

УДК 159.947.5: 331.101.3/104

ЕФЕКТИВНЕ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УЯВЛЕННЯХ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

С. Ю. Мейтарчан

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут», Київ, Україна
svitlana.meytarchan@gmail.com*

У статті проаналізовано сучасний стан проблеми здійснення менеджером мотивуючого впливу на працівників, а також проблеми діагностики здатності менеджера до управління персоналом організації, зокрема реалізації функції мотивування персоналу.

На основі теоретичного аналізу зарубіжної й вітчизняної літератури авторкою був складений опитувальник, призначений для оцінювання ефективності мотивування менеджером персоналу організації. У результаті факторного аналізу отриманих даних виявлено типи мотивування персоналу, серед яких виділено дві основні стратегії мотивування.

В дослідженні взяли участь 324 студенти НТУУ «КПІ» технічних і гуманітарних спеціальностей віком 20-23 роки, серед яких 120 навчалися на спеціальності «Менеджмент». Аналіз результатів опитування студентів дозволив визначити уявлення майбутніх менеджерів організацій про ефективне мотивування за виділеними типами (тактиками) мотивування і стратегіями мотивування.

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

EFFECTIVE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN IMAGINATIONS OF THE FUTURE MANAGERS OF ORGANIZATIONS

S. Meytarchan

*National Technical University of Ukraine
«Kyiv Polytechnic Institut», Kyiv, Ukraine
svitlana.meytarchan@gmail.com*

In the article the current state of the problem of implementation by manager of motivating influence on employees, as well as the problem of definition of manager's ability to operate the staff in organization, in particular to motivate staff are analyzed. Based on the theoretical analysis of foreign and domestic literature the author created a questionnaire designed to evaluate the effectiveness of implementation by manager of staff motivation in organization. As a result of factor analysis of the obtained data the types of staff motivation were found, among them there were two main motivation strategies. The study involved 324 students trained to engineering sciences and humanities at NTUU «KPI» aged 20-23 years, among them 120 were trained in «Management». Analysis of students' answers allowed to identify the imaginations of future managers of organizations concerning effective motivation for selected types (tactics) of motivation and motivation strategies.

Keywords: motivation of staff, motivating influence, the type of motivation, motivation strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою проходження спеціальної професійної підготовки у вищому навчальному закладі є формування професіоналу – особистості, яка отримавши знання, вміння та навички стала здатною до виконання певної професійної діяльності. Однак тільки в процесі конкретної практичної діяльності молодий спеціаліст разом із набуттям професійного досвіду підвищує і рівень готовності до самої діяльності. За даними досліджень саме протягом перших п'яти років професійної діяльності на основі накопичення професійного досвіду відбувається формування індивідуального стилю діяльності, напрацьовуються особисті способи та прийоми вирішення типових про-

фесійних задач. Найчастіше цей процес відбувається стихійно, під впливом особистісних і ситуаційних чинників і визначає в подальшому міру професійної успішності конкретного працівника. Особливого значення ця проблема набуває коли молодим спеціалістом є менеджер організації, а сферою діяльності – складна поліфункціональна управлінська діяльність, однією з найбільш складних функцій якої є мотивування персоналу організації.

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

РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

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

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

У руслі цього підходу набули розвитку дослідження феномену лідерства. Засновниками перших концепцій лідерства були Л.Бернард, В.Бінхам, О.Тід, С.Кілбоурн, Г.Юкл, Е.Гізелі, У.Беніс, К.Левін, М.Вудкок, Д.Френсіс. Ральф Стогділ [15] у 1948 р. та Річард Манн у 1959 р. [12] спробували згрупувати усі виявлені раніше лідерські якості. Але Р.Стогділ дійшов висновку, що найголовніші п'ять лідерських якостей, серед яких інтелектуальні здібності, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи, не можуть ні пояснити, ані гарантувати їх володарю лідерства у колективі. Р. Манн, який виділив сім лідерських якостей, зробив аналогічний висновок. Наслідком цього стала думка про те, що у різних ситуаціях різні керівники виявляють різні якості, що співвідносяться із діяльністю і завданнями підлеглих.

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

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

Однією з перших спроб створити методику для дослідження стилю управління стало створення Моделі управлінської сітки (Managerial Grid Model) Робертом Блейком (Robert R. Blake) і Джейн Мутон (Jane Mouton) у 1964 р. [7, 8].

У 1991 році Р. Блейк у співпраці з Енн Адамс Макканс (Anne Adams McCanse) модифікували опитувальник, який отримав назву Сітка лідерства (The Leadership Grid) [10]. У наступній версії опитувальника було змінено текст тверджень і доповнено два нові стилі управління: Опортуністський (The opportunistic style) та Патерналістський (The paternalistic style) [13, 14].

Російськомовний опитувальник, в основу якого була покладена модель Блейка-Мутон, розробив В.М. Снетков разом із колективом авторів на кафедрі психологічного забезпечення професійної діяльності Санкт-Петербурзького державного університету [5]. У 2006 році опитувальник був модифікований вітчизняною дослідницею О.А.Філь під керівництвом Л.М. Карамушки у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [6].

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

Засновником теорії ситуаційного лідерства вважають Фреда Фідлера. Протягом 1954 – 1958 років Ф.Фідлер вивчає залежність стилю управління від конкретних обставин [9]. Окремо Ф.Фідлер розглядав сприятливість ситуації та її контрольованість – ступеня, що дозволяє керівнику здійснювати контроль і впливати на своїх підлеглих.

У 1973 році В.Врум і Ф.Йеттон запропонували модель, у якій поведінка керівника залежить від ситуації і обумовлюється ситуаційними чинниками [16]. Ця модель стала вдалим діагностичним інструментом для визначення необхідної поведінки менеджера, вона ґрунтується на докладному діагностуванні організаційної ситуації.

Розвиваючи ситуаційний підхід, у 2001 році російський вчений В.М. Снетков розробляє діагностичну методiku «Опитувальник рольової спрямованості менеджера» [5, с. 372-379]. Автор приходять до висновку, що виконуючи різні функції у різних ситуаціях менеджер може віддавати перевагу виконанню одних ролей, не приділяючи уваги іншим. У різних ролях менеджер може демонструвати різні стилі поведінки.

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

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

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

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

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

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

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

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

Ми виходили із того, що прогнозуючи майбутню професійну діяльність менеджера по мотивуванню персоналу він буде керуватись власними уявленнями і обирати ті прийоми і способи, які вважає ефективними. Тому ми запропонували нашим респондентам наступну інструкцію:

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

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

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

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

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

Наступним кроком була інтерпретація кожного з отриманих факторів.

Фактор 1 «Грошове покарання». Ключові пункти: Пункт № 27 «Наказувати матеріально за недобросовестність» – його навантаження на фактор склало 0,73; Пункт № 46 «Лишати премії (бонусов) за несвоєчасне виконання задачі» – його навантаження на фактор 0,73.

Фактор 2 «Колегіальність». Ключові пункти: Пункт № 40 «Постійно обговорювати з колегами організаційні задачі, а також плюси і мінуси запропонованих варіантів їх рішення» – його навантаження на фактор дорівнює 0,59; Пункт № 50 «Стимулювати працівників до кар'єрного росту на основі їх інтересів, планів, бажань» – його навантаження на фактор дорівнює 0,57.

Фактор 3 «Створення напруги». Ключовими пунктами стали: Пункт № 49 «Старатися по-можливі ставити для підчинених «задачу-максимум» - на межі їх можливостей і здібностей» – навантаження на фактор 0,6; Пункт № 55. «Не зважаючи на технічні, організаційні та часові обмеження завжди вимагати від працівників максимальної якості результату» – навантаження на фактор 0,61

Фактор 4 «Контроль-Ініціатива». Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 9 «Давати можливість підчиненим самостійно встановлювати режим і темп своєї роботи» – його навантаження на фактор дорівнює 0,65; Пункт № 41 «Предоставлять працівникам по можливості максимальну свободу при виконанні роботи» – його навантаження на фактор дорівнює 0,7;

Фактор 5 «Моральне покарання та психологічний тиск». Ключовими пунктами цього фактора стали: Пункт № 16 «Использовать публичную критику и выговор как инструменты стимулирования рабочей (производственной) активности сотрудников» – його навантаження на фактор дорівнює 0,65; Пункт № 22 «Лишати підчинених свого особистого емоційно позитивного настрою за неякісну роботу» – його навантаження на фактор дорівнює 0,59;

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

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

Таким чином проведений факторний аналіз зробив можливою редукцію початкових змінних (питань нашого опитувальника) до семи загальних факторів, що є структурними складовими процесу мотивування персоналу менеджером організації, вони виражають інтегральні типи (так-

тики) мотивування. Надалі ці складові ми використали як окремі шкали, за допомогою яких можна виміряти уявлення (оцінки) досліджуваних про ефективність відповідних типів мотивування.

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

Таблиця 1.

Матриця факторних навантажень вторинного факторного аналізу шкал опитувальника

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

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

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

Також ми бачимо, що до першого фактора увійшли такі типи мотивування, як *Грошове покарання*, *Створення напруги*, *Моральне покарання*, *психологічний тиск*, а також *Контроль-Ініціатива* з негативним навантаженням (негативне навантаження означає, що досліджувані, які вбачають *Грошове покарання* та *Моральне покарання* ефективними методами мотивування також вбачають ефективним методом і *Контроль*). Найвище факторне навантаження у *Морального покарання, психологічного тиску*, цей тип мотивування можна вважати ключовим. Виявлений фактор, на нашу думку можна позначити як *Негативно-деструктивна стратегія* мотивування.

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

Так найефективнішим способом мотивування майбутні менеджери вважають слідування тактиці *Колегіальності* (середня оцінка по виборці 1,78), на другому місці *Матеріальна винагорода* (1,59), на третьому – *Моральне заохочення* (1,21) – тобто тактики поєднані у *Позитивно-продуктивну стратегію*. Неefективним респонденти вважають *Моральне покарання, трагедії*. Цікавими виявилися також дані щодо дисперсії оцінок майбутніми менеджерами виявлених типів мотивування. Графічне представлення результатів ми наводимо на Рисунку 2. На даному рисунку ми бачимо найменші значення дисперсії у таких типів мотивування як *Колегіальність* (0,50) і *Матеріальна винагорода* (0,54), що може говорити про більшу одностайність наших респондентів в оцінках цих тактик мотивуючого впливу. Далі поступове зростання дисперсії ми спостерігаємо стосовно тактик *Створення напруги* (0,63), *Контролю-Ініціативи* (0,69), *Морального покарання* (0,83) та *Морального заохочення* (0,92). Така оцінка *Морального заохочення* може бути викликана неоднозначним ставленням до символічних «винагород», що може говорити про значно більшу бажаність матеріальних заохочень в умовах сьогодення. І, на останок, найбільша дисперсія оцінок спостерігається у тактики *Грошове покарання* (1,23). Слід додати, що під час проведення занять неодноразово серед майбутніх менеджерів розгорталась дискусія щодо ефективності і доцільності *Грошового покарання* як типу мотивуючого впливу на працівника. У декількох роботах були записані коментарі і роздуми щодо можливості і доцільності такого впливу з огляду на загальну соціально-економічну ситуацію і матеріальний стан населення.

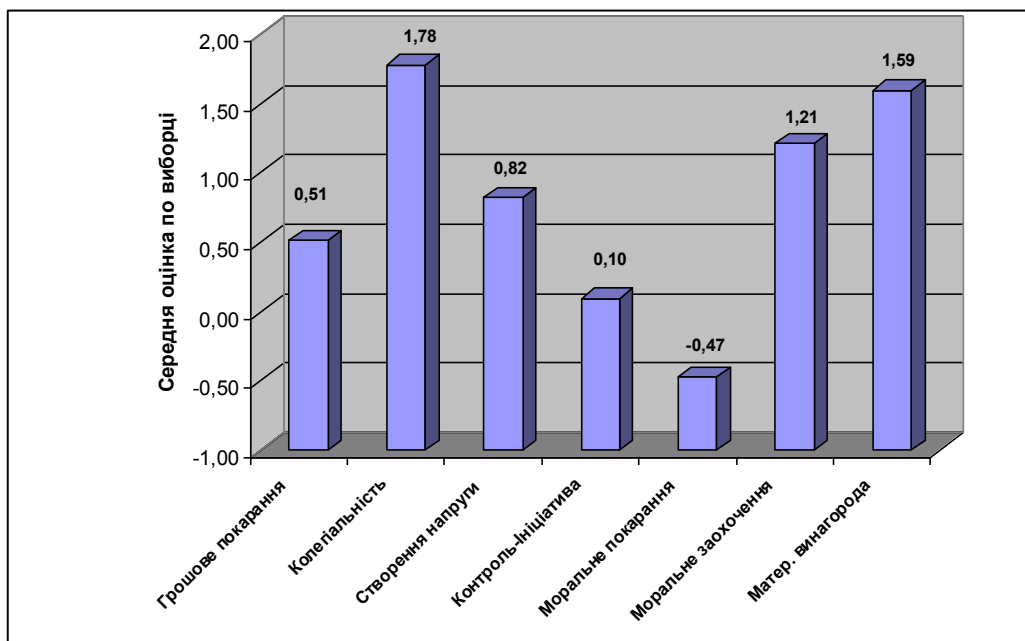


Рис.1. «Рейтинг» уявлень про ефективність типів мотивування по виборці.

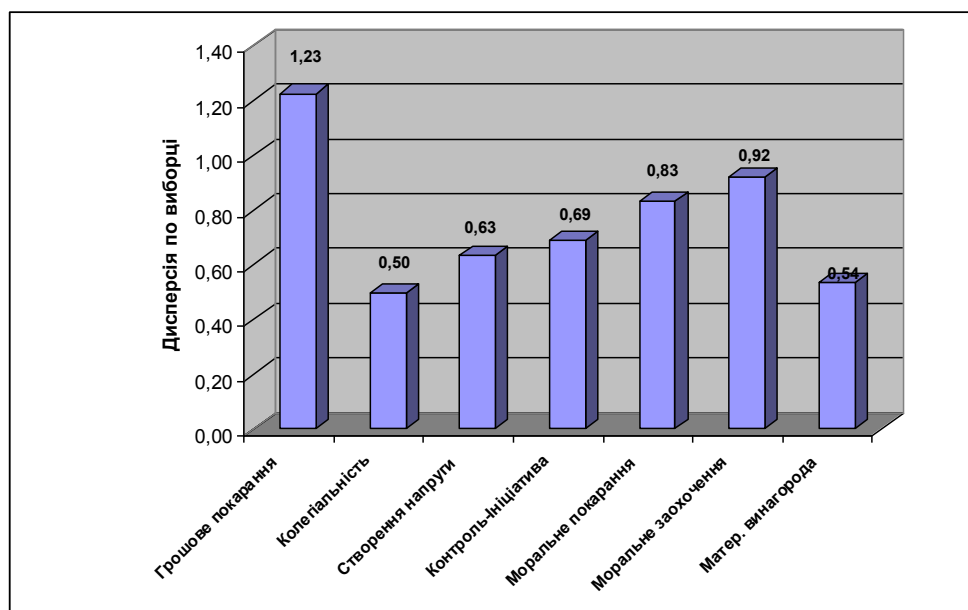


Рис 2. Дисперсія уявлень про ефективність типів мотивування по виборці

ВИСНОВКИ

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

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

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

Виявлене емпірично групування тактик мотивування у дві основні стратегії мотивування відкриває подальші перспективи досліджень прогнозованої успішності вирішення завдань мотивування персоналу майбутніми менеджерами. Дослідження зв'язків між уявленнями про ефективність певної стратегії мотивування і індивідуально-психологічними особливостями майбутнього менеджера розкриє перспективи подальшого вдосконалення психологічної підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Евтихов О. В. Тренинг лидерства: монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
2. Журавлев А. Л. Проблема «человеческого» фактора в управлении / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. – М. : Наука, 1976. – 368 с.
3. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление / С. Г. Москвичев. – К. : Light Press, 2003. – 492 с.
4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности, теория и практика / Под ред. Г.С.Никифорова. – СПб. : Речь, 2010. – 816 с.
5. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.
6. Філь О. А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді / Олена Анатоліївна Філь : Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2006. – 330 с.
7. Blake, R., Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
8. Blake, R., Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
9. Fiedler, F. E., Potter, E. H. (1983) Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I. London.
10. Leadership Dilemmas - Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton), Houston: Gulf Publishing Company, (Grid Figure: p.29). Copyright 1991 by Blake and Mouton, and Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.
11. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // Journal of Social Psychology, Vol. 10.
12. Mann, R. D. (1959) A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin, July.
13. McKee, R.; Carlson, B. (1999). The Power to Change. Austin, Texas: Grid International Inc.
14. McKee, R. K., & Carlson, B. (2001) The Power to Change. 2. Vydání 177 pages. Austin: Grid International Inc.
15. Stogdill, R. M. (1948) Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of the Literature // Journal of Psychology, Vol. 25, 35–71.
16. Vroom, V. & Yetton, P. W. (1973) Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

REFERENCES

1. Evtihov, O. V. (2007) Trening liderstva. Sankt-Peterburg : Rech.
2. Zhuravlev, A. L., Rubahin V. F. (1976) Problema «chelovecheskogo» faktora v upravlenii. Psihologicheskie problemi socialnoj regulacii povedenija. Moskva : Nauka.
3. Moskvichev, S. G. (2003) Motivacija, dejatelnost` I upravlenie. Kiev : Light Press.

4. Psihologicheskoe obespechenie professionalnoj dejatel'nosti. Teorija i praktika (2010). Sankt-Peterburg : Rech.
5. Praktikum po psihologii menedzmenta I professionalnoj dejatel'nosti (2003). Sankt-Peterburg : Rech.
6. Fil' O. A. (2006) Formuvann`a psihologichnoi gotovnosti personalu osvithnih organizacij do roboti v konkurentnozdatnij upravlins`kij komandi. Dis. kand. psihol. nauk : 19.00.10. Kyiv.
7. Blake, R., Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
8. Blake, R., Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
9. Fiedler, F. E., Potter, E. H. (1983) Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I. London.
10. Leadership Dilemmas - Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCauley (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton), Houston: Gulf Publishing Company, (Grid Figure: p.29). Copyright 1991 by Blake and Mouton, and Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.
11. Lewin, K., Lippitt R., White, R. K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // Journal of Social Psychology, Vol. 10.
12. Mann, R. D. (1959) A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin, July.
13. McKee, R.; Carlson, B. (1999). The Power to Change. Austin, Texas : Grid International Inc.
14. McKee, R. K., & Carlson, B. (2001) The Power to Change. 2. Vydání 177 pages. Austin: Grid International Inc.
15. Stogdill, R. M. (1948) Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of the Literature // Journal of Psychology, Vol. 25, 35–71.
16. Vroom, V. & Yetton, P. W. (1973) Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2015 р.