

УДК 159.947.5:331.101.3/104

Мейтарчан С.Ю., Проскура Ю.В.

## РОЗРОБКА ОПИТУВАЛЬНИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ МЕНЕДЖЕРОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мейтарчан С.Ю., Проскура Ю.В. Розробка опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації.** Статтю присвячено розробці опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації. Проаналізовано сучасний стан проблеми здійснення менеджером мотивуючого впливу на працівників, а також проблеми діагностики здатності менеджера до реалізації функції мотивування персоналу. Представлено результати дослідження уявлень майбутніх менеджерів про ефективні і дієві способи мотивування персоналу. На основі факторного аналізу отриманих результатів виділено сім типів мотивування, до яких виявляють схильність майбутні менеджери.

*Ключові слова:* мотивування персоналу, мотивуючий вплив, тип мотивування, стратегія мотивування.

**Мейтарчан С.Ю., Проскура Ю.В. Разработка опросника оценки эффективности мотивирования менеджером персонала организации.** Статья посвящена разработке опросника оценки эффективности мотивирования менеджером персонала организации. Проанализировано современное состояние проблемы осуществления менеджером мотивирующего воздействия на сотрудников, а так же проблемы диагностики способности менеджера к реализации функции мотивирования персонала. Представлены результаты исследования представлений будущих менеджеров об эффективных и действенных способах мотивирования персонала. На основе факторного анализа полученных результатов выделены семь типов мотивирования, к которым проявляют склонность будущие менеджеры.

*Ключевые слова:* мотивирование персонала, мотивирующее влияние, тип мотивирования, стратегия мотивирования.

**Постановка проблеми.** Метою проходження спеціальної професійної підготовки у вищому навчальному закладі є формування професіоналу – особистості, яка, отримавши знання, вміння та навички, стала здатною до виконання певної професійної діяльності. Однак тільки в процесі конкретної практичної діяльності молодий спеціаліст разом із набуттям професійного досвіду підвищує і рівень готовності до самої діяльності. За даними досліджень, саме протягом перших п'яти років професійної діяльності на основі накопичення професійного досвіду відбувається формування індивідуального стилю діяльності, напрацьовуються особисті способи та прийоми вирішення типових професійних завдань. Найчастіше цей процес відбувається стихійно, під впливом особистісних і ситуаційних чинників і визначає в подальшому міру професійної успішності конкретного працівника. Особливого значення ця проблема набуває, коли молодим спеціалістом є менеджер організації, а сферою діяльності – складна поліфункціональна управлінська діяльність, однією з найбільш складних функцій якої є мотивування персоналу організації.

Зважаючи на складність феномену мотивації і процесу мотивування, високі вимоги до професійної діяльності менеджера, і, зокрема, до реалізації функції мотивування персоналу, а також у зв'язку з низькою ефективністю психологічної підготовки до її реалізації під час професійної підготовки у вищому навчальному закладі, виникає потреба дослідження діяльності менеджера з мотивування персоналу, діагностики рівня і якості готовності до мотивування персоналу в майбутніх менеджерів організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Здатність менеджера до впливу на трудову мотивацію працівників у психологічній літературі досліджувалась, переважно ґрунтуючись на трьох основних підходах. У першому випадку автори зосереджувались на діагностиці особливостей особистості менеджера, від яких залежить успішність здійснення мотивуючого впливу менеджера на персонал, у другому – на діагностиці особливостей діяльності і поведінки менеджера, яка впливає на здійснення мотивуючого впливу менеджера на персонал в управлінському процесі; в третьому – на діагностиці ситуаційних чинників успішності управлінського процесу. Ми спробували класифікувати методики, що ґрунтувались на кожному з цих підходів.

До першого підходу відносять численні дослідження успішного управління персоналом з позицій особливостей особистісних характеристик менеджера.

У руслі цього підходу набули розвитку дослідження феномену лідерства. Так, у 1930–1950 роках був проведений ряд досліджень лідерства в управлінській діяльності. Вчені, які підтримували особистісну теорію лідерства, вважали, що найкращі з керівників наділені певними якостями, що дозволяють їм успішно вирішувати завдання мотивування, організації персоналу, спрямовувати, надихати, вести за собою інших. Проведені дослідження мали на меті виявити цей перелік якостей ідеального керівника. Засновниками перших концепцій лідерства були Л. Бернард, В. Бінхам, О. Тід, С. Кілбоурн, Г. Юкл, Е. Гізелі, У. Беніс, К. Левін, М. Вудкок, Д. Френсіс. Ральф Стогділ [15] у 1948 р. та Річард Манн у 1959 р. [12] спробували згрупувати усі виявлені раніше лідерські якості. Але Р. Стогділ дійшов висновку, що найголовніші п'ять лідерських якостей, серед яких інтелектуальні здібності, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи, не можуть ні пояснити, ані гарантувати їхньому володарю лідерства у колективі. Р. Манн, який виділив сім лідерських якостей, зробив аналогічний висновок. Наслідком цього стала думка про те, що у різних ситуаціях різні керівники виявляють різні якості, що співвідносяться із діяльністю і завданнями підлеглих.

Другий підхід ґрунтувався на розгляді особливостей діяльності і поведінки менеджера, що впливають на успішне управління персоналом організації. Автори цього напрямку значною мірою зосереджувались на розгляді поняття «стиль керівництва».

Стиль керівництва, як найбільш сталий, типовий для даного керівника спосіб реалізації управлінської функції мотивування персоналу, визначає спосіб взаємодії з працівниками і вирішення поточних завдань. Уперше експериментальне вивчення стилю керівництва започаткував К. Левін, який описав три класичні стилі: авторитарний, ліберальний та демократичний [11].

Однією з перших спроб створити методику для дослідження стилю управління стало створення Моделі управлінської сітки (Managerial Grid Model) Робертом Блейком (Robert R. Blake) і Джейн Мутон (Jane Mouton) у 1964 році [7]. Управлінська сітка являла собою матрицю, утворену перетином двох змінних лідерської поведінки: на горизонтальній вісі даної матриці розташовувалась шкала «Орієнтація на роботу», на вертикальній вісі – «Орієнтація на персонал». За допомогою управлінської сітки можна було визначити п'ять основних стилів управління: 1.1. «Збіднілий», пізніше змінений на «Байдужий» (The impoverished style, The indifferent style), 1.9. «Країна клуб», пізніше змінений на «Люб'язний» (The country club style, The accommodating style), 9.1. «Зроби або вмри», пізніше змінений на «Диктаторський» (Produce or perish style, The dictatorial style), 5.5. «Середина дороги», в пізніх версіях «Статус кво» (The middle-of-the-road style, The status quo style) та 9.9. «Командний» (The team style) [8].

У 1991 році Р. Блейк у співпраці з Енн Адамс Макканс (Anne Adams McCanse) модифікували опитувальник, який отримав назву Сітка лідерства (The Leadership Grid) [10]. Було змінено текст тверджень і доповнено два нові стилі управління: Опортуністський (The opportunistic style) та Патерналістський (The paternalistic style). Перший не мав чіткого положення на управлінській решітці. Представники цього стилю схильні до експлуатації персоналу і маніпулювання, керуючись лише максимальною особистою вигодою. Представники Патерналістського стилю мають виражену приналежність одночасно до, здавалося б, протилежних стилів 1.9. і 9.1. Поведінково це виявляється як «батьківська» позиція: керівник, маючи високий авторитет, вимагає повної покори, але одночасно приділяє увагу і піклується про персонал, не даючи однак йому розвиватись інтелектуально, оберігаючи від «небезпеки» [13, 14].

Російськомовний опитувальник, в основу якого була покладена модель Блейка-Мутон, розробив В.М. Снетков разом із колективом авторів на кафедрі психологічного забезпечення професійної діяльності Санкт-Петербурзького державного університету [5]. У 2006 році опитувальник був модифікований вітчизняною дослідницею О.А. Філь під керівництвом Л.М. Карамушки у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [6]. Дана методика дає змогу визначити особливості стилю управлінської діяльності керівника у контексті балансу між спрямованістю його зусиль на задоволення інтересів працівників та потреб вирішення виробничих завдань – «інтересів справи».

З середини 60-х років з'являються типології стилів управління, що ґрунтуються на ситуаційному підході. Успіх впливу менеджера в даному випадку визначається не особливостями особистості керівника або його дій, а взаємодією різних ситуаційних змінних.

Засновником теорії ситуаційного лідерства вважають Фреда Фідлера. Протягом 1954–1958 років Ф. Фідлер вивчає залежність стилю управління від конкретних обставин [9]. Для визначення стилю управління він запропонував шкалу характеристик найменше уподобаного працівника, яка являє собою 16 пар характеристик особистості, що оцінюються за 8-бальною шкалою. Більш високі бали відповідають орієнтації керівника на взаємодію, а більш низькі – на ділові завдання, роботу. Таким чином, керівники, що описують працівника достатньо позитивно, мають стиль, орієнтований на взаємостосунки і, на думку Ф. Фідлера, схильні до демократичного стилю управління. Навпаки, керівники, що набирають низькі бали, описуючи найменше уподобаного працівника, мають стиль, орієнтований на завдання, роботу. Ф. Фідлер вважав лідерський стиль відносно сталим, таким що він не змінюється залежно від ситуації, адже має за основу вмотивованість менеджера на взаємостосунки або на роботу. Окремо Ф. Фідлер розглядав сприятливість ситуації та її контрольованість – ступеня, що дозволяє керівнику здійснювати контроль і впливати на своїх підлеглих.

Від того, наскільки ситуація дає змогу керівнику впливати на підлеглих, і залежить ефективність керівництва. Комбінація змінних дозволяє обирати ідеального керівника. Також Ф. Фідлер запропонував 8 типів ситуацій, отриманих поєднанням ситуаційних змінних і стилів управління. У найбільш сприятливих і найменш сприятливих умовах керівники, орієнтовані на завдання, стають найбільш ефективними.

Недоліками моделі Ф. Фідлера є те, що оцінки найменше уподобаного працівника не є стабільними, ситуаційні ж чинники достатньо важко оцінити. Однак ця модель стала основою для ситуаційного підходу в управлінні. Також вона дозволяє здійснювати підбір керівника відповідно до наявної ситуації у колективі чи організації.

У 1973 році В. Врум і Ф. Йеттон запропонували модель, у якій поведінка керівника залежить від ситуації і обумовлюється ситуаційними чинниками [16]. Вони виділи сім таких чинників: вимоги до якості прийняття рішення, вимоги прихильності працівників, інформованості керівника, структура завдання, ймовірність підтримки колективу, узгодженість цілей організації і її працівників, конфлікт серед працівників. Залежно від ситуації менеджер обирає один із п'яти стилів: приймає рішення самостійно; приймає рішення

самостійно, попередньо заслухавши інформацію від підлеглих; радиться із підлеглими поодиночці, а потім сам приймає рішення; радиться з групою працівників, а потім приймає рішення; повідомляє завдання групі, а потім приймає рішення колективно. Ця модель стала вдалим діагностичним інструментом для визначення необхідної поведінки менеджера, вона ґрунтується на докладному діагностуванні організаційної ситуації.

Розвиваючи ситуаційний підхід, у 2001 році російський вчений В.М. Снетков розробляє діагностичну методику «Опитувальник рольової спрямованості менеджера» [5, с. 372–379]. Методика складається з п'яти тверджень, що ілюструють певну роль: «адміністратор», «постачальник», «вихователь», «педагог» і «неформальний лідер». Досліджуваному пропонують обрати один з трьох варіантів способу дій у відповідній рольовій ситуації. Умовно ці варіанти були названі «операціоналіст», «тактик», «стратег» залежно від часової широти охоплення проблеми, наявної ситуації, близької чи далекої перспективи. Таким чином, будується індивідуальний профіль спрямованості діяльності менеджера: «адміністратор»-«операціоналіст», «постачальник»-«стратег», «педагог»-«операціоналіст», «вихователь»-«тактик», «неформальний лідер»-«тактик».

Автор приходять до висновку, що, виконуючи різні функції у різних ситуаціях, менеджер може віддавати перевагу виконанню одних ролей, не приділяючи уваги іншим. У різних ролях менеджер може демонструвати різні стилі поведінки. Наприклад, у ролі «адміністратора» бути автократом, а в ролі «вихователя» – лібералом.

Опитувальник стилю прийняття рішення керівником був розроблений А.Л. Журавльовим [2]. Опитувальник містив 27 груп тверджень, що описували певний аспект діяльності менеджера. Експерт мав вибрати не менше одного варіанта відповіді з кожної групи, оцінивши діяльність керівника. Обробивши результати, можна було визначити наявність директивного, колегіального чи ліберального стилю або їхні комбінації у конкретного менеджера.

Отже, жодна з існуючих на сьогодні методик для визначення успішності менеджера в управлінні персоналом організації не вирішує в достатній мірі поставлене перед нами питання – діагностувати рівень і якість готовності до мотивування персоналу в майбутніх менеджерів організації.

По-перше, жодна з методик не дозволяє діагностувати схильність до певного типу мотивування персоналу в майбутніх менеджерів, оскільки вони не є включеними у конкретну організацію і процес безпосередньої управлінської діяльності. Однак, знаходячись фактично на останньому етапі професійної підготовки, магістри-менеджери мають певні уявлення про виконання всіх управлінських функцій і завдань, в тому числі і функції мотивування персоналу. Більшість магістрів п'ятого курсу має досвід роботи в організаціях, і відповідно їхні уявлення про правильність і ефективність мотивування персоналу є результатом не тільки теоретичних знань, але й особистого досвіду.

По-друге, більшість методик спрямована на діагностику цілісної управлінської діяльності менеджера, її стилю, не виокремлюючи специфічність реалізації функції мотивування персоналу. Хоча у роботах багатьох дослідників ідея впливу специфіки управлінського завдання на діяльність менеджера неодноразово підкреслювалася [1; 3; 4].

По-третє, жодна з методик не дозволяє виявляти індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу на персонал на основі уявлень про ефективність прийомів і способів мотивування.

Виходячи з актуальності проблеми та факту того, що зазначені вище методики нас не задовольняють, **мета нашого дослідження** полягала у розробці власного опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації, який буде вмещувати всі перераховані параметри, а саме: давати можливість проводити діагностику в майбутніх менеджерів організації на етапі навчання у ВНЗ; діагностувати сформовані уявлення менеджерів про ефективність прийомів і способів мотивування персоналу організації; діагностувати індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу менеджера на персонал.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Виходячи із загальних цілей нашого дослідження, ми прийняли рішення створювати власну методику у формі стандартизованого опитувальника. Значною перевагою цього вибору було те, що такий опитувальник значно легше обробляти та інтерпретувати, можна використовувати на великих вибірках. Оскільки майбутні менеджери не були включені в реальну управлінську діяльність, ми вирішили дослідити їхні уявлення про ефективне мотивування персоналу. У результаті теоретичного аналізу різноманітних наукових джерел ми розробили список найрізноманітніших прийомів і способів мотивуючого впливу менеджера, який складався із 78 тверджень. Після детального опрацювання змісту і форми кожного з тверджень ми отримали перший варіант нашого опитувальника із 57 пунктів, кожен з яких описував певний спосіб чи прийом мотивуючого впливу менеджера на персонал організації. Оскільки опрацьовувалась література російською, українською і англійською мовою, а автор є російськомовним, опитувальник складався російською мовою. Пункти мали вигляд переліку управлінських дій: «Достойно премировать наиболее добросовестных и производительных сотрудников», «Всячески поощрять инициативу своих подчиненных», «Стимулировать сотрудников к карьерному росту на основе их интересов, планов, желаний».

Ми виходили із того, що, прогнозуючи майбутню професійну діяльність менеджера з мотивування персоналу, можна припустити, що він буде керуватись власними уявленнями і обирати ті прийоми і способи,

які вважає ефективними. Тому ми запропонували нашим респондентам наступну інструкцію: «Уявіть собі, що ви керівник, і під вашим керівництвом працює певна кількість людей. Вам пропонується виступити у ролі експерта і оцінити, *наскільки наведені нижче управлінські дії і прийоми будуть ефективними з точки зору продуктивного впливу на співробітників (підлеглих) і, як наслідок, успішності роботи всього підприємства (організації) в цілому*».

Респондентам пропонувалося оцінити ступінь ефективності кожного з прийомів за шкалою Лайкерта (від -3 – «абсолютно не ефективно», до +3 – «дуже ефективно», виключивши оцінку 0). Ми навмисно виключили оцінку 0 для отримання більш чіткого результату. Респондент у будь-якому випадку повинен був зробити вибір між -1 – «Скоріше неефективно, ніж ефективно», або +1 – «Скоріше ефективно, ніж неефективно».

У дослідженні взяли участь 120 магістрів-менеджерів віком 20–23 роки, а також магістри інших технічних і гуманітарних спеціальностей загальною кількістю 324 студенти Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Отримані результати ми піддали процедурі факторного аналізу у програмі Statistika 8.0, який проводився методом головних компонент з ортогональним обертанням Varimax.

У результаті проведеного факторного аналізу було виявлено сім факторів, які об'єднали окремі прийоми в певні типи мотивування. Із 57-ти пунктів (тверджень) нашого опитувальника значущі навантаження на отримані фактори показали 49. 8 пунктів не потрапили в жоден із отриманих факторів і були виключені з другої редакції опитувальника. Сумарна частка поясненої дисперсії склала 56%. Такий результат можна вважати цілком задовільним, згідно зі стандартами статистичного аналізу.

Наступним кроком була інтерпретація кожного з отриманих факторів.

*Фактор 1* отримав назву «*Грошове покарання*». Високі оцінки (бали), отримані досліджуваними за цим фактором (шкалою), вказують на уявлення про ефективність грошового покарання як засобу мотивувати працівника до діяльності, низькі, навпаки, – про неефективність грошових покарань і штрафів як способів мотивування. Його ключовими пунктами стали: Пункт № 27 «Наказувати матеріально за недобросовестність» – його навантаження на фактор склало 0,73; Пункт № 46 «Лишать премии (бонусов) за несвоевременное выполнение задачи» – його навантаження на фактор 0,73.

*Фактор 2* був проінтерпретований нами як «*Колегіальність*». У нашому розумінні сутність цього типу мотивування полягає в ставленні менеджера до працівника як до особистості, що самореалізується. При цьому менеджер активно формує колектив: цікавиться думкою працівників, радиться стосовно виробничих питань, планує кар'єру персоналу, узгоджуючи цілі організації і цілі окремих особистостей. Високі оцінки (бали), отримані досліджуваними за цим фактором (шкалою), вказують на уявлення про ефективність цього типу мотивування, низькі, навпаки, – неефективність. Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 40 «Постоянно обсуждать с сотрудниками организационные задачи, а также плюсы и минусы предложенных вариантов их решения» – його навантаження на фактор дорівнює 0,59; Пункт № 50 «Стимулировать сотрудников к карьерному росту работника на основе их интересов, планов, желаний» – його навантаження на фактор дорівнює 0,57.

*Фактор 3* отримав назву «*Створення напруги*». Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 49 «Стараться почаще ставить для подчинённых «задачу-максимум» – на грани их возможностей и способностей» – його навантаження на фактор дорівнює 0,6; Пункт № 55. «Не взирая на технические, организационные и временные ограничения, всегда требовать от сотрудников максимально качественного результата» – його навантаження на фактор дорівнює 0,61. Цікавим стало те, що в цей фактор окрім очікуваних пунктів потрапила відчутна кількість пунктів, які нами були спочатку віднесені до іншого типу мотивування – здійснення постійного контролю. Наприклад таким пунктом став № 54 «Твердо требовать от сотрудников неукоснительного выполнения поставленной задачи» або пункт № 44 «Систематически контролировать дисциплину на рабочем месте». Таке «змішання» типів мотивування можна пояснити тим, що зайвий постійний контроль частіше викликає напруження, нервує працівників, і майбутніми менеджерами також сприймається як стресор.

*Фактор 4* отримав назву «*Контроль-Ініціатива*». Цікавим стало те, що цей фактор був утворений пунктами двох типів мотивування – здійснення системного організаційного контролю та заохоченню ініціативи, які ми вважали спочатку самостійними. Факторний аналіз як статистична процедура верифікації теоретичних припущень поєднала ці типи в один фактор. При чому, пункти, які стосуються заохочення ініціативи, увійшли в нього із позитивними значущими навантаженнями, а пункти про контроль – із негативними. Таким чином, ми отримали фактор з 2-ма змістовними (семантичними) полюсами. Полюс «Контроль», якому відповідають низькі оцінки (бали), вказує на уявлення досліджуваних про ефективність такого типу мотивування як здійснення ретельного та системного контролю за діяльністю підлеглих. Полюс «Ініціатива», якому відповідають високі бали за фактором, вказує на уявлення досліджуваних про ефективність такого типу мотивування, як заохочення ініціативи. Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 9 «Давать возможность подчиненным самостоятельно устанавливать режим и темп своей работы» – його

навантаження на фактор дорівнює 0,65; Пункт № 41 «Предоставлять сотрудникам по возможности максимальную свободу при выполнении работы» – його навантаження на фактор дорівнює 0,7;

*Фактор 5*, на нашу думку, можна проінтерпретувати як «*Моральне покарання та психологічний тиск*». До цього фактора увійшли пункти, основним змістом яких стали прийоми морального впливу на працівника з метою покращення результатів праці. Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 16 «Использовать публичные критику и выговор как инструменты стимулирования рабочей (производственной) активности сотрудников» – його навантаження на фактор дорівнює 0,65; Пункт № 22 «Лишать подчинённых своего личного эмоционально позитивного расположения за некачественную работу» – його навантаження на фактор дорівнює 0,59;

*Фактор 6* отримав назву «*Моральне заохочення*». Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 26 «Награждать работников почётными грамотами и другими символическими подарками» – його навантаження на фактор дорівнює 0,73; Пункт № 43 «Размещать информацию о наиболее успешных сотрудниках в организационных средствах информации (доске почёта, корпоративном уголке, организационном бюллетене и др.)» – його навантаження на фактор дорівнює 0,67.

*Фактор 7* був проінтерпретованим як «*Матеріальна винагорода*». Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 14 «В системе мотивирования персонала, денежное (материальное) поощрение (премии, бонусы и т.д.) сделать ключевым видом мотивирования» – його навантаження на фактор складо 0,65; Пункт № 17 «Использовать систему весомых денежных вознаграждений для лучших работников за отчётный период (неделя, месяц, квартал)» – його навантаження на фактор складо 0,64.

Таким чином, проведений факторний аналіз зробив можливою редукцію початкових змінних (питань нашого опитувальника) до семи загальних факторів, що є структурними складовими процесу мотивування персоналу менеджером організації, вони виражають інтегральні типи (тактики) мотивування. Надалі ці складові ми використали як окремі шкали, за допомогою яких можна виміряти уявлення (оцінки) досліджуваних про ефективність відповідних типів мотивування.

Однак науковий інтерес не дозволив нам зупинитись на досягнутому, і ми вирішили піти далі. Щоб перевірити, чи існують максимально узагальнені підходи до мотивування персоналу, ми повторно піддали процедурі факторного аналізу отримані фактори, які втілили у собі конкретні незалежні підходи до мотивування. У табл. 1 наведено результати вторинного факторного аналізу.

Таблиця 1

**Матриця факторних навантажень вторинного факторного аналізу шкал опитувальника**

	<b>Factor - 1</b>	<b>Factor - 2</b>
Грошове покарання	<b>0,69</b>	0,01
Колегіальність	-0,34	<b>0,76</b>
Створення напруги	<b>0,64</b>	0,37
Контроль-Ініціатива	<b>-0,59</b>	-0,11
Моральне покарання, психологічний тиск	<b>0,71</b>	-0,12
Моральне заохочення	0,20	<b>0,72</b>
Матеріальна винагорода	0,39	<b>0,55</b>
<i>Значення (вага) фактора</i>	<b>2,04</b>	<b>1,49</b>
<i>Частка поясненої дисперсії</i>	<b>0,29</b>	<b>0,23</b>

Виявлені вторинні фактори є інтегральними узагальнюючими показниками, які можна загалом позначити як стратегії мотивування.

Ми бачимо, що до другого фактора потрапили такі типи мотивування (первинні фактори) як *Колегіальність*, *Моральне заохочення* та *Матеріальна винагорода*. Найвище факторне навантаження у *Колегіальності* – цей тип мотивування можна вважати ключовим. Виявлений фактор, на нашу думку можна позначити як *Позитивно-продуктивна стратегія* мотивування.

Також ми бачимо, що до першого фактора увійшли такі типи мотивування, як *Грошове покарання*, *Створення напруги*, *Моральне покарання, психологічний тиск*, а також *Контроль-Ініціатива* з негативним навантаженням (негативне навантаження означає, що досліджувані, які вбачають *Грошове покарання* та

*Моральне покарання* ефективними методами мотивування, також вважають ефективним методом і *Контроль*). Найвище факторне навантаження у *Морального покарання, психологічного тиску*, цей тип мотивування можна вважати ключовим. Виявлений фактор, на нашу думку, можна позначити як *Негативно-деструктивна стратегія* мотивування.

Нашу думку про сутність виявлених стратегій мотивування ми підтвердили, проаналізувавши середні оцінки за вибіркою за отриманими шкалами первинних факторів. Нам вдалося визначити своєрідний «рейтинг» уявлень про ефективність кожного з типів мотивування. Графічне представлення результатів на рис. 1.

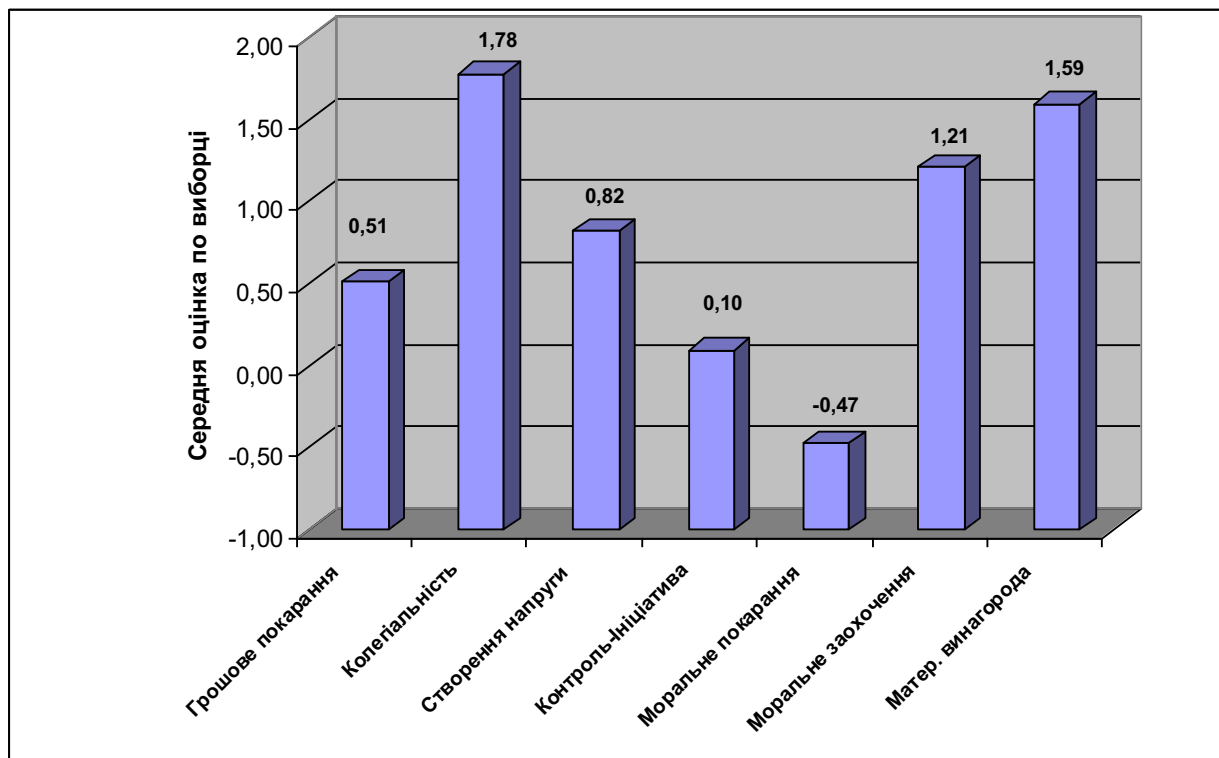


Рис. 1. «Рейтинг» уявлень про ефективність типів мотивування за вибіркою

Так, найефективнішим способом мотивування майбутні менеджери вважають слідування тактиці *Колегіальності* (середня оцінка за вибіркою 1,78), на другому місці *Матеріальна винагорода* (1,59), на третьому – *Моральне заохочення* (1,21) – тобто тактики поєднані у *Позитивно-продуктивну стратегію*. Неefективним респонденти вважають *Моральне покарання, психологічний тиск* (-0,47), це ключовий тип (тактика) мотивування *Негативно-деструктивної стратегії*.

**Висновки.** Таким чином, у результаті проведеного дослідження нам вдалося виявити, наскільки обґрунтованими були сформульовані нами твердження опитувальника на основі показників їхньої кореляції. За допомогою факторного аналізу ми виявили факторну структуру мотивування персоналу менеджером організації. Виявлені у ході первинного факторного аналізу сім типів мотивування: *Грошове покарання, Колегіальність, Створення напруги, Контроль-Ініціатива, Моральне покарання, психологічний тиск, Моральне заохочення та Матеріальна винагорода*, можна вважати певними тактиками мотивування. Проведений вторинний факторний аналіз отриманих шкал (за типами мотивування) дозволив встановити зв'язок між типами (тактиками) і стратегіями мотивування. В результаті вторинного факторного аналізу були виявлені дві основні стратегії мотивування: *Позитивно-продуктивна* і *Негативно-деструктивна* стратегія мотивування.

Отже, розроблений нами опитувальник оцінки ефективності мотивування дозволяє проводити діагностику в майбутніх менеджерів на етапі навчання у ВНЗ. Діагностика сформованих уявлень менеджерів про ефективність прийомів і способів мотивування персоналу організації, а також індивідуальних особливостей цих уявлень дозволять оптимізувати психологічну підготовку майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

**Перспективи подальших досліджень.** Для подальшої розробки опитувальника ми вважаємо доцільним здійснити перевірку надійності і валідності опитувальника, застосувавши весь психометричний пакет (ретестова надійність, внутрішня узгодженість, перевірка нормальності розподілу, факторний аналіз, конструктна валідність, критеріальна валідність). Зробити стандартизацію опитувальника.

Виявлене емпірично групування тактик мотивування у дві основні стратегії мотивування відкриває подальші перспективи досліджень прогнозованої успішності вирішення завдань мотивування персоналу

майбутніми менеджерами. Дослідження зв'язків між уявленнями про ефективність певної стратегії мотивування і індивідуально-психологічними особливостями майбутнього менеджера розкриє перспективи подальшого вдосконалення психологічної підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Евтихов О.В. Тренинг лидерства : монография / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
2. Журавлев А.Л. Проблема «человеческого» фактора в управлении / А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин // Психологические проблемы социальной регуляции поведения / под ред. Е.В. Шороховой, М.И. Бобневой. – М. : Наука, 1976. – 368 с.
3. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление / С.Г. Москвичев. – К.-Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности, теория и практика / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – 816 с.
5. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.
6. Філь О.А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України / Олена Анатоліївна Філь. – К., 2006.
7. Blake, R., Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. – Houston: Gulf Publishing Co.
8. Blake, R., Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. – Houston: Gulf Publishing Co.
9. Fiedler, F.E., Potter, E.H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. – V.I. London, 1983.
10. Leadership Dilemmas – Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCauley (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton), Houston: Gulf Publishing Company, (Grid Figure: p.29). Copyright 1991 by Blake and Mouton, and Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.
11. Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // Journal of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10.
12. Mann, R.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. – 1959. – July.
13. McKee, R., Carlson, B. (1999). The Power to Change. – Austin, Texas: Grid International Inc.
14. McKee, Rachel K., & Carlson, Bruce. The Power to Change. 2. Vydání pages. – Austin: Grid International Inc., 2001.
15. Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature // Journal of Psychology. – 1948. – Vol. 25. – P. 35–71.
16. Vroom, V. & Yetton, P.W. Leadership and Decision-Making. – Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

#### Spisok vikoristanih dzherel

1. Evtihov O.V. Trening liderstva : monografiya / O.V. Evtihov. – SPb. : Rech', 2007. – 256 s.
2. Zhuravlev A.L. Problema «chelovecheskogo» faktora v upravlenii / A.L. Zhuravlev, V.F. Rubahin // Psihologicheskie problemy social'noj reguljacii povedenija / pod red. E.V. Shorohovoj, M.I. Bobnevoj. – M. : Nauka, 1976. – 368 s.
3. Moskvichev S.G. Motivacija, dejatel'nost' i upravlenie / S.G. Moskvichev. – K.-San-Francisko, 2003. – 492 s.
4. Psihologicheskoe obespechenie professional'noj dejatel'nosti, teorija i praktika / pod red. G.S. Nikiforova. – SPb. : Rech', 2010. – 816 s.
5. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj dejatel'nosti / pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova. – SPb. : Rech', 2003. – 448 s.
6. Fil' O.A. Formuvannja psihologichnoji gotovnosti personalu osvitnih organizacij do roboti v konkurentozdatnij upravlins'kij komandi : dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.10 / Institut psihologiji im. G.S. Kostjuka APN Ukrajinji / Olena Anatolijivna Fil'. – K., 2006.
7. Blake, R., Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. – Houston: Gulf Publishing Co.
8. Blake, R., Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. – Houston: Gulf Publishing Co.
9. Fiedler, F.E., Potter, E.H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I. London, 1983.
10. Leadership Dilemmas – Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCauley (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton), Houston: Gulf Publishing Company, (Grid Figure: p.29). Copyright 1991 by Blake and Mouton, and Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.
11. Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // Journal of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10.
12. Mann, R.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. – 1959. – July.
13. McKee, R., Carlson, B. (1999). The Power to Change. – Austin, Texas: Grid International Inc.
14. McKee, Rachel K., & Carlson, Bruce. The Power to Change. 2. Vydání pages. – Austin: Grid International Inc., 2001.
15. Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature // Journal of Psychology. – 1948. – Vol. 25. – P. 35–71.
16. Vroom, V. & Yetton, P.W. Leadership and Decision-Making. – Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

**Meytarchan, S.Yu., Proskura, Yu.V. Designing a questionnaire for evaluation of managers' effectiveness in staff motivation.** The article deals with the development of a questionnaire to evaluate the effectiveness of the organization's personnel motivation by managers. The authors analyzed the current state of the problem of managers' motivating influence on the staff as well as the diagnostic of managers' capacity to manage staff and implement their staff motivating functions.

Based on the theoretical analysis of the relevant foreign and Ukrainian literature the authors compiled a questionnaire of 57 statements that illustrated certain methods and techniques of motivational impact. The respondents were asked to assess the

performance of each motivating technique on the Likert scale (from -3 – 'absolutely ineffective' to 3 – 'very effective', with 0 excluded).

The investigation was conducted on a sample of 120 master students of management aged 20-23 years and master students of other technical specialties and humanities totaling the number of the respondents to 324 students of the 'KPI' National Technical University. The obtained data were factor analyzed using Statistika 8.0 which grouped different motivation techniques into the following types: *monetary penalties, collegiality, tension creation, control-initiative, moral punishment, psychological pressure, moral encouragement and financial reward*. In order to identify the most general approaches to motivating staff we carried out a secondary factor analysis of the selected scales. As a result, were identified two main motivating strategies: *positive-productive* and *negative-destructive*.

The designed questionnaire for the motivation effectiveness evaluation allows to diagnose management students' mental representations during their studies at the institutions of higher education in order to improve their psychological training in staff motivating.

*Keywords:* personnel motivation, motivating influence, type of motivation, motivating strategy.

#### Відомості про авторів

**Мейтарчан Світлана Юрїївна**, викладач кафедри психології і педагогіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», Київ, Україна.

**Meytarchan, Svitlana Yuriivna**, lecturer, Department of psychology and pedagogy, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine.

E-mail: [svitlana.meytarchan@gmail.com](mailto:svitlana.meytarchan@gmail.com)

**Проскура Юрій Віталійович**, Дніпропетровський Національний університет імені О.Гончара, Дніпропетровськ, Україна.

**Proskura, Yuri Vitaliyovych**, Dnipropetrovsk National University named after O. Honchar, Dnepropetrovsk, Ukraine.

E-mail: [urprost@yandex.ru](mailto:urprost@yandex.ru)

УДК 159.9.923.2

Павлин Д.О.

### РОЗВИТОК СПОНТАННОСТІ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ

**Павлин Д.О. Розвиток спонтанності як засіб формування команди.** У статті висвітлено результати апробації формувальної програми розвитку спонтанності особистості як засобу формування команди. Встановлено, що спонтанність та творчість є важливою складовою взаємодії між членами колективу. Висвітлено поняття Плейбек-театру та доречність використання елементів саме цієї соціально-психологічної практики для розвитку спонтанності членів команди. Емпірично підтверджено, що розроблена формувальна програма розвитку спонтанності особистості може вважатися ефективним засобом формування команди. Встановлено підвищення рівня спонтанності, креативності, автономності, толерантності до невизначеності та інтернальності серед учасників програми. Сформульовано рекомендації щодо використання програми розвитку спонтанності членів команди.

*Ключові слова:* команда, спонтанність, командотворення, розвиток, Плейбек-театр.

**Павлин Д.А. Развитие спонтанности как средство формирования команды.** В статье представлены результаты апробации формирующей программы спонтанности личности как средства формирования команды. Установлено, что спонтанность и творчество является важной составляющей взаимодействия между членами коллектива. Освещено понятие Плейбек-театра и уместность использования элементов именно этой социально-психологической практики для развития спонтанности членов команды. Установлено повышение уровня спонтанности, креативности, автономности, толерантности к неопределенности и интернальности среди участников программы. Сформулированы рекомендации по использованию программы развития спонтанности членов команды.

*Ключевые слова:* команда, спонтанность, командообразование, развитие, Плейбек-театр.

**Постановка проблеми.** У наш бурхливий час, коли світ навкруги змінюється із миттєвою швидкістю, перед керівниками постає питання, який з існуючих способів формування ефективної команди є найдоречнішим, враховує вимоги сьогодення та допоможе усім членам команди залишатися на поверхні навіть у найбільш непередбачуваних ситуаціях, зберігаючи при цьому достатній рівень продуктивності. До одного з таких засобів можна віднести розвиток спонтанності у членів команди. Адже спонтанність потрібна для того, щоб впоратися з несподіваними ситуаціями, труднощами, які неминуче виникнуть навіть у найбільш передбачуваній ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За кордоном з часом з'являється дедалі більше наукових праць стосовно проблематики спонтанності у різних сферах. І. Гессел [19] у рамках організаційної психології досліджує підготовку керівників до екстрених ситуацій в організаціях за допомогою імпровізації; Д. Кіппер [21] у контексті психологічного консультування та психотерапії використовує спонтанність як засіб роботи із пацієнтом; у сфері психологічного театру Дж. Фокс [18] розглядає спонтанність як механізм підготовки акторів та ін. Дослідженнями особливостей новітніх соціально-психологічних практик у контексті розвитку особистості та взаємодії у колективі в Україні займається В. Савінов [15]. Зокрема, ним досліджується практичне значення Плейбек-театру у різних сферах психології та життя особистості загалом.