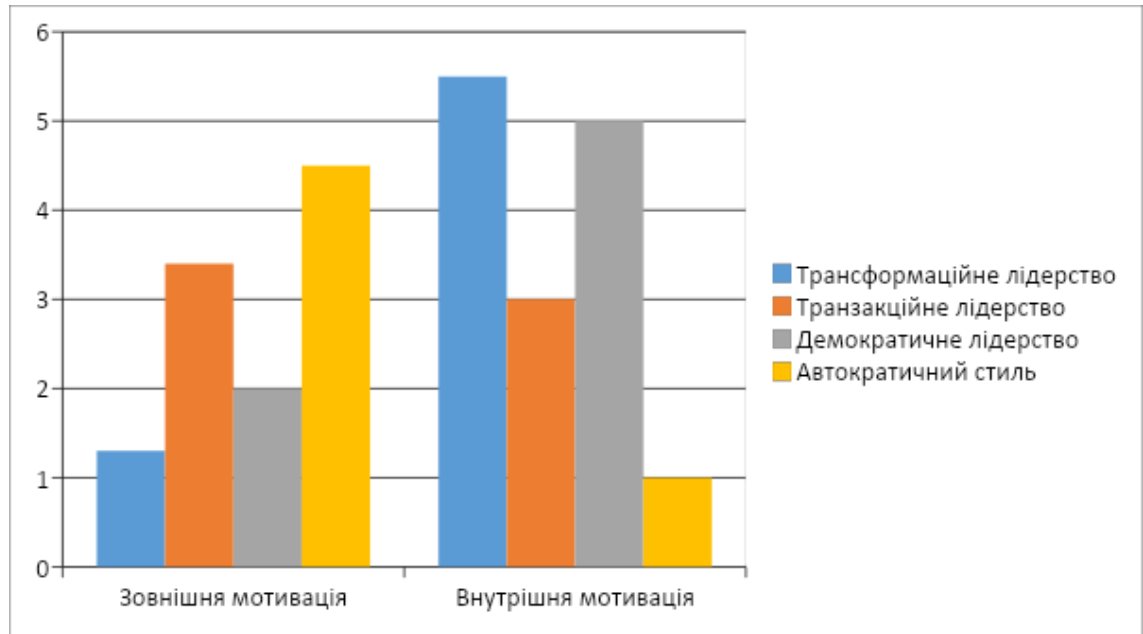


Рисунок 2.15.

Розподіл видів і рівнів мотивації працівників управлінців із різними стилями лідерства

Як бачимо з *рис. 2.15*. у менеджерів із продажу, якими керують керівники із трансформаційним стилем лідерства переважає внутрішня мотивація, яка перебуває на високому рівні. Також, високий рівень внутрішньої мотивації характерний для менеджерів із продаж, які працюють з демократичними керівниками. При цьому, їх спільна частка складає 60%. Водночас у менеджерів із продажів, які працюють на керівників із автократичним провідним стилем лідерства, ми відзначаємо найнижчий рівень внутрішньої мотивації – 9%. Середній рівень внутрішньої мотивації відзначається у 65% менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами.

Щодо зовнішньої мотивації, то вона знаходиться на найвищому рівні в 80% співробітників у сфері торгівлі, які працюють під керівництвом автократичних менеджерів. При цьому вона зберігається на високому рівні у менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами (75% менеджерів із продажу, що працюють із такими керівниками).

Результати статистичного аналізу продемонстрували, що кореляція між стилем управління та лідерства й рівнем внутрішньої мотивації, яка спостерігається тут для менеджерів з продажу знаходиться на рівні 0,29. Водночас вона дуже близька до кореляції 0,30 між стилями лідерства та рівнем зовнішньої мотивації у менеджерів із продаж, які з такими керівниками працюють.

Аналіз результатів дослідження стилів лідерства та психологічних особливостей мотивації працівників у сфері торгівлі продемонстрував, що трансформаційне лідерство, яке включає ідеалізований вплив (поведінку), яка підвищує рівень внутрішньої мотивації у 80% досліджуваних, ідеалізований вплив (приписується, 75%) індивідуальний розгляд (90%), інтелектуальну стимуляцію (35%) та натхненну мотивацію (70%) сприяє максимальному підвищенню рівня внутрішньої мотивації. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire» (30%), управління за винятком (активне) (45%), умовну винагороду (55%) та управління за винятком (пасивне, 25%), зумовлює зростання як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації у співробітників сфери торгівлі.

3.3. Рекомендації щодо вибору стилів управління з метою підвищення рівня мотивації працівників у сфері торгівлі

Аналіз результатів досліджень вказує на те, що демотивація виникає тоді, коли керівники намагаються мотивувати своїх продавців. Зокрема, наукові розвідки, переконливо демонструють, що автократичні лідери намагаються мотивувати продавців за допомогою системи винагород і покарань. Однак, даний підхід в підсумку призводить до зниження рівня мотивації працівників. Ніколсон, професор організаційної поведінки в Лондонській бізнес-школі підтвердив, що всі наявні дані свідчать про те, що зовнішні стимули – чи то підбадьорливі розмови, пачки готівки чи навіть загроза неприємних наслідків – мають обмежений вплив [45].

Основна заповідь «батога й пряника» полягає в тому, що продавців потрібно підкупувати або бити, виховуючи в них слухняність. Ця небезпечна форма мотивації по суті передбачає ставлення до продавців як до тварин, які потребують «моркви», яку потрібно повісити перед обличчям, щоб спонукати до руху, і «батога», який буде використано, якщо «морква» припинить мотивувати. Така примітивна мотивація продавців може легко переступити межу й стати некоректною, а часом навіть жорстокою.

При цьому найкращих продавців варто відзначати за їхні досягнення. Справедлива оплата продавцям є абсолютною необхідністю. Якщо продавці не отримують справедливої винагороди, вони будуть незадоволені. Так само якщо продавець демонструє поведінку, яка є непрофесійною або неетичною, слід використовувати негативне підкріплення, щоб запобігти подальшим проявам такої поведінки. Проблеми виникають, коли менеджери відділів з продажу використовують «пряник і батіг», як основні способи мотивації продавців до виконання основних трудових функцій.

Оскільки позитивне та негативне підкріплення є найпоширенішими стратегіями мотивації, які нав'язують продавцям, ми обговоримо обидві.

Мета полягає в тому, щоб лідери продажів усвідомили безглуздість і небезпеку використання цих застарілих та непродуктивних практик.

Було доведено, що фінансова стимуляція, характерна для автократичного лідерства, гальмує здатність до творчої адаптації під час виконання завдання. Наприклад, психолог Принстонського університету Глюксберг провів відомий експеримент, у якому досліджував вплив зовнішньої мотивації на креативність і критичне мислення. Він навмання розділив тих, хто погодився взяти участь в експерименті, на дві групи. Кожну людину з першої групи проводили в кімнату і показували багатогранну головоломку. Учасникам потім сказав, що експеримент буде заплановано, щоб побачити, як швидко він або вона зможе вирішити проблему.

Кожному учаснику другої групи повідомили ідентичну інформацію, що й учасникам першої групи, за винятком того, що учасникам цієї групи також повідомили, що якщо час учасник буде входити у 25% найшвидших, він або вона отримала б 5 доларів. Крім того, кожному члену цієї групи також було обіцяно, що якщо він чи вона найшвидше розв'яже проблему, ця особа отримає винагороду в розмірі 20 доларів США.

Традиційне мислення припускає, що виграють ті з другої групи, які мали найшвидше розшифрувати ребус. Однак все навпаки. Група, якій була обіцяна компенсація працювала над завданням в середньому на три з половиною хвилини довше, ніж група, яка нічого не знала про будь-які стимули. Обіцянка винагороди притупила креативність учасників групи такою мірою, що це зробило їх неефективними.

Існує велика кількість досліджень, які підтверджують, що намагатися мотивувати когось за допомогою винагороди значить ставити перешкоди на шляху до впровадження інновацій. Дослідження, проведене Лондонською школою економіки, проаналізувало вплив планів компенсації п'ятдесяти однієї великої корпорації на працівників. Їх вражаюче відкриття полягало в тому, «фінансові стимули... можуть призвести до негативного впливу на загальну продуктивність» [30].

Амабіле з Гарвардської школи бізнесу повторює це твердження. Зокрема, її дослідження показало, що зовнішні мотиваційні стратегії перешкоджають творчому процесу. Вони викликають тривогу, оскільки креативність є центральною складовою успішних продажів. Продавці постійно змушені пристосовуватися і мислити на ходу. Ця розумова спритність є важливою для успішних продаж. У кожного потенційного клієнта є окрема проблема, особистість, концентрація уваги, база знань, емоційний стан, мотиви покупки та система переконань. Якщо продавець не може компетентно реагувати на кожну унікальну ситуацію, він або вона будуть неефективними. У зв'язку з тим, що зовнішня винагорода, характерна для автократичного стилю лідерства, заважає творчому мисленню, це небезпечна бізнес-практика і просто неприпустима.

Використання автократичного лідерства та системи винагород, як мотиваційної стратегії базується на передумові, що продавці не докладають зусиль до виконання роботи. Проте, якщо команда продажів наполегливо працює, вона пройшла ефективно навчання та стиль управління відповідає потребам і особливостям співробітників, зовнішня винагорода не має вже такого значення. Справжня небезпека виникає, коли продавці працюють на максимальній потужності, а їм дають зовнішню винагороду, щоб спонукати їх докладати більше зусиль. Це остаточно демотивує їх. Якщо продавці докладуть максимум зусиль, таке лідерство знизить моральний дух і збільшить рівень розчарування, обидва з яких призведуть до зниження рівня продажів.

Існує величезна різниця між зовнішньою та внутрішньою мотивацією на якій роблять акцент демократичні, танзакційні та трансформаційні лідери. Зовнішня мотивація – це коли одна людина намагається викликати в іншій бажання щось зробити. Навпаки, внутрішня мотивація – це коли людина має внутрішнє бажання, яке викликає у неї бажання виконувати певну діяльність. Тоді як кінцеві цілі різні, зовнішні та внутрішні мотиватори можуть бути ідентичними, спосіб використання мотиваційних стратегій різко інший.

Експерти з лідерства Кузес і Познер аналізують різницю між внутрішньою та зовнішньою мотивацією, коли стверджують: люди роблять щось через зовнішній контроль — можливість отримання відчутної винагороди, якщо вони досягнуть успіху, або покарання, якщо вони цього не роблять, або через внутрішнє бажання. Люди роблять щось, тому що відчувають примус або тому, що хочуть. Зовнішня мотивація збільшує ймовірність створення умов поступливості чи непокори; самомотивація дає набагато кращі результати. Кузес і Познер далі розкривають силу внутрішньої мотивації, пишучи, коли це приходить до досконалості, це точно не «те, що винагороджується, робиться», а «те, що винагороджується, робиться». Ви ніколи не зможете платити людям достатньо, щоб вони піклувалися про ваші продукти, послуги, громади, сім'ї, або навіть кінцевий результат. Відомий економіст Фрей повторює цю ідею, коли він визнає, що внутрішня мотивація має велике значення для всієї економічної діяльності. Неможливо уявити, щоб люди були мотивовані виключно або навіть головним чином зовнішніми стимулами. Щоб це зрозуміти, потрібне лише знання людської психології, що хтось працюватиме більше, щоб зробити те, що хоче, ніж те, що його змушують робити.

Оскільки продажі є джерелом життя компанії, внутрішньо мотивовані продавці є критично важливими для будь-якої організації. Дослідник Gallup J. Thackray коментує це, коли він писав у *Gallup Management Journal*, «Опитування Gallup за участю понад десяти мільйонів співробітників із понад 110 країн у таких різноманітних галузях, як електропостачання, роздрібні магазини, ресторани, готелі, лікарні, паперові фабрики, урядові установи, банки та газети, а також десятки інших чітко показують, що ступінь завдяки якому люди відчувають себе могутніми та залученими до своєї роботи, безпосередньо пов'язано з позитивними результатами бізнесу» [39]. Зростання показників продажів, продуктивність, лояльність споживачів і так далі залежать від рівня внутрішньої мотивації. Ось чому обізнані керівники відділів продажів відмовляються від використання зовнішніх мотиваторів. Ці

лідери розуміють що внутрішня мотивація є більш ефективною, ніж маніпулятивна зовнішня мотиваційна тактика.

Було доведено, що мотивація природно стимулює продуктивну поведінку. Як тільки менеджер розуміє цей основний принцип людської мотивації він або вона швидко розуміє, що не можна змусити когось бути мотивованим. Як професор організаційної поведінки в Лондонській школі бізнесу Ніколсон підкреслював, що зміни відбуваються зсередини або не відбуваються взагалі.

Відтак, більш ефективними будуть трансформаційне та транзакційне лідерство, які роблять акцент на використання відповідних мотиваційних стратегій в управлінні. Трансформаційне лідерство, що включає ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписується) індивідуальний розгляд, інтелектуальну стимуляцію та натхненну мотивацію. Транзакційне лідерство, яке включає лідерство «laissez-faire», управління за винятком (активне), умовну винагороду та управління за винятком (пасивне).

Висновки до III розділу

Розуміння та проведення досліджень мотивації праці та лідерства вимагає знання методології дослідження. У цьому підрозділі ми розглядаємо важливі елементи, що стосуються використання дослідницьких методів і процедур для вивчення стилів лідерства та їх впливу на трудову мотивацію працівників сфери торгівлі.

Програма емпіричного дослідження складалася з трьох частин кожна з яких охоплювала три основні етапи. Водночас на кожному з них виконувалися визначені нашою програмою дослідження завдання. Серед ключових завдань першої частини дослідження варто виокремити:

1. Визначення критеріїв та індикаторів прояву основних стилів лідерства та управління.
2. Підбір психодіагностичного інструментарію для дослідження психологічних особливостей стилів лідерства та управління.
3. Розробку структурованого інтерв'ю для дослідження специфіки стилів управління, які використовують керівники із різними провідними стилями лідерства.
4. Проведення дослідження стилів лідерства та їх психологічних аспектів.
5. Обробку, аналіз та інтерпретацію результатів дослідження.

Зокрема, перший етап спрямовувався на підготовку до проведення емпіричного дослідження. Відтак, він передбачав виокремлення індикаторів відповідних стилів лідерства та критеріїв їх прояву, також, на ньому здійснювалася розробка емпіричної моделі дослідження та формувалася вибірка. Другий етап пов'язаний із підбором психодіагностичного інструментарію відповідно до виокремлених критеріїв з метою оцінки рівня їх прояву і розробку структури авторського інтерв'ю для дослідження особливостей стилю лідерства керівників. Третій етап передбачав власне

проведення психодіагностичного дослідження, а також аналіз та інтерпретацію його результатів.

Для визначення провідних стилів лідерства та психологічних особливостей управління нами використано наступні психодіагностичні методики:

- «Стандартизований багатофакторний метод вивчення особистості» (СМДО) – адаптований і модифікований варіант ММРІ;
- «Метод діагностування міжособистісних відносин» (ДМВ) – модифікований тест Лірі;

Друга частина емпіричного дослідження фокусувалася на визначенні рівня мотивації та психологічних аспектів її формування у спеціалістів зі сфери торгівлі. Серед ключових завдань другої частини нашого дослідження варто виокремити:

1. Визначення критеріїв та індикаторів прояву різних рівнів та видів мотивації у працівників сфери торгівлі.
2. Підбір психодіагностичного інструментарію з метою вивчення психологічних аспектів мотивації співробітників сфери торгівлі.
3. Проведення психодіагностичного дослідження мотивації працівників у сфері торгівлі.
4. Аналіз та інтерпретацію результатів дослідження.

Зокрема, спочатку нами виокремлено критерії та індикатори різних видів і рівнів мотивації співробітників у сфері торгівлі. Також, ми підібрали відповідний психодіагностичний інструментарій. Склали авторську анкету для дослідження особливостей мотивації у менеджерів із продаж та провели саме дослідження. Всі результати було опрацьовано, проаналізовано та проінтерпретовано.

Для дослідження мотиваційної сфери працівників сфери торгівлі нами використовувалися наступні психодіагностичні методики:

- «Форма по вивченню особистості» Джексона;

- «Опитувальник для вимірювання афіліативної тенденції і чутливості до відкидання» Мехрабіана;
- «Опитувальник для вимірювання результуючої тенденції мотивації досягнення» Мехрабіана (RAM);

Заключна частина дослідження передбачала аналіз взаємозв'язків між різним видами та рівнями мотивації менеджерів із відділу продажів і стилями управління в організації.

Вибірка. Загалом у дослідженні взяло участь 70 менеджерів з продажів, які працюють на території Івано-Франківської області, віком від 25 до 39 років. З них 35 жінок і 35 чоловіків. Зокрема, дані менеджери працювали у відділах продаж організацій, які займалися продажем виробів медичного призначення, квартир і землі. Також, нами було продіагностовано стилі лідерства та особливості управління 25 керівників, до складу відділів продаж яких входили досліджувані нами менеджери.

Як бачимо з аналізу результатів дослідження у менеджерів із продажу, якими керують керівники із трансформаційним стилем лідерства переважає внутрішня мотивація, яка перебуває на високому рівні. Також, високий рівень внутрішньої мотивації характерний для менеджерів із продаж, які працюють з демократичними керівниками. При цьому, їх спільна частка складає 60%. Водночас у менеджерів із продажів, які працюють на керівників із автократичним провідним стилем лідерства, ми відзначаємо найнижчий рівень внутрішньої мотивації – 9%. Середній рівень внутрішньої мотивації відзначається у 65% менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами.

Щодо зовнішньої мотивації, то вона знаходиться на найвищому рівні в 80% співробітників у сфері торгівлі, які працюють під керівництвом автократичних менеджерів. При цьому вона зберігається на високому рівні у менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами (75% менеджерів із продажу, що працюють із такими керівниками).

Результати статистичного аналізу продемонстрували, що кореляція між стилем управління та лідерства й рівнем внутрішньої мотивації, яка спостерігається тут для менеджерів з продажу знаходиться на рівні 0,29. Водночас вона дуже близька до кореляції 0,30 між стилями лідерства та рівнем зовнішньої мотивації у менеджерів із продаж, які з такими керівниками працюють.

Аналіз результатів дослідження стилів лідерства та психологічних особливостей мотивації працівників у сфері торгівлі продемонстрував, що трансформаційне лідерство, яке включає ідеалізований вплив (поведінку), яка підвищує рівень внутрішньої мотивації у 80% досліджуваних, ідеалізований вплив (приписується, 75%) індивідуальний розгляд (90%), інтелектуальну стимуляцію (35%) та натхненну мотивацію (70%) сприяє максимальному підвищенню рівня внутрішньої мотивації. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire» (30%), управління за винятком (активне) (45%), умовну винагороду (55%) та управління за винятком (пасивне, 25%), зумовлює зростання як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації у співробітників сфери торгівлі.

ВИСНОВКИ

Отже, з результатів теоретичного та методологічного аналізу феномену мотивації праці працівників сфери торгівлі випливає, що мотивація праці стосується прагнення людини працювати з метою отримання винагороди від цієї діяльності, не залежно від того чи носить вона характер фізичної, емоційної, соціальної чи грошової. Дослідження показують, що трудова мотивація залежить від віку, індивідуальних особливостей особистості, а також часто пов'язана зі здібностями та факторами середовища. Наприклад, деякі люди працюють спеціально за гроші (зовнішня мотивація), тоді як інші працюють, тому що люблять свою роботу, місію компанії або через інші внутрішні причини (внутрішня мотивація)

Саме слово «мотивувати» походить від латинського *mōtivus*, що буквально означає «рухатись». Поведінкові наукові дослідження підтвердили, що мотивація є основним фактором впливу на поведінку людини [1]. Рівень мотивації навіть впливає на те, як її мозок обробляє інформацію. Невролог Рейтлі стверджує, що мотивація «визначає кількість енергії та уваги, які мозок і тіло виділяють певному подразнику – будь то прихід думки чи ситуація з якою зустрічається людина» [2].

Наскільки важливою є мотивація під час продажу очевидно, оскільки продавці не завжди прагнуть докласти необхідних зусиль, щоб бути успішними. Це серйозна проблема, тому що на сьогоднішньому гіперконкурентному ринку дуже важливо мати надзвичайно мотивовану команду продажів. Якщо продавці не мотивовані працювати, вони не будуть продуктивними. Дослідження Bain & Company виявило, що коли працівники відчувають демотивацію їх продуктивність часто знижується на приголомшливі 25% – 50% [3].

Дати однозначне визначення лідерству, здається, важко навіть найбільш відомим мислителям. Можливо ДюПре висловився на цю тему найкраще, коли сказав, що лідерство — це мистецтво, те, що потрібно створювати

протягом тривалого часу, а не просто читання книг. Лідерство більше племінне, ніж наукове; більше плетіння відносин, ніж накопичення інформації, і, в цьому сенсі, не знаю, як зафіксувати його в кожній деталі. Як правило, більш активні лідери дотримуються стилю «управління за винятком» заздалегідь визначають очікування або стандарти та контролюють їх відповідно. Винагороди допомагають прояснити очікування, а відносини припускають, що лідер знає цінності послідовників, може ідентифікувати їх дії та визнає послідовника добровільним учасником обміну. Проблеми вирішуються реактивно, стандарти підтверджуються після виявлення проблем.

Як бачимо з результатів емпіричного дослідження у менеджерів із продажу, якими керують керівники із трансформаційним стилем лідерства переважає внутрішня мотивація, яка перебуває на високому рівні. Також, високий рівень внутрішньої мотивації характерний для менеджерів із продаж, які працюють з демократичними керівниками. При цьому, їх спільна частка складає 60%. Водночас у менеджерів із продаж, які працюють на керівників із автократичним провідним стилем лідерства, ми відзначаємо найнижчий рівень внутрішньої мотивації – 9%. Середній рівень внутрішньої мотивації відзначається у 65% менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами.

Щодо зовнішньої мотивації, то вона знаходиться на найвищому рівні в 80% співробітників у сфері торгівлі, які працюють під керівництвом автократичних менеджерів. При цьому вона зберігається на високому рівні менеджерів із продажу, які працюють з транзакційними лідерами (75% менеджерів із продажу, що працюють із такими керівниками).

Результати статистичного аналізу продемонстрували, що кореляція між стилем управління та лідерства й рівнем внутрішньої мотивації, яка спостерігається тут для менеджерів з продажу знаходиться на рівні 0,29. Водночас вона дуже близька до кореляції 0,30 між стилями лідерства та

рівнем зовнішньої мотивації у менеджерів із продаж, які з такими керівниками працюють.

Аналіз результатів дослідження стилів лідерства та психологічних особливостей мотивації працівників у сфері торгівлі продемонстрував, що трансформаційне лідерство, яке включає ідеалізований вплив (поведінку), яка підвищує рівень внутрішньої мотивації у 80% досліджуваних, ідеалізований вплив (приписується, 75%) індивідуальний розгляд (90%), інтелектуальна стимуляція (35%) та натхненна мотивація (70%) сприяють максимальному підвищенню рівня внутрішньої мотивації. Транзакційне лідерство, яке включає лідерство «laissez-faire» (30%), управління за винятком (активне) (45%), умовну винагороду (55%) та управління за винятком (пасивне, 25%), зумовлює зростання як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації у співробітників сфери торгівлі.

Ефективному управлінню та стилю лідерства притаманний високий рівень особистої культури керівника, знання норм міжособистісного спілкування і дотримання правил службової етики. Такий керівник шанобливий до людей, особливо до жінок і досвідчених працівників, терпеливо ставиться до їх потреб, прагнень і запитів, вміє радитися з людьми та довіряє їм, критично оцінює власні досягнення.

Відомий американський психолог Карнегі вважає, що необхідно проявляти задоволення при зустрічі з людьми, якщо ви хочете, щоб вони були задоволені, зустрічаючись з керівником. Усмішка нічого не коштує, але робить багато. Вона збагачує тих, хто її отримує у відповідь, і в той самий час ті, хто її віддає, не бідніють. Вона приносить щастя в дім, здійснює добрий вплив на справу і зміцнює дружбу. Вона є відпочинком при втомі, сонячним світлом при журбі і кращою протиотрутою при нещасті. В управлінській діяльності велику (чудодійну) силу має особиста привабливість керівника, складовими якої є:

- Високі моральні якості та характеристики.

- Психологічні знання та уміння: комунікабельність і емпатичність, правильний підхід до зіркових і референтних груп, інтуїтивне вловлювання наближення конфлікту.
- Техніка самопрезентації – це вміння себе показати. Крім природного дару, треба мати спеціальні знання, оволодіти певними навичками самопрезентації, тобто технікою прояву особистої чарівності.
- Успішне керівництво вимагає доброго знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дає змогу вибрати саме ті методи впливу на працівника, які відповідають його психологічній структурі, ціннісним орієнтаціям, потребам і інтересам.
- Реалізовувати загальну економічну та соціальну політику, усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі, та розв'язувати перспективні питання повинен саме лідер.
- Постійно демонструвати високу організаційну культуру: плановість, точність в усьому, самодисципліну, бережливе ставлення не тільки до свого, але й до чужого часу.
- Навчитись бути рішучим, не відкладати важливих справ з дня на день, а прийняте рішення неухильно впроваджувати в життя задумане.
- Бути справедливим, особливо до підлеглих, і вимогливим. Не допускати фаворитизму, завищених оцінок одних і принизливого, зарозумілого ставлення до інших.
- Завжди заохочувати підлеглого за добру роботу, але самому ніколи не робити того, що повинні робити підлеглі, за винятком вкрай критичних випадків. Навчити підлеглого виконувати роботу завжди більш виправдано, ніж робити її самому.
- Надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їх дії суттєво не розходяться з думками керівників. Не сперечатися щодо дрібниць.

- Не користуватися владою до тих пір, поки можна діяти іншими способами. Не підкреслювати службову вищість та своє становище.
- Щоб запобігти непорозумінню у деяких випадках давати письмові розпорядження, особливо коли мова йде про відповідальні задачі. Якщо розпорядження виявилось помилковим, визнати помилку та попросити вибачення.
- Не карати підлеглого, якщо він припустився помилки при виконанні корисної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє.
- Позитивно сприймати критику та ділові пропозиції, на нарадах, на зборах і засіданнях не виступати першим.
- Поважати чужу думку, якщо вона навіть не збігається з твоєю, а свою думку висловлювати стисло.
- Бути ввічливим, безмежно терплячим, ніколи не проявляти роздратованості.
- Пам'ятати, що керівництво – це мистецтво мотивувати інших робити всю роботу.
- Бути доброзичливим до колег по службі та підлеглих, завжди робити людям добро.
- Зберігати почуття відповідальності за доручену справу. Згадувати про свої обов'язки раніше, ніж про права.
- Шукати та розробляти найкращі рішення і старатися їх реалізувати, як би це важко не було.
- Завжди виконувати свою обіцянку й дотримуватися даного слова.
- Бути чесним, правдивим у вчинках і міркуваннях.
- Цікавитися всім новим, передовим і прагнути досягти успіху в роботі. Для цього постійно вчитися і самоудосконалюватися.
- Щоб успішно здійснювати управління сучасними підприємствами, всі менеджери повинні мати необхідну

підготовку з основ службової етики, спілкування із працівниками, що мають неоднакові службові права і обов'язки тощо.

Отже, як можна судити із вище написаного, стилі управління, засновані на таких поняттях як влада та вплив, можуть бути найрізноманітнішими в межах трьох основних підходів:

- з позиції особистісних рис;
- з позиції людської поведінки;
- ситуаційного підходу.

Уміле використання менеджерами різних рівнів усіх знань і умінь кожного зі стилів управління дозволить їм значно збільшити свій технічний арсенал, що, створить для них переваги у боротьбі з іншими керівниками незалежно від місця їх знаходження – чи в межах підприємства, чи за його межами.

Відтак, більш ефективними будуть трансформаційне та транзакційне лідерство, які роблять акцент на використання відповідних мотиваційних стратегій в управлінні. Трансформаційне лідерство, що включає ідеалізований вплив (поведінку), ідеалізований вплив (приписується) індивідуальний розгляд, інтелектуальну стимуляцію та натхненну мотивацію. Транзакційне лідерство включає лідерство «laissez-faire», управління за винятком (активне), умовну винагороду та управління за винятком (пасивне).

Отже, використання різних стилів лідерства в умовах змінного ринкового середовища є обов'язковою умовою для менеджера будь-якого рівня, який прагне виконувати поставлені перед ним завдання та мотивувати працівників із відділів продажу.

Продавців можуть мотивувати:

- Компенсація: бонуси, комісійні від продажу, заробітна плата
- Заохочення: продукти, відпустка, додаткова відпустка
- Досягнення: бути найкращим виконавцем, завершити проект, досягти цілей
- Альтруїзм: бажання допомагати іншим, віддавати іншим

- Просування: просування по службі, підйом по службових сходах
- Креативність: мислити нестандартно, створювати нові рішення
- Визнання: нагороди, суспільне визнання, визнання команди, індивідуальне визнання
- Лідерство: ведення команд і проєктів до успіху, наставництво та навчання інших

Головне — з'ясувати, що мотивує кожну людину, а потім узгодити з цим свої цілі управління та обрати відповідний стиль лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. Львів: «Світ», 2005. 296 с.
2. Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентноздатність і ефективність. К.: Т-во «Знання України». 2002. 40 с.
3. Довгань Л.Є., Нємцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. К.: МП “ОКО”. 2003. 126 с.
4. Дроньє А. Основні принципи успішного керівництва установою. К.: УАДУ, 2005. 80 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 543 с.
6. Кредісов А.І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Товариство Знання, 1999. 556 с.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 1997. 248 с.
8. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О.М.Гірняк, П.П.Лазановський. К.: “Магнолія плюс”; Львів: “Новий світ 2000”, 2003.
9. Нонака І. Компанія, що створює знання. Синергія, 2001. № 1. С. 8 – 14.
10. Організаційна поведінка / Дон Гелрїгел, Джон В. Смокум-молодший, Ричард В. Вудмен та ін.; Переклад з англ.. К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. 726 с.
11. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навч. Посіб. Х.: Друк ЛТД, 2007. 176 с.
12. Основи менеджменту / С.П.Робінс; Пер. з англ. А.Олійник, М.Корчинська, Р.Ткачук. К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.

13. Проблеми формування особистості лідера / О.Г.Романовський, В.М.Бабаєв, О.С.Пономорьов. Х.: Майдан, 2000. 208 с.
14. «Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію»: науково-практичний посібник. К.: Україна, 2004. 399 с.
15. Покропивний С. Колот. В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективністю. К., 2005.
16. Румянцева К.Р. Менеджмент в організації. Л.; «Перспектива», 2007. 321 с.
17. Салига С.Я. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: «ОКО», 2004. 140 с.
18. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. Посібник. К.:МАУП, 1998. 136 с.
19. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища шк. 2005, 351 с.
20. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Науково-практичний посібник. К.: Україна, 2004. 399 с.
21. Agarwal U.A., Datta S., Blake-Beard S., Bhargava S. Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: the mediating role of work engagement. *Career Dev, Int.* 2012. 17(3). P. 208–230.
22. Apak S, Gümü S. A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees. *Proc Soc Behav Scinces*, 2015. 210. P. 368–77. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.384>.
23. Ardichvili A., Kuchinke K.P. Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Hum. Resour. Dev. Int*, 2002. 5(1). P. 99–117.
24. Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *J. Occup. Organ. Psychol*, 1999. 72. P. 441–462.
25. Bakker A.B., Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Dev. Int*, 2008;13(3). P. 209–223.

26. Baldauf, A., D. W. Cravens, and N. F. Piercy. Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. 21 (2). P. 109–22.
27. Baron R.M., Kenny D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *J. Pers. Soc. Psychol*, 1986. 51. P. 1173–1182.
28. Bass B.M., Avolio B.J. Sage Publications Inc; Thousand Oaks: *Improving Organizational Effectiveness: through Transformational Leadership*, 1994. 500 p.
29. Bruno S. Frey and Margit Osterloh. Stop Tying Pay to Performance. *Harvard Business Review*, January – February, 2012. P. 52
30. Dunn M.W., Dastoor B., Sims R.L. Transformational leadership and organizational commitment: a cross-cultural perspective. *J. Multidiscip. Res*, 2012. 4(1). P. 45–60.
31. Evelyn D., Hazel G. Effects of transformational leadership on employee engagement: the mediating role of employee engagement. *Int. J. Manag*, 2015. 6(2). P. 1–8.
32. Gagné M, et al. The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *Eur J Work Organ Psychol*, 2014. P. 1–19. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
33. Gagne, M., and E. L. Deci. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4), 2005. P. 331–62. doi:10.1002/job.322.
34. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol*, 2002. 87(2). P. 268–279.
35. Ingram, T. N., R. W. LaForge, R. A. Avila, C. H. Schwegker, and M. R. Williams. *Sales management analysis and decision making*, 7th ed. Armonk, NY:Thompson, 2010. 678 p.

36. Jeung C.W. The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Perform. Improv. Q.*, 2011. 24. P. 49–69.
37. Judge T.A., Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol.*, 2004. 89(5). P. 755–768.
38. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.*, 1990. 33(4). P. 692–724.
39. Khan M.J., Aslam N., Riaz M.N. Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pak. J. Clin. Psychol.*, 2012. 9(2). P. 17–22.
40. Lee MT, Raschke RL. Understanding employee motivation and organizational performance: arguments for a set-theoretic approach. *J Innov*, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>.
41. Lunenburg, F. C. Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 2012. 15 (1). P. 1–9.
42. Mulki, J. P., F. Jaramillo, and G. W. Marshall. Lone wolf tendencies and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27 (1), 2007. P. 25–38. doi:10.2753/ PSS0885-3134270102.
43. Park Y.K., Song J.H., Yoon S.W., Kim J. Learning organization and innovative behavior: the mediating effect of work engagement. *Eur. J. Train. Dev.*, 2013. 38. P. 75–94.
44. Pfeffer, J. *Managing with power: Politics and influence in organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992. 789 p.
45. Piercy, N. F., D. W. Cravens, and N. A. Morgan. Salesforce performance and behavior based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 1998. 32. (1/2). P. 79–100.
46. Piercy, N. F., D. W. Cravens, and N. Lane. Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001. 21 (1). P. 39–49.

47. Pourbarkhordari A., Zhou E.H., Pourkarimi J. How Individual-focused transformational leadership enhances its influence on job performance through employee work engagement. *Int. J. Bus. Manag.*, 2016. 11(2). P. 249–261.
48. Ramoorthy N., Flood J., Slattery T.F., Sardesai R. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Acad. Manag. J.*, 2005. 19. P. 959–971.
49. Rich B.L., Lepine J.A., Crawford E.R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manag. J.*, 2010. 53(3). P. 617–635.
50. Ryan, R. M. and Deci, E. L., Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000. 55 (1). P. 68–78.
51. Ryan, R. M., V. Mims, and R. Koestner. Relationship of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983. 45 (4). P. 736–50. doi:10.1037/0022-3514.45.4.736.
52. Salanova M., Lorente L., Chambel M.T., Martinez I.M. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *J. Adv. Nurs*, 2011. 67(10). P. 2256–2266.
53. Salanova M., Schaufeli W.B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 2008. 19(1). P. 116–131.
54. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In: Bakker A.B., Leiter M.P., editors. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press; New York, NY, 2010. P. 10–24.
55. Shapiro, B. P., and R. S. Posner. Making the major sale. *Harvard Business Review*, 2006. 84. (7–8). P. 140–49.

56. Song J.,H., Kolb J.A., Lee U.H., Kim H.K. Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees' work engagement. *Human Dev. Q*, 2012. 23(1). P. 65–101.
57. Tanner, J. F., E. D. Honeycutt, and R. C. Erffmeyer. *Sales management –shaping future leaders*. Upper Saddle River:Prentice Hall, 2009. 345 p.
58. Tremblay MA, et al. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: its value for organizational psychology research. *Can J Behav Sci*, 2009. 41(4). P. 213–260.
59. Tyagi, P. K. Perceived organizational climate and the process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*. 19, 1982. (1). P. 240–545. doi:10.2307/3151624.
60. Ustuner, T., and D. Godes. Better sales networks. *Harvard Business Review*, 2006. 84 (7–8). P. 102–129.
61. Vincent-Höper S., Muser C., Janneck M. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Dev. Int*, 2012. 17. P. 663–682.
62. Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc, 1964. 379 p.
63. Walker, O. C., G. A. Churchill, and N. M. Ford, 1977. 579 p.
64. Walker. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*. 22. (2), 1985. P. 103–189.
65. Walumbwa F.O., Lawler J.L., Avolio B.J. Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation. *Appl. Psychol. Int. Rev*, 2007. 56(2). P. 212–230.
66. Weitz, B. A., S. B. Castleberry, and J. F. Tanner. *Selling: Building partnerships*. Boston, MA: McGraw Irwin, 2000. 459 p.
67. Weitz, B., A. Harish Sujana, and M. Sujana. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 1986. 50 (4). P. 174–191. doi:10.2307/1251294.

68. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. The role of personal resources in the job demands-resources model. *Int. J. Stress Manag.*, 2007.14(2). P. 121–141.
69. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 2009. 82(1). P. 183–200.
70. Xu J., Thomas H. How can leaders achieve high employee engagement? *Leader. Organ. Dev. J.*, 2011. 32. P. 399–416.
71. Yim H. Cultural identity and cultural policy in South Korea. *Int. J. Cult. Pol.*, 2002. 8(1). P. 37–48.
72. Zhang X.M., Bartol K.M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Acad. Manag. J.*, 2010. 53. P. 107–128.