Слід зауважити, що на основі результатів досліджень і даних, наведених у цій роботі, ще не можна зробити остаточних висновків про досліджуваний ринок. Для цього необхідно провести більш глибоке комплексне маркетингове дослідження. Проте деякі дані і результати, а також методичні підходи у їх отриманні і проведенні аналізу можуть стати корисними для практичного застосування у підприємницькій діяльності операторів вітчизняного і регіонального ринку віконних конструкцій, а також для науковців, які проводять маркетингові дослідження різних ринкових сегментів, та магістрів, спеціалістів і студентів під час їхнього навчання і виконання ними наукових та кваліфікаційних робіт.

1. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М., 2000. 2. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб., 1998. 3. Донская Н. Рынок ПВХ-профилей в Украине или за революцией последует контрреволюция // Витрина. – 2005. – №5. – С. 7–10. 4. Удовенко О.М., Педан М.П. Концепція трансформації будівельного комплексу в умовах ринкового перетворення економіки України // Будівництво України. – 2002. – №2. – С. 7–10. 5. Основні напрями діяльності та завдання Державного комітету України з будівництва та архітектури, підприємств та організацій будівельного комплексу України // Будівництво України. – 2004. – № 2. – С. 2–4. 6. Пугачова М., Щербак А. Проблеми української економіки очима підприємців // Економіст. – 2005. – № 10. – С. 47–49.

УДК 658

Н.Т. Мала
Національний університет "Львівська політехніка"

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

© Мала Н.Т., 2006

Запропоновано мотиваційну модель поведінки керівника, в межах якої виокремлено стилі його мотиваційної поведінки. Розроблено методичні положення щодо дослідження стилів мотиваційної поведінки управлінця та відображено розподіл результатів тестування керівного персоналу. Схематично відображено зв'язок між стилями мотиваційної поведінки керівника і домінуючими управлінськими рішеннями.

We've suggested motivational model of manager's behavior, the basis of which is developing his behavior styles. Besides, we've developed the methods of investigation of the styles of motivational behavior of a manager and the distribution of test results of managerial staff has been reflected. The relation between motivation behavior styles of managers and dominating managerial decisions is demonstrated schematically.

Постановка проблеми. Мотивування поведінки керівника виявляється в процесі його діяльності, взаємодії з підлеглими і довкіллям, в його прагненнях і планах на майбутнє, в його поведінці. Система мотивації людини має рухомий, змінний у часі характер, тому можливим є вплив цілеспрямованих дій на формування мотивів поведінки керівника. Можливо, це і є причиною того, що науковці досі не змогли розробити і обґрунтувати єдину теорію, чим відкрили шлях до пошуку раціональніших теоретико-методичних засад формування стилів мотиваційної поведінки керівника. У деяких теоріях менеджер досягає ефективності, проявляючи піклування й підтримку, в інших – керівник дає можливість підлеглим взяти участь у вирішенні виробничих питань, в третіх – змінюється стиль під впливом обставин.

Мотивування керівника – це динамічний процес внутрішнього психологічного та фізіологічного управління його поведінкою, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принциповим моментом у розумінні мотивів поведінки керівника є вивчення взаємозв'язку його мотивів і потреб. Поведінка керівника залежить від діяльності його нервової системи та зовнішніх факторів. Потреби не завжди стимулюють поведінку (наприклад, потреба в дієті), аналогічно не усяка поведінка (наприклад, прояв допитливості) задовольняє потребу. Потреби керівника є фундаментальним джерелом його активності. В.І. Ковальов відзначає потребовий характер мотивів [1]. Але, незважаючи на тісний зв'язок потреб і мотивів, останні дещо самостійні і специфічні. У літературі підкреслюється, що мотив виступає усвідомленою потребою. Це нібито є трансформована і конкретизована потреба [1, 2]. Деякі мотиви можуть не усвідомлюватися людиною [3, 4]. Згідно із З. Фрейдом люди не повністю розуміють джерела власної мотивації [4]. Система стійких мотивів керівника може свідчити про його сформовану спрямованість. Мотиви, які відображають потреби, разом з тим тісно взаємодіють з проявами особистості керівника, його цілеспрямованістю. Вони стають тими спонуками, через які керівник ставить перед собою певну мету [1, 5, 6]. Цілі і мотиви можуть не збігатися. Наприклад, у людини може з'явитися мета піднестись службовою драбиною, а мотиви можуть бути різними: покращати своє фінансове становище, змінити коло співпрацівників тощо.

Існують два різних мотиви, функціонально пов'язаних з керівною діяльністю. Це – мотив досягнення успіху і мотив уникнення невдач. Створено і детально розроблено теорію мотивації досягнення успіху в різних видах діяльності. Засновниками цієї теорії вважаються американські вчені Д. Мак-Клелланд, Д. Аткінсон та німецький вчений Х. Хекхаузен.

Сформовано два напрямки:

1. Вивчення особливостей поведінки людей з різними характеристиками поведінки (Мак-Клелланд).
2. Аналіз ситуаційного процесу мотиву досягнення Д. Аткінсона, який розробив математичну модель мотиваційного процесу ("модель ризикового вибору").

Керівники, спрямовані на досягнення успіху, наполегливо працюють, використовуючи власні знання, вміння, навички та досвід для успішного досягнення поставлених цілей. Такі керівники впевнені в собі, здатні правильно оцінювати свої можливості, швидко мобілізуватися за умови невдачі та досягнути ще кращих результатів. Керівники, мотивовані на уникнення невдач, навпаки, не впевнені в собі, бояться критики та не вірять у можливість досягнення успіху.

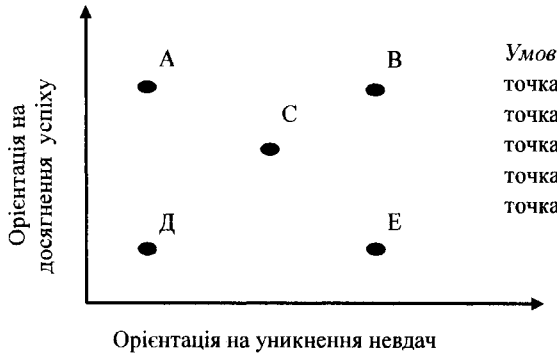
Формулювання цілей статті. Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей:

1. Створити мотиваційну модель поведінки керівника.
2. Розробити методичні підходи щодо дослідження стилів мотиваційної поведінки керівника.
3. Виявити зв'язок між стилями мотиваційної поведінки керівника і домінуючими управлінськими рішеннями.

Виклад основного матеріалу. Процес мотивування керівника доцільно показати в системі координат, де вісь Х відповідає стилям, які відображають мотивування керівника на уникнення невдач. Вісь У відповідає стилям, які відображають мотивування керівника на досягнення успіху.

Відповідно до цієї моделі можна виявити п'ять основних стилів мотиваційної поведінки керівника: інноваційний, стратегічний, зважений, регресивний та консультативний. Модель (поведінки керівника) – оптимізоване, спрощене та раціональне відображення конкретної чи управлінської ситуації.

Мотиваційна модель поведінки керівника зображена на рис. 1.



Умовні позначки:
точка А (1; 8) – стиль "Інноваційний";
точка В (8; 8) – стиль "Стратегічний";
точка С (4; 4) – стиль "Зважений";
точка Д (1; 1) – стиль "Регресивний";
точка Е (8; 1) – стиль "Консультативний".

Рис. 1. Мотиваційна модель поведінки керівника

Точка А (1; 8) відповідає стилю "Інноваційний", який спрямований на досягнення успіху. Керівник, сповідуючи цей стиль, готовий йти на ризик, нововведення, зміни в організації, регулює процес створення нового, несе фінансову, матеріальну, моральну відповідальність та отримує внутрішнє задоволення від досягнутих результатів. Проте захоплений думками про успіх, він може забути про пересторогу.

Точка В (8; 8) відповідає стилю "Стратегічний", який спрямований на розробку комплексного плану перспективної керівної діяльності, аналіз її сильних та слабких сторін. Керівник, сповідуючи зазначений стиль, намагається детально проаналізувати та передбачити будь-яку ситуацію, щоб досягнути максимального успіху та уникнути невдач.

Точка С (4; 4) відповідає стилю "Зважений", який зводиться до спроби досягнути успіху і тим самим спробувати уникнути невдач. Керівник, сповідуючи цей стиль, стабільний, терпеливий та врівноважений, він ретельно працює з фактами і забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень. Він намагається докласти максимум зусиль для появи позитивних результатів.

Точка Д (1; 1) відповідає стилю "Регресивний", який виявляється у невпевненості керівника в ділових питаннях, сентиментальності та пошуках оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін і зусиль. Керівник, сповідуючи зазначений стиль, не охоче береться за виконання завдань та багато справ не доводить до логічного завершення.

Точка Е (8; 1) відповідає стилю "Консультативний", який спрямований на уникнення невдач, неприємностей та конфліктних ситуацій. Керівник, сповідуючи цей стиль, невпевнений у собі, перекладає свої виробничі функції та відповідальність на підлеглих та намагається уникати будь-яких нововведень і прийняття важливих рішень.

Мотиваційна модель поведінки керівника відображає залежність мотивів управлінця від вибраного стилю керівництва. Якщо керівник мотивований на досягнення успіху, він застосовуватиме "Інноваційний" стиль, тобто буде ризикувати та здійснювати успішні цілеспрямовані дії на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. І навпаки, керівник, який максимізує уникнення невдач, застосовуватиме "Консультативний" стиль, тобто намагатиметься перекласти свої виробничі функції на підлеглих і ніколи не ризикуватиме.

Актуальним є питання взаємозв'язку між рівнем управління та стилем мотиваційної поведінки керівника. З метою вирішення цього питання нами розроблено методику дослідження стилів мотиваційної поведінки керівників та проведено тестування серед керівного персоналу.

За допомогою цієї методики оцінюється ступінь адаптації керівника та підлеглого до вирішення спільних завдань для досягнення цілей організації.

З кожного твердження опитуваного підраховується кількість відповідей, які збігаються з таблицею. Отримані кількісні оцінки порівнюються між собою для вияву стилів мотиваційної поведінки керівника за частотою їх використання залежно від ситуації. Якщо кількість повноважень становить, наприклад, сорок, то опитувані вибирають лише ті, що найбільше відповідають їх мотиваційній поведінці (позначається знаком "+" біля твердження):

1. Готовий іти на ризик, якщо навіть шанси не на мою користь.
2. Уникаю конфліктних ситуацій.
3. Досягаю успіху не ризикуючи.
4. Досягаю бажаних результатів за мінімальних затрат.
5. Ретельно працюю з фактами.
6. Передбачаю та детально аналізую будь-яку ситуацію, щоб уникнути невдач.
7. Уникаю неприємностей.
8. Невпевнений у собі.
9. Приймаю лише зважені рішення.
10. Захоплений думками про успіх, можу забути про пересторогу.
11. Розробляю стратегію досягнення успіху та уникнення невдач.
12. Мені подобаються нові ідеї, люблю зміни.
13. Перекладаю свої виробничі функції на підлеглих, щоб зняти з себе відповідальність.
14. Багато справ не доводжу до логічного завершення.

15. Прагнення до успіхів набуває форм припливу та відливу.
16. Отримую внутрішнє задоволення від досягнутих результатів.
17. Намагаюсь досягти успіху, уникаючи конфліктних ситуацій.
18. Неохоче берусь за виконання завдань.
19. Уникаю прийняття остаточних рішень.
20. Намагаюсь докладати зусилля, поки є від цього результати.
21. Співпрацюю з підлеглими для досягнення максимального успіху.
22. Ніколи не ризикую, тому що уникаю невдач.
23. Аналізую переваги та недоліки будь-якого рішення.
24. Мої успіхи низькі за рівнем.
25. Коли усе добре, моя енергія підсилюється.

Стилі мотиваційної поведінки керівника

№ з / п	Назва стилю	Нумерація тверджень
1	"Інноваційний"	1; 10; 12; 16; 21.
2	"Стратегічний"	3; 6; 11; 17; 23.
3	"Зважений"	5; 9; 15; 20; 25.
4	"Регресивний"	4; 8; 14; 18; 24.
5	"Консультативний"	2; 7; 13; 19; 22.

Було проведено соціологічне опитування 120 керівників промислових підприємств Львівської області (30 % опитаних – керівники вищого рівня управління, 35 % – середнього та 35 % – керівники низового рівнів управління) щодо застосування ними того чи іншого стилю власної мотиваційної поведінки. На основі інтерпретації даних, отриманих за допомогою тестування керівників, було складено діаграму, яка демонструє розподіл результатів дослідження стилів мотиваційної поведінки керівників у кожній з трьох визначених груп (рис. 2): I група – керівники вищої ланки управління; II група – керівники середньої ланки управління; III група – керівники низової ланки управління .

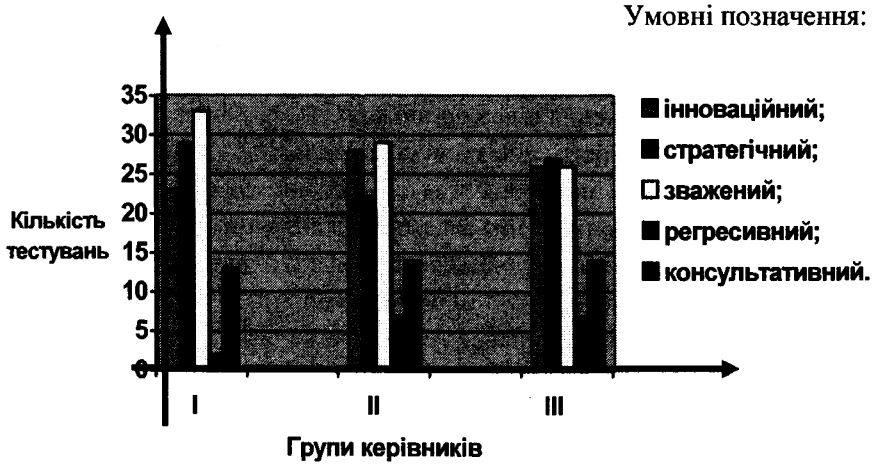


Рис. 2. Розподіл середніх показників стилів мотиваційної поведінки керівників

Аналіз результатів дослідження підтвердив висунуте нами припущення про зв'язок між рівнем управління та стилем мотиваційної поведінки керівного персоналу. Так, керівники вищої ланки управління застосовують переважно стилі "Зважений" та "Стратегічний". Серед керівників середньої ланки управління пріоритетними стилями мотиваційної поведінки є "Зважений" та "Інноваційний". Щодо керівників низової ланки управління, то основні стилі їх мотиваційної поведінки – "Стратегічний", "Інноваційний" та "Зважений". Слід зосередити увагу на використанні керівниками всіх рівнів управління насамперед таких стилів поведінки, як "Зважений",

"Інноваційний" та "Стратегічний". На нашу думку, це пов'язано з тим, що основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, воно застосовується керівником під час розв'язання завдань, що зводяться до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Творче мислення застосовується в умовах невизначеності та недостатності інформації, що вимагає розробки комплексного плану перспективної керівної діяльності та творчого підходу до розв'язання завдань.

На підставі аналізу літературних джерел і власних спостережень виявлено, що процес прийняття управлінських рішень безпосередньо пов'язаний із стилем мотиваційної поведінки керівника (рис. 3).

Стилі мотиваційної поведінки керівника	Домінуючі управлінські рішення
Інноваційний	Інтуїтивні рішення
Стратегічний	Раціональні рішення
Зважений	Обґрунтовані рішення
Регресивний	Імпульсивні рішення
Консультативний	Інертні рішення

Рис. 3. Зв'язок мотиваційної поведінки керівника та управлінських рішень

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на вмінні керівника правильно розв'язувати завдання та орієнтуватися в складних управлінських ситуаціях.

Обґрунтовані рішення характеризуються чіткою спрямованістю мислення керівника, його послідовністю, відповідністю поставленому завданню, правильним зіставленням альтернатив вирішення певної проблеми.

Раціональні рішення ґрунтуються на послідовних кроках, попередньому досвіді керівника і є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях та вибору найоптимальніших альтернатив.

Імпульсивні рішення найбільш ризиковані та найменш ефективні, оскільки цей тип рішень характерний для сентиментальних керівників з низьким самоконтролем і завищеною самооцінкою.

Інертні рішення характеризуються невпевненістю, недостатнім обґрунтуванням можливих засобів досягнення мети і обережним пошуком альтернатив.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Кожний працівник має особливий характер, власну систему цінностей і мотивацію до діяльності. Керівник постійно взаємодіє з працівниками і від того, наскільки ефективна ця взаємодія, залежить результативність управлінської діяльності, а також створення сприятливих умов для якнайповнішого розкриття потенціалу працівників. Запропонована модель дає змогу керівнику вдаватися до різноманітних варіантів пошуку вибору відповідного стилю мотиваційної поведінки. Велике значення при цьому має вміння вибрати саме той стиль, який буде оптимальним у даному випадку та відповідатиме цілям організації.

Перспективи подальших досліджень: а) проведення нетрадиційного обстеження індивідуальних міжособистісних контактів; б) впровадження загальновизначеного моніторингу конкретного регіону, в який входять уподібнені за людським фактором та структурою колективи певних організацій; в) створення новітніх методик корегування мотиваційної поведінки окремого управлінця.

1. Ковалёв В.И. К проблеме мотивов // Психол. журнал. – 1981. – Т.2, № 1. – С. 29–44. 2. Управление развитием производства: опыт США / Под ред. Ю.П. Васильева. – М., 1989. 3. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник для вузов. – СПб., 2002. 4. Фрейд А. Психология "Я" и зищитные механизмы /Пер. с англ. – М., 1993. 5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К., 2003. 6. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посібник. – К., 2001.