МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Виконав: студентка 2 курсу,
групи 8.0533-з-2-дн
спеціальності 053– Психологія
Маляренко Валентина Олексіївна
Керівник: Гура Т. Є. д. психол. н.,
професор кафедри менеджменту освіти
та психології ЗОІППО
Рецензент: Гредінарова О.М., к.психол.н.,
доцент кафедри психології

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Маляренко Валентині Олексіївні

Тема роботи Вплив мотивації досягнень на стиль управління в організації під час війни

керівник роботи Гура Т.Є. д. психол. н., професор кафедри менеджменту освіти та психології ЗОІППО

рецензент Гредінарова О.М., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретико-емпіричне дослідження впливу мотивації досягнень на стиль управління організацією; дослідити сутність та теоретичні аспекти такого явища як мотивація та система мотивації; дослідити ефективність системи мотивації працівників; проаналізувати особливості існуючої мотивації на прикладі

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 5 малюнків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Гура Т.Є, професор		
Розділ 1	Гура Т.Є, професор		
Розділ 2	Гура Т.Є, професор		
Висновки	Гура Т.Є, професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень-вересень 2024 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2024 р.	Виконано
6	Передзахист	січень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	лютий 2025 р.	Виконано

Студент _____ В.О. Маляренко

Керівник роботи _____ Т.Є. Гура

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А. О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 сторінки, 5 малюнків, 2 таблиці, 47 джерел.

Об'єкт дослідження: процес мотивації в організації.

Предмет дослідження: взаємозв’язок мотивації досягнень та стилю управління.

Мета дослідження: здійснити теоретико-емпіричне дослідження впливу мотивації досягнень на стиль управління організацією.

Гіпотеза дослідження: полягає в тому, що працівники, мотивовані досягненнями, мають тенденцію передавати цей підхід або прагнення до досягнень і досконалості членам своєї команди. Вмотивовані керівники будуть більш готові приділяти більше уваги і турботи своїм підлеглим, вчитися і розвиватися разом з ними. Це також призводить до припущення, що буде позитивна кореляція між мотивацією досягнення та трансформаційним стилем лідерства, але також негативна кореляція між мотивацією досягнення та пасивним стилем лідерства.

Методи дослідження: теоретичні (теоретичний аналіз сучасного стану проблеми креативності та творчого потенціалу); систематизація та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження; емпіричні (тестування за психодіагностичними методиками).

Наукова новизна полягає у тому, що узагальнюються дані про вплив мотивації досягнень на стиль управління організації.

Результати дослідження можуть бути використанні у рекомендаціях щодо вдосконалення системи мотивації досягнень можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства для отримання більшого прибутку та покращення позиції підприємства на ринку України.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ПСИХОДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИ, НАУКОВА ІННОВАЦІЯ, ПОЗИТИВНА КОРЕЛЯЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПІДВИЩЕННЯ ПОЗИЦІЇ.

SUMMARY

Malyarenko V.O. The Influence of Achievement Motivation on Management Style in Organizations during Wartime.

Object of research: motivation process in the organization.

Subject of research: relationship between achievement motivation and management style.

The purpose of the researchto carry out a theoretical and empirical study of the influence of achievement motivation on the style of organizational management

The hypothesis of the research: that achievement-motivated employees tend to transfer this approach or desire for achievement and excellence to their team members. Motivated managers will be more willing to pay more attention and care to their subordinates, learn and develop together with them. This leads to the hypothesis that there will be a positive correlation between achievement motivation and transformational leadership style, but also a negative correlation between achievement motivation and passive leadership style.

Research methods. Theoretical. It is a kind of analysis of the current state of the problem of creativity and creative potential; systematization and generalization of scientific literature on the research problem; empirical (testing according to psychodiagnostic methods).

A scientific innovation is that achievement-motivated employees tend to transfer this approach or desire for achievement and excellence to their team members.

Research results can be used in the recommendations for improving the achievement motivation system which can be useful in the further activities of the

enterprise to obtain more profit and improve the position of the enterprise in the market of Ukraine.

The results of the investigation can be used in the future activities of the enterprise to capture greater profits and improve the position of the enterprise on the Ukrainian market.

Key words: motivating process, psychodiagnostic methods, scientific innovation, positive correlation, motivation system, improve the position.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ 10
1.1 Теорії «мотиву» і «мотивації» у науковій літературі 10
1.3 Фактори та види мотивації досягнень 21
1.4. Психологічні особливості функціонування організації 31
РОЗДІЛ 2. ЕМПЕРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 50
2.1. Програма емпіричного дослідження 50
2.2. Аналіз результатів дослідження 54
2.3. Рекомендації щодо оптимізації стилю управління для ефективної мотивації досягнень 60
ВИСНОВКИ 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасній кризовій економічній ситуації в країні після пандемії COVID-19 та затяжній військовій агресії, питання про мотивацію персоналу стоїть гостро, оскільки саме завдяки мотивації людина здатна зберегти не лише свої фізичні здібності, а й розумові, а отже, й вижити. Кризові періоди можуть спровокувати сильний стрес, тривогу чи депресію. Тому дуже актуальним є дослідження необхідності та можливості мотивації працівників у різних галузях у сучасних умовах. Дослідження мотивації працівників є важливим завданням сучасної психології. У з'ясуванні професійного характеру мотивації особливо важлива чітка спрямованість роботи.

В умовах глобальної конкуренції та мінливого ринкового середовища важко досягти та зберегти конкурентну перевагу. Організації інвестують у різні типи ресурсів, які дозволяють їм досягати та підтримувати свої позиції на ринку та залишатися конкурентоспроможними. Одним із ключових ресурсів, який суттєво сприяє досягненню високих результатів організації, є людські ресурси, тобто працівники.

Керівництво має реагувати на всі внутрішні та зовнішні виклики. Вирішення цих проблем і здатність українського бізнесу виживати в прямому сенсі цього слова вимагає вмотивованих і продуктивних співробітників. Ось чому мотивація персоналу стає як ніколи важливою і вирішальною, оскільки існує багато загроз економічних втрат і тривалих економічних потрясінь, які впливають на доходи людей і фінансові можливості компаній. Багато людей працездатного віку вже перебувають за кордоном, і може бути важко заохотити їх повернутися в Україну, але принаймні український бізнес повинен боротися за науковий і робочий ресурс, який вирішить залишитися в Україні та наполегливо працювати для досягнення нашої спільної мети – перемоги та побудови гідної держави.

Ретельне вивчення наукових джерел свідчить, що мотиваційна сфера особистості є інтегральною якістю, що характеризується сукупністю соціальних установок, цінностей, які складають основу мотивів, іншими словами все те, що включає поняття спрямованості особистості. Вчені надають великого значення проблемі формування професійної мотивації майбутньої діяльності. Існує велика кількість поглядів на сутність і структуру професійної мотивації особистості: В. Семиченко, С. Фескіна, К. Гуревич, Л. Карамушка, Н. Нестерова, Н. Іванова, Н. Комусова. У дослідженні мотивів, спрямованих на професійне самовизначення, В. Семиченко виділяє два напрямки. Причини, чому люди віддають перевагу одному виду діяльності по відношенню до інших, розглядаються як частина першого. Другий напрям вивчає причини різної ефективності праці.

Водночас залишається незрозумілим зв'язок між кар'єрною мотивацією та емоційним вигоранням у конкретних професійних контекстах. Дослідження цього питання допоможе розробити ефективні програми корекції кар'єрної мотивації працівників та психологічної допомоги.

Об'єктом дослідження є процес мотивації в організації.

Предметом дослідження є взаємозв'язок мотивації досягнень та стилю управління.

Мета дослідження – здійснити теоретико-емпіричне дослідження впливу мотивації досягнень на стиль управління організацією.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що працівники, мотивовані досягненнями, мають тенденцію передавати цей підхід або прагнення до досягнень і досконалості членам своєї команди. Вмотивовані керівники будуть більш готові приділяти більше уваги і турботи своїм підлеглим, вчитися і розвиватися разом з ними. Це також призводить до припущення, що буде позитивна кореляція між мотивацією досягнення та трансформаційним стилем лідерства, але також негативна кореляція між мотивацією досягнення та пасивним стилем лідерства.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано наступні завдання:

- дослідити сутність та теоретичні аспекти такого явища як мотивація та система мотивації

- дослідити ефективність системи мотивації працівників

– проаналізувати особливості існуючої мотивації на прикладі організації.

- надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації досягнень персоналу та стилю управління.

У роботі використовувалися методи системного аналізу психологічних теорій мотивації досягнень, порівняльні методи, які дозволяють комплексно описати мотиваційну систему організації та стилі управління, а також емпіричні методи на основі існуючих методик теорій мотивації та стилю управління організацією.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що узагальнюються дані про вплив мотивації досягнень на стиль управління організації.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації досягнень можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства для отримання більшого прибутку та покращення позиції підприємства на ринку України.

Опублікована праця апробаційного характеру: Маляренко В.О. Вплив мотивації досягнень на стиль управління в організації. Молода наука-2024. Запорізького національного університету, Запоріжжя, 2024. № 1. С. 440.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

1.1 Теорії «мотиву» і «мотивації» у науковій літературі

У сучасній психології термін «мотивація» використовується як загальне поняття психологічних оновлень, змін, ситуацій, процесів. Мотивацію можна оцінити як стимул, що спрямовує поведінку на життєво важливі природні та соціальні умови та тіла. Тому що саме психічне відображення визначає цілеспрямованість, вибірковість, упередженість мислення, а також стан управління діяльністю з його допомогою. Це широке тлумачення мотивації відповідає безпосередньому розумінню її людьми в шлюбі. Громадськість має можливість пояснити, чому жива істота діє саме так, чому вона не діє по-іншому. Іншими словами, в основі цієї психологічної реальності лежить фактор причинної зумовленості поведінки. Здійснення діяльності та пояснення індивідуальної поведінки У психології поняття спонукання і мотив використовуються для Поняття мотивації має ширше значення, ніж поняття мотиву. Для пояснення здійснення діяльності і поведінки людини в психології використовуються поняття мотивація і мотив. Поняття мотивації має більш широкий зміст, ніж поняття мотив. Мотив - це поняття внутрішньої стійкості поведінки людини, спонукання до дії.

Перші концепції мотивації вивчав А. Маслоу. У своїй книзі «Мотивація та особистість» автор представив ієрархію потреб людини, згідно з якою індивід прагне задовольнити потреби найвищого рівня: фізіологічні потреби (їжа, вода, секс), потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самоактуалізації. Життя людей зосереджене на задоволенні своїх потреб. Задоволення однієї важливої потреби може призвести до задоволення іншої, оскільки кожна людина прагне досягти певних цілей або отримати

бажане [35]. Дійсно, «мотиваційний застій» або різного роду кризи виникають, коли в людини повністю відсутні бажання і потреби, але така ситуація є ознакою виходу за рамки норми.

У зв'язку з цим можна сказати, що основою мотиваційної сфери особистості є потреби, які необхідно задовольнити. Потреби опосередковані складними мотиваційно-психічними процесами, які проявляються у формі поведінкових мотивацій. Можна помітити, що потреби - це потреба суб'єкта в конкретних речах, а мотивація - це розумне рішення задовольнити або не задовольнити потреби в об'єктивних і суб'єктивних обставинах.

А. Маслоу вважав, що людська мотивація залежить від задоволення потреб на кожному рівні в ієрархії, починаючи з найнижчого рівня і просуваючись до вищих рівнів. У тематичних рамках нашої роботи найбільш цікавим є те, що він описує як потребу в самоактуалізації, яка відноситься до найвищого рівня і може бути задоволена лише тоді, коли людина займається лише тим, що їй подобається, активує можливості для демонстрації свого потенціалу [25]. У своїй книзі «Мотивація та особистість» Маслоу додав декілька нових понять до сфери мотивації, а саме: «цілі», «потреби», «бажання» та «потяги» (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Сфери мотивації

Таким чином, можна сказати, що ці поняття тісно пов’язані із задоволенням потреби шляхом досягнення мети. Для досягнення цілей людина може використовувати свої ресурси та здібності або розвивати нові навички.

Вчені в психоаналітичній галузі психології, зокрема Фрейд, також розглядали мотивацію. Основоположник психоаналізу вважав, що рушійними силами людської поведінки є сексуальні інстинкти та агресія. Спочатку Фрейд вважав, що секс або життєвий інстинкт (ерос) є єдиним мотивуючим чинником поведінки. Пізніше він підтвердив іншу інстинктивну поведінку - інстинкт смерті (інстинкт агресії, руйнування і смерті). З. Фрейд стверджував, що люди ще не до кінця осягнули таємниці любові та смерті, і що розуміння цих інстинктів і управління ними є завданням майбутніх поколінь.

Автори Мартін і Бартол вважають, що мотивація є потужним інструментом, який керує певною поведінкою, а також її постійним розвитком. Іншими словами, мотивація - це внутрішнє бажання задовольнити невиконану потребу та необхідність досягти певної мети. Це також процедура, яка починається з фізіологічної або психологічної потреби, яка заохочує досягнення очікуваної діяльності для досягнення конкретної мети. Б'юкенен і Гучинський заявляють, що мотивація - це поєднання цілей, до яких спрямована людська поведінка; процес, за допомогою якого ці цілі переслідуються і досягаються, і в якому беруть участь соціальні фактори.

Існує багато визначень мотивації, але найпоширенішим є те, що мотивація насправді є драйвером - ініціативою для певної поведінки, спрямованої на досягнення конкретної мети Автори Грін та Леппер вивчили наступні чотири найбільш часто визначені форми мотивації: зовнішня мотивація, внутрішня мотивація, введена мотивація та визначена мотивація. Внутрішня мотивація керується внутрішніми факторами. Це фактори, які пов'язані з рисами особистості та психологічними характеристиками людини.

Внутрішні фактори мають на увазі самозадоволення, і вони не мають

на увазі страх перед наслідками. Зовнішні фактори не потрібні для контролю поведінки, тому що нагорода знаходиться в самій дії. Зовнішня мотивація походить від зовнішніх факторів, і дії виконуються через те, що говорить інша людина. Введена мотивація, а також внутрішня. також походить від самої людини, але якщо дія не виконується, людина перевантажена почуттям провини. Основна відмінність між введеною та внутрішньою мотивацією - це почуття провини. Нарешті, визначена мотивація визначається як ситуація, коли людина знає, що завдання потрібно виконати, але нічого не робить для його виконання. Ці різні визначення допомагають визначити різні форми мотивації, з якими стикаються співробітники. Автори роблять висновок, що важливо, щоб існували обидві форми мотивації, внутрішня та зовнішня, для того, щоб побудувати та набути певної цінності, але вони надають першочергового значення внутрішній мотивації.

Отже, узагальнимо поняття «мотивація» вченими у вигляді таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Визначення мотивації

Автор	Визначення
О.С. Віхонський	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій
І.Д. Бех [3, 19]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як основи вчинку
С.С. Занюк [3, 94]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко [10, 143]	Визначає мотивацію як функцію управління та процес, що здійснюється менеджерами для виявлення сил (мотивів) і розвитку стимулів, які спонукають індивідів діяти для досягнення особистих і організаційних цілей
О.Є. Кузьмін [11, 156]	Мотивація – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей

Для більш детального розуміння мотивації необхідно розуміти її як базовий фактор будь-якого мотиву життя, тобто працівник, який прагне досягти певної мети, спортсмен, який прагне отримати найкращі спортивні результати, чи дитина, яка хоче добре навчатися в школі.

1.2 Взаємозв'язок мотивації досягнень та стилю управління

Професійна мотивація вивчається в галузях організаційної психології та управління персоналом. Це ключовий фактор для ефективної роботи команд. Особливо це стосується періодів економічної кризи, коли тривога працівників зростає, а тому ситуації чи події, які раніше були непоміченими, стають більш чутливими та емоційними.

Багато дослідників розглядали питання про те, які фактори впливають на продуктивність і задоволеність працівників у робочому середовищі [12, 76]. Вони виокремили два чинники - тип лідерства та особиста мотивація. Мотивація є фактором, який може визначати та пояснювати чиюсь продуктивність, відданість і задоволення від роботи, і на робочому місці існує багато факторів, які сприяють мотивації. Дослідники проаналізували, як різні стилі лідерства впливають на мотивацію співробітника. Стиль лідерства можна пояснити як модель ставлення лідерів і поведінки, яку вони демонструють.

Автократичний стиль керівництва демонструє значний негативний зв'язок із мотивацією працівників, тоді як демократичний стиль лідерства позитивно прогнозує мотивацію працівників [12, 77]. Однією з причин може бути те, що демократичні лідери спільно приймають рішення з групою, що значно сприяло ефективності організації. Трансформаційне лідерство впливає на мотивацію, організаційний клімат і задоволеність співробітників. Інші дослідники також погоджуються з припущенням , що трансформаційні керівники працюють над тим, щоб прояснити та поділитися баченням зі своїми співробітниками, що, як очікується, призведе до підвищення

мотивації працівників. Мотивовані працівники працюють краще і мають вищий моральний дух [15, 54]. Стилі лідерства можуть впливати на мотивацію співробітника.

Багато науковців досліджували зв'язок між стилями лідерства та мотивацією працівників у різних робочих середовищах. Вони виявили, що автократичний та лідерський стилі по-різному сприймаються менеджерами та працівниками, причому останні пов'язані з вищою задоволеністю роботою та організаційною відданістю. Подібним чином обидва виявили позитивні кореляції між стилями лідерства та продуктивністю співробітників. Тим не менш, підкреслив поширеність диктаторського прийняття рішень і компромісного вирішення конфліктів в українських компаніях, що свідчить про потенційну невідповідність між сприйманою та фактичною практиками лідерства. Важливо враховувати індивідуальні та демографічні характеристики при аналізі впливу стилю лідерства на задоволеність роботою. Є зв'язок між мотивацією співробітників і ефективністю організації, підкреслюючи необхідність ефективного лідерства в цьому процесі. Маса літератури підтверджує позитивний вплив стилю лідерства на мотивацію працівників, особливо в складних робочих умовах. Встановлено, що стиль лідерства, який характеризується натхненням, інтелектуальним стимулюванням і індивідуальною увагою, підвищує задоволеність роботою, організаційну відданість і залученість співробітників, одночасно зменшуючи робочий стрес і покращуючи продуктивність.

У психологічній літературі підкреслюється важливість ситуаційного лідерства, особливо в умовах високого стресу на роботі. Цей підхід підкреслює необхідність для лідерів адаптувати свій стиль до рівня зрілості та потреб своїх підлеглих. Однак ефективність цієї теорії була поставлена під сумнів, оскільки деякі дослідження знайшли обмежену емпіричну підтримку. Незважаючи на це, модель ситуаційного лідерства була успішно застосована в різних контекстах, включаючи лідерство та будівельні проекти. Ключовий висновок полягає в тому, що хоча ситуаційне лідерство є важливим, його

застосування та ефективність можуть відрізнятися в різних ситуаціях. Дослідження в державному секторі виявили кілька ключових факторів, які впливають на мотивацію персоналу, включаючи уявлення про безпеку, рівень самостійності прийняття рішень і чіткість ролі. Практика лідерства відіграє вирішальну роль у формуванні цих факторів, причому особливо важливими є увага керівництва, різноманітність роботи та сприйняття навчання. Вплив методів лідерства на мотивацію персоналу додатково підкреслюється висновком про те, що стрес на роботі, нагляд і різноманітність роботи є більш впливовими, ніж особисті характеристики, у визначенні задоволеності роботою та організаційної прихильності.

З іншого боку, виникає питання про мотивацію лідерів і про те, як мотивація впливає на стиль лідерства. Мотивація дає найсильніший вплив на продуктивність, відданість та лідерські якості менеджера. Цікаво поглянути на дослідження Макклелланда, яке показало, що 86% населення керується одним, двома або всіма трьома мотивами, визначеними соціоантропологічною теорією, мотивом приналежності, влади та досягнення. Це не означає, що всіх людей можна віднести до одного з трьох типів, люди мотивовані всіма цими потребами в різному ступені та пропорціях. Деякі дослідники припускають, що мотивація досягнень є дуже важливою для людей у робочому середовищі, оскільки вона позитивно впливає на задоволеність роботою, відданість справі та баланс між роботою та особистим життям, а також позитивно впливає на ефективність роботи. Ідея цього дослідження полягала в тому, щоб перевірити, чи впливає мотив досягнення на стиль лідерства і чи може мотив досягнення бути предиктором стилю лідерства [16, 36].

Дослідження, проведене Кліпою та Сербаном, показало, що існує певна позитивна кореляція між певними параметрами мотивації та стилями лідерства. Це дослідження мало на меті вивчити, чи існує кореляція між мотивацією досягнення та стилями лідерства в бізнес-середовищі в компаніях Сербії. У дослідженні для оцінки мотивації лідера

використовувався психологічний опитувальник мотивації досягнення (AMI). Оскільки існує велика кількість стилів лідерства, у цьому дослідженні увага була зосереджена на трансформаційному та трансакційному стилях лідерства. Обидва стилі мають значний вплив на ефективність роботи та продуктивність працівників. Існує також значний зв'язок між трансформаційним і трансакційним стилями лідерства та задоволеністю роботою. Для вивчення стилю лідерства використовувався багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ).

Є численні спроби вчених створити моделі для прогнозування стилів лідерства на основі деяких лідерських рис, характерних форм поведінки або мотивів, які спонукають їх до досягнення цілей. Перші спроби прогнозування лідерської поведінки на основі джерела їхньої мотивації та потреб були зроблені Макклелландом через трифакторну модель прогнозування лідерської поведінки. Макклелланд стверджує, що поведінка людини мотивується її потребами. Потреби індивіда базуються на особистості та розвиваються відповідно до середовища.

Теорія мотивації досягнення згідно з Макклелландом, стверджує, що кожна людина має одну з наступних трьох потреб/мотивів: мотив приналежності, влади та досягнення. Ці потреби мотивують індивідів, фактично формують їх поведінку. Отже, припущення полягає в тому, що поведінку можна передбачити на основі вираження певних потреб. Наприклад:

– особи, у яких домінує мотив афіліації, мають виражену міжособистісну чутливість. Вони прагнуть до близьких стосунків з іншими, хочуть, щоб інші їх любили, і отримують задоволення від соціальної діяльності. Задоволення цієї потреби в спорідненості робить їх щасливішими, тоді як соціальне відторгнення породжує негативні почуття [17, 25]. Люди з високою потребою в афіліації більше стурбовані тим, що про них думають інші. Було відзначено, що вони мають слабко виражену потребу у владі, і через це їм не подобаються керівні ролі та посади, вони вважають за краще бути частиною команди [17, 25].

– особи, які мають домінуючий мотив влади, потребують контролю та влади над іншою особою чи особами, а також впливають на їхні рішення та змінюють їх відповідно до власних потреб чи бажань. Особами, які мають яскраво виражену потребу у владі, керує потреба підвищити самооцінку та репутацію. Часто найуспішніші менеджери та керівники характеризуються великою потребою у владі. Деякі дослідження показують, що керівники, які мають переважно владну мотивацію, прагнуть підвищити ефективність організації [19, 41].

– особи, які мають домінуючий мотив досягнення, зазвичай характеризують як індивідів, які хочуть взяти на себе особисту відповідальність за вирішення проблем. Вони шукають досконалості, ставлячи помірні, реалістичні та досяжні цілі. Люди з високою потребою в досягненнях добре справляються з новими та складними ситуаціями. Мотив досягнення може сприяти як особистому розвитку, так і ефективності, задоволенню роботою, відданості та балансу між роботою та особистим життям, а також ефективності команди чи групи та всієї організації.

Після досліджень Макклелланда та висновків про те, як мотивація може впливати на поведінку окремих людей і керівників у робочому середовищі, а отже, і на результати роботи, багато вчених запропонували свої моделі прогнозування поведінки. У 1999 році Шолль і його співробітники запропонували одну з типологій джерела мотивації, яка пізніше була операціоналізована і перевірена для прогнозування лідерства. У двох незалежних дослідженнях, які вивчали поведінку керівників у робочому середовищі, було визначено п’ять джерел мотивації, які могли б краще передбачити поведінку керівників, ніж тривимірна модель Макклелленда. Відповідно до цієї типології управлінська поведінка прогнозується на основі п’яти джерел мотивації: внутрішньої мотивації, інструментальності, внутрішньої та зовнішньої самомотивації та цільової орієнтації.

Мотив досягнення операціоналізується за допомогою опитувальника AMI та включає такі характеристики особистості: вкладення додаткових

зусиль у роботу, змагальний дух, впевненість в успіху, домінування, бажання вчитися, залучення, безстрашність, гнучкість, креативність, цілепокладання, незалежність, внутрішня мотивація, наполегливість, схильність працювати над більш складними завданнями, гордість за успіх, самовладання, прагнення до статусу. Усі ці риси можна згрупувати за трьома факторами, які є значущими для успіху особи в робочому середовищі: впевненість у собі, амбіції та самоконтроль.

Трансакційне лідерство діє на основі системи чітких очікувань і взаємного обміну винагородами та покараннями. Цей стиль керівництва, який вперше був представлений Максом Вебером і пізніше вдосконалений Джеймсом МакГрегором Бернсом і Бернардом М. Бассом, базується на передумові, що працівники дотримуються вказівок і очікувань, встановлених їхнім начальством, в обмін на матеріальну винагороду або уникнення покарань. Ці транзакції відбуваються в рамках структурованої ієрархії, де лідери визначають ролі, обов'язки та стандарти продуктивності, а працівники повинні дотримуватися цих вказівок. Керівник транзакцій стежить за прогресом, надаючи зворотній зв'язок і застосовуючи підкріплення за необхідності. По суті, цей стиль керівництва відображає договірні відносини, коли люди відповідають встановленим правилам і нормам, а їх дотримання винагороджується пропорційно їх дотриманню. Такі винагороди можуть мати форму підвищення зарплати, підвищення по службі, бонусів або навіть простого визнання та похвали за добре виконану роботу.

Трансакційне лідерство також характеризується залежністю від умовного підкріплення, механізму, за допомогою якого лідери керують наслідками на основі продуктивності окремої людини. Позитивне підкріплення застосовується, коли співробітники відповідають або перевершують очікування, тоді як негативне підкріплення або коригувальні дії вживаються, коли продуктивність не досягається. Ця система винагород і покарань призначена для створення структурованого та контрольованого середовища, де люди мотивовані досягати бажаних результатів через

перспективу отримання прибутку або страх перед втратою. Чіткість і передбачуваність цього стилю керівництва може створити відчуття безпеки та стабільності на робочому місці, оскільки працівники розуміють правила взаємодії та наслідки своїх дій. Отже, транзакційне лідерство знайшло своє місце в багатьох галузях, особливо в умовах, де ефективність, відповідність і дотримання встановлених протоколів є першорядними.

Проте, хоча трансакційне лідерство забезпечує основу для порядку та дисципліни, його вплив на мотивацію працівників є предметом постійних дискусій. Внутрішня мотивація людей, яка виникає внаслідок щирого інтересу до своєї роботи, почуття виконаного обов'язку та особистісного зростання, часто різко контрастує із зовнішньою мотивацією, яку пропонують транзакційні лідери. Зовнішня мотивація, що ґрунтується на зовнішніх винагородах і покараннях, справді може впливати на поведінку, але вона не обов'язково сприяє довгостроковій відданості, творчості чи справжньому захопленню поставленими завданнями. Отже, взаємозв'язок між транзакційним лідерством і мотивацією співробітників стає складною взаємодією факторів, де короткострокова відповідність може обійтися ціною придушення інновацій і внутрішнього потягу. З одного боку, прихильники трансакційного лідерства стверджують, що воно забезпечує структуровану та послідовну основу для мотивації працівників. Чітко окреслюючи очікування та пов'язуючи їх із винагородами, цей підхід може служити потужним інструментом для досягнення конкретних цілей організації. Коли співробітники розуміють, чого від них очікують і як буде оцінюватися їх продуктивність, вони можуть бути більш схильні зосереджуватися на виконанні завдань і прагнути до відчутної винагороди.

Крім того, використання умовного підкріплення може стримувати небажану поведінку та гарантувати, що працівники дотримуються встановлених стандартів, таким чином підтримуючи порядок і дисципліну в організації. Цей аспект трансакційного лідерства узгоджується з принципами біхевіоризму, згідно з яким індивідів можна змусити реагувати на зовнішні

подразники, а винагороди та покарання можуть формувати їхні дії. Крім того, транзакційні лідери часто досягають успіху в управлінні кризами та ситуаціями, коли вкрай необхідні негайні дії та дотримання вимог. Чітка підпорядкованість і дотримання встановлених процедур можуть бути особливо цінними в таких галузях, як охорона здоров'я, служби екстреної допомоги та виробництво, де протоколи безпеки та точність мають першорядне значення. У таких середовищах здатність керівника транзакцій швидко забезпечувати відповідність може запобігти помилкам, нещасним випадкам і відхиленням від стандартних операційних процедур, зрештою захищаючи як працівників, так і організацію.

Транзакційний стиль лідерства також може створити культуру страху та поступливості, а не довіри та співпраці. Коли керівники сильно покладаються на заходи покарання за невиконання, співробітники можуть вагатися ризикувати, ділитися ідеями або висловлювати занепокоєння через страх помсти. Це може призвести до застійної та несприйнятливої організаційної культури, яка пригнічує інновації та перешкоджає вільному потоку інформації. На відміну від цього, трансформаційне лідерство, стиль, який характеризується далекоглядним лідерством, розширенням можливостей і зосередженням на внутрішній мотивації, має тенденцію сприяти більш відкритому та спільному середовищу, де працівники відчувають цінність, підтримку та мотивацію робити все можливе.

1.3 Фактори та види мотивації досягнень

В даному розділі ми проаналізуємо основні види мотивації досягнень, виокремлені в психологічній літературі і фактори, які впливають на їх формування.

Наприклад, теорія атрибуції Вайнера фокусується на тому, як люди пояснюють свої успіхи або невдачі. Люди прагнуть зрозуміти причини, по яких щось відбувається, і атрибуція — це причина, яку ми наводимо для

пояснення певного результату. Ми також можемо приписувати поведінку, яку ми спостерігаємо в оточуючих нас людей або команд. Атрибуції можна розділити на дві категорії: по-перше, стабільні (постійні) і нестабільні (постійно мінливі);по-друге, внутрішні (всередині нас) і зовнішні (поза нас).

Внутрішній фактор розглядається як такий, що перебуває під нашим контролем, а зовнішній, що знаходиться поза межами нашого контролю. У сукупності ці фактори означають, що успіх або невдача можуть бути пов’язані зі здібностями, або з зусиллями, або зі складністю задачі, або з удачею. В таблиці 1.2 вони представлені у вигляді чотирьох квадрантів з прикладами для кожного з них.

Таблиця 1.2

Категорії атрибуції

	Внутрішній	**Зовнішній**
Стабільний	Здатність "Це приходить до мене природно"	Складність завдання «Вона була занадто гарна для мене, щоб змагатися з нею»
Нестабільний	Зусилля "Я сьогодні дуже багато працював"	Удача «сьогодні я просто не потрапив у лунку»

Визначені нами причини важливі, тому що вони опосередковано впливають на мотивацію. Вони впливають на нашу впевненість у собі і, отже, на наші очікування щодо майбутніх успіхів. Визначена причина або зміцнює його, щоб ми почували себе краще, або захищає його, щоб ми не відчували себе погано. Позитивна приписка, пов’язана з внутрішніми факторами, зміцнює його, а приписка, пов’язана з трудністю завдання, може служити для його захисту. У свою чергу, наш рівень впевненості в собі впливає на мотивацію, тому що чим більше впевненості в успіху ми демонструємо. тим вище стає наша мотивація. Наприклад, тенісист, який продовжує вигравати, може стати більш цілеспрямованим і шукати змагань, а не уникати їх.

Важливо чітко розуміти основні види мотивації досягнення працівників:

1. Є пряма мотивація:

- матеріальна. Це все матеріальні стимули, які використовує компанія - зарплати, премії, премії, ваучери та будь-які інші грошові винагороди.

- нематеріальна - усі нефінансові способи виділити працівника - підвищення по службі, кращий офіс, сертифікати тощо.

2. Непрямий вплив не має конкретного впливу на окремих людей, але допомагає створити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес і створює задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє відчути себе частиною колективу, створює відчуття єдності, задоволення від приналежності до певної групи людей. Вона включає:

- кар'єрні можливості;

- освітні перспективи;

- можливості для розвитку.

Компанії також часто розглядають штрафи як мотивацію. Штрафи також є майже в кожній компанії. Підстав для їх накладення багато:

- за несвоєчасне виконання роботи;

- за невиконання планових показників;

- запізнення;

- відсутність на робочому місці [7, 34].

На нашу думку, що штрафи – це дуже складне явище, тому що сьогодні люди починають більше цінувати себе і ми стаємо більш терпимими до проблем інших. Штрафи можуть мати протилежну сторону, стати найбільшим стримуючим фактором для співробітників і призвести до звільнень, неякісної роботи, плинності кадрів. Співробітник прагне уникнути покарання, а не досягти мети.

Підтримка високого рівня мотивації співробітників може бути проблемою для багатьох керівників через величезну кількість факторів, які

відіграють роль у мотивації співробітників. Потреби працівників різноманітні, і те, що може мотивувати одного працівника, не обов’язково мотивуватиме його колегу.

Хоча існує майже нескінченна низка факторів, які можуть відігравати роль у мотивації працівників, є 10 факторів, які можуть суттєво впливати на рівень мотивації всіх працівників. 10 факторів, які впливають на мотивацію співробітників, це лідерство, організаційна культура, шляхи просування, можливості професійного розвитку, визнання, робоче середовище, гнучкість, приналежність, баланс між роботою та особистим життям і, що найважливіше, змістовна робота.

Мотиваційні чинники відіграють важливу роль у залученні співробітників до роботи, активізації їхніх зусиль, підвищенні їх відданості та стимулюванні їх продуктивності. Фактори мотивації пов'язані з потребами співробітників. Мотивація співробітників більша, коли їх потреби задовольняються.

Існує майже нескінченна кількість факторів мотивації для працівників, але є дві основні категорії мотивації, зовнішня та внутрішня, на які поділяються ці фактори.

Зовнішня мотивація — це мотивація брати участь у діяльності, заснована на досягненні зовнішньої мети, заслужені похвали чи схвалення, виграші в конкурсі чи змаганні, або отриманні нагороди чи винагороди. Внутрішня мотивація визначається як виконання діяльності заради невід'ємної винагороди, а не для окремих наслідків.

Існують фактори, які зміцнюють зовнішню мотивацію, яку вже надають більшість роботодавців (оплата, пільги, відпустка). Це також може включати бонуси та визнання.

Але саме внутрішні мотиватори (часто пов’язані із зростанням, цілеспрямованістю та відданістю баченню) надихають працівників по-справжньому займатися своєю роботою та робити більше, ніж просто з’являтися та робити мінімум.

Співробітники з внутрішньою мотивацією виходять за межі, розвивають мислення щодо вдосконалення, підтримують своїх колег і спрямовують свій творчий потенціал, щоб допомогти своїм командам впроваджувати інновації.

Потреби співробітників різні. Так само і фактори, що впливають на мотивацію співробітників. Різним співробітникам потрібні різні мотиватори.

Універсального підходу до мотивації співробітників не існує. Лідери повинні попрацювати, щоб визначити, що потрібно членам команди, перш ніж вони зможуть визначити найкращі способи їх мотивації.

Хоча багато факторів можуть відігравати роль у мотивації, фактори, які, як правило, найбільше впливають на мотивацію працівників:

1. Лідерство
2. Організаційна культура
3. Шляхи просування
4. Можливості професійного розвитку
5. Розпізнавання
6. Робоче середовище
7. Гнучкість
8. Приналежність
9. Баланс робота/життя
10. Змістовна робота.

Розглянемо ці фактори.

1. Лідерство. Лідери відіграють важливу роль у підтримці співробітників, які інвестують у свої ролі та мають мотивацію виконувати чудову роботу. Усі їхні дії та поведінка можуть як сприяти, так і перешкоджати робочому середовищу і таким чином впливати на мотивацію працівників.

Забезпечення того, щоб вплив, який вони справляють на мотивацію, було позитивним, вимагає від керівництва усвідомлення потреб співробітників, відданості успіху співробітників і готовності робити свій

внесок у підвищення досвіду співробітників таким чином, щоб допомогти їм зв’язатися зі своєю роботою.

2. Організаційна культура. Культура робочого місця може суттєво вплинути на поведінку та продуктивність працівників. Він надає вкрай необхідний контекст для місії, бачення, цінностей, цілей і стратегій організації.

Культура допомагає працівникам не тільки зрозуміти «як» їхньої роботи, але й «чому», що є важливим для підвищення залученості та мотивації.

Культура відіграє важливу роль у мотивації працівників через її вплив на досвід працівників. Співробітники, швидше за все, залишатимуться мотивованими в позитивній робочій культурі, яка підтримує та цінує їх, допомагає їм рости та процвітати, а також створює для них довірливе, психологічно безпечне середовище.

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні культури, оскільки лідери впливають на культуру більше, ніж будь-який інший фактор. Вони встановлюють і роз’яснюють норми, які керують поведінкою працівників, підтримують умови праці, які сприяють співпраці та високій продуктивності, заохочують підзвітність і допомагають працівникам пов’язувати свою роботу з баченням організації.

Щоб розвивати культуру мотивації, лідери повинні подавати приклад, будучи хорошими представниками культури та спілкуючись і позитивно зміцнюючи культурні цінності своїми діями та поведінкою, а також словами.

3. Шляхи до просування. Коли працівники відчувають, що вони застрягли, не маючи шансів на зростання чи просування в організації, вони не бачать там майбутнього. Їхня мотивація страждає, тому що вони відчувають відрив від довгострокових цілей. Це може змусити їх шукати інші можливості в організаціях, де вони матимуть більше можливостей для росту та просування.

Потреба в авансі — це щось більше, ніж просто можливе підвищення компенсації. Співробітники повинні відчувати, що вони просуваються у своїй кар'єрі, і бути більш мотивованими, коли вони працюють в організаціях, де вони бачать для себе майбутнє.

Багато працівників також отримують мотивацію від нових викликів, які можуть прийти з просуванням по службі, і відчуття, що організація їм довіряє та цінує їх.

Коли співробітники відчувають, що керівництво піклується про них і бажає допомогти їм розвиватися в їхніх ролях і брати на себе більше відповідальності, це може творити чудеса для їхньої мотивації та продуктивності. Допомога співробітникам накреслити шлях до просування демонструє, що організація інвестує в їхній успіх.

4. Можливості професійного розвитку. Пропонування можливостей для зростання та розвитку є чудовим способом допомогти працівникам просунутися в їхній кар'єрі, і це може позитивно вплинути на мотивацію працівників, оскільки сигналізує їм, що вони цінуються та є життєво важливими для майбутнього успіху організації.

Проведення особистого або онлайн-навчання, компенсація за навчання, розвиток лідерських якостей або виділення часу протягом робочого тижня на навчання може дати величезні результати, які принесуть користь як працівникові, так і роботодавцю.

Коли організації пропонують співробітникам можливість розвивати свої навички, це надає їм можливості та допомагає зміцнити впевненість, необхідну для того, щоб досягти успіху у своїх ролях і перейти на посади вищого рівня. Щоб визначити, які можливості розвитку найкраще відповідають кар'єрним цілям працівника, керівники можуть запропонувати коучинг з розвитку для членів команди.

Сара Канаді, автор книги «Основи коучингу для менеджерів: інструменти, необхідні для того, щоб запалити велич у кожного працівника», каже, що лідери повинні практикувати коучинг з розвитку (а не лише коучинг щодо ефективності), щоб підтримувати мотивацію співробітників:

5. Розпізнавання. Психологія говорить нам, що визнання у формі похвали є основним джерелом позитивного підкріплення, процесу зміни поведінки для більш позитивного результату. Через це визнання може бути неймовірно потужним мотиватором.

Визнання позитивно впливає на мотивацію співробітників, тому що визнання та відзначення важкої праці, досягнень і успіхів співробітників дає їм зрозуміти, що їх цінують і робота, яку вони виконують, має вплив.

Визнання завжди повинно бути частиною зворотного зв'язку, який керівники надають працівникам, оскільки воно відповідає основним людським потребам як працівника, так і лідера, і може глибоко вплинути на мотивацію, зміцнюючи поведінку, яка веде до досягнення.

Щоб визнання було ефективним методом мотивації, воно має бути справжнім, вказувати на конкретне досягнення та відзначати зусилля співробітників. Це також має бути командна робота з частим одноранговим визнанням.

6. Робоче середовище. Щоб залишатися мотивованими, співробітникам потрібне робоче середовище, яке пропонує їм позитивний досвід роботи та інклюзивну організаційну культуру, де кожен член команди відчуває себе уповноваженим і підтримується.

Інклюзивна культура – це культура на робочому місці, яка підтримує та поважає всіх працівників.

Організації з інклюзивною культурою сприймають відмінності в минулому та досвіді та створюють високоефективні команди співробітників, які залучені до своєї роботи та інвестують в успіх організації.

Інклюзивна культура робочого місця гарантує, що внесок, таланти, навички та перспективи всіх співробітників вітаються та використовуються таким чином, щоб допомогти організаціям досягти свого бачення. Це також може стримувати токсичну поведінку та допомагати членам команди уникати конфліктів.

7. Гнучкість. Зрозуміло, що сучасна робоча сила вимагає більшої гнучкості. Гнучкість графіків роботи, будь то дистанційна чи гібридна робота, яка збільшує автономію, або стимули, як-от додатковий РТО, може стати чудовим мотиватором для працівників. Він також може підтримувати гармонійне робоче середовище, де командний дух і продуктивність високі, а співробітники можуть залежати один від одного.

Гнучкість – це стимул, який може принести користь як працівникам, так і роботодавцям. Надаючи працівникам автономію та гнучкість, необхідні для процвітання як в особистому, так і в професійному житті, ви створюєте міцні, засновані на довірі стосунки зі своїми співробітниками та водночас внутрішньо мотивуєте їх нести відповідальність і брати на себе відповідальність за свої ролі.

8. Приналежність. Почуття причетності на роботі підтримує високий моральний дух, покращує згуртованість, сприяє співпраці та пов’язане з вищою мотивацією. Це також запобігає токсичності робочого середовища.

Створення почуття причетності вимагає психологічно безпечного робочого середовища. Психологічна безпека означає віру в те, що ніхто не буде покараний за запитання, занепокоєння чи висловлювання ідей.

Коли робоче середовище є психологічно безпечним, співробітників заохочують робити внесок, брати участь у прийнятті рішень і будувати справжні зв’язки один з одним.

Співробітники повинні відчувати психологічну безпеку на роботі. Їм потрібно відчувати себе комфортно, приносячи себе на роботу щодня, щоб будувати справжні зв’язки зі своїми колегами. Почуття причетності має важливе значення для згуртованості команди. Щоб підтримувати почуття причетності на робочому місці, організації повинні дотримуватися політики та стратегій, які підтримують інклюзивне робоче середовище для всіх працівників і зміцнюють згуртованість, кооперацію та співпрацю.

9. Баланс між роботою та особистим життям. Баланс між роботою та особистим життям означає здатність працівника збалансувати потреби свого

особистого та професійного життя. Здоровий баланс між роботою та особистим життям дозволяє співробітникам ефективніше керувати своїм неробочим часом і пріоритетами вдома, одночасно виконуючи свої робочі зобов'язання та продовжуючи професійно розвиватися.

Хороший баланс між роботою та особистим життям може допомогти співробітникам бути більш присутніми, більш мотивованими, більш лояльними та меншими стресами на роботі, щоб вони могли залучатися, добре працювати та виконувати якісну роботу. Це також може допомогти їм більше бути присутніми зі своєю родиною та друзями та менше хвилюватися про робочі пріоритети поза роботою. Є багато способів, якими організації можуть допомогти членам своєї команди знайти баланс між роботою та особистим життям. Забезпечення політики спілкування, яка дозволяє працівникам відключатися від електронної пошти, текстових повідомлень тощо після робочого дня, може покращити баланс між роботою та особистим життям для працівників і допомогти їм залишатися більш мотивованими на роботі.

Гнучкість робочого графіка також може допомогти працівникам досягти здорового балансу між роботою та особистим життям і краще піклуватися про свої сім'ї та особисті потреби, що призводить до кращого загального добробуту та більшої мотивації на роботі.

10. Змістовна робота. Люди мають вроджену потребу шукати сенс у своєму житті — навіть у своєму робочому житті. Допомога членам вашої команди побачити більшу мету у своїй роботі, знайти сенс у їхніх повсякденних обов'язках і побачити вплив роботи, яку вони виконують, може позитивно вплинути на мотивацію.

Значуща робота має мету та створює вплив. Коли працівники вважають свою роботу цілеспрямованою та результативною, вони віддані своїй роботі, тому що хочуть справити позитивний вплив. Багатьом людям робота допомагає задовольнити потребу досягати цілей і змінювати світ. Наявність роботи, де вона виконується цілеспрямовано та має глибше значення за межі щоденних завдань, покращує мотивацію.

Таким чином, ефективні керівники вимірюють продуктивність за впливом. Вони використовують вплив, а не квоти чи прибутки, як міру успіху, і допомагають працівникам побачити зв’язок між їхньою щоденною діяльністю та ширшою місією та баченням організації.

1.4. Психологічні особливості функціонування організації

Успіх на робочому місці повністю залежить від вміння керівників створювати мотивуючу середовище для своїх співробітників. Ефективність роботи на робочому місці повністю залежить від мотивації співробітників, яка є найважливішим елементом у створенні сприятливого середовища для досягнення оптимальних результатів. Мотивація працівників в значній мірі сприяє встановленню гармонії на робочому місці, залучення і загальної ефективності роботи співробітників. Вона має вирішальне значення для довгострокових переваг організації. Мотивовані співробітники сприяють утриманню персоналу та його лояльності до робочого місця, що, у свою чергу, сприяє зростанню і розвитку бізнесу.

У конкурентному бізнес-середовищі найскладніше завдання для керівників — утримати співробітників і мотивувати їх на задовільну роботу. Не менш важливо, щоб керівник знав про поведінкових інстинкти співробітників і про те, що може їх мотивувати. Людей можна мотивувати різними факторами, такими як: керівництво, винагорода, стимули і т. д., а також іншими організаційними складовими, в яких вони виконують свої обов'язки. Беручи до уваги ці погляди, ми сфокусуємось на стилях управління як психологічних чинниках функціонування організацією.

Стиль лідерства, який обирає лідер, відіграє вирішальну роль у визначенні ефективності та результатів його лідерства. У роботі розглянуто вичерпний огляд різних стилів лідерства, досліджуючи визначення, ключові особливості та характеристики, переваги та недоліки, а також приклади видатних світових лідерів, пов’язаних із кожним стилем. Розглянуті стилі

лідерства включають: трансформаційний, транзакційний, автократичний, харизматичний, служачий, демократичний і лідерство, що визначає темп. Кожен із цих стилів аналізується та розбирається з точки зору його унікальних характеристик і особливостей, а також його придатності в різних контекстах. Розуміючи різноманітні стилі лідерства, люди можуть розвивати свої лідерські здібності, а організації можуть застосовувати ефективні практики лідерства для досягнення успіху та створення позитивного робочого середовища [13, 55].

Лідери зазвичай демонструють стиль лідерства, оскільки вони мотивують і надихають своїх послідовників. Таким чином, стиль лідерства означає спосіб, у який лідер вирішує керувати та взаємодіяти зі своїми послідовниками. Він відображає поведінку, ставлення та дії лідера щодо впливу на інших і керування ними. Стиль лідерства має величезний вплив на те, як лідер приймає рішення, передає очікування, мотивує послідовників і створює робоче середовище.

Стиль керівництва є вираженням підходу керівника до керівництва. Він відображає уподобання, цінності та переконання лідера щодо того, як ефективно керувати іншими та впливати на них. Існує декілька стилів керівництва, і ці різні стилі керівництва можуть впливати на динаміку, продуктивність і культуру в організації чи групі різними способами [11].

Трансформаційне лідерство – це стиль лідерства, за якого лідер надихає та мотивує своїх послідовників досягати виняткових результатів, створюючи бачення, встановлюючи високі очікування та змушуючи послідовників перевищувати свої власні інтереси на благо організації чи суспільства. Трансформаційні лідери зосереджуються на трансформації окремих людей і організацій, заохочуючи творчість і сприяючи особистому зростанню.

Басс і Рігго відзначили наступне як основні особливості та характеристики трансформаційного лідерства [16, 43]:

Прозорливість: трансформаційні лідери мають чітке бачення того, чого вони хочуть досягти.

Ефективні комунікатори: Трансформаційні лідери є хорошими комунікаторами, які ефективно формулюють своє бачення своїм послідовникам.

Надихаючий і мотиваційний: трансформаційні лідери надихають і мотивують інших, пропонуючи переконливий напрямок майбутнього. Вони також створюють позитивне та мотивуюче середовище.

Зміни: Трансформаційні лідери - це лідери або драйвери змін.

Співчуття: лідери трансформації є емпатійними та розуміють потреби та проблеми своїх послідовників.

Інтелектуальна стимуляція: вони заохочують творчість та інноваційне мислення, кидають виклик статус-кво та просувають нові ідеї.

Трансформаційне лідерство має наступні переваги:

Трансформаційні лідери надихають своїх послідовників виходити за межі, що призводить до підвищення рівня мотивації та відданості. Встановлюючи високі очікування та заохочуючи інновації, лідери трансформацій можуть спонукати свої команди чи організації до досягнення видатних результатів. Трансформаційні лідери створюють позитивне та сприятливе робоче середовище, яке сприяє співпраці, творчості та цілеспрямованості. Відомо, що вони створюють всеохоплююче робоче середовище. Трансформаційні лідери є лідерами змін, вони ведуть і стимулюють зміни в організаціях або суспільствах.

Помітні недоліки трансформаційного лідерства включають: Трансформаційне лідерство значною мірою покладається на вплив лідера, і якщо лідер відсутній або не надає належного керівництва, це може негативно вплинути на послідовників. Послідовники часто починають надмірно покладатися на керівництво лідера та прийняття рішень. Трансформаційні лідери можуть встановлювати надзвичайно високі очікування, що призводить до підвищеного стресу та виснаження серед їхніх послідовників. Лідери також стикаються з виснаженням, оскільки вони витрачають занадто багато часу та енергії на підтримку та розвиток своїх послідовників. Оскільки деякі

люди від природи опираються змінам, вони можуть протистояти баченню лідера трансформації або їм буде важко адаптуватися до постійних змін і викликів. Ідеї лідера можуть просто зустріти опір.

Приклади трансформаційних лідерів:

Нельсон Мандела: Колишній президент Південної Африки став прикладом трансформаційного лідерства через своє бачення демократичної та всеохоплюючої Південної Африки. Він продемонстрував трансформаційне лідерство, коли надихнув і об'єднав мільйони південноафриканців під час руху проти апартеїду, а також наголошував на примиренні та прощенні.

Барак Обама: перший темношкірий президент Сполучених Штатів, керуючись гаслом «Зміни, у які ми можемо вірити» та «Так, ми можемо», надихнув американців продовжувати вірити в демократію, подолав розрив між народом Америки через просування інклюзивності Басс і Рігго помітили, що трансформаційне лідерство найкраще підходить для середовищ, які вимагають інновацій, здатності до адаптації та сильного зосередження на особистому зростанні наприклад, у разі злиття, поглинання або реструктуризації організацій.

Транзакційний стиль лідерства [16, 46].

Транзакційне лідерство — це підхід, який зосереджується на стосунках обміну між лідерами та послідовниками. При цьому стилі лідерства лідер зберігає стабільність і досягає цілей за допомогою системи винагород і покарань. За будь-яку хорошу роботу керівник надає винагороди (такі як премії, підвищення зарплати, просування по службі та визнання), тоді як за низьку результативність караються (наприклад, пониження в посаді, листи-попередження, догани, скорочення зарплати та звільнення).

Кузес і Познер, Басс і Ріджіо обговорили особливості та характеристики транзакційного лідерства як: Чітко визначені очікування: транзакційні лідери встановлюють чіткі очікування та гарантують, що всі розуміють ці очікування. Визначені умовні винагороди: відповідно до очікувань лідери транзакцій також надають чітко визначені винагороди та

покарання своїм послідовникам на основі досягнення встановлених цільових показників ефективності.

Відносини обміну: Цей стиль керівництва заснований на відносинах обміну – винагорода за хорошу роботу та покарання за погану роботу.

Моніторинг продуктивності: керівники транзакцій уважно стежать за роботою своїх команд і втручаються, коли виникають відхилення, щоб забезпечити дотримання встановлених стандартів.

Цілеспрямованість: цей тип лідерства зосереджений на досягненні цілей.

Переваги транзакційного стилю лідерства:

Чіткі очікування: транзакційні лідери встановлюють конкретні цілі та стандарти ефективності, забезпечуючи своїм послідовникам ясність щодо того, чого від них очікують. Допомагає підписникам і членам команди чітко зрозуміти, чого від них очікують. Цей підхід лідерства сприяє ефективності та продуктивності, наголошуючи на дотриманні встановлених процедур і стандартів.

Досягнення цілей: цей стиль керівництва зосереджений виключно на досягненні цілей.

Швидке прийняття рішень: керівники операцій приймають рішення ефективно, спираючись на встановлені протоколи та системи.

Обмежена креативність та інновації: трансакційне лідерство перешкоджає креативності та інноваціям, оскільки основна увага зосереджена на досягненні заздалегідь визначених цілей і завдань.

Відсутність довгострокової мотивації: винагороди та покарання, які надають керівники транзакцій, можуть зосереджуватися насамперед на короткострокових цілях, що потенційно може призвести до відсутності стійкої мотивації серед послідовників у довгостроковій перспективі. Негнучкість і обмежена здатність пристосовуватися до змін: транзакційним лідерам може бути важко адаптуватися до середовища та обставин, що

швидко змінюються, або до неочікуваних викликів через їхню залежність від встановлених правил і процедур.

Приклади транзакційних лідерів: Білл Гейтс: Гейтс, співзасновник програмного гіганта Microsoft, демонстрував лідерство в транзакціях, ставлячи чітко визначені цілі та винагороджуючи за досягнення цих цілей.

Ангела Меркель: Меркель, колишній канцлер Німеччини, відома своїм прагматичним стилем керівництва, зосередженим на досягненні конкретних цілей шляхом досягнення консенсусу та переговорів з різними зацікавленими сторонами. Podsakoff та інші зазначили, що транзакційне лідерство підходить для середовищ, які вимагають чітких структур, мають чітко визначені процеси та включають цілеспрямовані завдання. Він ідеально підходить для стабільних і сформованих організацій, галузей, які потребують відповідності, наприклад, у сфері охорони здоров'я, а також для середовищ, орієнтованих на продуктивність і результат.

Автократичний стиль керівництва [16, 49].

Автократичне лідерство, також відоме як авторитарне лідерство, — це система лідерства, в якій лідер має абсолютну владу та приймає рішення без будь-якої участі послідовників. Лідер здійснює повний контроль над процесом прийняття рішень і зазвичай очікує суворої відповідності з боку підлеглих.

Пірс і Сімс, а також Сосік і Дінгер окреслили особливості та характеристики автократичних лідерів як: Централізоване прийняття рішень: автократичні лідери приймають усі рішення самостійно, без будь-якого втручання чи зворотного зв'язку від своїх послідовників. Безпосереднє керівництво: такі керівники уважно спостерігають і контролюють роботу своїх підлеглих, часто надаючи детальні інструкції та ретельно контролюючи завдання своїх підлеглих.

Обмежена індивідуальна автономія: автократичні лідери очікують суворого дотримання правил і процедур, залишаючи мало або взагалі не залишаючи місця для індивідуальної ініціативи чи самостійного прийняття рішень.

Авторитарний контроль: Лідер має абсолютний контроль над командою та очікує, що члени команди будуть беззаперечно виконувати вказівки.

Переваги автократичного стилю керівництва окреслені як:

Швидке прийняття рішень: авторитарні лідери можуть приймати рішення швидко, оскільки їм не потрібно радитися з іншими, що може бути корисним у ситуаціях, які вимагають негайних дій.

Чітке керівництво: з автократичним керівництвом існує чіткий ланцюг командування та чітко визначені ролі та обов'язки, що забезпечує ясність послідовникам.

Підходить у кризових ситуаціях: цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли необхідні рішучі дії та є обмежений час для консультацій або досягнення консенсусу.

Недоліки автократичного стилю керівництва: Брак креативності та інновацій: автократичне лідерство пригнічує креативність та інновації, оскільки основна увага зосереджена на дотриманні інструкцій і процедур.

Зниження морального духу та мотивації співробітників: відсутність залученості та участі в прийнятті рішень може призвести до зниження морального духу співробітників, незадоволеності роботою та демотивації.

Залежність від лідера: при автократичному лідерстві лідер володіє більшою частиною влади та знань, створюючи залежність від його присутності та здатності приймати рішення.

Відомо, що автократичний стиль керівництва створює напружене робоче середовище, яке часто є виснажливим для працівників і призводить до високої плинності кадрів.

Приклади автократичних лідерів. Адольф Гітлер: Керівництво Гітлера під час нацистського режиму було прикладом автократичного лідерства, коли він мав абсолютну владу, ухвалював рішення в односторонньому порядку та вимагав беззаперечного покори від своїх підлеглих. Кім Чен Ин: Лідер Північної Кореї Кім Чен Ин демонструє автократичне керівництво,

централізуючи владу та прийняття рішень у своєму режимі та здійснюючи суворий контроль над усіма аспектами країни.

Сосік і Дінгер припустили, що автократичне лідерство найкраще підходить для середовищ, які вимагають швидкого прийняття рішень, чіткого керівництва та ієрархічної структури. Автократичне керівництво є дуже поширеним підходом у військових структурах.

Стиль лідерства «laissez-faire» [16, 52].

Лідерство за принципом laissez-faire, яке іноді називають делегованим лідерством, — це стиль лідерства, за якого лідер має безсторонній підхід, мінімально залучений і дозволяє послідовникам приймати рішення. Нортхаус зауважив, що лідери laissezfaire мало керують або контролюють своїх послідовників, надаючи їм значну автономію та свободу приймати рішення та виконувати завдання.

Основні особливості та характеристики стилю лідерства laissez faire включають:

Помилки є нормальним явищем: лідерам Laissez Faire комфортно, коли послідовники або члени команди роблять помилки.

Лідер все ще несе відповідальність: незважаючи на те, що учасники або послідовники роблять помилки та мають автономію, відповідальність все одно лягає на лідера.

Мінімальне втручання: лідери Laissez Faire уникають втручання в повсякденні операції та процеси прийняття рішень, дозволяючи своїм послідовникам працювати незалежно.

Довіра до здібностей послідовників: ці лідери впевнені та довіряють навичкам і досвіду своїх підлеглих і вважають, що вони здатні керувати своїми завданнями та обов’язками. Відсутність прямого контролю: лідери Laissez faire надають необхідні ресурси та підтримку, але утримуються від чітких вказівок або ретельного контролю за роботою своїх послідовників. Переваги цього стилю лідерства включають: Сприяє креативності та інноваціям: Лідерство за принципом Laissez-faire дає послідовникам свободу

досліджувати нові ідеї, експериментувати та мислити незалежно, сприяючи культурі креативності та інновацій.

Особистий ріст. Завдяки підходу лідера без рук послідовники мають шанс бути практичними. Це сприяє росту і розвитку.

Розширює можливості працівників: надаючи автономію та повноваження приймати рішення, цей стиль може розширити можливості працівників, підвищити задоволеність роботою та сприяти почуттю власності. Це дозволяє швидко і швидко приймати рішення. Оскільки співробітники не піддаються мікроуправлінню, вони можуть швидше приймати рішення.

Підходить для висококваліфікованих команд: лідерство Laissez-faire підтримує досвідчені та самовмотивовані команди, які не потребують нагляду та можуть процвітати в автономному робочому середовищі.

Недоліки стилю лідерства «laissez-faire»: Відсутність орієнтації та чіткості: без чіткого керівництва чи вказівок від лідера існує ризик плутанини, відсутності координації та відсутності узгодженості з цілями організації.

У гіршому випадку противники підходу до лідерства за принципом laissez-faire стверджували, що він є пасивністю або навіть відвертим уникненням лідерства. Проте деякі стверджують, що деякі лідери використовують цей стиль як спосіб уникнути відповідальності за невдачі своїх послідовників або членів команди.

Потенціал для зниження продуктивності: за відсутності прямого нагляду деякі люди можуть не мати необхідної мотивації або дисципліни, що призводить до зниження продуктивності та продуктивності.

Відсутність підтримки та зворотного зв’язку: послідовники можуть потребувати вказівок, зворотного зв’язку та підтримки від своїх лідерів, чого може бракувати стилю лідерства laissez-faire.

Приклади лідерів laissez-faire: Герберт Гувер: під час свого президентства Гувер прийняв підхід laissez-faire до економіки, виступаючи за

обмежене втручання уряду та дозволяючи ринку самовиправлятися під час Великої депресії.

Махатма Ганді: Ганді, відомий лідер в Індії, який виступав за ненасильницький опір британському колоніальному правлінню. Ганді вірив у самоврядування як найкращу систему управління.

Стів Джобс: Його називають лідером laissez faire, який відомий тим, що дає вказівки своїй команді про те, що він хотів би бачити, а потім залишає свою команду напризволяще, щоб новаторськи з'ясувати, як відповідати його очікуванням.

підхід laissez-faire найкраще підходить для середовищ, які цінують автономію, самоспрямування та індивідуальну ініціативу. Це стосується галузей, які значною мірою покладаються на дослідження та розробки, креативність та інновації, а також на висококваліфіковані та самовмотивовані команди.

Харизматичний стиль лідерства [16, 61].

Харизматичне лідерство — це підхід, за якого лідери надихають і мотивують своїх послідовників своєю особистою чарівністю та привабливістю, якостями, баченням і переконливим спілкуванням. Харизматичні лідери часто мають переконливу присутність і володіють винятковим шармом і харизмою, а також здатністю впливати, приваблювати та мобілізувати послідовників.

Згідно з Хаусом і Шаміром, Конгером і Канунго, основні особливості та характеристики цього підходу до лідерства включають: Харизматична присутність: харизматичні лідери володіють магнетичними особистостями, які приваблюють і захоплюють своїх послідовників, з чарівністю та впевненістю в собі.

Далекоглядне лідерство: харизматичні лідери є далекоглядними та мають чітке відчуття напрямку. Вони ефективно передають це бачення своїм послідовникам. Переконлива комунікація: вони вправні комунікатори, які використовують потужну риторику, розповідь і емоційну привабливість, щоб впливати на своїх послідовників і мобілізувати їх.

Впевнений у собі: харизматичні лідери часто виявляють сильну впевненість у собі та оптимізм. Нижче наведено переваги харизматичного стилю лідерства: Надихає відданість послідовників: Харизматичні лідери викликають глибоку лояльність і відданість серед своїх послідовників, які мотивовані працювати над баченням і цілями лідера.

Ефективне спілкування: харизматичні лідери перевершують спілкування. Їхній переконливий стиль спілкування дозволяє їм ефективно донести своє бачення.

Сильний мотиваційний вплив: харизматичні лідери можуть створити високий рівень ентузіазму та енергії, підвищуючи моральний дух і мотивуючи послідовників перевищувати очікування.

Недоліки цього підходу до лідерства включають: Надмірна залежність від лідера: харизматичне лідерство значною мірою залежить від особистості лідера та його присутності, що може створити проблеми, якщо лідер відсутній або не в змозі підтримувати свою харизму.

Відсутність стримувань і противаг: переконливі здібності харизматичних лідерів іноді можуть призвести до беззаперечної лояльності послідовників, потенційно минаючи критичне мислення та здоровий скептицизм. Це залишає простір для потенційної маніпуляції послідовниками.

Можливість зловживання владою: сильний вплив харизматичних лідерів може бути використаний як для позитивних, так і для негативних цілей, і існує ризик того, що лідери будуть використовувати своїх послідовників або переслідувати власний інтерес замість загального блага.

Відсутність наступності: цей стиль керівництва ґрунтується на особистих якостях і присутності лідера. За відсутності харизматичного лідера виникає порожнеча лідерства. Приклади харизматичних лідерів Мартін Лютер Кінг молодший: видатний борець за громадянські права в Сполучених Штатах, приклад харизматичного лідерства. Своїми потужними промовами та ненасильницькою активністю він надихнув мільйони людей і очолив рух за громадянські права для досягнення значних соціальних змін.

Фредерік Джокаб Тітус Чілуба: Відомо, що другий республіканський президент Замбії мав таку магнетичну особистість. Завдяки своїй харизмі та переконливій промові він привів країну від однопартійної до багатопартійної демократичної держави.

Стів Джобс: Джобс, співзасновник Apple Inc., був відомий своїм харизматичним стилем керівництва. Його переконливе бачення, переконлива комунікація та здатність надихнути на інновації зіграли вирішальну роль у перетворенні Apple на глобального технологічного гіганта. Більшість пасторів є харизматичними лідерами. Згідно з дослідженнями Нортхауса та Басса та Ріджіо, харизматичне лідерство найкраще підходить для середовищ, які потребують натхнення, бачення та здатності мобілізувати та залучати послідовників. Це спостерігається в соціальних рухах, низовій мобілізації організацій та під час кризи чи значних змін.

Стиль ситуаційного лідерства [16, 70].

Ситуаційне лідерство — це гнучкий стиль керівництва, який адаптується до конкретних потреб і можливостей окремих послідовників або груп. Стиль ситуаційного лідерства підкреслює здатність лідера оцінювати ситуацію (тобто рівень готовності чи розвитку своїх послідовників) і відповідно коригувати підхід до лідерства. Основні риси та характеристики ситуаційного лідерства за спостереженнями Нортхауза та Херсі:

Оцінка готовності: ситуаційні лідери оцінюють рівень готовності своїх послідовників з точки зору їх компетентності та відданості певному завданню чи меті, а потім адаптують стиль керівництва до ситуації. Диференційовані стилі лідерства: залежно від рівня готовності послідовника ситуативні лідери можуть прийняти різні стилі лідерства, починаючи від керівництва та інструктажу до підтримки та делегування.

Гнучкий і адаптивний підхід: Ситуаційні лідери є адаптивними та гнучкими, коригуючи свою лідерську поведінку на основі мінливих потреб і розвитку своїх послідовників. Не універсальний підхід: ситуаційне лідерство визнає, що різні ситуації вимагають різних підходів до лідерства.

Переваги ситуаційного стилю лідерства: Ефективне підбір лідерства: шляхом адаптації стилю лідерства до рівня готовності послідовників, ситуаційні лідери можуть надати належну підтримку та керівництво, максимізуючи ефективність особистості та команди.

Розвиток і зростання: ситуаційне лідерство заохочує розвиток послідовників, надаючи необхідну підтримку, інструктаж і автономію на кожному рівні готовності.

Покращене прийняття рішень: враховуючи конкретні ситуаційні фактори та готовність своїх послідовників, ситуаційні лідери можуть приймати більш обґрунтовані рішення, які відповідають потребам і можливостям їх команди. Недоліки цього підходу до лідерства такі: Витратний час і зусилля: Оцінка та адаптація стилю лідерства до окремих послідовників або груп може зайняти багато часу та вимагає високого рівня емоційного інтелекту та усвідомлення ситуації.

Складність: ситуаційне лідерство вимагає від лідерів знання різних стилів лідерства та здатності точно оцінювати готовність, що може бути складним для деяких лідерів Потенціал непослідовності: постійна зміна стилів лідерства на основі ситуації може призвести до неузгодженості в прийнятті рішень і незрозумілі очікування серед підписників.

Приклади лідерів, які продемонстрували ситуативне лідерство: Вінстон Черчілль: Черчилль, прем’єр-міністр Сполученого Королівства під час Другої світової війни, часто згадується як приклад ситуаційного лідерства. Його здатність адаптувати свій підхід до керівництва на основі мінливих вимог і викликів війни сприяла успішній мобілізації британського народу.

Іноnге Віна: перша жінка, яка зайняла посаду віце-президента в Замбії, стала прикладом ситуаційного лідерства під час відходу п’ятого республіканського президента Замбії – Мікеала Чілуф’я Сата. Коли пан Сата помер, тоді правлячу партію (Патротичний фронт) охопили кілька фракцій, кожну з яких очолювала окрема особа – усі вони хотіли стати президентом Патротичного фронту (щоб вони могли продовжити й бути обраними президентом Замбія).

Пані Іноnге Віна продемонструвала виняткове лідерство в ситуаціях, коли вона тримала партію разом у той бурхливий момент до моменту, коли Патротичний фронт обрав нового президента партії. Ситуаційне лідерство, будучи адаптивним і гнучким стилем, найкраще підходить для середовищ, що переживають кризові чи надзвичайні ситуації, тих, що характеризуються швидкими змінами, і тих, які потребують багато навчання та розвитку.

Стиль керівництва слуги [16, 74].

Лідерство-слуга — це стиль лідерства, який зосереджується на служінні потребам інших і надає пріоритет добробуту та розвитку послідовників. За допомогою такого підходу лідери прагнуть підтримати та розширити можливості своїх послідовників, дозволяючи їм повністю розкрити свій потенціал, одночасно досягаючи організаційних цілей.

Юкл, Ірвінг і Лонгботем помітили такі основні риси та характеристики лідерства-слуги: Орієнтація на служіння: Лідери-слуги віддають пріоритет потребам своїх послідовників і активно прагнуть їм служити, розвиваючи культуру підтримки, співчуття та турботи.

Розширення можливостей і розвиток: вони сприяють особистому та професійному зростанню своїх послідовників, надаючи наставництво, керівництво та можливості для розвитку навичок. Співпраця та командна робота: лідери-слуги наголошують на співпраці, командній роботі та створенні почуття спільності серед своїх послідовників. Це сприяє створенню сприятливого та інклюзивного робочого середовища.

Висока мораль: Керівники-слуги діють із високими етичними стандартами та моральними принципами. Перевагами цього підходу до лідерства є: Покращена залученість працівників: Лідерство-слуга сприяє почуттю мети, приналежності та самореалізації серед послідовників, що призводить до підвищення залученості та задоволеності працівників.

Покращена продуктивність: віддаючи пріоритет зростанню та розвитку послідовників, лідери надихають і мотивують послідовників працювати якнайкраще. Покращена організаційна культура: цей стиль керівництва

сприяє розвитку позитивної організаційної культури підтримки, яка базується на довірі, повазі та відкритому спілкуванні.

Довгостроковий успіх: віддаючи пріоритет зростанню та розвитку послідовників, керівники-слуги можуть виховувати талановиту та мотивовану робочу силу, сприяючи довгостроковому успіху організації.

Недоліки стилю лідерства-слуги: Витратність часу та ресурсів: Лідерство-слуга потребує значного часу та інвестицій у підтримку та розвиток послідовників, що може створювати труднощі в середовищі, яке швидко розвивається або обмежене часом.

Баланс організаційних цілей: Керівники-слуги повинні знайти баланс між задоволенням потреб окремих послідовників і досягненням організаційних цілей, що може бути дуже складним завданням. Вразливість до експлуатації: у деяких випадках послідовники можуть скористатися підтримкою та щедрістю лідера-слуги, що призведе до потенційного зловживання ресурсами або відсутності відповідальності. Коли потреби різних зацікавлених сторін суперечать, прийняття рішень стає проблемою для таких лідерів.

Приклади лідерів-слуг: Джек Ма: Генеральний директор Alibaba є дуже гарним прикладом лідерства-слуги, часто присвячуючи час навчанню молодих керівників, приділяючи пріоритет потребам і проблемам послідовників разом із досягненням цілей організації.

Папа Франциск: Папа Франциск, глава католицької церкви, часто вважається лідером-слугою. Він наголошує на смиренні, співпереживанні та вирішенні соціальної несправедливості, активному спілкуванні з послідовниками та просуванні більш інклюзивної та співчутливої Церкви. Сервантове лідерство найкраще підходить для середовищ, де пріоритетом є співпраця, розширення можливостей і розвиток окремих людей і команд. Він дуже популярний у некомерційних організаціях та організаціях соціального сектору.

Стиль керівництва «темп» [16, 81].

Лідерство, що задає темп, — це система лідерства, в якій лідери встановлюють високі стандарти продуктивності для себе та своїх послідовників. Лідери подають приклад, демонструючи досконаліть і очікуючи, що їхні послідовники відповідатимуть тим самим стандартам.

Тут лідер подає приклад. Згідно з Нортаузом, лідери, які встановлюють темп, зазвичай мають сильний потяг до досягнень і прагнуть до постійного вдосконалення. Голман, Боятзіс і МакКі відзначили наступні риси та характеристики як характерні для стилю лідерства, що задає темп: Очікування високої ефективності: Лідери, які задають темп, ставлять дуже амбітні цілі, а також стандарти продуктивності, водночас очікуючи, що їхні послідовники наслідуватимуть їхній приклад.

Сильний акцент на результатах: лідери, які встановлюють темпи, віддають перевагу досягненню результатів і зосереджуються на досягненні високоякісних результатів у встановлені терміни та терміни. Ось переваги лідерства, яке задає темп: Стимулює продуктивність і досконалість: Лідери, які задають темп, спонукають своїх послідовників працювати якнайкраще, заохочуючи їх прагнути до досконалості та постійно вдосконалюватися.

Швидке та ефективне виконання: цей стиль керівництва сприяє відчуттю терміновості та спонукає до швидких дій, оскільки лідери, які задають темп, ставлять високі очікування та ставлять перед собою крайні терміни. Демонструє компетентність: власний високий рівень продуктивності та досвіду лідерів, що задають темп, можуть вселити впевненість у їхніх послідовників і завоювати довіру.

Недоліки підходу до лідерства, що встановлює темп, включають: Можливість вигорання: невпинне прагнення до високих стандартів і швидке виконання може призвести до підвищеного рівня стресу та вигорання серед послідовників Обмежений розвиток і стримування зростання: лідери, які встановлюють темп, як правило, більше зосереджуються на негайних результатах, а не на результатах. довгостроковий розвиток своїх послідовників, потенційно стримуючи їхній ріст і можливості навчання

Негативний вплив на моральний дух: постійне прагнення відповідати очікуванням високої продуктивності може створити напружене та вимогливе робоче середовище, що потенційно може знизити моральний дух і призвести до низького рівня задоволеності роботою.

Приклади світових лідерів, які задають темп: Ілон Маск: Маск, генеральний директор Tesla та SpaceX, асоціюється з лідерством, що задає темп. Він відомий тим, що ставить агресивні цілі, і сподівається, що його команди досягнуть надзвичайних результатів у сфері електромобілів і дослідження космосу.

Джефф Безос: Безос, засновник і колишній генеральний директор Amazon, демонстрував стрімке лідерство протягом всієї історії компанії. Він створив культуру високих стандартів, одержимість клієнтами та швидкі інновації, що сприяло успіху Amazon за роки його керування бізнесом.

Демократичний стиль керівництва.

Демократичне лідерство, також широко відоме як партисипативне лідерство, — це свого роду підхід до лідерства, коли лідер залучає членів команди до процесу прийняття рішень, заохочуючи відкрите спілкування та шукаючи консенсусу з важливих питань. У цьому підході керівник цінує внесок та ідеї членів команди та послідовників, надаючи їм можливість брати активну участь у формуванні цілей, стратегій та операцій організації.

Демократичне лідерство наголошує на співпраці та участі всіх членів команди. Аволіо та Басс помітили особливості та характеристики демократичного лідерства, як: Інклюзивне прийняття рішень: демократичні лідери вірять у цінність різноманітних точок зору та прагнуть залучати членів команди до процесу прийняття рішень.

Вони заохочують відкриті дискусії, активно вислуховують ідеї та розглядають різні точки зору, перш ніж приймати остаточні рішення. Спільне бачення та цілі: у демократичному стилі керівництва лідери розвивають спільне бачення та спільні цілі, залучаючи членів команди до визначення напрямку організації. Це допомагає сформувати почуття власності та

відданості серед членів команди. Комунікація підтримки: демократичні лідери підтримують відкриті лінії спілкування з членами своєї команди. Вони активно шукають відгуків, надають регулярні оновлення та гарантують, що кожен має доступ до інформації, необхідної для своїх ролей.

Розширення повноважень і автономія: члени команди під демократичним керівництвом мають право проявляти ініціативу, приймати рішення та робити внесок у вирішення проблем. Така автономія підвищує мотивацію та сприяє почуттю відповідальності за успіх організації. Довіра та повага. Демократичні лідери створюють атмосферу довіри та поваги, цінуючи внесок кожного члена команди. Це сприяє позитивній культурі співпраці, коли члени команди відчувають, що їх цінують і заохочують висловлювати свої ідеї. Переваги демократичного стилю керівництва включають: Більший рівень залученості працівників: залучаючи працівників до прийняття рішень, демократичне керівництво підвищує рівень їхньої залученості та відданості цілям організації.

Покращена креативність та інновації: інклюзивний характер цього стилю керівництва заохочує членів команди вільно ділитися своїми ідеями, що призводить до більшої креативності та інноваційних рішень.

Покращене вирішення проблем: завдяки різноманітним поглядам демократичні лідери можуть використовувати колективний інтелект команди, щоб знайти більш комплексні та ефективні рішення проблем

Посилення згуртованості команди: члени команди відчувають себе цінними та включеними під демократичне керівництво, що сприяє розвитку почуття товариства та співпраці між членами команди.

Система демократичного лідерства має такі недоліки: Тривалість прийняття рішень: залучення багатьох зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень може зайняти багато часу, що призведе до повільнішого прийняття рішень порівняно з автократичними стилями.

Відсутність напрямку в кризі: у ситуаціях, що вимагають швидких і рішучих дій, суто демократичний підхід може призвести до затримок або нерішучості.

Потенціал для конфлікту: з кількома думками конфлікти можуть виникати під час процесу прийняття рішень, що вимагає від лідера сильних навичок вирішення конфліктів. Приклади видатних світових лідерів із рисами демократичного лідерства: Нельсон Мандела: як колишній президент Південної Африки, Нельсон Мандела був прикладом демократичного лідерства, виступаючи за інклюзивність, примирення та співпрацю в епоху країни після апартеїду. Він залучав різні сторони до процесу прийняття рішень, працюючи над єдиним баченням демократичної та вільної Південної Африки. Джасінда Ардерн: Як прем'єр-міністр Нової Зеландії Джасінда Ардерн відома своїм демократичним стилем керівництва, який включає чуйне спілкування, активну взаємодію з громадянами та досягнення консенсусу під час прийняття рішень.

Таким чином, стиль лідерства відіграє значну роль у формуванні успіху та ефективності лідера в різних умовах. Немає універсального підходу до лідерства, і різні ситуації вимагають різних стилів лідерства. Розуміння сильних сторін, характеристик і потенційних недоліків різних стилів лідерства дає лідеру можливість адаптувати свій підхід і максимізувати свій вплив на свої команди та організації.

РОЗДІЛ 2
ЕМПЕРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕНЬ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1. Програма емпіричного дослідження

Мотивація персоналу відіграє значну роль у системі управління підприємством. Під час проходження переддипломної практики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» нами досліджено вплив мотивації досягнень на стиль управління організацією. Завдяки спілкуванню з людьми, інтересу до їхніх інтересів як на роботі, так і в особистому житті, спостереженню за ефективністю роботи співробітників у різних підрозділах, я визначила кілька факторів, які можуть впливати на мотивацію, що в подальшому допомагає оцінити існуючу систему. Ці фактори можуть бути економічними, інноваційними та пов’язаними з соціалізацією. В ТОВ «Епіцентр К» система мотивації включає економічні та неекономічні методи мотивації.

До економічних методів відносяться:

1) Своєчасна виплата заробітної плати;

2) Великі, рідкісні винагороди;

3) Премії та надбавки;

4) Щорічні оплачувані відпустки та лікарняні.

До неекономічних методів мотивації відносяться наступні пункти:

1) Морально-психологічна підтримка;

2) Догляд за працівниками під час ракетних обстрілів (люди можуть залишатися в укриттях без втрати зарплати);

3) Керівництво докладає багато зусиль для підтримки ввічливих стосунків між людьми в колективі;

4) Ця компанія має посади бронювання від армії.

5) Можливості кар'єрного росту та розвитку;

6) Імідж компанії на українському ринку;

7) Навчання та розвиток персоналу.

Наше дослідження складається з 3 методик: вивчення мотиваційної сфери, аналізу професійного вигорання, для оцінки рівня задоволеності обраною професією.

Перша методика, відома як Motype або «Тест для визначення типу мотивації», має припущення, що персонал організації є ключовим ресурсом економіки. Поведінка людей визначається не тільки прагненням задовольнити ту чи іншу потребу, а й прагненням її отримати.

Отже, задоволення потреб є умовою, необхідною для ефективної роботи, але не достатньою. Важливо встановити, «наскільки великий попит», які зусилля необхідно докласти для його досягнення і на яких умовах можна отримати бажану винагороду. У процесуальних теоріях аналізується, як людина розподіляє зусилля для задоволення потреб у процесі досягнення цілей і як вона обирає той чи інший тип поведінки (дій).

Одним із головних завдань, які стоять перед керівником, є підвищення ефективності праці персоналу. Для цього йому необхідний точний вибір методів впливу на працівника з поточним мотиваційним профілем на конкретний момент часу. Такою є типологічна модель мотивації, яка дає відповідь на головне питання керівника – як стимулювати трудову активність персоналу з урахуванням специфіки трудової поведінки кожного працівника.

Модель можна представити графічно, як перетин двох осей: осі трудової мотивації і осі трудової поведінки. Усі види трудових мотивів вчений поділяє на два типи: мотив досягнення та мотив ухилення (рис.2.1).

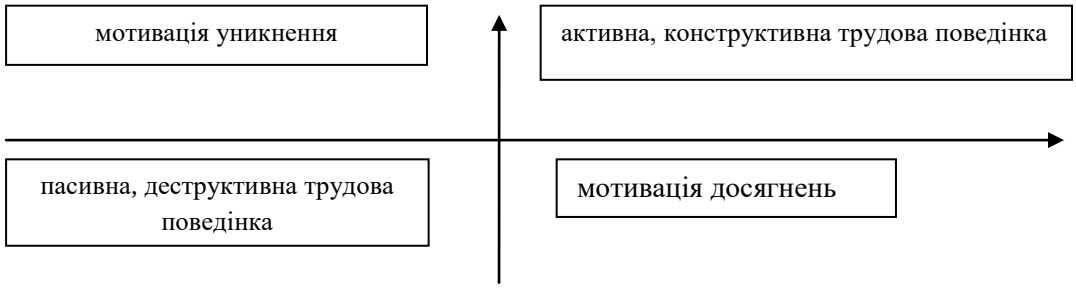


Рис. 2.1. модель мотивації «Motype»

Усі варіанти взаємозв'язку мотивації та трудової поведінки дослідник згрупував у чотири квадранти на координатній площині із зазначеною віссю. У той час як квадранти III і IV з пасивною, деструктивною трудовою поведінкою виключені з типологічної моделі, жоден з п'яти мотиваційних типів, зазначених автором, в цих квадрантах не знаходиться. Навпаки, в квадранті I сфокусовані чотири типи мотивації з різними характеристиками, але з одним визначальним показником мотивації досягнення, коли працівник прагне досягти чогось для задоволення своєї передбачуваної домінуючої потреби [5, 9].

Методика розрізняє наступні чотири типи мотивації з мотивацією досягнення і характеризує їх так: Інструментальна мотивація. Робота цікава насамперед своєю ціною – величиною заробітку та інших благ, отриманих як винагорода за працю. Сама робота не має суттєвої цінності на відміну від другого типу мотивації - професійної мотивації . Професійна мотивація. Працівник з таким типом мотивації цінує зміст роботи, можливість самовираження, самостійність у роботі. Автор зазначає, що заробітна плата, в даному випадку, виступає індикатором оцінки керівництвом професіоналізму співробітника керівництвом компанії.

Патріотична мотивація. Працівник з таким типом мотивації зацікавлений в участі в реалізації спільної важливої для організації справи, суспільному визнанні його участі в спільних досягненнях. Мотивація майстра. Прагнення представників з таким типом мотивації до максимальної автономії в роботі призводить до добровільного прийняття на себе повної персональної відповідальності за роботу. П’ятий тип мотивації, віднесений до II квадранту з мотивацією уникнення – підкласовий – характеризується прагненням мінімізувати трудові зусилля [6, 229]. Методика зазначає, що мотиваційний тип працівника майже не змінюється, що перегукується з ідеями У. Річі та П. Мартіна, які вважали, що вроджені мотиваційні якості не змінюються шляхом саморозвитку.

В методиці запропоновано алгоритм дій керівника організації (або начальника відділу кадрів) щодо стимулювання трудової діяльності персоналу на основі мотиваційних типів. У разі правильно побудованої системи організації праці персонал з мотивацією досягнення буде проявляти високу активність, проявляти ініціативу у вирішенні оперативних питань, прагнути оволодіти відсутніми знаннями та навичками [6, 227]. Типологічна модель мотивації праці, по суті, є транскрипцією зарубіжних теорій «X», «Y», «Z», що враховують українські реалії і супроводжуються величезним набором додатків і рекомендацій щодо стимулювання трудової діяльності в залежності від мотивації. тип працівника.

Друга методика «Мотивація успіху і страх невдачі» («МУН») також призначена для діагностики мотиваційних сфер співробітників. Вона дозволяє визначити спрямованість мотивації і провести диференційовану оцінку двох споріднених, але протилежних мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху і страху невдачі. Анкета складається з 20 питань, на які необхідно відповісти «так» або «ні». За кожну відповідь, що відповідає ключу, випробуваному нараховується 1 бал, а основний результат у вигляді суми балів перетворюється в бал ADHID («Алгоритм дослідження готовності до інноваційної діяльності»), який визначає напрямок вимірювання мотивації за 5 параметрами: мотивація успіху, тенденція до успіху, надзвичайно невиражена мотивація, тенденція до невдачі та мотивація до невдачі [40].

Відповідно до технології «Синдром вигорання в системах людина-людина» компоненти синдрому вигорання можна визначити на основі теорії синдрому «вигорання» К. Маслача і С. Джексона. У дослідженні використовувався варіант анкети, орієнтований на менеджерів. Методика містить 22 твердження про почуття та переживання, що відповідають 3 субшкалам:

1) Емоційне виснаження характеризується низьким емоційним фоном, апатією та емоційним перенасиченням;

2) Деперсоналізація проявляється у стосунках з оточуючими. В одних випадках це може бути зростання залежності від оточуючих, а в інших – посилення негативних установок, цинічного ставлення і почуттів до підлеглих, колег тощо;

3) Приниження особистих досягнень — це негативна оцінка себе, своїх професійних досягнень і успіхів, негативне ставлення до службової гідності та можливостей або приниження особистої гідності, обмеження своїх можливостей і обов'язків перед іншими. Кожна шкала оцінюється як низький, середній або високий, що відповідає рівню вигорання респондента

2.2. Аналіз результатів дослідження

Для того щоб система стимулювання була дієвою та виконувала свої прямі функції, вона повинна мати ряд особливостей. Ця система повинна враховувати всі нюанси. Система також повинна враховувати вік співробітників, оскільки враховуючи мотиватори певних груп людей, така система значно швидше призведе до досягнення бажаних результатів. Нами було припущено, що різні вікові групи можуть бути мотивовані різними стимулами. Оцінивши вікову структуру співробітників організації, можна зробити наступний висновок, що більшість працівників – це вік від 25 до 38 років. Нижче я хочу навести цифру вікової категорії працівників.



Рис. 2.2. Вікова структура співробітників ТОВ «Епіцентр К»

Методика «Motype» дає змогу дослідити тип трудової мотивації респондентів. З діаграми 2.3 видно, що більшість працівників, які беруть участь у дослідженні, мають професійну (PR) мотивацію (67%), інструментальну (IH) мотивацію (27%) та патріотичну мотивацію (4,3%). Крім того, жоден учасник опитування не мав мотивації уникання (LU). Для будь-якої сфери діяльності один вид мотивації співробітників не буде ефективним для компанії.



Рис. 2.3. Методика В.І. Гречникова

Враховуючи те, що кадрові менеджери наймають інших співробітників в компанію і несуть повну відповідальність за те, як інші співробітники виконують свої обов'язки, і більшість мотивовані виконувати свої обов'язки професійно або на даний момент ставлять на перше місце матеріальну винагороду за свою роботу, враховуючи військовий стан в Україні на протязі двох років. Але є припущення, що на ринку багато компаній з кваліфікованими та мотивованими фахівцями і що сучасні тенденції в кадровій діяльності є правильними та відповідають потребам українського суспільства.

Дослідження, яке аналізувало орієнтацію мотивації на успіх або невдачу, показало, що всі респонденти мають мотивацію, спрямовану на досягнення успіху (75%), або виявляють тенденцію до його досягнення в професійній діяльності (25%). Ці дані свідчать про позитивне ставлення до

своєї роботи та відповідальність у виконанні завдань. Результати третьої методики, що оцінює рівень задоволеності вибраною професією, підтверджують висновки двох попередніх методик, оскільки більшість учасників (85%) висловлюють впевнене задоволення своєю професією, серед яких 56% має освіту, що не відповідає обраній спеціалізації. Цей показник позитивно відображає ситуацію в сфері торгівлі в Україні.

Методика також досліджує рівень професійного вигорання у фахівців, які працюють у сфері Людина-Людина. Вона базується на трьох шкалах, схожих на попередні: емоційне виснаження (ЕВ), деперсоналізація (ДП) та зниження особистісних досягнень (ЗПД). Опис шкали ЕВ у методиці збігається з характеристиками симптомів НС та ЕВ, наведеними у методиці В. Бойка. Емоційне виснаження розглядається як ключовий елемент «професійного вигорання» і характеризується зниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Шкала ДП, згідно з методикою, за своїм описом відповідає симптомам ОВ з методики В. Бойко, що виявляється у спотворенні взаємин з оточуючими. У деяких випадках це може проявлятися у збільшенні залежності від інших, а в інших — у зростанні негативізму та цинічності в установках і почуттях щодо реципієнтів, таких як пацієнти, клієнти, підлеглі тощо. Шкала РОД, також за описом відповідає симптомам РПД з методики В. Бойко, що полягає або в схильності до негативної самооцінки, оцінки власних професійних досягнень і успіхів, негативізмі щодо службової гідності та можливостей, або в знецінюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей і обов'язків перед іншими.

Досліджуючи рівень емоційного вигорання у учасників за п’ятьма симптомами: незадоволеність собою (НС), відчуття замкненості (ЗК), зменшення професійних обов’язків (ЗП), емоційна відчуженість (ЕВ) та особистісна дистанція (ОВ). Результати дослідження представлені на діаграмі. У більшості учасників вибірки (58%) жоден з симптомів не був виявлений.

Оптимальна ситуація з симптомом «загнаності в клітку» (ЗК) спостерігалася лише у двох учасників дослідження. Цей симптом свідчить про те, що людина адекватно оцінює свої життєві обставини, але вважає, що не має можливості щось змінити, що призводить до неможливості досягнення бажаних цілей. У такої особи виникає відчуття фатуму – відчуття безсилля вплинути на події. Це явище характерне для станів, що передують афекту, або виникають після стресових ситуацій, залежно від домінування симпатичної або парасимпатичної нервової системи. При наявності симптомів «загнаності в клітку» спостерігається значне зниження працездатності та ефективності. Можливе загострення хронічних хвороб, а також більш виражені психосоматичні прояви. У жінок, які переважають у вибірці, симптоми «загнаності в клітку» частіше супроводжуються негативними емоційними переживаннями, пов'язаними з конфліктними ситуаціями в родині. ЗК характерна для осіб, які перебувають на пенсійному та передпенсійному етапах життя, що може призводити до неадекватної поведінки, спотворення оцінки намірів інших, знецінення життєвих цінностей та «безперспективного трудоголізму». Власне, симптоми ЗК виявлені лише у людей віком 40-45 років. Крім того, той факт, що у 87% вибірки симптоми взагалі не проявилися, підтверджує репрезентативність результатів методики, яка досліджує мотивацію. Згідно з цими результатами, 39% усієї вибірки має мотивацію, орієнтовану на досягнення успіху в професійній діяльності.

Результати діагностики за методикою «Синдром вигорання в професіях системи «людина — людина» показують, що за основним показником ЕВ більшість учасників демонструють схильність до розвитку синдрому (63%) або вже мають його (18%). Цей показник свідчить про певні тенденції. Згідно з методикою В. Бойко, симптоми НС та ЕВ виявилися спільними у 11 учасників (17%), що близько до результатів за другою методикою, де вже зафіксовано розвинений синдром ЕВ (18%). Важливо зазначити, що деякі результати можуть бути спотворені через внутрішні фактори, такі як втома та

нудьга учасників, оскільки заповнення опитувальника відбувалося в останню чергу після 15 хвилин роботи з попередніми методиками.

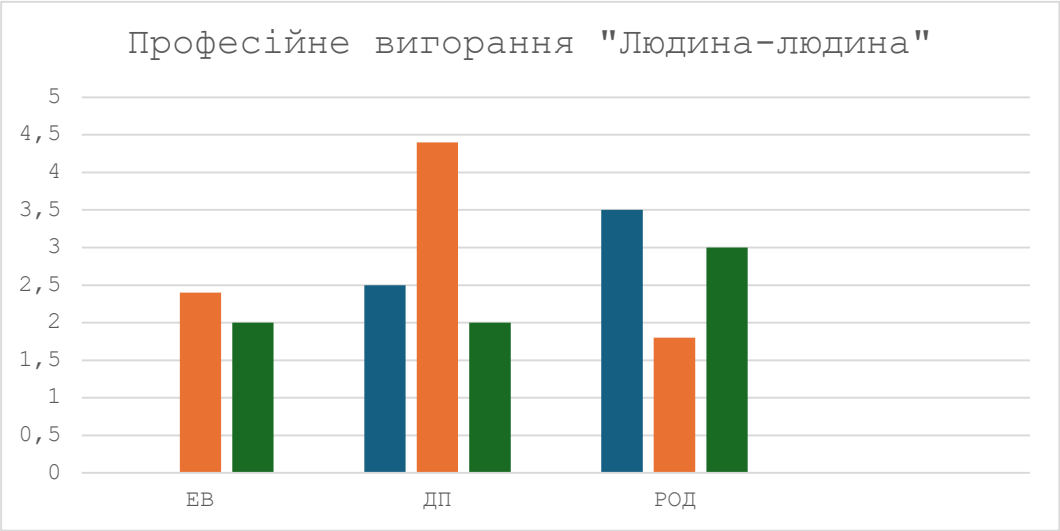


Рис. 2.4. Результати діагностики за методикою «Синдром вигорання в професіях системи «людина — людина»

За шкалою ДП тенденцію на розвиток деперсоналізації має 35% учасників і 6% респондентів мають вже розвинений показник. За шкалою РОД учасники мають найбільші показники розвитку тенденції (54%) та наявності (25%) редукції особистісних досягнень у порівняні з іншими шкалами у другій методиці.

Виходячи з результатів дослідження, доцільно зосередитися не лише на проблемі емоційного вигорання працівників, а й на їх трудовій мотивації. Рекомендується формувати у них Професійний тип мотивації, оскільки його кореляція з симптомами емоційного вигорання є найнижчою. Працівники з таким типом мотивації виявляються найбільш продуктивними для компанії, оскільки їхня мотивація орієнтована на досягнення успіху, що, в свою чергу, призводить до задоволення від обраної професії. Для досягнення цієї мети слід переглянути співвідношення матеріальних і нематеріальних винагород для співробітників, а також впроваджувати такі мотиватори, як: публічне визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, а також шанси для саморозвитку і підвищення кваліфікації.

Наше дослідження підкреслює важливість лідерства в стимулюванні залученості та задоволеності співробітників, вказуючи ще раз на те, що лідери, які застосовують стилі управління, орієнтовані на співробітників, можуть значно покращити роботу та ефективність організації. Надаючи емпіричні докази, наше дослідження підкреслює важливість відповідних стилів лідерства для максимізації потенціалу працівників і оптимізації організаційних результатів.

Практичні наслідки також підкреслюють актуальність ефективних стратегій лідерства для створення мотиваційного та ефективного робочого середовища. Враховуючи швидку зміну робочого середовища, дослідження визнає вирішальну роль ефективного управління та лідерства в успіху організації. Оскільки глобальна конкуренція загострюється, активні зміни керівництва є важливими для досягнення чудових результатів. З динамікою робочої сили, технологічним прогресом і зміною очікувань співробітників підходи до лідерства повинні розвиватися, щоб, можливо, підтримувати віддалену роботу та сприяти адаптивному лідерству у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Як обмеження ми можемо додати, що в нашому дослідженні приймало учать лише 13 керівників, і їх можна вважати меншою кількістю, порівняно з підлеглими.

Результати дослідження демонструють сильну позитивну кореляцію між стилями лідерства, мотивацією співробітників і ефективністю організації. Результати свідчать про те, що лідери, які застосовують більш активний і підтримуючий підхід, як описано у впровадженій методології, можуть значно покращити ефективність організації шляхом сприяння мотивуючому та високоефективному робочому середовищу. Ці емпіричні дані ще більше підкреслюють важливість прийняття відповідних стилів лідерства для максимізації потенціалу співробітників, оптимізації організаційних результатів і, зрештою, досягнення успіху в організаційному середовищі.

2.3. Рекомендації щодо оптимізації стилю управління для ефективної мотивації досягнень

Проаналізувавши впроваджену систему мотивації ТОВ «Епіцентр К», хотілося б відзначити недоліки цієї системи, тому що важливо розвиватися і змінювати підходи, якщо деякі застаріли або неефективні.

1) Однією з існуючих проблем є великі та рідкісні винагороди. На нашу думку такі бонуси можуть викликати заздрість і не мають ефекту тривалої мотивації та заохочення.

2) Навчальні програми тільки починають активно інтегруватися в діяльність компанії, що я є недостатнім, тому що коли керівництво вкладає гроші та ресурси в знання своїх співробітників, не важко зрозуміти, що підвищення ефективності та продуктивності не змусить себе чекати.

3) Значною проблемою є також неефективна морально-психологічна підтримка. Люди можуть підвищувати один на одного голос, ігнорувати один одного, а керівництво мало вкладає у вирішення цих питань. На наш погляд причиною цього є застарілі думки та погляди, цінність людського ресурсу та його пріоритет лише набирає популярності та загальне усвідомлення того, що всі глобальні процеси, які прагнуть до успіху, починаються з мотивованих, щасливих та успішних людей.

Для створення та розвитку успішної та процвітаючої компанії мотивація є однією з найважливіших речей. Тому, працюючи лише заради зарплати, людина в якийсь момент стикається з вигоранням і прокрастинацією. Ідея виконання завдання заради задоволення особистих потреб також має бути виграшною основою та фундаментом. Найкраще, чого можна досягти, це зацікавленість співробітника в ефективності його роботи.

Слід також зазначити, що кожна людина індивідуальна, і іноді буває складно дослідити вплив мотивації на продуктивність персоналу, коли люди просто не зацікавлені, люди без ентузіазму. Про це явище також слід завжди пам’ятати, адже інколи найкраща порада, ідеально складені плани та

дотримання їх виконання можуть не творити дива, оскільки у людини може не вистачити сили волі чи бажання власного розвитку.

На нашу думку, мотивація – це завжди актуальна тема, адже час, в якому живе людство, змінюється, і зовнішні фактори відіграють певну і значущу роль. Фахівці з усієї країни переїхали в Запоріжжя, місто з постійними обстрілами, заради резервації, бажання вижити у цій війні проілюстровано бажанням працювати та виконувати свої обов'язки якнайкраще, на жаль, це метод працює, але я не вважаю це щирим проявом любові до своєї справи. Враховуючи економічну кризу в країні та несвоєчасні виплати, ця компанія виділяється тим, що має фінансування з-за кордону, тож люди впевнені, що наступного місяця їхня праця буде оцінена та оплачена. Інші фактори мотивації також мають значний вплив, але перераховані вище фактори відіграють ключову роль. Таким чином, мотивація має наступний вплив на співробітників:

1. Працівники продовжують навчатися новому, борються зі страхом інновацій, тому що вони цінують свою роботу.

2. Персонал намагається висловити свої ідеї, прагне бути почутим, щоб переконати керівництво в їх важливості.

3. Співробітники не крадуть, не лінуються, адже їх мотивує ще й те, що вони роблять вагомий внесок у нормальне функціонування української економіки під час війни.

4. Співробітники залишаються лояльними до компанії та продовжують працювати над виведенням її на новий рівень.

Рекомендовано звести рідкісні і великі грошові винагороди до частих і дрібних, тому що вони приносять більше задоволення при більшій частоті і стануть мотивацією і стимулом в довгостроковій перспективі, завжди приємно отримувати маленькі винагороди навіть за незначні досягнення.

На нашу думку, це правильний спосіб досягти додаткового підвищення мотивації і працівник зрозуміє, що всі його зусилля оцінені. Тому що не кожен може виконувати і витримувати великі навантаження або вирішувати

занадто складні завдання, але успіх компанії залежить від усіх співробітників і вони працюватимуть як єдиний організм. Вони повинні зберегти великі винагороди, але також запровадити систему менших, але більш частих винагород. Також пропонується ідея визначення найкращого працівника місяця, щоб колектив разом із керівництвом також брав участь у голосуванні. Це змусить людей відчути причетність і повноваження у прийнятті рішень, а також вони намагатимуться працювати ефективніше. Впровадження системи менших, але більш частих грошових винагород може значно підвищити мотивацію співробітників і підвищити продуктивність на великому підприємстві. Наприклад, за що саме керівники можуть винагороджувати співробітників:

- дотримання термінів: виконання проектів або завдань достроково;

- провідні дії: внесення пропозицій щодо вдосконалення процесів і технологій; розвиток і впровадження нових методів і способів, що економлять час і ресурси;

- скорочення витрат і мінімізація ресурсів: реалізація ідей, які зменшують витрати або економлять ресурси, оптимізація використання матеріалів і обладнання (розгортання ідей, які зменшують витрати або економлять ресурси, раціоналізація використання витратних матеріалів та інструментів); - постійна доступність якості робочої сили: виконання завдань без недоліків і недоліків, підтримання високого стандарту якості в довгостроковій перспективі;

- ставлення до командної роботи: широке залучення до командної співпраці та проектів, підтримка колег і заохочення до досягнення спільних командних цілей;

- управління вирішенням складних і нестандартних завдань належним і ефективним способом, оперативне реагування на проблеми вчасно і якісно;

- орієнтованість на клієнта: обіцяючи схвальні відгуки від клієнтської бази, вміло вирішувати конфліктні питання з клієнтами. Така сітка винагороди допоможе винагороджувати співробітників за конкретні

досягнення та підтримувати стабільно високий рівень трудової мотивації та задоволення від роботи.

2) Постійне впровадження навчальних програм. Сьогодні ми живемо у світі, який постійно змінюється, розвивається і вимагає від людей нових знань та свіжих ідей. Людям, як правило, важко дисциплінувати себе і почати вчитися ще довго після закінчення університету. Дуже важливі безкоштовні тренінги, обмін досвідом з іноземними компаніями, мовні курси, підвищення кваліфікації та навичок. Якщо компанія готова інвестувати у своїх співробітників, це мотивуватиме їх працювати краще, тому що вони будуть вдячні за ці знання та можливості та з ентузіазмом використовуватимуть нові знання та інформацію на практиці. Керівництво часом нарікає на брак висококваліфікованих спеціалістів і не думає про їх вирощування всередині компанії. Постійне підвищення кваліфікації співробітників вигідно як роботодавцю, так і самим працівникам.

3) Морально-психологічний стан людини включає фактор задоволеності працею. Ступінь задоволеності роботою безпосередньо впливає на оптимістичну атмосферу працівника навіть у стресових ситуаціях. Водночас незадоволеність роботою призводить до низького емоційного стану, песимістичних поглядів, депресії. Щоб покращити та зміцнити морально-психологічну підтримку, здорове середовище та адекватні стосунки, варто працювати над підвищенням у співробітників почуття корисності та важливості. На наш погляд є потреба посилити взаємодію між підлеглими та керівництвом, і є два шляхи покращити ці стосунки:

- у неробочий час (світські заходи, святкування важливих свят, святкування важливих дат компанії, організація заходів, до яких можна залучити колег, це позитивно впливає на стосунки між людьми, вони зможуть більше довіряти один одному, підтримувати у важкі для компанії часи, допомагати та ділитися досвідом, також це можуть бути мотиваційні тренінги, квести, де люди можуть одночасно розкритися як співробітники та демонструвати свій внутрішній світ, почуття гумору, висловлювати свій

погляд на різні явища світу).

- в процесі роботи: керівництво повинно цікавитися результатами роботи підлеглих (задавати питання і цікавитися тим, що для них найважче, а що, навпаки, робиться краще і швидше), чітко формулювати інструкції і зрозуміло, без морального тиску, пояснити, що людина може отримати в результаті виконаної роботи та які у неї для цього терміни, щоб людина могла оцінити свої можливості та час для виконання завдання в екологічно чистий та стресовий спосіб. вільний спосіб (це теж хороший внесок у розвиток тайм-менеджменту співробітників). Співробітники повинні чітко розуміти, що якщо у них виникнуть труднощі, проблеми або складні ситуації, вони можуть поділитися ними з керівництвом, не чекаючи осуду, «покарання» або приниження, що призведе лише до приховування проблем, що тягне за собою фінансові та репутаційні втрати.

ВИСНОВКИ

Проведений у роботі теоретичний аналіз показує, що система мотивації підприємства є складною та багатогранною. Щоб досягти бажаних результатів, його потрібно постійно змінювати та вдосконалювати, враховуючи нинішні реалії – війну в Україні, економічну кризу після Covid-19 та нестабільну модель розбудови економіки країни.

У роботі досліджено та визначено сутність і зміст мотивації досягнень, а також різні методи оцінки рівня її впливу на стиль управління організацією. Крім того, проаналізовано роль мотиваційної системи як важливої складової загального управління компанією.

Наявність якісних, відданих і лояльних співробітників є імперативом, який передбачає стратегічний підхід і ретельно розроблену політику щодо співробітників. Основою доброго ставлення до співробітників з боку організації є належний догляд, постійне навчання та системний підхід до мотивації працівників, а також відповідна система винагороди. У цьому документі акцент робиться на аналізі мотивації співробітників як важливого чинника досягнення належної продуктивності співробітників або цільового бізнес-результату. Слід враховувати, що працівники – це різні люди з різними способами мислення, потребами та бажаннями, і тому їх мотивують різні речі, як матеріального, так і нематеріального характеру: зарплата, винагороди, досягнення. безпека, репутація, влада тощо.

Важливо правильно розуміти та використовувати знання про співробітників, створюючи відповідну систему мотивації та винагороди. Це важливо для того, щоб працівники могли виконувати делеговані завдання максимально ефективно та результативно, і таким чином вносити максимальний внесок у досягнення цілей, на які прагне організація. У разі неадекватного ставлення до працівників може спостерігатися підвищена плинність кадрів. Втрата співробітників або їх перехід в

конкурентоспроможні організації означає втрату знань, навичок і досвіду, які вони отримали в організації, і в той же час додаткові інвестиції грошей і часу в набір і навчання нових співробітників.

Ставлення працівників до роботи залежить від великої кількості факторів, таких як мотивація, задоволеність роботою, навчання та розвиток тощо. У магістерській роботі основна увага була приділена мотивації досягнень співробітників, тобто факторам, які є її рушійними силами. Розуміння мотивації та подальшої поведінки співробітників дозволяють менеджерам адекватно планувати дії, щоб спрямувати поведінку працівників на досягнення бажаної мети організації. Мотивовані співробітники продуктивні, ефективні та віддані своїй роботі. Ось чому дуже важливо побудувати адекватну систему мотивації, яка сприяє досягненню як цілей організації, так і особистих цілей її співробітників.

Практичні аспекти дослідження досліджено та отримано на прикладі українського підприємства ТОВ «Епіцентр». Аналіз мотиваційної системи компанії дозволив виявити недоліки та певні проблеми:

- великі та рідкісні винагороди;

- навчальні програми, які тільки починають свій шлях до активної інтеграції в діяльність компанії;

- неефективна морально-психологічна підтримка.

Виявлені проблеми потребують пошуку шляхів їх вирішення або вдосконалення системи мотивації працівників підприємства. На основі теоретичних, аналітичних даних та виявлених проблем у магістерській роботі запропоновано шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства та рекомендації щодо майбутніх стимулів для покращення стосунків у колективі.

Змінна демографічна структура робочої сили, постійний технологічний прогрес і зміна очікувань співробітників вимагають підходів до керівництва, які вирішують і передбачають ці виклики. Наше дослідження показало, що після пандемії COVID-19 та військового стану в Україні з’явилися та

зміцнилися нові способи роботи, такі як дистанційна та онлайн-робота, що потребує ефективного лідерства в цих умовах. Крім того, у міру розвитку технологій менеджери змушені використовувати цифрові інформаційні системи для підтримки лідерства. Крім того, у багатьох регіонах нашої країни бойові дії посилили стрес на робочому місці та виснаження серед працівників, підкреслюючи потребу в організаційних і лідерських підходах для підтримки добробуту робочої сили. Загалом розвиток лідерства має враховувати мінливий ландшафт роботи та важливість розширення можливостей працівників, організаційних змін і підтримки психічного здоров'я для успішного підходу до лідерства в епоху цифрових технологій та під час криз.

Низка досліджень підкреслює важливість стилю лідерства у вирішенні складних завдань. Встановлено, що стиль лідерства, який характеризується його здатністю надихати та мотивувати співробітників, зменшує робочий стрес серед працівників, покращує компетенцію працівників і покращує характеристики належного управління співробітниками. Це також може суттєво вплинути на продуктивність працівників, задоволеність роботою та відданість справі, а також підвищити результативність завдяки самолідерству. Крім того, стиль лідерства пов'язаний із задоволеністю роботою під час організаційних змін, опосередкованою колективною ефективністю персоналу. Ці висновки підкреслюють вирішальну роль стилів лідерства у формуванні організаційної культури, сприянні позитивному робочому середовищу та мотивації персоналу долати характерні виклики робочого середовища.

Загалом результати дослідження свідчать, що вдосконалення системи мотивації на підприємстві дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й створити позитивну робочу атмосферу, що є важливим для довгострокового успіху ТОВ «Епіцентр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. Л. Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери: методичні рекомендації. Львів: Всеукр. Центр проф. реабілітації інвалідів, 2018. 53 с.

2. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Загальна психологія. Історія психології*. Випуск 39. 2022. С. 59-63.

3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125.

4. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. E*conomic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

5. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія* : наук. журнал / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2019. № 1. С. 33–42.

6. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницький діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 240.

7. Бутузова Л.. Дмитрієва С., Максимець С. Робочий зошит з психології: методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2023. 136 с.

8. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. № 2. С. 135–140.

9. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

10. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2019. № 11. С. 102–118.

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

12. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України:* зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. С.188–193

13. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2019. 431 с.

14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.

15. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП, 2020. 80 с.

16. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 123 с.

17. Зубовський В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2019. 526 с.

18. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості* : науковий теоретико-методологічний і прикладний психологічний журнал. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Т. 12. N 1. 2022. С.42-48

19. Занюк С. С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2022. 304 с.

20. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ. 2022. 184 с.

21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2020. №3. С. 21-23.

22. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.

23. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 11. С. 233–237.

24. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

25. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*: зб. наук. праць., 2021. С.81– 85.

26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

27. Коваленко І.М., Коваленко М.П. Наука і мистецтво влади менеджера: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2019. 488 с.

28. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.

29. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник*. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

30. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2020. 215 с.

31. Куций О. А., Психологія кар’єри : навчальний посібник. Київ: Сполом, 2017. 303 с.

32. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 15. С. 256–261.

33. Лозовецька В. Т. Професійна кар’єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ, 2020. 279 с.

34. Лопуха О. О. Професійне вигорання: психологічні аспекти виникнення та профілактики. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 17 (1). С. 7–12.

35. Максименко С. Д. Загальна психологія: навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2019. 272 с.

36. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т. 2021. 21 с.

37. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

38. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Харків: Еспада, 2020. С 238–246

39. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252

40. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336.

41. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С. 350–360.

42. Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. Загальна психологія: підручник. Київ : Либідь, 2015. 464 с.

43. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6, Т. 2. С. 178-181.

44. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.

45. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91

46. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46−49

47. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 347–351.