


ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра психології

На правах рукопису

БОЧКОВСЬКА ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА

ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У
РІЗНИХ СТИЛЯХ УПРАВЛІННЯ

Спеціальність 053 Психологія
(код) (назва спеціальності)
Освітня програма Психологія
(назва)
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра


Науковий керівник:
 **Самойлов Олександр Єжисвич,**
доктор психологічних наук,
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

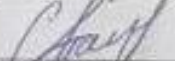
Протокол засідання кафедри

№ 10 від 15.01.2024

Завідувач кафедри

 Людмила ПРІСНЯКОВА

Нормоконтроль

 Наталія СЕРГІЄНКО

Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра психології
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології

Людмила ПРИСНЯКОВА

(підпис)

«12» 02 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

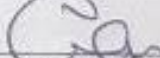
БОЧКОВСЬКОЇ ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

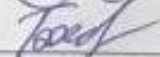
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У РІЗНИХ СТИЛЯХ УПРАВЛІННЯ»**
2. Науковий керівник роботи: Самойлов Олександр Єжиєвич, доктор психологічних наук, професор
- Затверджені наказом вищого навчального закладу _____
3. Строк подання роботи на кафедру 12.02.2024
4. Мета кваліфікаційної роботи: теоретично та емпірично дослідити особливості трудової мотивації працівників у різних стилях управління.
5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи: здійснити теоретичний аналіз літературних джерел та з'ясувати сутність трудової мотивації та стилів керівництва; обрати методи та методики для проведення емпіричного дослідження; організувати та провести емпіричне дослідження трудової мотивації працівників в різних стилях керівництва; узагальнити та проаналізувати отримані результати емпіричного дослідження, зробити висновки; розробити рекомендації щодо формування системи трудової мотивації.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Вибір теми та формулювання завдань	жовтень 2023 р.	виконано
2	Пошук та систематизація літературних джерел з обраної теми	жовтень 2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	жовтень 2023 р.	виконано
4	Формулювання гіпотез дослідження	листопад 2023 р.	виконано
5	Вибір психодіагностичних методик для проведення емпіричного дослідження	листопад 2023 р.	виконано
6	Організація та проведення емпіричного дослідження	листопад 2023 р.	виконано
7	Обробка, аналіз та інтерпретація отриманих результатів	листопад 2023 р. грудень 2023 р.	виконано
8	Підготовка висновків	грудень 2023 р.	виконано
9	Завершення роботи, подання роботи на перевірку науковому керівнику	січень 2023 р.	виконано
10	Виправлення зауважень, доопрацювання роботи	січень 2023 р.	виконано
11	Подання роботи на перевірку на плагіат, на рецензування	за графіком	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	за графіком	

Науковий керівник  Олександр САМОЙЛОВ

Здобувач вищої освіти  Олена БОЧКОВСЬКА

Дата видачі завдання 16.09.2023

АНОТАЦІЯ

Бочковська О.В. Особливості трудової мотивації працівників у різних стилях управління / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 053 «Психологія» (освітньо-професійна програма «Психологія»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Кваліфікаційна робота: 65 с., 9 рис., 14 табл., 51 джерело, 12 додатків.

Об'єкт дослідження – трудова мотивація персоналу організації.

Мета роботи – теоретично та емпірично дослідити особливості трудової мотивації працівників у різних стилях управління.

Методи дослідження: *теоретичні* – теоретико-методологічний аналіз, узагальнення, систематизація з обраної теми, *емпіричні* – тестування за *психодіагностичними методиками*: 1) методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін), 2) методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір; у модиф. А. Реана), 3) методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, 4) методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса, 5) методика «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев), 6) методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. П. Захарова та А. Л. Журавльова); *математико-статистичні методи* – порівняльний аналіз, оцінка достовірності відмінностей показників за непараметричним критерієм U - Манна-Уїтні; *інтерпретаційні методи* – пояснення результатів дослідження.

Результати та їх новизна: здійснено дослідження трудової мотивації працівників приватних підприємств м. Дніпро; узагальнено та систематизовано теоретичні погляди вчених щодо сутності понять мотивація та стилів керівництва; узагальнено структурні складові мотивації; подальшого розвитку набули теоретичні положення про особливості мотивації працівників у різних стилях управління, що дає можливість для подальшого дослідження даної проблеми.

Рекомендації щодо використання результатів роботи: результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств при виборі оптимального стилю управління та формування ефективного механізму мотивації працівників для підвищення продуктивності праці; організаційними психологами за допомогою підбраного нами психодіагностичного комплексу для визначення мотиваційних профілів працівників, задоволеності працею та стилів управління керівного складу при подальшій розробці заходів по роботі з персоналом щодо удосконалення ефективності діяльності підприємства.

Перелік ключових слів: ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ, МОТИВИ, ПОТРЕБИ, ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ, ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ, ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ, МОТИВАЦІЯ ДО УСПІХУ.

Список публікацій здобувача: Бочковська О.В. Теоретичні підходи до трудової мотивації. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (30 січня – 02 лютого 2024 р.). Tallinn, Estonia. 2024. С. 223-226.

ABSTRACT

Bochkovska O.V. Peculiarities of work motivation of employees in different management styles / Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 053 "Psychology" (educational and professional program "Psychology"). HPEI DHU, Dnipro, 2024.

The graduation paper of the second-year student Bochkovska Olena (Higher Private Educational Institution "Dnipro Humanitarian University, Department of Psychology) deals with the study of the peculiarities of employee motivation in different management styles.

The sample included 60 research participants (12 men and 48 women).

Methods: 1) P. Martin and S. Ritchie «Motivational profile Test»; 2) methodology of K. Zamfir in the modification of A. Rean «Motivation of professional activity»; 3) method "Motivation for success" by T. Ehlers; 4) «Diagnostics of motivation to avoid failure by T. Ehlers; 5) «Integral job satisfaction» by A.V. Batarshchuk; 6) method for determining the leadership style (V. P. Zakharova and A. L. Zhuravliova)

The results were analysed with the use of descriptive statistics and strategy of finding differences Mann - Whitney U-test.

Theoretical and practical value: a study of the work motivation of employees of private enterprises in the city of Dnipro was carried out; the structural components of motivation are summarized; theoretical propositions about the specifics of employee motivation in different management styles gained further development, which provides an opportunity for further research into this problem.

The results of the study can be used by enterprise managers when choosing the optimal management style and forming an effective mechanism for motivating employees to increase labor productivity; by organizational psychologists with the help of a psychodiagnostic complex selected by us to determine the motivational profiles of employees, job satisfaction and management styles of the management team during the further development of measures to work with personnel to improve the efficiency of the enterprise.

Key words: WORK MOTIVATION, MOTIVES, NEEDS, MOTIVATION THEORIES, MANAGEMENT STYLE, JOB SATISFACTION , MOTIVATIONAL PROFILE, EXTERNAL MOTIVATION, INTERNAL MOTIVATION, ACHIEVEMENT MOTIVATION MOTIVATION FOR SUCCESS.

Bibliog. 65, Ill. 9, Tables 14.

List of publications of the author: Bochkovska O.V. Theoretical approaches to work motivation. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (January 30 - February 2, 2024). Tallinn, Estonia. 2024. P. 223-226

ЗМІСТ

ВСТУП	82
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА.....	86
Н	
Н	
Висновки до першого розділу.....	112
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ В РІЗНИХ СТИЛЯХ УПРАВЛІННЯ.....	113
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....	113
2.2. Результати, аналіз та інтерпретація отриманих даних.....	118
2.2.1. Результати по методиці Ш. Річі та П. Мартіна на вивчення мотиваційного профілю особистості	118
2.2.2. Результати по методиці К. Замфіра у модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності.....	124
2.2.3. Результати по методиці діагностики мотивації до успіху Т. Елерса	127
2.2.4. Результати по методиці діагностики мотивації до уникнення невдач Т. Елерса	130
2.2.5. Результати по методиці «Інтегральна задоволеність працею» А.Батаршева.....	133
2.2.6. Результати по методиці визначення стилю керівництва трудовим колективом А.Л. Журавльова та В.П. Захарова	136
2.2.7.Розробка рекомендацій щодо формування системи трудової мотивації	139
Висновки до другого розділу.	144
ВИСНОВКИ.....	146
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	148

ДОДАТКИ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВСТУП

Актуальність. В сучасних умовах для успішного функціонування організації великої значущості набуває згуртованість, взаємна підтримка, емоційний стан працівників, що передбачає застосування адекватного мотиваційного механізму управління. Ефективне вирішення даних питань не можливо без ефективної управлінської діяльності керівника. В свою чергу, кожна особистість пред'являє вимоги до організацій щодо задоволення потреб, в тому числі у значимості розв'язуваних питань, мети, сенсу та особистого внеску у вирішення завдань організації. Це зумовлює перебудову процесу праці, зокрема, в мотиваційному напрямку. Саме мотивація є вирішальним чинником результативності людської діяльності і саме керівники сприяють ефективному управлінню, результативній роботі колективу, його безконфліктній взаємодії та співпраці. Усе наведене вище обумовлює актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень з проблеми. Дослідження питань підвищення чинників мотивації праці здійснювали: А. Маслоу, М. Альдерфер, Ф. Герцберг, М. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Шопенгауер, А. Колота, С. Занюк, І. Бех., А. М. Колот, М. Туган-Барановський, С. І. Бандура, Д. П. Богиня та інші.

Питання із визначення природи керівництва та лідерства, впливу стилю керівництва на трудовий колектив розглядали: К. Левін, Р. Блейк, Г.Кунц та Дж. Моутон, Ф. Фідлер, К. Бланшир, П. Херси, Т.Митчел, Р.Хау, А.Л. Журавльов, Л.Орбан-Лембрик.

Об'єкт нашого дослідження – трудова мотивація персоналу організації.

Предмет дослідження – особливості трудової мотивації працівників в різних стилях управління.

Мета дослідження: теоретично та емпірично дослідити особливості трудової мотивації працівників у різних стилях управління.

Завданнями нашої роботи стали:

1. здійснити теоретичний аналіз літературних джерел та з'ясувати сутність трудової мотивації та стилів керівництва;
2. обрати методи та методики для проведення емпіричного дослідження;
3. організувати та провести емпіричне дослідження трудової мотивації працівників в різних стилях керівництва;
4. узагальнити та проаналізувати отримані результати емпіричного дослідження, зробити висновки;
5. розробити рекомендації щодо формування системи трудової мотивації.

Концептуальна гіпотеза: існують відмінності у трудовій мотивації працівників у різних стилях управління.

На підтвердження основної гіпотези ми сформулювали емпіричні гіпотези дослідження:

- 1) Існують статистично значущі відмінності в мотиваційному профілю особистості у групах з різним стилем керівництва.
- 2) Існують статистично значущі відмінності в рівнях внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації у групах з різним стилем керівництва.
- 3) Рівень мотивації до успіху в групі з директивним стилем керівництва відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва.
- 4) Рівень мотивації до уникнення невдач у групі з директивним стилем керівництва не відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва.
- 5) Існують статистично значущі відмінності в складових задоволеності працею у групах з різним стилем керівництва.

Перевірка висунутих нами гіпотез здійснювалася за допомогою наступних психодіагностичних методик: методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін), методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір; у модифікації А. Реана), методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса, методика «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев), методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. П. Захарова та А. Л. Журавльова).

Теоретико-методологічною основою дослідження є: загальнометодологічні принципи (системності, єдності свідомості та діяльності, розвитку, детермінізму), положення мотиваційних теорій (А. Маслоу, М. Мак-Клелланд, М. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, А. Колота), психології відносин в організації (Е. Мейо, Г. Олпорт), положення теорій управління та лідерства (К. Левін, Р. Блейк, Г. Кунц та Дж. Моутон, Ф. Фідлер, А.Л. Журавльов), методологічні вимоги до організації емпіричних досліджень.

Для вирішення поставлених нами задач було застосовано комплекс дослідницьких методів:

теоретичні (теоретико-методологічний аналіз, узагальнення, систематизація) для аналізу особливостей трудової мотивації різних стилів керівництва;

методи емпіричного дослідження (опитування, тестування, спостереження) для збору емпіричних даних та визначення факторів трудової мотивації працівників;

методи математичної статистики (міри центральної тенденції, порівняльний аналіз, оцінка достовірності відмінностей показників за непараметричним критерієм U - Манна-Уїтні). Для статистичної та математичної обробки одержаних результатів використовувався пакет статистичних програм SPSS (версія 22) та «Microsoft Excel».

Емпірична база дослідження. В дослідженні взяли участь 60 працівників віком від 30 до 50 років, 48 жінок та 12 чоловіків, керівники середньої ланки та лінійні працівники. Дослідженні проводилось серед офісних працівників приватних підприємств в м. Дніпро.

Наукова новизна дослідження: здійснено дослідження трудової мотивації працівників приватних підприємств м. Дніпро; узагальнено структурні складові мотивації; подальшого розвитку набули теоретичні положення про особливості мотивації працівників у різних стилях управління, що дає можливість для подальшого дослідження даної проблеми.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що: теоретично досліджено особливості трудової мотивації у науковій літературі; узагальнено та систематизовано теоретичні погляди вітчизняних і зарубіжних вчених щодо сутності понять мотивація та стилів керівництва.

Практичне значення роботи: результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств при виборі оптимального стилю управління та формування ефективного механізму мотивації працівників для підвищення продуктивності праці; організаційними психологами за допомогою підбраного нами психодіагностичного комплексу для визначення мотиваційних профілів працівників, задоволеності працею та стилів управління керівного складу при подальшій розробці заходів по роботі з персоналом щодо удосконалення ефективності діяльності підприємства.

Особистий внесок здобувача вищої освіти:

Бочковська О.В. Теоретичні підходи до трудової мотивації. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (30 січня – 02 лютого 2024 р.). Tallinn, Estonia. 2024. С. 223-226

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків до них та загальних висновків, переліку джерел посилання (51 найменування) та додатків (12). Робота містить 9 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

1.1. Сутність поняття «мотивація»

Проблема мотивації та мотивів є однією з ключових і фундаментальних проблем у психології. Розуміння того, що підштовхує людей до певних дій, чому вони ставлять перед собою певні цілі та які механізми регулюють їхню поведінку, є важливим для розвитку психологічних теорій і практичних застосувань в різних сферах життя. Мотивація впливає на всі аспекти життя людини, включаючи освіту, роботу, взаємини з іншими, самопізнання та багато інших сфер. Розуміння природи мотивації може допомогти в розвитку ефективних стратегій виховання, управління, та підтримки індивідів у досягненні своїх цілей.

В психології поняття «мотивація» розглядається як система чинників психологічного характеру, що визначають поведінку людини, її спрямованість та активність.

Вперше термін «мотивація» зустрічається на початку ХХ ст. в науковій статті Л. Шопенгауера «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910). Шопенгауер розглядав мотиви як внутрішні причини, що визначають поведінку та волю людини. Його погляди стосовно мотивації можна звести до ідеї, що суб'єкт сприймає світ через свої власні потреби, бажання та цілі, що

формують його мотивацію. Його думку, що мотиви - це причини, які «видимі зсередини», розуміємо так, що внутрішній світ суб'єкта визначає його мотивацію та волю до дії. Це може включати в себе внутрішні переживання, цінності, інтереси та інші аспекти психічного життя, які стимулюють діяльність людини [13].

С. Рубінштейн також вважає, що мотивація є внутрішньою умовою поведінки людини. Мотиви включають в себе ставлення людини до завдання, тобто цілі та обставини, в яких перед індивідом стоїть завдання і в яких виникає поведінка [13]. Іншими словами, потреба людини, яку вона хоче реалізувати, стає мотивом, а мотив активізує діяльність, спрямовану на задоволення потреби.

Мотивація як психологічний феномен по різному розглядається у науковій літературі. По-перше, із структурних позицій мотивація розглядається як статичне утворення, сукупність чинників чи мотивів, що спрямовують активність суб'єкта для досягнення цілей, які завдаються ззовні або формуються суб'єктивно особистістю відповідно до цінностей, прагнень, інтересів та очікувань. По-друге, мотивація розглядається як процес, механізм формування впливу на поведінку людини, який спонукає до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей групи.

Г. Хекхаузен відносив мотиви до диспозиційних утворень, а мотивацію – до ситуаційних. Отже, мотивація розуміється як процес актуалізації й узгодження мотивів з особливостями ситуації, що активізує діяльність. Людина обирає поведінку, виходячи з аналізу очікуваних наслідків, та керує і спрямовує свої дії [19].

За визначенням А.М. Колота «мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [18, с. 39].

Ільїн Є. [24] визначає мотивацію як процес формування мотиву, який складається з послідовних етапів від виникнення потреби особистості до виникнення наміру досягнення мети, необхідної для особистості. Між ними знаходиться проміжний етап, під час якого активізуються особистісні диспозиції, які забезпечують обґрунтований вибір предмета та способу задоволення потреби. У своїй роботі автор посилається на когнітивні теорії мотивації зарубіжних авторів і праці вітчизняних психологів, таких як Б. В. Зейгарник, В. Г. Асєєв та інші, які також підкреслюють важливість цих психологічних освітів у формуванні мотивації.

Таким чином, мотивація розглядається як процес формування мотиву через різні етапи, а сам мотив є продуктом цього процесу.

Для розуміння роботи мотиваційного механізму, необхідно розглянути складові поняття: мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори.

Мотив (від лат. Moveo – «рухаю») є спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкту [13].

За Х. Хекхаузенем, мотив є спонукальною причиною дій і вчинків людей. Він визначає, в основі мотивів полягають потреби людини.

В психології поняття «мотив» розуміється в наступних значеннях [17, с. 11]:

1) Мотив як чинник до дії, що впливає із задоволення потреб суб'єкта, синтез внутрішніх і зовнішніх умов, що викликають активність суб'єкта.

2) Мотив як предмет, що визначає вибір спрямованості і спонукає до діяльності.

3) Мотив як усвідомлювана причина, що полягає в основі вибору дій та вчинків особистості.

І. Ільїн також виділяє декілька підходів до поняття мотиву [24]:

- мотив як потреба – системна реакція, що викликає дію, як внутрішня напруга, що спонукає до активності для досягнення цілей;

- мотив як мета (предмет, об'єкт, конкретна ціль), яка володіє спонукальною силою до дії;

- мотив як намір, план дії, який формується тоді, коли ціль віддалена або відкладено у часі;

- мотив як властивість особистості, яка має вплив на її поведінку;

- мотив як стимул (зовнішній або внутрішній), причина, котра викликає стимул, а не лише сам стимул;

- мотив як стан психічної активності, що викликає певну поведінку;

- мотив як формування цілі, конкретного уявлення, що спонукає до дії;

- мотив як результат задоволення певної потреби, досягнення мети.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось, що потребує задоволення для подальшого існування і розвитку людини.

Між потребами та мотивами можуть бути декілька співвідношень [24]:

- зв'язок може бути слабкий та опосередкований;

- потреба може надавати поштовх для виникнення мотиву;

- потреба може перетворюватися в мотив після того, як буде знайдений предмет, який може задовольнити дану потребу;

- потреба як частиною мотиву;

- потреба сама виступає мотивом.

Стимул – це імпульс (реакція), що викликає динаміку в психічному стані людини і має причинно-наслідковий зв'язок.

Стимули з позитивною спрямованістю називають винагородами – це все те, що людина вважає цінним для себе, до чого вона прагне і чим хоче володіти. Винагороди можна поділити на матеріальні (заробітна плата, премії, пільги тощо) та моральні (визнання досягнень працівника, просування по службі, розширення повноважень тощо). Стимули можуть мати негативну спрямованість в вигляді покарання [15, 31].

Поняття «мотив» і «стимул» близькі за змістом, але не рівнозначні. Мотиви визначаються внутрішнім спонуканням і можуть переходити в фактичну дію лише під впливом зовнішніх поштовхів – стимулів. Отже, мотив

можна розглядати як «внутрішню мотивацію, а стимул як «зовнішню мотивацію».

Мотиви мають складну внутрішню структуру. Вони з'являються майже одночасно з виникненням потреб, усвідомлюється причина емоційного незадоволення, ідентифікується саме бажання, що саме потрібно людині зараз. Далі розпізнається об'єкт або предмет, за рахунок якого можливо задовольнити визначену потребу. І останнім визначається спосіб, реальні дії та вчинки, які необхідні для досягнення цілей і зняття відчуття незадоволеності. Перетворення мотиву на мотивацію відбувається через використання привабливої мети. Під метою розуміється очікуваний результат діяльності людини, на досягнення спрямована.

Мотив виступає основою інтересу до певної необхідної дії чи предмета. Інтерес являє собою стійке, вибіркоче, емоційно забарвлене прагнення людини до важливих для нього об'єктів. Інтерес супроводжується емоційним забарвленням, що робить його більш насиченим та значущим для особистості. Інтерес виникає на основі потреб, але не задовольняє їх. Якщо потреба виражає необхідність, то інтерес пов'язаний з особистісною зацікавленістю певним об'єктом, із прагненням більше його пізнати та опанувати [13].

Ілюстративне представлення моделі мотивації через потреби подано на рис. 1.1.

Відзначимо, що при такій схемі в результаті досягнення мети задоволення потреби може бути повним, частковим або взагалі не

задовольнити.



Рисунок 1.1 – Схема моделі мотивації через потреби

Необхідно підкреслити, що задля виникнення успішної мотивації повинен відбутися процес перетворення мотивів на мотивацію, що відбувається за допомогою використання привабливої мети. Мета – завчасно передбачуваний результат діяльності окремої людини або усього суспільства, на здійснення якого вона спрямована [31, с. 301]. Отже, сам процес мотивування людей задля досягнення мети – це стимулювання його до досягнення поставленої мети, наприклад, до творчого підходу або підвищення ефективності, незважаючи на складнощі, котрі виникають під час цього процесу. Вищезазначена схема «потреби – інтереси – стимули – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної трудової діяльності [40]. І як бачимо, трудова мотивація пов'язана з природою стимулів до праці.

Отже, поняття трудової мотивації – складний та відносно стійкий процес, що виникає через певні особисті характеристики та необхідність задоволення потреб, а також відповідність зовнішнім умовам діяльності. Трудова мотивація – це процес спонукання працівників до продуктивної праці з боку керівництва, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

1.2. Основні підходи до вивчення теорій мотивації

Однією з перших класифікацій потреб, як основи для мотиваційних заходів, є класифікація українського вченого М. Туган-Барановського. В своїй статті «Психологічні факти суспільного розвитку» (1904) вчений виділив п'ять груп потреб: фізіологічні; статеві; інстинкти самозбереження та продовження роду; альтруїстичні; потреби практичного характеру. На думку М. Туган-Барановського, мотиви й інтереси духовного характеру мали особливий вплив на господарське життя [7; 31 с. 198-199].

В науковому розумінні теорія мотивації стала розроблятися лише на початку ХХ ст. Серед перших дослідників, які звернули увагу на мотивацію працівників у системі організації праці, був Ф.У. Тейлор в своїй роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.). Його концепція базувалася на двох основних положеннях: раціональному виконанні роботи та мотивації праці. В своїй теорії Ф. Тейлор відмовився від психологічних і соціально-психологічних факторів, що підвищують трудову активність працівників, та зосередився на економічних стимулах. Ключовими мотиваторами було обрано гроші, які працівники отримують за свою роботу, та розуміння того, як результати їхньої праці пов'язані з розміром заробітної плати. Також, в цій моделі перевага віддавалась індивідуальним формам організації й стимулювання праці над колективними, спостерігалась орієнтація на авторитарний стиль керівництва, використуванню певних принципів прогресивної оплати праці, особливий акцент робився на наданні працівникам своєчасної інформації про їхні робочі обов'язки, і відповідного устанавлення розцінок за працю [2; 6].

Перші теоретичні положення щодо інших мотивацій, окрім матеріального стимулювання, в управлінні персоналом були сформульовані в роботі Е. Мейо «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації». Важливим для вивчення організаційної поведінки був відомий Хоторнський експеримент 1924-1932 років, який був проведений групою вчених під керівництвом Е.

Мейо. Дослідники намагалися з'ясувати вплив психологічних та соціальних факторів на зниження продуктивності праці робітників фабрики. Основні висновки полягали в тому, що умовами, які підвищують продуктивність праці, а отже, і ефективність виробництва в цілому, є не матеріальні, а переважно психологічні чинники [25]. Створення приємної психологічної атмосфери, тобто доброзичливості, уважного ставлення керівництва до працівників та довіри до керівництва, сприяє покращенню командної роботи. Розроблені Е. Мейо принципи управління акцентували увагу на необхідності врахування індивідуальних психічних особливостей людей та міжособистісних стосунків у колективі, але недооцінювали ефективність і необхідність використання економічних методів управління [25].

Вивчення механізмів, що спонукають людей поводитися певним чином, дозволило сформулювати два основні напрями мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.

Відповідно до змістовних теорій мотивації, що в основі людської поведінки полягають потреби та прагнення до їх задоволення. Вони містять аналіз потреб та їх вплив на трудову мотивацію. До змістовних теорій мотивації належать: теорія ієрархії А. Маслоу; концепція Д. Мак Клеелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія потреб К. Альдерфера, теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора [18,19].

Однією з перших мотиваційних теорій була розроблена А.Маслоу в 1943 році та мала значний вплив на подальший розвиток наукової думки в напрямку вивчення потреб та цілеспрямованого впливу на поведінку.

Дана теорія базується на наступних твердженнях та ідеях. На думку Маслоу [51], людина завжди має певні потреби, які можна об'єднати в окремі групи, і у разі задоволення однієї потреби, виникає інша незадоволена потреба. Піраміда Маслоу складається з п'яти типів потреб [4]:

фізіологічні потреби,

потреба в безпеці,

соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові),

потреба поваги й визнання,
потреба в самоактуалізації.

Однак сама по собі класифікація мотиваційних факторів не є найціннішим і найцікавішим відкриттям теорії Маслоу. Перевагою концепції є висунутий принцип «пружини двигуна» (ієрархії, переваги).

Згідно з Маслоу, кожен новий рівень потреби стає актуальним для індивіда тільки після задоволення попередньої потреби. Він припустив, що задоволення потреб є не тільки мотивуючим засобом. На його думку, мотивація до підвищення продуктивності праці виникає у людини в момент переходу від

нижчих потреб (після їх задоволення) до вищих. Тому керівникам необхідно знати, на якому рівні знаходиться кожний працівник у своєму бажанні і в якій мірі воно виконується. Створюючи умови для задоволення потреб працівників, керівник може заохочувати їх до переходу на вищий рівень і таким чином сприяти підвищенню продуктивності праці [22].

За даною теорією незадоволені потреби мотивують людей до дій, спрямованих на їх задоволення, тоді як потреби, які вже задоволені, не мають мотиваційного впливу. Дослідник відзначив ієрархічний принцип потреб та пріоритетний порядок задоволення бажань завжди знизу вгору. Отже, поведінка людини визначається найнижчою незадоволеною потребою.

Теорія Маслоу зробила важливий внесок у розуміння того, що лежить в основі бажання людей працювати. Однак керівникові важливо враховувати, що потреби працівників можуть змінюватися з часом, і керівництво повинно бути готовим адаптувати стратегії мотивації відповідно до зміни потреб.

Відповідно до теорії Альдерфера, в порівнянні з теорією Маслоу, потреби формують лише три групи:

- фізіологічні потреби та потреби в індивідуальній безпеці становлять «потреби існування»;
- потреби колективної безпеки, потреби приналежності та групової причетності відносяться до «потреб зв'язку»;

- потреби в самоствердженні та самовираженні складають «потреби в зростанні».

К. Альдерфер поділяв думку Маслоу про ієрархічність потреб, але вважав, що рух потреб має два напрямки задоволення. Рух знизу вгору він називав потребами задоволення, а зворотній рух (зверху вниз) – фрустрацією, поразкою в бажанні задовольнити потреби. При цьому незадоволені потреб вищого рівня, додатково стимулює людини на задоволення потреб нижчого рівня [19].

К. Альдерфер вважав, що два напрямки задоволення потреб відкривають додаткові можливості для мотивації та стимулювання працівників в організації, особливо за умов, коли керівництво не може задовольнити потреби вищого рівня. Також зазначав, що на процес «задоволення» впливають внутрішні фактори, а на процес «невдоволення» впливають зовнішні фактори.

Виходячи зі своєї теорії, К. Альдерфер зробив висновок, що оплата праці не є мотивуючим фактором в роботі персоналу.

В 1962 р. Девід Мак Клеlland запропонував теорію мотивації, в якій він відмовляється від ідеї ієрархічності потреб, вважає, що потреби не замінюють одна одну, спирається на потреби найвищого рівня. Дана теорія має назву теорія набутих потреб, оскільки вважається, що потреби набуваються протягом життя, внаслідок різних життєвих ситуацій та обставин, досвіду та навчання.

Мак Клеlland виділив три групи потреб у процесі трудової діяльності:

- Потреба співучасті (умови праці, винагорода, керівництво) проявляється у прагненні до дружніх відносин із оточуючими, отримання підтримки і схвалення від колег. Людям потрібна активна взаємодія з іншими і важливо отримувати реакцію від інших людей.

- Потреба досягнення (визнання, результативність) полягає у досягненні цілей і завдань з найбільшою ефективністю. Дана потреба мотивує людей доводити процес роботи до успішного завершення, прийняття складних

рішень, отримання результату і готовності нести за них відповідальність. Такі люди більш схильні до індивідуальних результатів, ніж спільної роботи. Працівникам з цією вираженою потребою, керівник має надавати завдання, які пов'язані з ризиком, делегувати повноваження для вирішування задач, визнавати результати праці та доцільно винагороджувати.

- Потреба влади (просування по службі, відповідальність) заснована на навчанні та життєвому досвіді, прагненні контролювати ресурси, дії, поведінку людей. Людей з потребою домінування він поділяє на дві групи: для першої групи важливіша особиста позиція, ніж інтереси організації, для другої групи право керівництва надає можливості для розвитку, які вони використовують для досягання мети спільної мети організації. Люди, що прагнуть влади, частіше є відвертими, енергійними, не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати свою позицію. В порівнянні з ієрархічною структурою А. Маслоу, потреба влади і потреба успіху знаходяться між потребою в повазі та потребою в самовираженні.

Мак Клееланд вважає, що потреби впливають на поведінку людини, мотивують діяти, та застосовувати зусилля. Він також підкреслює на необхідність враховувати загальний вплив всіх потреб на поведінку людей. . У подальших дослідженнях мотивації праці (Д. Аткинсон, Х. Хекхаузен) поряд із мотивом досягнення почали розрізняти мотив уникнення невдачі. Рівень домагань, прагнення до досягнення цілей, визначається співвідношенням цих двох протилежних тенденцій та зумовлене ступенем складності завдань. Встановлено, що люди з мотивацією на уникнення невдачі, демонструють невпевненість у своїх можливостях, а можливість невдачі викликає у них тривогу. Часто такі люди характеризуються неадекватною самооцінкою, тому схильні обирати нереалістичні задачі надлегкі або надто складні. Успішний результат підвищує активність такої людини, однак невдача викликає різкий спад. На противагу людям з мотивацією до невдач, люди з мотивацією прагнення до успіху вважають причиною невдачі нестачу власних здібностей, а успіху – зовнішніми обставинами [1, 18].

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга [50] була розроблена в 1950-х роках. Вона базується на опитуванні 200 технічних та офісних працівників великої лакофарбової фабрики. В рамках теорії виділені дві групи мотиваційних факторів, що впливають на поведінку працівників і свідчать про задоволеність роботою. До першої групи відносять гігієнічні фактори (підтримуючі фактори) зовнішнього характеру, які пов'язані із самовираженням особистості та трудовими умовами: фізичні умови праці, міжособистісні стосунки з керівником, підлеглими та колегами, статус у групі, заробітна плата, сімейне життя. Наявність сприятливих гігієнічних умов свідчить про задоволеність працею у людей, але не підвищує мотивацію. Відсутність цих умов призводить до незадоволення працівників [47].

Друга група факторів має потужний вплив на рівень мотивації і сприяють продуктивності праці, але їх відсутність не призводить до сильного незадоволення. Це мотиваційні фактори, або «фактори догоди», вони пов'язані зі змістом самої роботи до яких відносять відчуття досягнення, визнання, досконалості, відповідальності, успіху.

Спільне в положеннях теорій А. Маслоу та Ф. Герцберга: гігієнічні фактори відповідають потребам нижчих рівнів за Маслоу (фізіологічні, безпека, соціальні потреби), мотиваційні фактори пов'язані з потребами вищих рівнів (повагою та самореалізацією). Відмінність в даних теоріях полягає в тому, що А. Маслоу визнавав вплив гігієнічних факторів на поведінку людини, тобто при задоволенні цих потреб, працівник буде працювати продуктивніше. На думку Ф. Герцберга, навпаки працівник звертає увагу на гігієнічні фактори лише у разі їх неадекватної чи несправедливої реалізації, що визиває почуття незадоволеності роботою. Однак, самі по собі вони не викликають задоволення роботою і не мотивують людину. На відміну від цього, наявність мотиваційних факторів викликає задоволеність і стимулює працівників на підвищення ефективності праці. Теорія Ф. Герцберга зазнавала критики за положення, що оплата праці не є мотиватором. Таким

чином, можна зазначити, що теорія Ф. Герцберга розширює й доповнює теорію А. Маслоу [1, 47].

В 1960 р. Д. Мак-Грегор в своїй книзі «Людська сторона підприємства» запропонував дві теорії, які отримали назву «Теорія Х» та «Теорія У», в подальшому У. Оучі [28] запропонував «Теорію Z». «Теорія Х» базується на положеннях теорії Ф. Тейлора, визнає систему зовнішнього контролю над робітниками, необхідність примусу, системи покарань, оскільки від природи людина є лінивою та не любить працювати. Ця теорія передбачає лише матеріальну мотивацію. «Теорія У» є більш ефективною, і говорить про самоствердження й самореалізацію, припускає, що людина більш вмотивована, якщо ідентифікує себе з організацією, визнає і поділяє цілі організації, має можливості для розвитку внутрішнього потенціалу і отримує задоволення від праці. «Теорія Z» пропонує використовувати особливості японського стилю управління, що передбачає залучення кожного працівника у процес прийняття рішення та турботу про спільний результат роботи. Оучі рекомендував колективний процес прийняття рішень керівниками високої та середньої ланки, побудову ефективного процесу передачі інформації та ініціатив знизу до гори.. Оучі зазначав, що для працівників важливим є відчуття турботи з боку керівництва, розвиток відчуття відповідальності за результати праці, перевага неформального контролю, послідовність та передбачуваність оцінки [22].

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на тому, як люди вирішують діяти, виходячи зі свого сприйняття життя, як розподіляють свої зусилля та обирають певні типи поведінки для досягнення конкретних цілей. Якщо в змістовних теоріях поведінка визначається лише потребами, то в процесуальних важливою є функція сприйняття та очікувань щодо можливих результатів обраного типу поведінки. До таких теорій належать теорія справедливості С. Адамса, Теорія постановки цілей Е. Лока, теорія очікувань В. Врума, модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера.

Згідно з теорією очікування Віктора Врума передумовою мотивації є не тільки потреби, але й надія на те, що тип поведінки, який людина обирає, призведе до задоволення потреб. Під очікуванням розуміється особиста оцінка ймовірності настання певної події.

Рівень мотивації працівників залежить від сприйняття кожного щодо своїх здібностей до виконання робочих завдань та сподівань на отримання бажаної винагороди. В даній концепції підкреслюється важливість трьох взаємозв'язків та відповідних їм очікувань:

1. Витрати праці – результати, тобто очікування того, що зусилля принесуть бажані результати). Відсутність взаємозв'язку між «витрати праці – результати» може бути викликана помилковою самооцінкою працівника, його низьким рівнем підготовки, або через невідповідні та недостатні повноваження працівника для виконання певного завдання.

2. Результати – винагорода передбачають очікування, що результати призведуть до очікуваної винагороди.

3. Валентність – очікуваний ступінь задоволення чи незадоволення внаслідок отримання певної винагороди, якій працівник надає перевагу.

Ілюстрацію мотиваційної моделі Врума [49] зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель мотивації за В. Врумом

Відповідно до теорії очікування, якщо працівники не спостерігають прямого зв'язку між вищезазначеними факторами, то їх мотивація до праці

послаблюється, і навпаки. Отже, перед керівництвом стоїть задача ідентифікувати потреби працівників, забезпечити ресурсами для виконання робочих завдань, створити ефективну систему мотивації, яка б узгоджувала між собою очікувану винагороду з потребами працівників.

За теорією справедливості (рівності) Стейсі Адамса (60-ті рр. ХХ ст.) працівники суб'єктивно оцінюють співвідношення винагороди, яку вони отримують, до витрачених зусиль, та порівнюють його з винагородою інших за аналогічну роботу. У разі, якщо порівняння, на особисту думку працівника, свідчить про несправедливість, то він відчуває психологічне напруження, що може призвести до опору. Якщо ж працівник вважає, що отримує справедливую винагороду, то він працюватиме з повною віддачею. Враховуючи суб'єктивний характер оцінювання результатів й винагороди, необхідне чітке розуміння критеріїв винагороди [4].

Елементи справедливості визначаються на трьох рівнях:

- внутрішня справедливість стосується відносин між працівниками різних категорій та посад в межах одного підприємства; винагорода має відповідати рівню знань, навичок та досвіду, необхідних для виконання завдань;

- зовнішня справедливість полягає у порівнянні оплати за однакову роботу в різних організаціях;

- індивідуальна справедливість передбачає порівняння заробітної плати за однаковими посадами на одному підприємстві, що визначає цінність роботи окремої особистості в структурі підприємства, та в залежності від задоволення працівника, його мотивація підвищується, або зменшується.

Модель, яка розроблена Лайманом Портером та Едуардом Лоулером у 1968 р., поєднала положення двох попередніх теорій – теорії очікування та теорії справедливості. Відповідно до даної теорії, мотивація є складною системою, яка об'єднує такі поняття, як витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, очікування та справедливості винагороди, ступінь задоволеності. Результативність працівника залежить від наступних змінних:

витрачених зусиль працівника, особистих якостей, здібностей, усвідомлення своєї ролі в робочому процесі. В свою чергу, рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня впевненості в тому, що зусилля призведуть до певної винагороди. Винагороди можуть бути внутрішніми: почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності, самоповаги. До зовнішніх винагород відносять схвалення керівника, премії, кар'єрне просування. Між результативністю працівника та зовнішньою винагородою може існувати зв'язок, якщо винагорода сприймається як справедлива, що відповідає теорії справедливості про власну суб'єктивну оцінку ступеня справедливості винагороди за результати праці. Задоволення, як результат зовнішніх та внутрішніх винагород з урахуванням їх оцінки справедливості, вимірює наскільки винагорода дійсно є цінною, і в свою чергу, впливає на сприйняття майбутніх ситуацій людиною [1, с. 58].

Отже, висновок теорії Портера і Лоулера полягає в тому, що почуття отриманого результату праці, виконаної роботи веде до задоволення та . сприяє підвищенню результативності.

Існують і новітні теорії мотивації. В рамках теорії постановки цілей мотивуючим чинником для працівника є досягнення мети, і свої дії він спрямовує в цьому напрямку, чим вище бажання дійти до цілі, тим більше зусиль готовий прикладати працівник. Розуміння мотивації в даній теорії схоже до теорії Аткинсона про мотивацію досягнення. В обох теоріях в основі діяльності полягає бажання досягнення. В теорії трудових інвестицій передбачається, що чим вище рівень зусиль, що прикладаються для виконання роботи, і рівень внеску працівника, тим вище рівень привабливості роботи й задоволеності нею. Таким чином, мотиваційні заходи керівництва мають бути спрямовані на створення стану задоволеності від роботи працівниками. Основним мотиваційним елементом згідно теорії рангів виступає ранг, який посідає працівник в ієрархічній структурі підприємства. Для отримання високого рангу необхідно володіти відповідними знаннями, уміннями, навичками, кваліфікацією. В дані концепція простежується положення теорій

Мак-Клелланда про спрямованість на задоволення потреб людини у взаємовідносинах Альделфера. Задоволення потреби в приналежності відбувається шляхом установавання рангу працівнику та подальшого просування в ієрархії підприємства. Згідно з диспозиційною теорією соціальної поведінки особистості, поведінка індивіда ґрунтується на системі складних особистих диспозицій. В основі формування диспозицій полягає чотирьохрівнева структура потреб, інтересів і ситуацій:

- а) біологічні потреби,
- б) потреби в спілкуванні, соціумі,
- в) інтересів людини в праці,
- г) система ціннісних орієнтацій особистості.

Теорія мотивації збудження розглядає мотивацію нейрофізіологічний стан організму, що викликаний потребами. Потреба приводить до мотиваційного збудження людини, активізує нервові центри організму, стимулює до певного виду діяльності. Недоліками теорії є те, що процес мотивації розглядається виключно як фізіологічний стан, відсутнє врахування зовнішнього впливу на мотивацію, не визначені пріоритетні потреби людини [8].

У рамках теорії партисипативного управління основним мотиваційним фактором виступає участь робітника у діяльності компанії. Простежується ідея Мак-Клелландом в задоволенні потреби в приналежності. Усвідомлюючи особистий вклад та зусилля як загальний результат діяльності підприємства, працівник буде зацікавлений в бажання досягти загального результату. Причетність до підприємства також може бути за рахунок залучення працівника в процес прийняття рішень, зниження числа рівнів управління. Недоліком даної теорії партисипативного управління є той факт, що досліджується вплив лише одного фактору – участі у справах організації [8].

В теорії атрибуції Фріц Гайдер пояснює, як люди визначають причини певних подій (успіху або невдач) та їх вплив на мотивацію. На його думку, поведінка людини обумовлена здатністю та мотивацією. Під здатністю

розуміється можливість індивідом здійснити певні дії, виходячи з його вроджених та набутих особливостей, і ситуаційних факторів. Мотивація - це наявність або відсутність намірів, готовність докладати зусилля. Дж. Леунг, відзначає, що рівень вмотивованості залежить від стилю атрибуції індивіда. В залежності від того, як людина пояснює свої успіхи чи невдачі, визначається основний фактор її мотивації та стратегія поведінки. На рівень мотивації впливає поєднання трьох елементів: локусу контролю (оцінка можливості контролювати своє життя), керованість (здатність вплинути на результат власними зусиллями) і стабільність (регулярність причин успіху чи невдач). У недоліків теорії можна вказати відсутність дослідження впливу зовнішніх соціальних, культурних і релігійних чинників [8].

Мотивація праці пов'язана з таким поняттям, як задоволеність працею. В більшості наукових праць феномен задоволеності розглядається з точки зору загальнопсихологічного й соціально-психологічного підходів. Серед представників першого підходу (Н. Д. Левітов, М. І. Дяченкота, Л. А.Кандибович) задоволеність розглядається як стан або мотив, почуття задоволення, яке відчуває людина при задоволенні бажань та потреб. На думку П. М. Якобсона (1969) «задоволеність» складають фактори, що сприяють або не сприяють її формуванню. В інтерпретації К.К. Платонова задоволення – це явище, що відображає усунення потреби. Інші дослідники в рамках соціального та соціально-психологічного напрямку розглядають задоволеність як оцінку діяльності, її умов і результатів. Оскільки оцінка є проявів відносин, задоволеність теж виступає аспектом проблеми відносин [31].

Дослідник М. Аргайла відносить до факторів задоволеності роботою відносяться: заробітну плату, стосунки з колективом та керівництвом, досягнення та визнання тощо. Серед основних очікувань від стосунків з колективом виступають взаємодопомога, підтримка, дружні зв'язки. В стосунках з керівництвом працівники очікують поліпшення умов праці, справедливості в заохоченні, допомоги в рішенні складних завдань.

Чинниками задоволеності працею найчастіше виступають особисті досягнення і визнання оточуючими, підвищення по службі, умови праці тощо [31].

Дослідники О. І. Зеліченко, А.Шмельов виділяють систему зовнішніх та внутрішніх суб'єктивних факторів задоволеності роботою:

- внутрішні мотиваційні фактори: предмет, процес та результати праці, фізичні умови праці, психологічний мікроклімат, можливості для реалізації непрофесійних соціальних цілей:

- зовнішні трудові мотиватори це вимоги та обставини об'єктивного характеру, вказівки й вимоги з боку інших людей, вимог, участь в неформальних групах, захоплення [11].

В залежності від співвідношення очікувань, потреб мотивації, з одного боку, та робочої ситуації, з іншого, формується певний рівень задоволеності або незадоволеності працею. Подальші зміни в рівнях домагань працівників формують шість форм задоволеності:

- прогресуюча – індивід намагається досягти більш високого рівня задоволеності від роботи в цілому;

- стабільна – задоволеність конкретною роботою на комфортного рівні та переключення уваги на задоволення в інших сферах життя;

- задоволеність у смиренності - відчуття невизначеної задоволеності, зменшення рівня домагань для відчуття задоволеності;

- конструктивна незадоволеність передбачає бажання змінити робочу ситуацію, але не змінюючи рівень амбіцій, може розвиватися роздратування та терпимість до незадоволення;

- фіксоване відчуття незадоволення визиває у індивіда застрягання у своїй проблемі, відсутності намагань впоратися з ситуацією;

- псевдозадоволеність роботою виникає у разі несприйняття або заперечення негативних ситуацій в роботі.

Отже, в рамках нашої роботи ми розуміємо задоволеність роботою як мотиваційний фактор і як оціночне ставлення людини щодо важливості своєї праці та положення в організації.

1.3. Сутність стилю керівництва як соціально-психологічного феномену

Однією з головних задач керівництва є підвищення ефективності і продуктивності діяльності для досягнення цілей організації. Для успішного виконання завдань керівник має бути обізнаним в розподілі влади в організації, умовами, за яких влада реалізується, а також стратегією її ефективного використання. Успішна робота організації також залежить від співпраці, взаємодії та міжособистісних стосунків між членами колективу, і саме в правильній й належній координації їх дій полягає функція керівника.

Вплив – це дії, поведінка одного індивіда, який вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда [34].

Інструментом впливу на діяльність працівників є можливість керівника впливати на рівень задоволення їх потреб.

Стиль керівництва – це «система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей» [16, с. 147].

Ф. Фідлера визначає стиль керівництва визначає як стабільний признак особистості керівника [27].

А. Журавльов розглядає стиль керівництва як індивідуально-типові особливості, щодо стійкої системи заходів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного та якісного виконання управлінських функцій [16].

В структурі стиля керівництва виділяють такі складові: спосіб прийняття рішення; форми контролю, спосіб розподілу функцій у вирішенні задач; оцінювання виконання рішень та розподіл відповідальності.

В основі теорій про стилі керівництва полягають різні погляди на сутність явища, особисті якості і роль керівника. Стиль керівництва розглядається як комплекс методів ухвалення рішення, які систематично використовуються (А. Л. Журавльов, А. А. Русалінова); як стиль спілкування та особистісні якості керівника (Д. Каунд); як орієнтація на виробничі завдання та міжособистісні відносини у колективі (Ф. Фідлер). Вивченням стилів керівництва також займалися Курт Левін, Ренсіс Лайкерт, Роберта Блейка і Джейн Моутон, А.Л. Журавльов. До теорій управління відносять і вже згадувані при розгляді мотиваційних моделей теорії «Х» та «У» Мак Грегора, теорія «Z» У. Оучі [22].

Виникнення поняття «стиль керівництва» і початок його вивчення пов'язують з роботами німецького психолога К. Левіна. У своїх експериментах досліджував різні аспекти діяльності груп за умов різних стилів керівництва лідерів. Так, у 1938 р. під його керівництвом був проведений експеримент в групі підлітків, в кожній з яких керівник демонстрував різний стиль керівництва. При порівнянні результатів виявилось, що група з авторитарним керівником впоралася найшвидше, група з ліберальним керівником надала найбільшу кількість креативних ідей, в групі з демократичним керівником результат виявився середнім [16].

Отже, в залежності від ступеню зосередженості функцій керівника та участі колективу в прийнятті рішень, К. Левін виділив три стиля керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Дана класифікація залишається найбільш поширеною на сьогоднішній день.

Авторитарний стиль передбачає жорстке керівництво, чітку постановку цілей, нетерпимість до інших позицій, одноособове прийняття рішень. Демократичний стиль характеризується розподілом функцій контролю та оцінювання між всіма рівнями влади, поінформованістю працівників про цілі

й виконання завдань, рішення обговорюються та приймаються з урахуванням думки колективу. При ліберальному стилі керівник виконує номінальну функція, не втручається у справи групи, не обмежує ініціативу працівників. На думку, К. Левіна найбільш ефективним є демократичний стиль.

Дослідники часто в своїх моделях розширюють наведену класифікацію К. Левіна. Авторитарний стиль може мати назву директивного, адміністративного. Замість демократичного стилю використовуються терміни колегіальний, партнерський, консультативний. Ліберальний стиль управління ще називають номінальним, потуральним, безвладним. В. Френч виявив, що ліберальний стиль керівництва призводить до безвладдя та конфліктів, зниженню кількості та якості виконаної роботи, з іншого боку – призводить до сприятливих взаємовідносин в колективі [1].

А.Л. Журавльов в своїх працях «Індивідуальний стиль керівництва виробничим колективом» (1976), «Психологія та керівництво» (1978) обґрунтував своє розуміння стилю керівництва, запропонував типологію стилів та розглянув вплив стилю керівництва на рівень розвитку колективу. Також запропонував методикау для визначення стилю керівництва. Класифікація стилів включає різні ступені вираженості трьох компонентів: директивності, колегіальності та пасивного невтручання. Крім трьох основних, були виділені такі проміжні стилі керівництва: директивно-колегіальний, директивно-пасивний, пасивно-колективний, змішаний [16, с. 147].

- Американський науковець Р. Лайкерт з групою послідовників запропонували свою класифікацію, в основу якої поклали спрямованість діяльності керівника на роботу (завдання) або на людей (працівників). В першому випадку, керівники піклуються про виконання завдання, підвищення продуктивності праці. Керівники з другою орієнтацією прагнуть підвищити продуктивність праці шляхом удосконалення відносин з підлеглими, їх участю у прийнятті рішень, допомоги в рішенні проблем. В результаті було виділено чотири стилі – системи управління:

1) Експлуататорсько-авторитарному стилю властиві риси автократа, погрози, випадкові заохочення, прийняття рішень без урахування думки підлеглих. Керівники не довіряють підлеглим, і вони мають повний контроль над прийняттям рішень. Мотивація ґрунтується на страху, погрозах і випадкових заохоченнях. Характеризується протистоянням формальної і неформальної взаємодії в організації.

2) Доброзичливо-авторитарний стиль. Підлеглим обмежено надається участь в прийнятті рішень, мотивація ґрунтується переважно на винагородах, і меншою мірою на покараннях. Керівники удостоюють підлеглих деякою довірою, але вони все ще визначають рішення. Взаємодія може бути поблажливою, але з обережністю. Неформальні групи існують, але здебільшого протистоять формальній.

3) Консультативно-демократичний стиль. Керівниками проявляється довіра до підлеглих, існує двостороннє спілкування, багато рішень приймаються безпосередньо підлеглими, часто звертаються до працівників для консультацій перед прийняттям рішень. Взаємодія при такому стилі ще обмежена, але вже присутні довіра і відкритість.

4) Партисипативний – стиль заснований на участі. Для нього характерне прийняття групових рішень, довіра підлеглим, дружні взаємовідносини, орієнтація на людину. Формальна і неформальна організації, в даній системі управління, зазвичай, збігаються.[21].

Саме партисипативний стиль управління Р. Лайкерт визнає самим дієвим.

Автори Р. Блей та Д. Моутон (1964 р.) розробили модель «управлінської решітки», що дало можливість обґрунтувати практичну значимість стилів керівництва. Основна ідея моделі, що керівник має комбінувати в своїй діяльності дві складові: орієнтацію на працівників та орієнтацію на підприємство. В результаті комбінації даних параметрів формується матриця, яка дозволяє визначити п'ять стилів керівництва: мінімальне управління (мінімум уваги на працівників та підприємство); управління замиським клубом

орієнтація керівника на міжособистісні відносини з працівниками); управління засноване на завданнях (орієнтація на виконання завдань та виробництво), командне управління (спрямованість на досягнення високих результатів діяльності підприємства та задоволення потреб працівників), управління організацією (баланс між ефективною діяльністю та психологічним кліматом в колективі) [21].

У 70-ті роки минулого століття відбувся процес с перегляду старих методів управління. У великих корпораціях Америки та Європи склався новий стиль управління, який дістав назву «прихованого» або «анонімного» управління. Головною ідеєю цього стилю стало те, що вище керівництво, яке приймає відповідальні рішення і визначає стратегію діяльності всієї компанії, було невідоме усім співробітникам. Ці особливості відобразилися навіть в таких артефактах корпоративної культури, як архітектура офісу, в яких стали передбачати окремі вхід та приміщення для керівництва вищої ланки. Недоліками даного стилю стали затримки в прийнятті рішень та відсутність оперативної реакції на зміни.

На противагу цьому виник наступний стиль керівництва – «відкритий» або «видимий». Його відкривачем вважають Ед Карлсон, президента американської авіакомпанії «Юнайтед Ейрлайнз». Властивостями даного стилю стали зростання значимості горизонтальних зав'язків в організації, вільне спілкування між структурними підрозділами компанії, турбота про підлеглих та їх умови праці, поінформованість працівників про стан справ в корпорації [34].

Ситуаційний підхід (Ф. Фідлера, П. Герсі та К. Бланшар, Т. Мітчелл і Р. Гаус, В. Врум і Ф. Єттон) в психології управління прагне встановити причинно-наслідкові зв'язки між ситуаційними умовами та діями керівника для передбачення результатів його поведінки. Ці ситуаційні теорії намагаються краще розуміти, як різні умови та контексти впливають на управлінську ефективність та як керівник може адаптувати свою поведінку до ситуації для досягнення найкращих результатів [21].

В даному теоретичному підході поняття ситуації включає в себе наступні аспекти:

- Зміст поставленого завдання – опис того, що потрібно зробити або досягти в даній ситуації. Зміст завдання визначає, які дії потрібно виконати та які цілі потрібно досягти.

- Вплив організації, що включає політику, культуру та оточення організації, в якій відбувається ситуація. Ці фактори можуть впливати на спосіб, яким люди сприймають та реагують на ситуацію.

- Рівень невизначеності і структура ситуації: Визначає ступінь ясності та передбачуваності ситуації. Високий рівень невизначеності може призвести до стресу та неспокою серед учасників.

- Індивідуальні характеристики людей, що працюють в групі: Включає особисті якості та риси учасників групи, такі як навички, досвід, мотивація, відношення до ризику та інші особливості.

- Позиції керівника (авторитет) можуть бути на різному рівні, що впливає на спосіб, яким його позиції та рішення впливають на інших учасників.

В 1967 р. Ф. Фідлер для визначення стилю керівництва запропонував ситуаційну модель, яка враховує три аспекти: стосунки між керівником і підлеглими, рівень виконання завдань (високий чи низький) та посадові повноваження працівників. В основі його теорії полягало положення, що стиль керівника є постійним і не змінюється в залежності від умов ситуації. Він також вважав, що призначати на посаду керівника підрозділом необхідно з урахуванням відповідності його сталого стилю управління ситуації в даному підрозділі. При опитуванні керівників за допомогою восьмирівневої біполярної шкали з'ясувалося їх ставлення до підлеглих та визначалася орієнтація на взаємовідносини з підлеглими чи на виконання завдання. На підставі співставлення цих аспектів Ф. Фідлером виділено вісім стилів керівництва [21].

На відміну від положень про стійкість стилю управління Ф. Фідлера, дослідники В. Врум та Ф. Йеттон у 1973 р. розробили модель, яка передбачає використання різноманітних стилів керівником в залежності від ситуації та завдань, які перед ним стоять в даний момент. Науковцями запропоновано використовувати дерево визначення ефективного стилю управління для вирішення завдання, проблеми чи ситуації: автократичний; консультативний; повної участі (партисипативний, груповий) [21].

В основі моделі «шлях-мета» Р. Хауза і Т. Мітчела полягає мотиваційна теорія очікування. Вплив керівника на мотивації працівників можливий при забезпеченні справедливої винагороди успішне виконання завдань. Завданням керівника полягає в ідентифікації цінностей підлеглих. Їх систему пріоритетів та визначення шляхів отримання бажаної винагороди. При отримуванні задоволення від роботи, продуктивність праці зростає. Відповідно до даної моделі, можливе застосування трьох стилів управління:

- підтримуюче керівництво, при якому приділяється увага до потреб працівників, їх благополуччя, розвитку міжособистісної взаємодії;
- директивне керівництво передбачає структурованість завдань;
- керівництво, яке орієнтоване на досягнення, дозволяє встановити більш складні цілі, при цьому керівник впевнений у можливостях працівників якісно виконати завдання.

У теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда ключовим ситуативним фактором є ступінь зрілості підлеглих, що визначається їхньою здатністю та бажанням виконувати завдання, які ставить керівник. Зрілість підлеглих включає два складники:

- 1) професійний (знання, вміння, навички та досвід), його високий рівень означає, що підлеглі не потребують директив і вказівок;
- 2) Психологічна зрілість: бажання виконувати роботу чи мотивація працювати. Високий рівень цього складника у підлеглих не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення їх до праці, оскільки вони вже внутрішньо мотивовані.

Вважаємо, що типологія Курта Левіна зосереджує усі головні ознаки, що притаманні різним системам управління, та є найбільш вдалою і простою до використання. Зазначимо, що у кожній організації можуть спостерігатися різні стилі управління на різних рівнях. Зазвичай великі організації переважно використовують директивний стиль.

Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз наукових концепцій з питань мотивації та стилів управління:

1. Проаналізовано наукові теорії та представлено стан розробки проблеми мотивації в межах різних наукових підходів.
2. Розкрито змістовну суть понять потреби, мотиви, мотивація.
3. Визначено, що трудова мотивація – це стимулювання людини до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
4. З'ясовано, що змістовні теорії мотивації основний акцент роблять на визначенні класифікації та структури потреб людей.
5. Встановлено, що потреби, як усвідомлений стан відсутності чогось можна задовольнити винагородами.
6. З'ясовано, що згідно з процесуальним підходом, на мотивацію працівника впливає сукупність зовнішніх факторів.
7. Узагальнено структуру трудової мотивації, що являє собою послідовність формування мотивів праці у працівників: первинні потреби, потреба в соціальних контактах, гарантія робочого місця, самоповага і визнання, професіоналізм та особистісний розвиток.
8. Розкрито сутність поняття стиля управління та розглянуто їх типологію з точки зору різних наукових концепцій.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРУДОВОЇ
МОТИВАЦІЇ В РІЗНИХ СТИЛЯХ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Мета дослідження: теоретично та емпірично дослідити особливості трудової мотивації працівників в різних стилях управління.

Завдання м нашого дослідження:

1. Обрати методи та методики для проведення емпіричного дослідження.
2. Організувати та провести емпіричне дослідження.
3. Узагальнити та проаналізувати отримані результати емпіричного дослідження
4. Зробити висновки за результатами аналізу.
5. Розробити рекомендації щодо формування системи трудової мотивації.

Концептуальна гіпотеза: існують відмінності в трудовій мотивації працівників у різних стилях управління.

На підтвердження основної гіпотези сформульовані емпіричні гіпотези дослідження:

- 1) Існують статистично значущі відмінності в мотиваційному профілю особистості у групах з різним стилем керівництва.
- 2) Існують статистично значущі відмінності в рівнях внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації у групах з різним стилем керівництва.
- 3) Рівень мотивації до успіху в групі з директивним стилем керівництва відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва.
- 4) Рівень мотивації до уникнення невдач у групі з директивним стилем керівництва не відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва.
- 5) Існують статистично значущі відмінності в складових задоволеності працею у групах з різним стилем керівництва.

Був розроблений план емпіричного дослідження з наступними етапами:

Теоретичний етап. Вивчення теоретичних праць вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики трудової мотивації. В результаті теоретичного аналізу було здійснено узагальнення основних підходів, чому присвячений перший розділ даної роботи. Також, був підібраний комплекс

психодіагностичних методик та сформована вибірка емпіричного дослідження.

Проведення емпіричного дослідження. Власне емпіричне дослідження кваліфікаційної роботи було проведене нами у два етапи. На першому етапі було проведене психодіагностичне дослідження з визначення провідного стилю управління. В результаті ми отримали дві незалежні вибірки - групи, що характеризували різні стилі керівництва в організації. Після чого на другому етапі досліджувалися відмінності в трудовій мотивації працівників цих організацій в залежності від стилю керівництва.

Аналітичний етап. Передбачав обробку, математично-статистичний аналіз та інтерпретацію отриманого матеріалу. Спочатку ми проаналізували отримані дані за допомогою описових статистик. На наступному кроці, ми здійснили порівняння двох груп в залежності від стилю керівництва використовуючи непараметричний критерій U - Манна-Уїтні.

Висунута нами гіпотеза перевірялася за допомогою наступних психодіагностичних методик:

1. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. П. Захарова та А. Л. Журавлева) [41]. Складається з 16 тверджень, що характеризують ділові якості керівника, кожне з яких має три варіанта відповіді. Необхідно на кожне твердження обрати один варіант, який найбільше відповідає думці про поведінку керівника. В результаті проходження методики можна визначити провідний стиль керівництва, а саме:

- Директивний стиль керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

- Колегіальний стиль - керівник прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи

передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

- Ліберальний стиль керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Такий керівник мало втручається у справи підлеглих, не виявляє достатньої активності, часто виступає лише в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими групами.

2. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса [12]. Дозволяє виміряти рівень прояву мотивації досягнення успіху і є опитувальником, що складається з 41 питання, на кожне з яких вимагалось дати відповідь «так» чи «ні». Для обробки результатів наданий ключ. Методика виявляє рівень прояву мотивації досягнення успіху (низький, середній, високий та дуже високий).

3. Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса [12] дозволяє виміряти рівень прояву мотивації уникнення невдач. Опитувальник представлено списком, що складається з 30 рядків, по 3 слова в кожному. Необхідно обрати тільки одне з трьох слів, яке найточніше характеризує особистість. Для підрахунку результатів надається ключ. Чим більше кількість балів, тим вище рівень мотивації до уникнення невдач.

4. Методика «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір; у модифікації А. Реана) [41]. Ця методика спрямована на виявлення внутрішньої і зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація виявляється, коли для суб'єкта головне значення має його власна діяльність. Якщо в основі мотивації професійної діяльності полягають зовнішні інтереси (престиж, зарплата тощо), то розглядається зовнішня мотивація. Методика містить 7 питань, які необхідно оцінити за 5-ти бальною шкалою. Для аналізу підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) та їх співвідношення.

5. Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін) [41]. Була розроблена у 90-х роках минулого століття

психологами Шейлою Річі та Пітером Мартіном на основі проведених досліджень, у результаті були виділені 12 найбільш значущих на їх думку факторів мотивації. Шляхом зіставлення значимості низки мотиваційних чинників трудової діяльності, виявляються фактори, яким працівник надає велику значимість та яким не приділяє уваги. Методика складається з 33 незавершених тверджень, що містять по чотири варіанта їх завершення. Респондентові пропонується проранжувати запропоновані варіанти за ступенем їх важливості для нього. Інтерпретація результатів проводиться відповідно з ключем, представленою у описі методики.

б. Методика «Інтегральна задоволеність працею» (А. Батаршев) [26]. Інтегративним показником, що відображає добробут чи неблагополуччя особистості в трудовому колективі, є задоволеність працею, яка містить оцінки інтересу до виконуваної роботи, задоволеності взаємовідносинами з співробітниками і керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами, організацією праці та ін. Методика складається з 18 суджень, та дозволяє оцінити не тільки загальну задоволеність своєю працею, а й оцінити її складові. Аналіз проводиться на основі зіставлення отриманих балів з максимальними показниками, наведеними в ключі обробки. Середній рівень задоволеності визначається на рівні 45-55% від загальної суми балів, низький рівень – 1-44%, високий - вище 56%.

Характеристика та аналіз вибірки. Емпіричне дослідження було проведено серед 60 офісних працівників приватних підприємств в м. Дніпро, віком від 30 до 50 років, 48 жінок та 12 чоловіків, керівники середньої ланки (9 осіб) та лінійні працівники (51 особа).

2.2. Результати, аналіз та інтерпретація отриманих даних

2.2.1 Результати по методиці Ш. Річі та П. Мартіна на вивчення мотиваційного профілю особистості

Нами було визначено провідні мотиви професійної діяльності у досліджуваних двох груп. Розраховані середні показники факторів мотивації, результати наведені в табл. 2.1 та представлені на рис. 2.1.

Отримані дані свідчать, що найбільш вираженою потребою в обох групах є потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні, що відноситься до гігієнічних мотиваційних факторів. Середні значення за даною потребою становлять 41,22 в групі з директивним стилем керівництва та 38,5 в групі з колегіальним стилем. Даний фактор свідчить про бажання мати високу заробітну плату, готовність працівника докладати більше зусиль для її отримання. Дотримання даних умов призводить до високої мотивації, продуктивності та задоволеності роботою працівником. Працівники з таким домінуючим мотивом потребують більшого контролю, оскільки можуть знехтувати якістю виконаних задач, вони сприймають колег за конкурентів, що ускладнює роботу в команді. Також можуть виникати складнощі в визначеності справедливої грошової винагороди.

Таблиця 2.1

Дані мотиваційного профілю в групах з різними стилями керівництва за методикою «Вивчення мотиваційного профілю особистості» Ш. Річі та П. Мартіна

Показник	Директивний (N=27)		Колегіальний (N=33)	
	Серед. знач.	Станд. відх.	Серед. знач.	Станд. відх.

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні	41,22	11,50	38,5	9,54
2. Потреба в хороших умовах роботи	34,56	7,63	31,48	6,42
3. Потреба в чіткій структурованій роботі.	32,81	11,12	32,14	5,76
4. Потреба в соціальних контактах:	26,78	6,81	27,55	5,45
5. Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини	22,78	5,09	26,6	3,99
6. Потреба у завоюванні визнання	34,33	3,79	30,99	6,17
7. Потреба в досягненнях	26,33	6,23	28,9	5,03
8. Потреба у владі й впливовості	20,67	7,93	22,24	7,68
9. Потреба у різноманітності, змінах	30,63	5,36	31,71	3,88
10. Потреба бути креативним	27,48	4,26	27,73	5,19
11. Потреба в самовдосконаленні	32,11	5,17	31,97	4,91
12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі.	33,30	7,10	33,19	3,56

Другим за значущістю в групі авторитарного стилю є також зовнішній фактор «потреба в хороших умовах роботи» з середнім значенням 34,56. В групі з демократичним стилем другою важливою виявилася «потреба в цікавій, суспільно корисній роботі», має середнє значення 33,19. Складність при мотивації за даним фактором полягає в визначенні критеріїв цікавості і корисності для кожного окремого працівника.

Найменш значущі фактори виявилися однакові в обох групах. Перший фактор «потреба у владі» є показником конкретності та бажанням впливати на людей. Низькі середні значення 20,67 в директивному стилі та 22,24 в колегіальному стилі, свідчить, що для таких працівників можливість впливу на інших буде малоефективним мотиваційним методом. Другий фактор з низькими значеннями – це «потреба в тривалих, стабільних відносинах». Він вказує на незначну важливість сприятливих умов та клімату в колективі, що перешкоджає формуванню ефективної команди. Середні значення за

потребою в стабільних відносинах склали 22,78 та 26,60 відповідно у групі з директивним та колегіальним стилем управління.



Рисунок 2.1 – Середні значення мотиваційного профіля в групах з різними стилями керівництва за методикою «Вивчення мотиваційного профілю особистості» Ш. Річі та П. Мартіна

Розглянемо результати даних за іншими шкалами.

За «потребою в чіткій структурованій роботі» в першій групі показник склав 32,81, в другій групі - 32,14. Для працівники з високими показниками даної потреби необхідно точно знати, що від них вимагають, вони прагнуть розуміти, що правильно виконують завдання та вимоги керівництва. Такі працівники характеризуються високим рівнем організованості, тож

мотивувати їх варто шляхом встановлення чіткого порядку та розроблених процедур дії. Якщо потреба виражена слабо, то навпаки правила та інструкції будуть викликати роздратованість, стрес та незадоволеність.

В групі директивного стилю за шкалою «потреба у завоюванні визнання» середні значення дещо вище, ніж в групі з колегіальним стилем керівництва, 34,33 та 30,99 відповідно. Можна зробити висновок, що в першій групі працівники більше прагнуть до того, щоб оточуючі цінували їх заслуги та досягнення. Мотивувати їх можна засобами винагороди усної та матеріальної.

За шкалою «потреба в цікавій, суспільно корисній роботі» в обох групах показники мають близькі значення – 33,30 та 33,19 в директивному та колегіальному стилі відповідно. Складність мотивування працівників за даною потребою полягає в тому, що кожний вкладає індивідуальний суб'єктивний сенс в понятті цікава та корисна.

В першій групі показники за шкалою «потреба в самовдосконаленні» також незначно вищі, ніж в другій групі – 32,11 та 31,97 відповідно. Для мотивації та задоволення даної актуальної потреби для працівників, мають бути заходи підвищення кваліфікації та навчання (курси, семінари, тренінги).

В групі з колегіальним стилем керівництва більш виражена потреба у різноманітності та змінах, середнє значення склало 31,7. Такі люди відкриті до нового, готові до експериментів та розвитку нових ідей, прагнення уникати рутини. Отже керівництво має створювати такі умови для розвитку. В групі з директивним стилем показник має значення 30,63.

Таблиця 2.2

Відмінності в мотиваційному профілі працівників у групах з різним стилем управління за методикою Ш. Річі та П. Мартіна

Стиль керівництва		N	Середній ранг	Сума рангів	U Манна-Уїтні	P-рівень
1. Потреба у високій заробітній платі	Д	27	32,93	889	380	0,332
	К	33	28,52	941		
2. Потреба в хороших умовах роботи	Д	27	34,24	924,5	344,5	0,134
	К	33	27,44	905,5		
3. Потреба в чіткій структурованій роботі.	Д	27	32,07	866	403	0,529
	К	33	29,21	964		
4. Потреба в соціальних контактах:	Д	27	28,81	778	400	0,529
	К	33	31,88	1052		
5. Потреба формувати і підтримувати стабільні відносини	Д	27	23,48	634	256	0,005
	К	33	36,24	1196		
6. Потреба у завоюванні визнання	Д	27	37,83	1022	247,5	0,003
	К	33	24,5	809		
7. Потреба в досягненнях	Д	27	26,52	716	338	0,055
	К	33	33,76	1114		
8. Потреба у владі й впливовості	Д	27	28,59	772	394	0,447
	К	33	32,06	1058		
9. Потреба у різноманітності, змінах	Д	27	27,57	744,5	366,5	0,242
	К	33	32,89	1085,5		
10. Потреба бути креативним	Д	27	30,46	822,5	444,5	0,992
	К	33	30,53	1007,5		
11. Потреба в самовдосконаленні	Д	27	31,67	855	414	0,638
	К	33	29,54	975		
12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі.	Д	27	31,89	861	408	0,575
	К	33	29,36	969		

Примітка Д – директивний, К – колегіальний;

$$U_{0.01} = 288.0, U_{0.05} = 334.0$$

В другій групі також більш виражена потреба в досягненнях – 28,9, в першій групі – 26,33. Працівники з даною потребою відзначаються самостійністю, готовністю до понаднормової праці, ініціативою та

орієнтацією на визначені цілі. При досягненні мети, вони відчують тимчасову задоволеність, після якої слідує постановка нових цілей. Через схильність до змагання і конкуренції, можуть бути складності при роботі в команді.

Дві наступні потреби знаходяться в кінці списку по значущості потреб в обох групах.

Потреба в креативності проявляється в цікавості, допитливості, нетривіальному мисленні. Середні значення по групах – 27,48 та 27,73 відповідно в першій та другій групі.

Потреба в соціальних контактах відзначається бажанням у спілкуванні з широким колом людей (колегами, клієнтами), задоволеністю і позитивними емоціями від спілкування з великою кількістю контактів. В групі з колегіальним стилем середній показник 27,55 проти 26,78 в директивному стилі.

Нами була висунута гіпотеза, що існують статистично значущі відмінності у мотиваційному профілю в групах з різним стилем керівництва. Для перевірки даної гіпотези ми використали статистичний критерій U - критерій Манна-Уїтні. Результати обрахунку наведені в табл. 2.2.

Статистичний аналіз продемонстрував наявність значущих відмінностей за фактором «потреба у завоюванні визнання» ($U = 247,5$, $p = 0,003$, $p < 0,01$). Аналіз середніх рангів дає можливість встановити, в якій групі потреба має більшу вираженість. Середні ранги за даним фактором складають 37,83 в директивному стилі управління та 24,5 в колегіальному стилі.

Можемо зробити висновок, що в групі з директивним стилем керівництва більш виражена потреба в визнанні успіху та цінуванні особистих заслуг у працівників.

Також значущі відмінності встановлені за «потребою формувати і підтримувати стабільні відносини» ($U = 256$, $p = 0,005$, $p < 0,01$). В групі з колегіальним стилем керівництва середній ранг (36,24) вище, ніж в групі

авторитарного стиля (23,48). Отже, робимо висновок, що для працівників в групі з демократичним стилем тісні міжособистісні стосунки в колективі та позитивна атмосфера в колективі є більш мотивуючим фактором, ніж в групі з директивним стилем управління.

За іншими факторами мотиваційного профілю критерій U - Манна-Уїтні не виявив статистично значущих відмінностей ($p \leq 0,05$) між двома групами директивного та колегіального стилів керівництва. Робимо висновок, що наша гіпотеза підтвердилася частково..

2.2.2 Результати по методиці К. Замфіра у модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності

Наступним кроком у дослідженні було виявлення внутрішньої і зовнішньої мотивації у респондентів за методикою К. Замфіра.

Таблиця 2.3

Дані внутрішньої та зовнішньої мотивації за методикою «Мотивація професійної діяльності» К. Замфіра (у модифікації А. Реана)

Стиль керівництва		ВМ (внутрішня мотивація)	ЗПМ (зовнішня позитивна мотивація)	ЗНМ (зовнішня негативна мотивація)
Директивний N = 27	Середнє значення	4,185	4,041	3,352
	Стандартне відхилення	0,653	0,641	0,886
Колегіальний N = 33	Середнє значення	4,152	3,686	3,318
	Стандартне відхилення	0,619	0,605	0,873

Відповідно до середніх значень зовнішньої та внутрішньої мотивації, які наведені у табл. 2.3, можна зробити висновок, що показники мотивації вище в групі директивного стилю. В достатньо значній мірі виражені внутрішня

мотивація (4,185) та зовнішня позитивні мотивація (4,041). В невеликій мірі проявляється уникнення покарання та критики (ЗНМ) 0 середнє значення 3,352.

В групі з колегіальним стилем керівництва спостерігаємо наступне: показник внутрішньої мотивації має найвище значення (4,152), що вказує на прояв в достатньо великій мірі; показники зовнішньої мотивації виражені невеликою мірою – 3,686 у ЗПМ та 3,318 у ЗНМ.

Для наочної ілюстрації отримані результати продемонстровані на рис. 2.2.

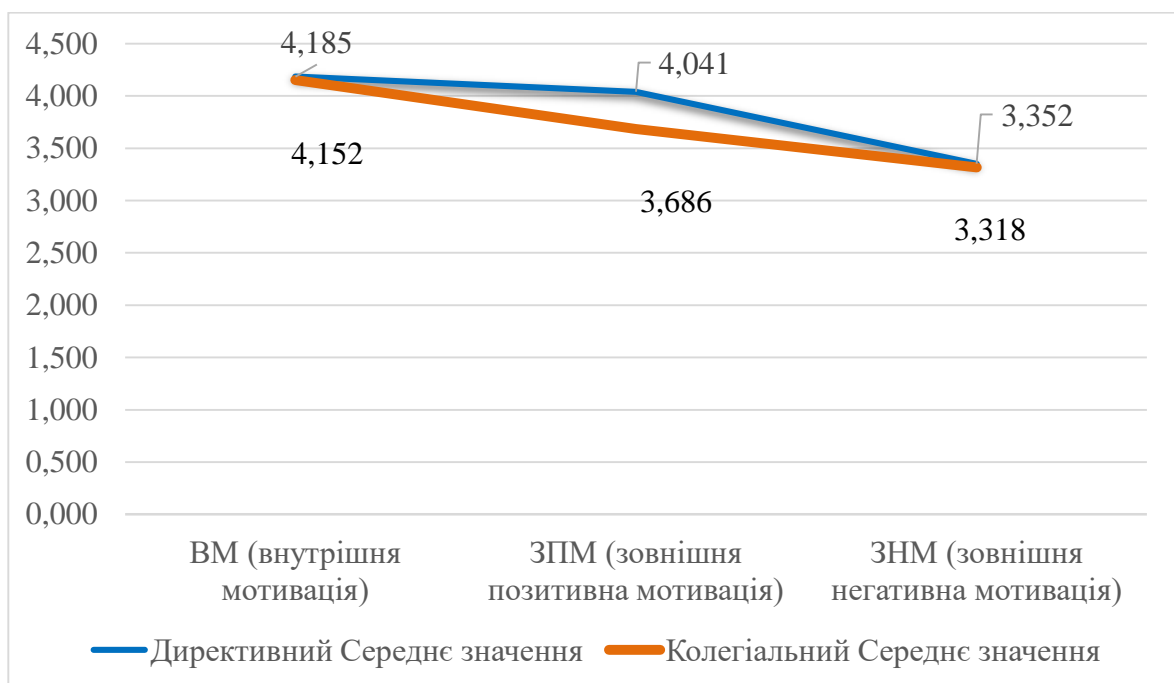


Рисунок 2.2 – Середні значення показників мотивації професійної діяльності в групах з різними стилями керівництва за методикою К. Замфіра

Найбільша різниця в середніх показниках виявлена в показнику зовнішньої позитивної мотивації, яка відбиває потребу в просуванні по службі, високій зарплаті, визнанні: ЗПМ вище в директивному стилі – 4,041 проти 3,686 в колегіальному стилі.

Також було проаналізовано взаємозв'язки трьох видів мотивації. З'ясовано, що обидві групи мають оптимальні мотиваційні комплекси для високої ефективності праці: $BM > ЗПМ > ЗНМ$.

Отже, в обох групах задоволеність від роботи та реалізація (BM) стоїть на першому місці та переважає над зовнішньою мотивацією.

Для встановлення відмінностей в рівнях внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації у групах з різним стилем керівництва нами використано U - критерій Манна-Уїтні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Відмінності між групами за показником рівня внутрішньої та зовнішньої професійної мотивації в різних стилях керівництва (за методикою К. Замфіра)

Стиль керівництва		N	Середній ранг	Сума рангів	U Манна-Уїтні	P-рівень значимості
BM	Директивний	27	31,31	845,5	423,5	0,749
	Колегіальний	33	29,83	984,5		
ЗПМ	Директивний	27	35,13	948,5	320,5	0,032
	Колегіальний	33	26,71	881,5		
ЗНМ	Директивний	27	30,43	821,5	443,5	0,976
	Колегіальний	33	30,56	1008,5		

Примітка $U_{0.01} = 288.0$, $U_{0.05} = 334.0$

За показниками внутрішньої та зовнішньої негативної професійної мотивації тест U - Манна-Уїтні не виявив статистично значущих відмінностей між двома групами: BM ($p = 0,749$, $p > 0,05$), ЗНМ ($p = 0,976$, $p > 0,05$). За показником зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) між групами директивного та колегіального стилів керівництва виявлено значущі відмінності ($p = 0,032$, $p < 0,05$). Порівнюючи середні ранги, можемо зробити

висновок, що в групі з директивним стилем керівництва чинники зовнішньої позитивної мотивації як стимул заради якого доросла особистість вважає за потрібне прикладати свої зусилля для прогнозування власної професійної діяльності, мають більший мотиваційний вплив на працівників, є стимулом для прикладання ними більших зусиль в професійній діяльності, ніж в групі з колегіальним стилем. Отже, наша гіпотеза підтвердилася частково.

2.2.3 Результати по методиці діагностиці мотивації до успіху Т. Елерса

З метою визначення рівня мотивації до успіху у групах з різними стилями керівництва було застосовано методику діагностики мотивації до успіху Елерса.

Таблиця 2.5

Групові результати респондентів за методикою Елерса на діагностику мотивації до успіху

Показники		Стиль керівництва			
		Директивний		Колегіальний	
		Частота	Відсотки	Частота	Відсотки
Рівень мотивації до успіху	занадто високий	3	11	8	24
	помірковано високий	13	48	11	33
	середній	10	37	12	36
	низький	1	4	2	6
Усього		27	100	33	99

Розглянемо результати отриманих даних із табл. 2.5. В групі з директивним стилем керівництва майже половина респондентів (48%) мають помірковано високий рівень мотивації до успіху, 11% - занадто високий. В групі з колегіальним стилем також достатньо високі показники рівня мотивації

до успіху 24% мають занадто високий та 33% - помірковано високий рівень. Майже однакові показники середнього рівня в обох групах по 37% та 36% відповідно. Також незначно виявлений низький рівень мотивації досягнень – лише 4% та 6% відповідно в кожній групі.

Отже в обох групах рівень мотивації до успіху переважно вище середнього рівня. Дані зображено на рис. 2.3.

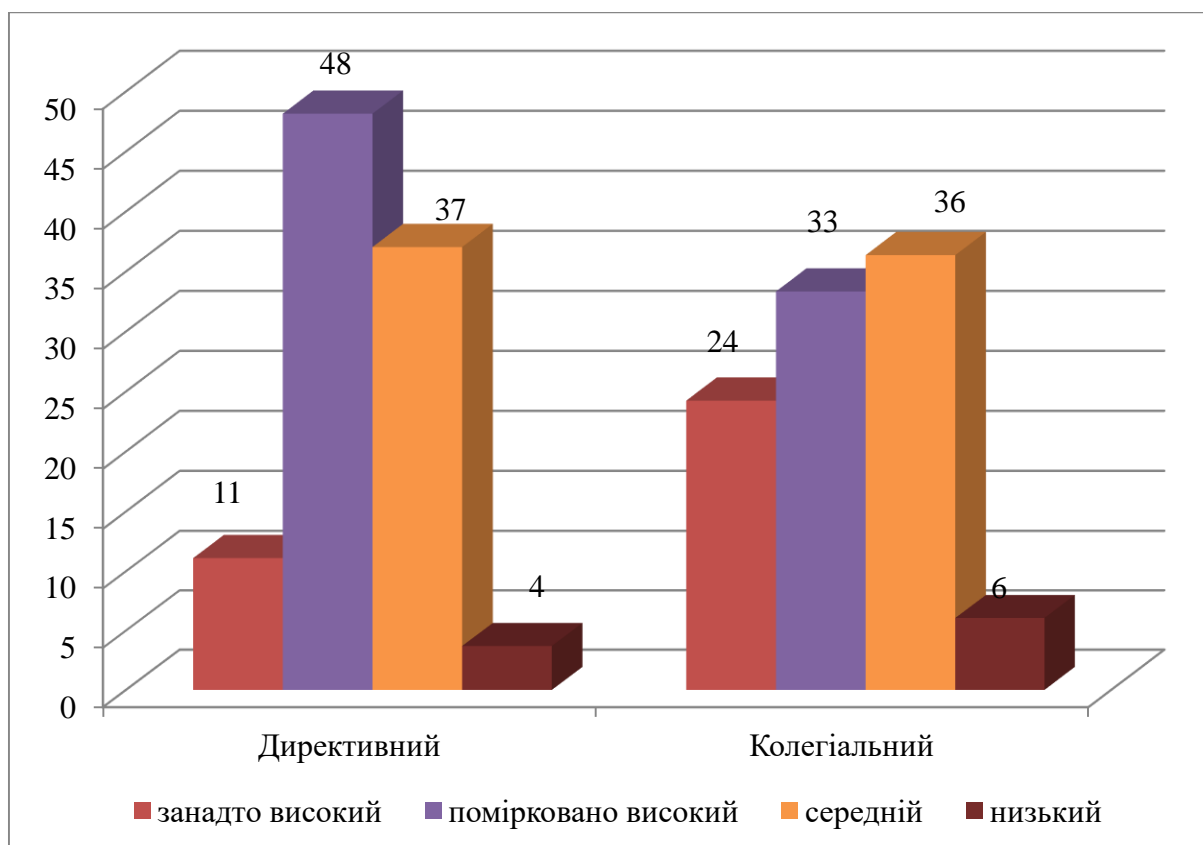


Рисунок 2.3 – Групові результати респондентів за методикою Т. Елерса на діагностику мотивації до успіху, %

Ми також проаналізували середні значення рівня мотивації до успіху в групах. Дані із табл. 2.6 свідчать, що в колегіальному стилі середні значення 17,121 вище, ніж в іншій групі – 16,704.

Таблиця 2.6

Групові середні значення мотивації до успіху за методикою Елерса

Стиль керівництва		Мотивація до успіху
Директивний N = 27	Середнє значення	16,704
	Стандартне відхилення	3,517
Колегіальний N = 33	Середнє значення	17,121
	Стандартне відхилення	3,895

Перевірку висунутої нами гіпотези, що рівень мотивації до успіху в групі з директивним стилем керівництва відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва здійснено за допомогою статистичного U - критерія Манна-Уїтні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відмінності між групами за показником рівня мотивації до успіху в різних стилях керівництва за методикою Елерса на діагностику мотивації до успіху

Стиль керівництва	N	Середній ранг	Сума рангів	U Манна-Уїтні	P-рівень значимості
Директивний	27	30,19	815	437	0,897
Колегіальний	33	30,76	1015		

Примітка $U_{0.01} = 288.0$, $U_{0.05} = 334.0$

За рівнем мотивації до успіху тест U - Манна-Уїтні не виявив розбіжностей ($p = 0,818, p > 0,05$) між групами директивного та колегіального стилів керівництва. Отже, наша гіпотеза не підтвердилася.

2.2.4 Результати по методиці діагностиці мотивації до уникнення невдач Т. Елерса

Далі ми провели дослідження за методикою діагностики мотивації до уникнення невдач Т. Елерса. Отримані результати за обраною методикою наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Групові результати даних за методикою Т. Елерса на мотивацію до уникнення невдач

Показники		Стиль керівництва			
		Директивний		Колегіальний	
		Частота	Відсотки	Частота	Відсотки
Рівень мотивації до невдач	занадто високий	6	22	7	21
	високий	11	41	12	36
	середній	9	33	12	36
	низький	1	4	2	6
Усього		27	100	33	100

Із табличних даних видно, що в групі з директивним стилем отримані наступні результати: 41% досліджуваних має високі показники рівня мотивації до невдач, 22% - занадто високий, у 33% виражений середній рівень та у 4% низький рівень.

Встановлено, що в групі з колегіальним стилем однакова кількість респондентів по 36% мають середній та високий рівень мотивації до уникнення невдач, 21% - занадто високий та 6% - низький рівень.

Отримані дані про рівня прояву мотивації до уникнення наочно проілюстровані на рис. 2.4.

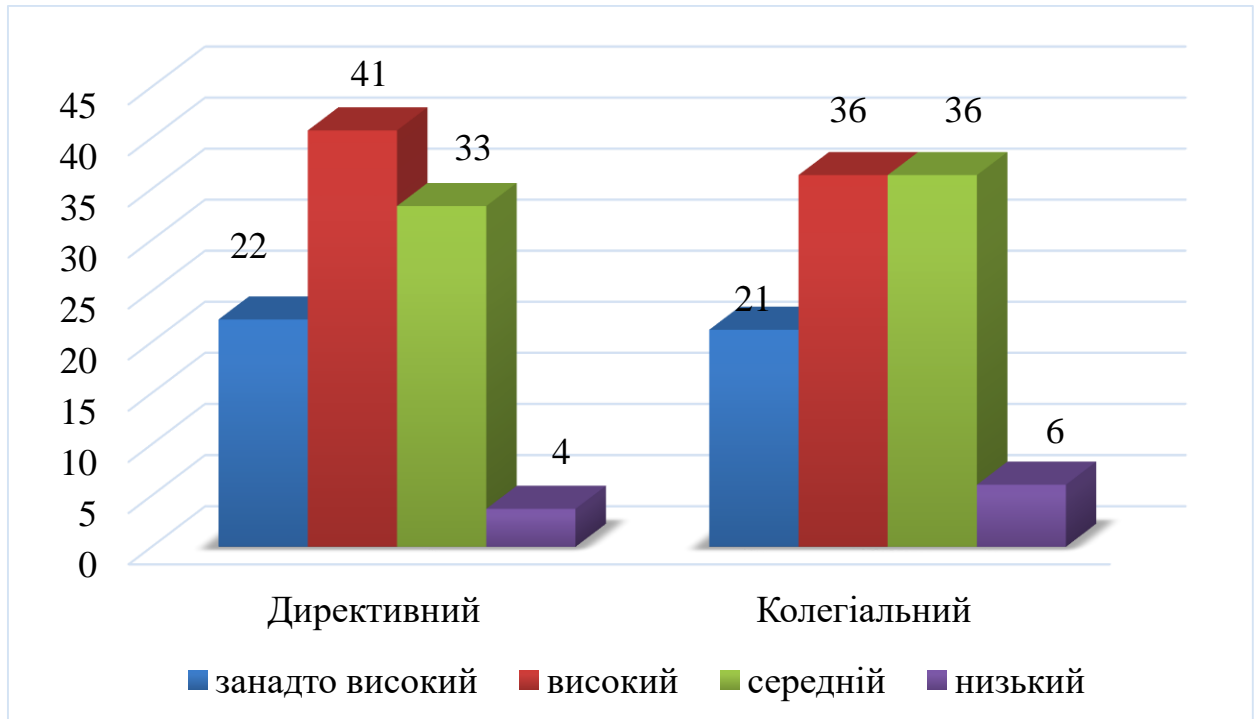


Рисунок 2.4 – Групові результати даних за методикою Т. Елерса на мотивацію до уникнення невдач, %

Високі показники мотивації до уникнення невдач свідчать про невпевненість працівників у свої можливостях, страх критики. Очікування майбутньої невдачі визиває у них почуття тривожності. Їм властиве відкладання виконання завдань через страх неуспіху, що обмежує особистісне та професійне зростання.

Аналіз середніх значень мотивації до уникнення невдач (табл. 2.9) також демонструє високі показники по групах майже на однаковому рівні 17,333 – 17,455.

Таблиця 2.9

Групові середні значення мотивації до уникнення невдач за методикою Т. Елерса

Стиль керівництва		Мотивація до уникнення невдач
Директивний N = 27	Середнє значення	17,333
	Станд. відхилення	3,721
Колегіальний N = 33	Середнє значення	17,455
	Станд. відхилення	4,466

Ми сформулювали гіпотезу, що рівень мотивації до уникнення невдач у групі з директивним стилем керівництва не відрізняється від рівня мотивації у групі з колегіальним стилем керівництва. Для перевірки даної гіпотези використано U - критерій Манна-Уїтні. Результати обрахунку наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Відмінності між групами за методикою діагностики мотивації до уникнення невдач Т. Елерса

Стиль керівництва	N	Середній ранг	Сума рангів	U Манна-Уїтні	P-рівень значимості
Директивний	27	30,28	817,5	439,5	0,928
Колегіальний	33	30,68	1012,5		

Примітка $U_{0.01} = 288.0$, $U_{0.05} = 334.0$

Статистичний аналіз показав, що за критерієм U - Манна-Уїтні не виявлено статистично значущих відмінностей ($p = 0,883$, $p > 0,05$) у рівні мотивації до уникнення невдач між групами директивного та колегіального

стилів керівництва. Обидві групи мають майже однакові середні ранги. Отже, наша гіпотеза підтвердилася.

2.2.5 Результати по методиці «Інтегральна задоволеність працею»

А.Батаршева

З метою діагностики задоволеністю працею ми використали методику «Інтегральна задоволеність працею» А. Батаршева. Методика дозволяє виявити також задоволеність окремими складовими праці. Результати зведених середніх значень за показниками наведені в табл. 2.11 та зображені на рис. 2.5

Таблиця 2.11

Дані про задоволеність працею в групах з різними стилями керівництва за методикою «Інтегральна задоволеність працею» А. Батаршева

Стиль керівництва	Директивний (n=27)		Колегіальний (n=33)	
	Середнє значення	Станд. Відхилення	Середнє значення	Станд. Відхилення
Інтерес до роботи	55,56	8,01	59,6	12,52
Задоволеність досягненнями в роботі	67,59	34,54	71,97	28,48
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	76,54	21,81	82,32	17,65
Задоволеність взаєминами з керівництвом	59,26	24,61	67,17	22,62
Рівень домагань у професійній діяльності	51,85	24,93	50	25
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	35,19	21,1	44,7	23,18
Задоволеність умовами праці	63,89	34,2	68,94	30,64
Професійна відповідальність	51,85	37,93	56,06	32,49

Загальна задоволеність працею	60,51	9,3	64,53	11,25
-------------------------------	-------	-----	-------	-------

Можемо зазначити, що за всіма показниками задоволеності працею в групі з колегіальним стилем середні значення вище, ніж в директивному стилі. Найбільші середні значення отримали такі складові задоволеності працею, як «задоволеність взаєминами зі співробітниками» (82,32; 76,54), «задоволеність досягненнями в роботі» (71,97; 67,59) та «задоволеність умовами праці» (68,94; 63,89) відповідно у колегіальному та директивному стилі..

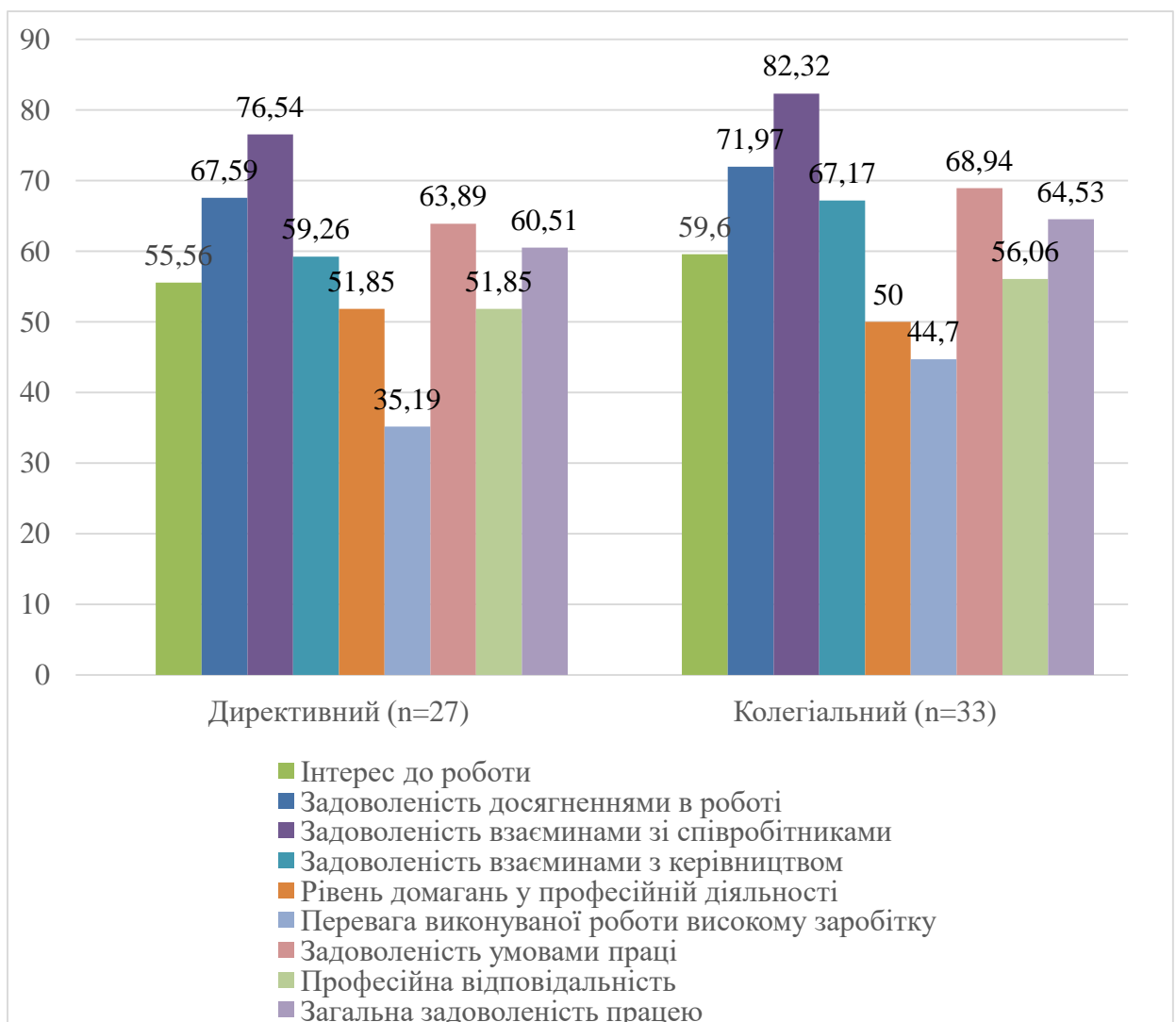


Рисунок 2.5 – Середні значення показників задоволеності працею в групах з різними стилями керівництва за методикою «Інтегральна задоволеність працею» А. Батаршева

Найнижчий рівень задоволеності виявлений за показником «перевага виконуваної роботи високому заробітку», в директивному стилі – 35,19, в колегіальному – 44,7. Загальний рівень задоволеності доволі на високому рівні, директивний стиль має середнє значення 60,51, колегіальний 64,53. Отже, можемо зробити висновок, що в групі з колегіальним стилем керівництва рівень задоволеності працею вище, ніж в групі з директивним стилем.

Таблиця 2.12

Відмінності між групами за показником задоволеності працею (за методикою «Інтегральна задоволеність працею» А. Батаршева)

Показники		N	Серед.	Сума рангів	U Манна-Уїтні	P-рівень значим.
			ранг			
Інтерес до роботи	Директивний	27	27,17	734	355,5	0,184
	Колегіальний	33	33,23	1097		
Задоволеність досягненнями в роботі	Директивний	27	29,94	809	430,5	0,826
	Колегіальний	33	30,95	1022		
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	Директивний	27	28,20	762	383,5	0,358
	Колегіальний	33	32,38	1069		
Задоволеність взаєминами з керівництвом	Директивний	27	26,91	727	348,5	0,150
	Колегіальний	33	33,44	1104		
Рівень домагань у професійній діяльності	Директивний	27	31,28	845	424,5	0,757
	Колегіальний	33	29,86	986		
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	Директивний	27	27,46	742	363,5	0,226
	Колегіальний	33	32,98	1089		
Задоволеність умовами праці	Директивний	27	29,24	790	411,5	0,617
	Колегіальний	33	31,53	1041		
Професійна відповідальність	Директивний	27	29,54	798	419,5	0,704
	Колегіальний	33	31,29	1033		

Загальна задоволеність працею	Директивний	27	27,02	730	351,5	0,162
	Колегіальний	33	33,35	1101		

Примітка $U_{0.01} = 288.0$, $U_{0.05} = 334.0$

Ми перевірили *гіпотезу*, що існують статистично значущі відмінності в складових задоволеності працею у групах з різним стилем керівництва. Для перевірки даної гіпотези використано U - критерій Манна-Уїтні (табл. 2.12).

За критерієм U - Манна-Уїтні не виявлено статистично значущих відмінностей у складових задоволеності працею ($p \leq 0,05$). Робимо висновок, що наша гіпотеза не підтвердилася.

2.2.6 Результати по методиці визначення стилю керівництва трудовим колективом А.Л. Журавльова та В.П. Захарова

Після проведення дослідження по визначенню стилю управління за методикою «Визначення стилю керівництва трудовим колективом» (А.Л. Журавльова та В.П. Захарова) нами було отримано наступні результати (див. табл. 2.13). Було встановлено розподіл на дві групи, в яких переважав директивний чи консультативний стиль керівництва.

Таблиця 2.13

Визначення стилю керівництва за методикою В. П. Захарова та А. Л. Журавльова (N = 60)

	Частота	Відсотки
Директивний	27	45,0
Колегіальний	33	55,0
Разом	60	100,0

Визначили, що 45% (27 осіб) досліджуваних вважають, що керівник схильний до директивного стилю керівництва. Директивний (авторитарний) стиль характеризується переважно одноособовим прийняттям рішень, постійним контролем за виконанням завдань, надмірною централізацією влади та віддаленими стосунками з колективом.

Більшість респондентів 55% (33 особи) визначили стиль керівництва в своїй організації як колегіальний. При даному стилі керівник приймає управлінські рішення на основі обговорення проблеми в колективі, врахування думок співробітників. Також управлінець підтримує дружні спілкування, демонструє інтерес та доброзичливість до співробітників, схиляється до розумної дисципліни.

Для подальшого аналізу ми використали статистичні методи міри центральної тенденції (середні значення) та стандартного відхилення для встановлення рівнів прояву стилів управління в кожній групі. Результати обрахунку наведено в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Групові середні значення стилів керівництва за методикою В. П. Захарова та А. Л. Журавльова

Стиль керівництва	N	Середнє значення	Станд. відхилення
Директивний	27	9,85	2,03
Колегіальний	33	10,94	2,15

Розглянемо детально рівні прояву директивного стилю керівництва.

Розподіл вираженості прояву стилю наочно ілюструє рис. 2.6 свідчать, що у 41% респондентів даної групи керівництво притримується середнього рівня прояву стилю. Майже половина досліджуваних 48% визнає, що їх керівництво демонструє прояви експлуататорсько-авторитарного стилю, що

проявляється в значній недовірі підлеглим, жорсткому тотальному контролю, використанням системи покарань.

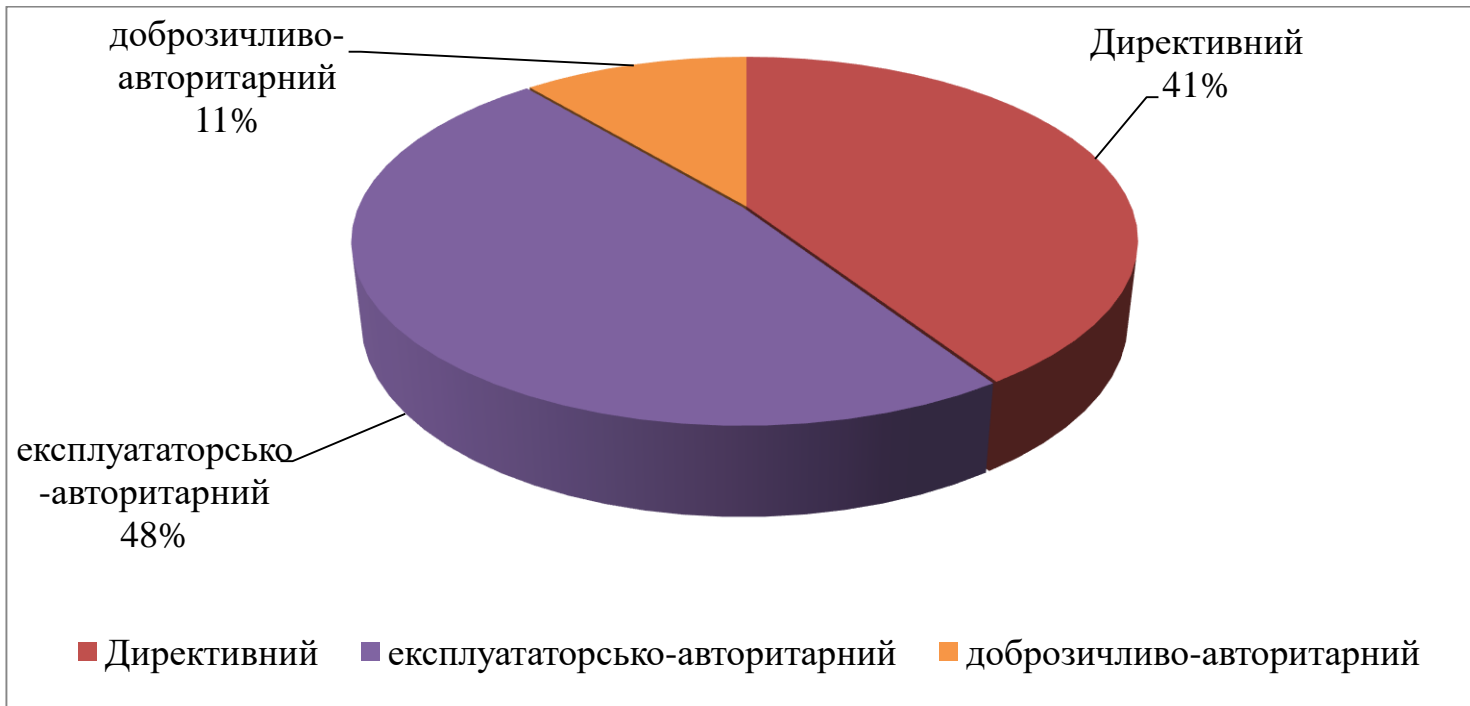


Рисунок 2.6 – Розподіл директивного стилю керівництва (N = 27), %

Тільки 11% досліджуваних вказують на те, що управлінці в їх організації використовують доброзичливо-авторитарний стиль керівництва, який передбачає незначну самостійність працівників, обмежену участь в прийнятті рішень, більшою мірою мотивацією на винагородах, а не покаранні.

Проведемо аналіз розподілу рівнів прояву колегіального стилю управління.

Дані на рис. 2.7 демонструють наступний розподіл колегіального стилю.

У переважної більшості досліджуваних 67% керівники дотримуються демократичних засад управління. У 15% - схиляються до консультативно-демократичного стилю, який характеризується постійними консультаціями з підлеглими, однак більшість рішень все одно приймається керівництвом., у 18% - проявляють схильність до партисипативного стилю, повної довіри підлеглим, незначного контролю, постійного обміну інформацією.

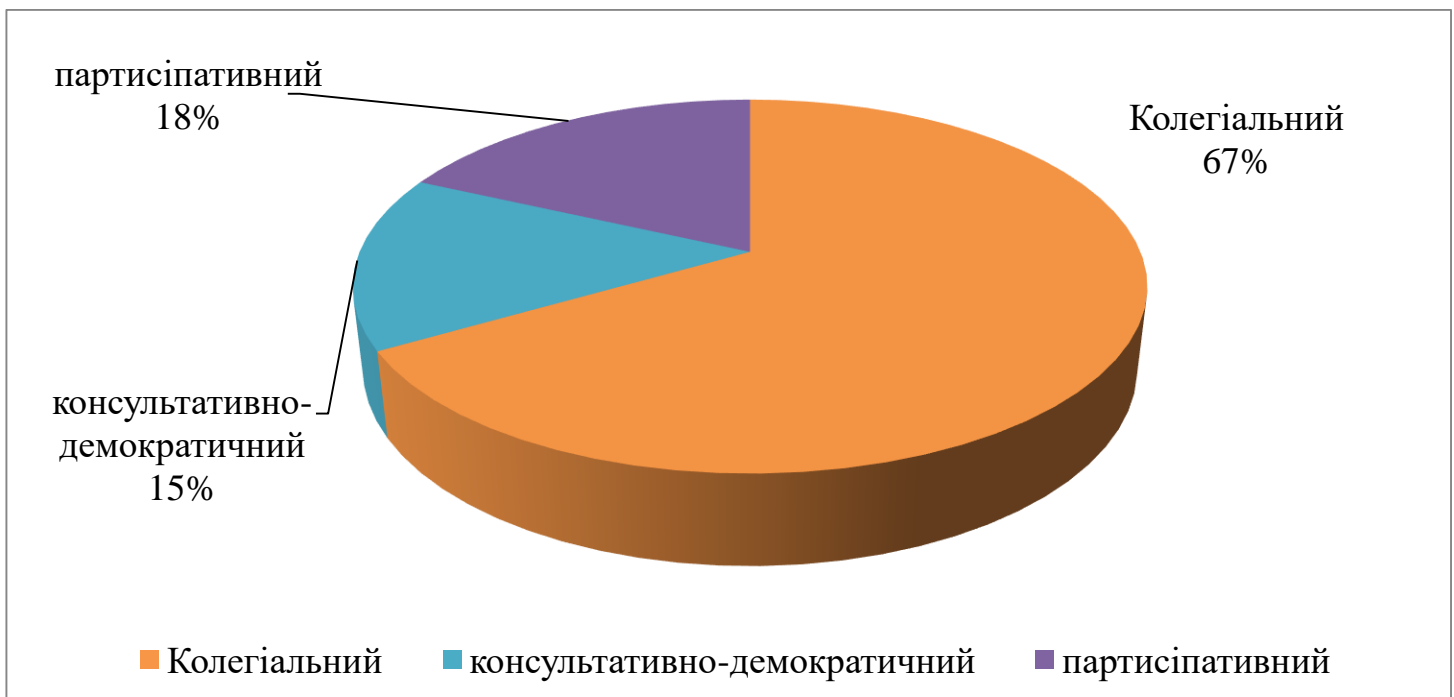


Рисунок 2.7 – Розподіл консультативного стилю керівництва (N = 33), %

Отже, нами визначені провідні стилі керівництва та їх можливі різновидності в залежності від ситуації.

2.2.7 Розробка рекомендацій щодо формування системи трудової мотивації

В кожній організації керівник виконує свої обов'язки у власному індивідуальному стилі, який виражається в тому, як керівник заохочує свій колектив до виконання обов'язків, як контролює роботу підлеглих, як приймає рішення, як делегує повноваження. Обраний стиль керівництва виступає характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління та вміння створити особливу атмосферу в колективі, яка сприяє розвитку сприятливих стосунків і моделей поведінки. В процесі управління організацією керівник не може використовувати лише один

усталений стиль керівництва, відповідно до умов ситуації він змушений вносити корективи у сформований вже стиль. Ні один стиль сам по собі не може бути оптимальним. Отже лише динамічний стиль керівництва, який пристосовується до змін в ситуаціях та об'єктів управління, є ефективним при вирішенні управлінських завдань.

Показником ефективного керівника також зазначається розуміння змісту трудової мотивації. Навіть в умовах оптимально побудованих виробничих процесів, незадоволеність, незацікавленість і безвідповідальність працівників може привести до низької продуктивності та зниження результатів діяльності підприємства. Таким чином, вплив керівника на мотивацію праці є ключовим в організаційному середовищі.

Процес управління трудовою мотивацією може бути ускладнений наступними чинниками:

1. Неочевидність мотивів поведінки працівника. Може знадобитися достатньо часу, щоб виявити провідний мотив окремого працівника.

2. Розбіжності в мотиваційних профілях працівників. Кожен працівник унікальний, і те, що стимулює одного працівника, може бути не ефективним для іншого.

3. Прихована або неявні мотиви. Працівники можуть мати суб'єктивні мотиви, які вони не розголошують, такі як бажання підтримувати окремих колег або прагнення уникнути конфліктів.

4. Неоднорідність мотивів: Професійні та особисті мотиви працівника можуть переплітатися, роблячи їх поведінку більш складною для розуміння. Наприклад, працівник може мати мотиви, пов'язані з кар'єрним зростанням, але одночасно бажати балансу між роботою та особистим життям.

5. Внутрішні протиріччя. Протиріччя між офіційно визнаними мотивами та справжніми мотивами працівника можуть впливати на його поведінку. Наприклад, працівник може показувати високий рівень мотивації для отримання премії, але насправді бажати більшого визнання за свою роботу.

б. Зміна мотивів в часі. Мотивація працівника може змінюватися в залежності від ситуації, життєвих обставин, персональних цілей та інших факторів. Тому навіть якщо мотиви працівника були явними на початку, вони можуть змінюватися з часом.

Розуміння вищезазначених факторів допоможе керівникам краще розуміти мотивацію своїх працівників і відповідно пристосовувати стратегії мотивації для досягнення кращих результатів.

При розробці мотиваційної системи керівництву необхідно розрізняти внутрішню та зовнішню трудову мотивацію. Це дві основні категорії мотивації, які впливають на працівників у їхній професійній діяльності, і які відрізняються за джерелом та характером стимулів, які приводять до активності працівника. Розглянемо кожну з цих категорій детальніше.

Внутрішня трудова мотивація виникає від внутрішніх потреб, цінностей, інтересів та внутрішніх цілей працівника. Вона виражається у внутрішньому задоволенні від виконаної роботи, самореалізації, задоволення від досягнень. Стимулами для такою мотивації виступають внутрішнє бажання працювати краще, самомотивація та внутрішнє задоволення від успіхів.

Зовнішня трудова мотивація виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальні винагороди, похвала, підвищення посади, страх покарання тощо. Вона залежить від зовнішніх стимулів, виражається у бажанні отримати зовнішні винагороди або уникнути негативних наслідків, стимулюється потребою в матеріальних благах, визнанні, підтримці та заохоченні з боку керівництва.

Зовнішня та внутрішня трудова мотивація можуть взаємодіяти між собою. Наприклад, зовнішній стимул, такий як премія, може підкріпити внутрішнє бажання працівника досягти успіху в роботі. Отже, для керівників важливо розуміти різницю між цими двома типами мотивації та використовувати їх відповідно для досягнення найкращих результатів в роботі свого колективу.

Моральне стимулювання є важливим аспектом управління колективом, що ґрунтується на використанні моральних цінностей, етичних принципів та психологічних механізмів для підтримки та мотивації працівників. Цей метод має на меті стимулювати працівників через підтримку їхнього внутрішнього морального розвитку та задоволення від самореалізації. Можемо рекомендувати наступні методи морального стимулювання:

1) Регулярне визнання та похвала працівників за їхні досягнення та вклад у командну роботу підтримує. Цей вид мотивації є важливим, оскільки багато працівників відчують себе мотивованими та задоволеними своєю роботою, коли їхні зусилля були визнані та оцінені офіційно.

2) Встановлення системи нагород та сертифікатів для працівників, які досягли певних цілей або відзначилися у певних сферах діяльності, публічні церемонії вручення нагород.

3) Створення можливостей для кар'єрного росту та просування по службі, збільшення обсягу завдань та ступеню відповідальності за участь у проектах. Механізм внутрішніх вакансій, який передбачає надання пріоритету внутрішнім кандидатам при заповненні вакансій, і є ефективним способом просування по службі.

4) Для працівників з високою потребою в соціальних контактах, важливо створювати умови для активного спілкування та взаємодії з іншими. Необхідно розвивати широку комунікацію на робочих зборах та зустрічах, де працівники можуть спілкуватися, обмінюватися ідеями та думками. Створення командних проектів посилює співпрацю та комунікацію між колегами. Використання спеціальних комунікаційних інструментів, впровадження комунікаційних платформ або внутрішніх соціальних мереж сприяє обміну інформацією та спілкування між працівниками. Для працівників з низькою потребою в соціальних контактах, навпаки, необхідно надати можливість працювати самостійно та концентруватися на індивідуальних завданнях.

5) Надання можливостей для професійного та особистісного розвитку, наприклад, за допомогою навчання, тренінгів, семінарів тощо.

6) Надання можливості для гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи, відпусток за власний рахунок тощо може підвищити задоволеність працівників від роботи.

7) Ефективне управління конфліктами та вирішення проблем:

8) Створення стратегії розвитку корпоративної культури, розробка місії, цінностей та цілей компанії. Зрозумілі цілі організації мотивують працівників, оскільки вони знають, що від них очікують. Місія і цінності організації співпадають з цінностями особистості, то це є мотивуючим фактором, оскільки стимулює працівників бути частиною чогось більшого, ніж просто виконання завдань.

9) Залучення працівників до участі у процесі прийняття важливих управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи та діяльності організації в цілому. Принципи партисипативного управління сьогодні є важливим сучасним методом управління, оскільки підкреслює участь працівників у процесі управління організацією. Працівники та керівники розглядаються як партнери у процесі управління. Цей підхід має мотиваційний вплив, сприяє підвищенню відчуття причетності до організації.

В організації також можуть бути проведені мотиваційні тренінгові програми по активізації мотивації досягнення у працівників. Одним з його напрямків є формування синдрому досягнення. Процедура спрямована на створення у людини пріоритету прагнення до успіху над боязню невдачі. Це може включати тренування в розрізненні позитивних та негативних аспектів досягнень, розробку позитивного ставлення до викликів та невдач як можливостей для розвитку. Процедура самоаналізу передбачає розвиток у людини навичок ставлення реалістичних, але високих цілей для себе. Це може включати тренування в розробці SMART-цілей (специфічних, вимірюваних, досяжних, реалістичних, обумовлених часом), виявленні переваг та недоліків у власних цілях, та постановці планів для їх досягнення. Міжособистісна

підтримка, як елемент мотиваційного тренінгу, спрямована на створення сприятливого оточення, яке підтримує прагнення до досягнень. Це може включати розвиток навичок підтримки одне одного в колективі, залучення до спільних проєктів та завдань, а також співпрацю у досягненні групових цілей.

Кожна з цих процедур може бути застосована в рамках мотиваційних тренінгів для стимулювання мотивації досягнення у співробітників.

Узагальнюючи, зробимо висновок, що керівники мають великий вплив на мотивацію працівників через свою здатність встановлювати цілі, надавати підтримку та визнання, створювати сприятливе робоче середовище, управляти конфліктами та надавати можливості для розвитку. Розуміння цього впливу дозволяє керівникам ефективніше управляти трудовою мотивацією свого колективу та досягати кращих результатів в організації.

Висновки до другого розділу

В даному підрозділі відповідно до мети та завдань даної роботи:

1. Обрано психодіагностичні методики для дослідження типів трудової мотивації та стилів управління.

2. На підставі розглянутих теоретичних положень, сформульовано п'ять емпіричних гіпотез про існування відмінностей в показниках трудової мотивації в різних стилях управління.

3. Обрано методи статистично-математичного аналізу даних дослідження та перевірки достовірності висунутих гіпотез.

4. Організовано та проведено емпіричне дослідження з метою встановлення особливостей трудової мотивації в умовах різних стилів керівництва.

5. За результатами емпіричного дослідження виявлено дві групи з різним стилем керівництва: з директивним (27 осіб) та колегіальним (33 особи).

6. Визначені статистично значущі відмінності в мотиваційному профілі в різних стилях керівництва за наступними факторами:

- в групі з директивним стилем керівництва більш виражена «потреба у завоюванні визнання»;

- в групі з колегіальним стилем керівництва більш виражена «потреба формувати і підтримувати стабільні відносини».

7. Визначені статистично значущі відмінності в зовнішній позитивній мотивації між двома групами: в групі з директивним стилем керівництва її показники вище, ніж в групі з колегіальним стилем.

8. Отримані результати емпіричної частини дослідження дозволяють зробити висновок про відсутність розбіжностей в рівнях мотивації до успіху та до уникнення до невдач між групами.

9. Встановлено, що в групі з колегіальним стилем керівництва середні показники задоволеності працею вище за всіма факторами, але статистично значущих відмінностей не виявлено.

10. В результаті проведеного емпіричного дослідження частково встановлені відмінності в трудовій мотивації за окремими мотиваційними факторами в групах з різним стилем управління.

11. Розроблено рекомендації щодо формування системи трудової мотивації, з урахуванням потреб та провідних мотивів працівників

ВИСНОВКИ

Аналіз й узагальнення викладених у роботі теоретичних і методологічних засад, емпіричних результатів дослідження трудової мотивації працівників в різних стилях керівництва дають підстави для наступних висновків.

В теоретичній частини ми розглянули основні теоретичні підходи сутності та змісту поняття трудової мотивації. Було досліджено теорії потреб, сучасні мотиваційні теорії та фактори, що впливають на мотивацію праці. Також було розкрито зміст основних понять за визначеною проблемою: мотиви, потреби, мотивація, винагорода, стимул тощо.

Мотивацію розглядаємо, як сукупність рушійних сил зовнішнього та внутрішнього характеру, що спонукає особистість до діяльності, визначає її поведінку та спрямовує на досягнення цілей.

У ході нашої роботи ми орієнтувалися на теорію ієрархії потреб А. Маслоу, мотиваційно-гігієнічну модель Ф. Герцберга та процесуальну модель Л. Портера та Е. Лоуера.

Визначено, що сучасні підходи до розуміння трудової мотивації гуртуються на аналізі взаємозв'язків між мотивацією та запропонованих стимулів, які оцінюються працівником з урахуванням їх актуальності для задоволення його потреб.

Було здійснено підбір діагностичних методик, спрямованих на визначення особливостей мотиваційного профіля особистості, факторів трудової мотивації, задоволеності працею та стилів управління.

Для реалізації завдань роботи було організовано та проведено емпіричне дослідження особливостей трудової мотивації у різних стилях управління.

На підставі результатів аналізу даних описані мотиваційні профілі та особливості мотивації трудової діяльності в умовах різного стиля керівництва.

В результаті інтерпретації даних емпіричного дослідження частково підтвердилися відмінності в окремих мотиваційних факторах в умовах різних стилів керівництва. Порівняльний аналіз даних забезпечувався за допомогою методу статистичної обробки даних U - критерія Манна-Уїтні.

Узагальнюючи результати дослідження, зроблений висновок, що розуміння теорій мотивації та знання мотиваційних профілів працівників дозволять керівнику побудувати стратегію та тактику впливу на підлеглих, використовувати ефективні елементи різних стилів управління та розробити ефективну мотиваційну систему. Задачею керівника також є створення умов праці, які мають задовольняти також внутрішню мотивацію особистості, його почуття особистого внеску.

Проведене нами дослідження не охопило всіх аспектів поставленої проблеми. Перспективами подальшого дослідження даної теми може стати вивчення внутрішніх та зовнішніх мотиваторів як факторів задоволеності працею, не тільки виявлення потреб, але й ступінь їх задоволеності в процесі трудової діяльності.

Таким чином, у ході даної роботи були виконані всі поставлені нами завдання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
2. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування. *Збірник наукових праць (економічні науки)*. 2010. №11. С. 69-74.
3. Білецька Т. В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології . Габітус. 2022. Вип. 39. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_39_12
4. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923>
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» . Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
7. Гірняк О.М. Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування. *Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2 (53). С. 198-204.
8. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26-30 URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/472e3ea4-ec46-40e8-898e-fc9008b7531b/content>

9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

10. Єременко Л. В. Фактори задоволеності працею і мотивації професійної діяльності. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 1. С.146-149.

11. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с.

12. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник / ред. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.

13. Іванова Н.Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 3 (61). С. 20-27.
URL:<http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234864/237958>

14. Карамушка Л. М., Баранова В. А. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок зі стилем керівництва управлінського персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 1(4). С. 28-37.

15. Карпюк Ю. Співвідношення потреб, стимулів, мотивів та мотивування у поведінці людини: аксіологічний аспект. *Науковий Вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Психологічні Науки*. 2018. № 1 (19). С. 59-65.

16. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

17. Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей : монографія / В. І. Клочко, А. А. Коломієць. Вінниця : ВНТУ, 2012. 188 с.

18. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998.224 с.

19. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О.В. Прокопенко. Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
20. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 296 с.
22. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
23. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с. .
24. Мотивація і мотиви / Є. П. Іллін; переклад з рос. мови, передмовата примітки Т. В. Тадеєвої. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2013. 512 с.
25. Олексенко Я. А. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки. *Науковий погляд: економіка та управління*, Херсонський державний університет. 2018. № 3 (61). С. 63-70.
26. Організаційна психологія: метод. вказівки до виконання лаборат. робіт / укл. Малімон Л. Я. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 36 с.
27. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін. ; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
28. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. (пер. с англ. Вышинская Е. В., Котий Г. А.). Экономика. 1984. 183 с .
29. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248.
30. Прокоп'єва П. В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації. Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного

університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 1. Кам'янецьПодільський : Аксіома, 2008. С. 238–249.

31. Психологія праці: навч. посібник / за ред. Є. Л. Скворчевської; Держ. біотехнол. ун-т. Харків, 2022. 160 с.

32. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації [Електронний ресурс] / О. Е. Слободянюк // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum>

33. Сорока, О., Гулакова, В. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>

34. Соціальна психологія управління: Курс лекцій / уклад. Л.В. Бондар, Н.М. Проскурка. К, НАУ. 2014. 146.

35. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.] ; Полтава, 2020. 695 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10218>

36. Спіцина Л. В., Лукомська Ю. В. Соціальна психологія організаційної культури: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки “Психологія”– Запоріжжя: “А+”, 2016. 113 с.

37. Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України, ЧДТУ. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 300 с.

38. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.

39. Практикум із психології : навч. посібник / О. О. Резван, Н. С. Моргунова, О. В. Кір'янова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 157 с.

40. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *«Молодий вчений»*. 2018. № 7 (59). С. 498-502.
41. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
42. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
43. Чала Ю. М., Шахрайчук А. М. Психодіагностика: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 246 с.
44. Чілікіна О. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 3 (52). С. 180-185. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.3.26>
45. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
46. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління. Кадрова політика та публічна служба*. 2013. № 1 (1). С. 78-83..
47. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління. Кадрова політика та публічна служба*. № 1 (1). 2013. С. 78-83.
48. Юдіна А. В. Психологічні особливості мотивації успіху у працівників виробничих колективів. Дисертація на здобуття наук. ступ. канд. псих. наук : 19.00.05 / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 253 с.
49. Юрков О. С. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник для студентів спеціальності 053 «Психологія» - 2-ге вид., перероб. і доп. Мукачево: МДУ, 2018. 187 с..

50. Herzberg F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 46, 53-62.
51. Maslow A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 50. 370-396.