

**ПРОБЛЕМИ ДІАГНОСТИКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ
МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Статтю присвячено проблемі розробки опитувальника для діагностики уподобань типу і стратегії мотивуючого впливу керівника на персонал. Проаналізовані різні підходи до діагностики здатності керівника здійснювати мотивування персоналу організації, якості і способів мотивування персоналу керівником. Представлені результати дослідження уявлень майбутніх керівників про ефективне і дієве мотивування персоналу організації. На основі факторного аналізу виділені типи мотивування, до яких виявляють схильність майбутні керівники.

У результаті проведеного дослідження був розроблений опитувальник для діагностики уявлень майбутніх керівників про ефективне мотивування персоналу. Були виявлені фактори, що за своєю сутністю є певними типами мотивування персоналу керівником. На основі аналізу отриманих даних були виявлені уявлення майбутніх управлінців про ефективність різних типів мотивування. Найбільш ефективними типами мотивування є колегіальність, матеріальна винагорода та моральне заохочення. Найменш ефективним типом мотивування персоналу – моральне покарання, психологічний тиск. Для подальшої роботи над опитувальником доцільним є використання психометричного пакету методів (розрахувати ретестову надійність, внутрішню узгодженість, конструктну і критеріальну валідність, перевірити нормальність розподілу, провести вторинний факторний аналіз, зробити стандартизацію опитувальника).

Запропонований варіант опитувальника може бути корисним для діагностики уподобань мотивуючого впливу на персонал у майбутніх керівників як окремих організацій, так і структурних підрозділів однієї організації. Опитувальник може використовуватися під час навчання, що дозволить оптимізувати психологічну підготовку майбутніх керівників до мотивування персоналу організації.

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

Постановка проблеми. Метою і результатом проходження спеціальної професійної підготовки у навчальному закладі є формування фахівця у певній галузі – особистості, яка, отримав знання, уміння, сформувавши відповідні навички, стає здатною до здійснення професійної діяльності. Однак, за даними численних досліджень саме протягом п'яти наступних по завершенні навчання

років професійної діяльності на основі досвіду, що безпосередньо набувається і відбувається становлення особистості фахівця, формування його індивідуального стилю діяльності, напрацьовуються власні способи і прийоми вирішення типових організаційних і виробничих завдань. Найчастіше за все цей процес відбувається стихійно, під впливом особистісних і ситуаційних чинників і в подальшому він визначає міру професійної успішності конкретного працівника. Особливо важливого значення ця проблема набуває, коли молодим спеціалістом є фахівець-управлінець – менеджер середньої ланки, керівник підрозділу, а сферою професійної діяльності – складна і поліфункціональна управлінська діяльність, однією з найвідповідальніших функцій якої є мотивування персоналу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній психологічній науці поняття мотивації є складним і багатозначним. Існує велика кількість визначень і підходів до його розгляду. Мотивування як організована і цілеспрямована діяльність керівника по формуванню трудової мотивації персоналу вимагає не тільки певних знань, але й психологічної готовності до її реалізації. Зважаючи на об'єктивну складність здійснення підготовки майбутніх керівників до мотивування персоналу під час їх навчання у навчальному закладі, виникає потреба в удосконаленні методів діагностики рівня і якості готовності до мотивування персоналу у майбутніх керівників.

Здатність керівника впливати на трудову мотивацію працівників у психологічній літературі досліджувалась, ґрунтуючись, на трьох основних підходах. Прибічники першого підходу зосереджували свою увагу на особливостях особистості керівника, від яких залежала успішність мотивуючого впливу. Прибічники другого – зосереджувались на особливостях діяльності і поведінки керівника, які впливають на здійснення мотивуючого впливу керівника на працюючий персонал в управлінському процесі. Прибічники третього - на дослідженні ситуаційних чинників успішності управлінського процесу. Ми проаналізували методики, які розроблялися у руслі кожного з цих підходів.

Мета статті – розкрити особливості розробки опитувальника для діагностики уподобань типу і стратегії мотивуючого впливу керівника на персонал.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. У межах дослідження особливостей особистості керівника, які впливають на успішність управління персоналом і його мотивування доцільно виділити напрямки вивчення феномену лідерства.

Так, у 1930 – 1950 рр. було здійснено низку широкомасштабних досліджень лідерства в управлінській діяльності. Прибічники особистісної теорії лідерства вважали, що найкращі з керівників володіють певним набором особистісних якостей, який дозволяє їм успішно вирішувати управлінські

завдання, організувати, спрямовувати, надихати, вести за собою інших. Дослідження, що були проведені у цьому напрямку, мали на меті створення переліку якостей ідеального керівника. Засновниками перших концепцій лідерства були Л.Бернард, В.Бінхам, О.Тід, С.Кілбоурн, Г.Юкл, Е.Гізеллі, У.Бенніс, К.Левін, М.Вудкок, Д.Френсіс. Р. Стогділл (Stogdill, 1948) та Р. Манн (Mann, 1959) намагалися узагальнити, згрупувати всі раніше виявлені лідерські якості. Так, Стогділл дійшов висновку, що лідера характеризують в основному п'ять якостей: розум або інтелектуальні здібності, домінування над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи.

Однак виділені якості не пояснили природу появи лідера. Манна, який виділив сім лідерських якостей, наздогнало таке ж розчарування: наявність даних якостей на практиці зовсім не гарантувала лідерство їх носію. У результаті дослідниками був зроблений висновок про те, що у різних ситуаціях керівники виявляють різні особистісні якості, структура яких при цьому повинна відповідати особливостям діяльності і виконуваних підлеглими завдань.

Другий підхід ґрунтувався на розгляді особливостей діяльності і поведінки керівника, які впливають на успішне управління персоналом організації. Автори цього напрямку значною мірою зосередились на дослідженні поняття «стиль керівництва».

Стиль керівництва, як найбільш стабільний, типовий для даного керівника спосіб реалізації функції мотивування персоналу визначає спосіб взаємодії з працівниками і вирішення поточних завдань.

Започаткував експериментальне вивчення стилю керівництва К. Левін, який описав три класичних стилі: автократичний, ліберальний та демократичний (Lewin, Lippitt, White, 1939).

Однією з перших спроб створити методика для дослідження стилю керівництва стало створення Моделі управлінської сітки Робертом Блейком і Дж.Мутон (Blake, Mouton, 1964). Управлінська сітка являла собою матрицю, що утворювалась перетином двох змінних лідерської поведінки: «Орієнтація на роботу» - по горизонтальній вісі, та «Орієнтація на персонал» - по вертикальній. За результатами діагностики можна було визначити, який з п'яти управлінських стилів є притаманним даному керівнику. Російськомовний варіант, в основу якого було покладено модель Блейка-Мутон розробив В.М. Снетков разом із колективом співавторів у 2001 р. (Никифоров, Дмитриева, Снетков, 2003).

Ця методика дозволяє визначити особливості стилю управлінської діяльності керівника в контексті балансу між спрямованістю його зусиль на задоволення інтересів працівників та необхідності вирішення виробничих завдань.

Ще з середини 60-х років з'являються типології стилів управління, що обґрунтовують третій, ситуаційний підхід до розгляду успішності управлінської

діяльності. Успішність впливу керівника на підлеглих визначають не особливості особистості керівника або його дії, а взаємодія різних ситуаційних чинників.

Засновником теорії ситуаційного лідерства вважають Фреда Фідлера. Для визначення стилю управління Ф. Фідлер запропонував шкалу характеристик найменш подобаючогося працівника, яка являє собою 16 пар характеристик особистості, що оцінюються за 8-бальною шкалою (Fiedler, Potter, 1983). Більш високі бали, на думку Ф. Фідлера, вказують на орієнтацію керівника на взаємодію з працівником, а більш низькі – на ділові результати. Ф. Фідлер вважав лідерський стиль керівника відносно стійким. Окремо він розглянув такі показники ситуації, як сприятливість і контрольованість – ступені можливості для менеджера здійснити свій вплив і контроль за діяльністю підлеглих.

В. Врум та Ф. Йеттон припустили, що стиль менеджера залежить від ситуації і той самий керівник може використовувати різні моделі поведінки (Vroom, Yetton, 1973). Вони виділили сім ситуаційних чинників; вимоги до якості прийняття рішення, вимоги прихильності підлеглих, інформованості керівника, структура задачі, ймовірність підтримки підлеглими, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між працівниками. В залежності від ситуації керівник обирає один з п'яти стилів: приймає рішення самостійно; приймає рішення, вислухавши попередньо інформацію від підлеглих; радиться з підлеглими індивідуально, а потім сам приймає рішення; радиться з групою підлеглих, а потім спільно приймається рішення; повідомляється завдання групі, а потім спільно приймається рішення. В. Врум та його колеги дійшли до висновку, що приблизно 30% змін стилю керівництва обумовлені ситуацією, і лише 10% пов'язані з індивідуальними уподобаннями. Ця модель є вдалим діагностичним інструментом для визначення необхідної поведінки керівника, яка забезпечує більш якісну діагностику ситуації.

Ще однією методикою є «Опитувальник ролівої спрямованості менеджера», розроблений В.М. Снетковим (Снетков, 2001). Методику утворюють п'ять тверджень, які ілюструють відповідну роль: «адміністратор», «забезпеченець», «вихователь», «педагог», «неформальний лідер». Досліджуваному пропонується обрати один із способів дій у відповідній ролівій ситуації, яка умовно названа «операціоналіст», «тактик», «стратег». Автор ґрунтується на тому, що виконуючи різні функції у різних ситуаціях, керівник віддає перевагу різним ролям, демонструє різні стилі поведінки, може уподобати одні ролі, залишивши інші без уваги.

Опитувальник стилю прийняття рішень був запропонований О.Л. Журавльовим (Журавлѐв, 1979). Опитувальник містив у собі 27 груп тверджень, які описують різні аспекти діяльності менеджера. Досліджуваний повинен був обрати не менше одного варіанту відповіді у кожному з варіантів. За результатами дослідження виявлялися наявність директивного, колегіального

або ліберального стилю, також їх комбінації у діяльності конкретного менеджера.

Таким чином, існуючі на сьогодні методики для діагностики успішності менеджера у сфері управління персоналом не вирішують в достатній мірі поставлені перед ними завдання – діагностувати рівень і якість готовності до мотивування персоналу у майбутніх керівників.

По-третє, жодна з методик не дозволяє не дозволяє діагностувати схильність до певного типу мотивування у майбутніх керівників під час навчання, оскільки вони ще не є включеними у безпосередній управлінський процес і діяльність організації. Однак, кожен з них має свої уявлення про управлінський процес, його напрямки, основні завдання, особливості організації. Кожен має певне уявлення про реалізацію управлінських функцій, у тому числі і функції мотивування персоналу. Більшість магістрів п'ятого курсу вже мають досвід роботи в організаціях, хоча частіше, це звичайна виконавська діяльність. Як результат – вони мають не тільки теоретичні знання, але й досвід включеності у процес мотивування, уявлення про вплив і ефективність різних способів і прийомів мотивування персоналу.

По-друге, більшість методик спрямовані на діагностику цілісної управлінської діяльності керівника, її стилю, не виокремлюючи специфічності реалізації функції мотивування персоналу. Хоча в роботах багатьох дослідників ідея про вплив специфіки вирішуваного завдання на діяльність управлінця неодноразово підкреслювалась (Евтихов, 2007; Мельников, Ларионов, 2001).

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

Виходячи з актуальності проблеми і того факту, що розглянуті методики нас не задовільняють, метою нашого дослідження стала розробка власного опитувальника для виявлення уподобань певного типу мотивуючого впливу керівника на персонал, який би задовольнив необхідним вимогам, а саме: давав можливість діагностувати наявні сформовані уподобання майбутніх керівників на етапі навчання; діагностувати уявлення про ефективність різних прийомів та способів мотивування персоналу організації; діагностувати індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу на підлеглих.

Методика і організація дослідження. На основі теоретичного аналізу зарубіжної та вітчизняної літератури нами було складено опитувальник з 57 тверджень, які ілюстрували ті або інші прийоми мотивуючого впливу. Респондентам пропонувалось оцінити ступінь кожного прийому по шкалі Лікерта (від -3 – «абсолютно не ефективно», до +3 – «дуже ефективно», вилучивши оціну 0). В дослідженні взяли участь 120 магістрів-менеджерів у віці 20-23 років, а також магістри різних технічних і гуманітарних спеціальностей, загальною кількістю 324 студента Національного технічного

університету України «Київський політехнічний інститут». Отримані результати ми піддали процедурі факторного аналізу, який проводився методом головних компонент Varimax.

У результаті проведеного факторного аналізу було виявлено 7 факторів, які об'єднали прийоми у певні типи мотивування. Сумарна доля поясненої дисперсії склала 56%, що можна вважати цілком успішним результатом, у відповідності до стандартів статистики. Наступним кроком було пояснення та інтерпретація кожного з виявлених факторів.

Фактор 1 отримав назву «Грошове покарання». Високі оцінки (бали) вказують на уявлення респондента про ефективність грошового покарання як способу мотивувати працівника до діяльності. Його ключовими пунктами стали Пункт № 27 «Карати матеріально за несумлінність» - його навантження на фактор склало 0,73. Пункт № 46 «Позбавляти премії (бонусів) за несумлінність» - навантаження на фактор 0,73.

Фактор 2 був проінтерпретований нами як «Колегіальність». Респонденти, які ставили високі оцінки (бали), вважали, що найбільш ефективно залучати працівників до обговорення завдань та прийняття рішень, цікавитись думкою і ставленням працівників до поточних задач організації. Ключовими пунктами стали: Пункт № 40 «Постійно обговорювати із працівниками організаційні завдання, а також плюси і мінуси запропонованих варіантів їх вирішення» - його навантаження на фактор склало 0,59. Пункт №50 «Стимулювати працівників до кар'єрного зростання на основі їх інтересів, планів, побажань» - навантаження на фактор 0,57.

Фактор 3 отримав назву «Створення напруги». Ключовими пунктами стали: Пункт № 49: «Намагатись якомога частіше ставити для підлеглих «завдання-максимум» - на межі їх можливостей і здібностей» - навантаження на фактор 0,6. Пункт № 55: «Не зважаючи на технічні, організаційні, часові обмеження завжди вимагати від працівників максимально якісного результату» - його навантаження на фактор склало 0,61.

Цікавим стало те, що в цей фактор окрім очікуваних, увійшли також пункти, віднесені нами до іншого типу – здійснення постійного контролю. Наприклад, таким пунктом став Пункт №54: № 54: «Твердо вимагати від працівників неухильного виконання поставленого завдання» або Пункт № 44: «Систематично контролювати дисципліну на робочому місці». Таке «змішування» на нашу думку обумовлено тим, що постійний контроль найчастіше створює ефект знервованості і напруги у працівників, і навіть самими менеджерами сприймається як стресор.

Фактор 4 було проінтерпретовано як «Контроль - Ініціатива». Цікавим став той факт, що цей фактор був утворений пунктами, які ми з самого початку відносили до різних типів мотивування, які ми вважали самостійними – здійснення системного організаційного контролю та заохоченню ініціативи

працівників. Факторний аналіз, як статистична процедура верифікації теоретичних припущень об'єднала їх в один фактор. При цьому, пункти, що стосуються заохочення ініціативи увійшли у нього з позитивними значимими показниками, а пункти, що стосуються контролю – з негативними. Таким чином ми отримали фактор з двома семантичними полюсами. Полюс «Контроль», якому відповідають низькі оцінки, вказує на уявлення про ефективність ретельного системного контролю, як типу мотивування. Полюс «Ініціатива», якому відповідають високі бали, вказує на уявлення респондентів про ефективність такого типу мотивування, як заохочення ініціативи працівників. Ключовими пунктами цього фактору є Пункт № 9: «Надавати підлеглим можливість самостійно встановлювати режим і темп роботи» - його навантаження на фактор склало 0,65. Пункт № 41: «Надавати працівникам за можливістю максимальну свободу при виконанні завдань» - навантаження на фактор 0,7.

Фактор 5 ми проінтерпретували як «*Моральне покарання, психологічний тиск*». Ключовими пунктами стали: Пункт 16: «Використовувати публічну критику і догану як інструмент стимулювання робочої (виробничої) активності працівників» - навантаження на фактор 0,65. Пункт № 22: «Лишати підлеглих власного емоційного позитивного ставлення за неякісну роботу» - його навантаження склало 0,59.

Фактор 6 отримав назву «*Моральне заохочення*». У нього були включені пункти, що описують найчастіше символічні нагороди і знаки суспільного визнання з ясну і добросовісну працю. Ключовим пунктом став Пункт № 26: «Нагороджувати працівників почесними грамотами та іншими символічними подарунками» - його навантаження на фактор склало 0,73.

Фактор було проінтерпретовано як «*Матеріальна винагорода*». Ключовими пунктами цього фактора стали Пункт № 14: «У системі мотивування персоналу грошове (матеріальне) заохочення (премії, бонуси і т. ін.) зробити ключовим видом мотивування» - навантаження на фактор склало 0,65. Пункт № 17: «Використовувати систему вагомих грошових винагород для кращих працівників за звітний період (тиждень, місяць, квартал)» - навантаження на фактор 0,64.

Таким чином були отримані дані про уявлення майбутніх керівників про ефективність різних типів мотивування персоналу. Проаналізувавши середні оцінки за виборкою (в балах) виявлених семи типів мотивування ми отримали своєрідний «рейтинг» типів мотивування в уявленнях майбутніх керівників.

Так, найбільш ефективним, майбутні управлінці вважають Колегіальність, як тип мотивування – його середня оцінка 1,78. На другому місці за ефективністю Матеріальна винагорода, його середня оцінка 1,59. На третьому місці – Моральне заохочення, його середня оцінка 1,21. На четвертому місці серед виділених семи типів мотивування – *Створення напруги*, його

середня оцінка 0,82. Слід відмітити, що за шкалою оцінок опитувальника 1 бал відповідає відповіді «скоріше ефективно». Такий результат може свідчити про те, що далеко не всі респонденти вважають даний тип ефективним, таким, що підвищує мотивацію діяльності. Далі слідують такі типи мотивування, як *Грошове покарання*, його середня оцінка 0,51, та *Контроль-Ініціатива*, з середньою оцінкою 0,10. Треба зауважити, що для типу *Контроль-Ініціатива*, який має два семантичні полюси його достатньо низька оцінка скоріше свідчить про певний баланс між ретельним контролем та заохоченням ініціативи на користь останньої. На останньому місці з негативною оцінкою -0,47 респонденти оцінили *Моральне покарання, психологічний тиск як тип*. Такий результат свідчить про визнання даного типу скоріше неефективним в плані мотивування до діяльності більшістю респондентів.

Висновки. Таким чином, у результаті проведеного дослідження нами був розроблений опитувальник для діагностики уявлень майбутніх керівників про ефективне мотивування персоналу. Були виявлені фактори, що за своєю сутністю є певними типами мотивування персоналу керівником. На основі аналізу отриманих даних були виявлені уявлення майбутніх управлінців про ефективність різних типів мотивування. Найбільш ефективними типами мотивування є *Колегіальність, Матеріальна винагорода та Моральне заохочення*. Найменш ефективним типом мотивування персоналу – *Моральне покарання, психологічний тиск*. Для подальшої роботи над опитувальником ми вважаємо за доцільне використати весь психометричний пакет методів (розрахувати ретестову надійність, внутрішню узгодженість, конструктну і критеріальну валідність, перевірити нормальність розподілу, провести вторинний факторний аналіз, зробити стандартизацію опитувальника).

Запропонований варіант опитувальника може бути корисним для діагностики уподобань мотивуючого впливу на персонал у майбутніх керівників як окремих організацій, так і структурних підрозділів однієї організації. Опитувальник може використовуватися під час навчання, що дозволить оптимізувати психологічну підготовку майбутніх керівників до мотивування персоналу організації.

Література

1. Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature // *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.
2. Mann R.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // *Psychological Bulletin*. 1959. July.
3. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // *Journal of Social Psychology*. Vol. 10. 1939.
4. Blake, R.; Mouton, J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

5. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003.

6. Fiedler F.E., Potter E.H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I. London, 1983.

7. Vroom V. & Yetton P W. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

8. Снетков В.М. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. С.Г. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. С. 372-379.

9. Журавлёв А.Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения. М.: Наука, 1979.

10. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: Монография. СПб.: Речь, 2007. 256 с.

11. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // *Предпринимательство*. 2001. № 5 (17). С. 54-58.

References

1. Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature // *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.

2. Mann R.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // *Psychological Bulletin*. 1959. July.

3. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally – Created Social Climates // *Journal of Social Psychology*. Vol. 10. 1939.

4. Blake, R.; Mouton, J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.

5. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003.

6. Fiedler F.E., Potter E.H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I. London, 1983.

7. Vroom V. & Yetton P W. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

8. Снетков В.М. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. С.Г. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. С. 372-379.

9. Zhuravlev A.L. Stil rukovodstva poupravleniisotsialno-psikhologicheskiklimatomproizvodstvennogokollektiva // Sotsialno-psikhologicheskiklimatkollektiva: Teoriiaimetodyizucheniiia. M.: Nauka, 1979.

10. Evtikhov O.V. Trening liderstva: Monografiia. SPb.: Rech, 2007. 256 s.

11. Melnikov O.N., Larionov V.G. Podkhody k izucheniiu liderstva i liderskikh kachestv // *Predprinimatelstvo*.2001. № 5 (17). S. 54-58.

Meytarchan S.

THE DIAGNOSTIC PROBLEM OF PSYCHOLOGICAL READINESS OF FUTURE MANAGERS TO MOTIVATE OF STAFF

This article is devoted of the questionnaire development for the diagnosis of type preferences motivating influence of manager to staff. It's analyzed different approaches to the diagnosis of manager capacity to motivate of company staff, quality and ways of motivating of personnel by manager. It's demonstrated the results of research of future manager's representations about effective and efficient motivation of the company staff. On the basis of factor analysis it's highlighted the types of motivation, which future managers have a tendency.

As a result of the study, a questionnaire was developed to diagnose the perceptions of future managers about the effective motivation of staff. Factors have been identified that are essentially certain types of staff motivation by the manager. Based on the analysis of the obtained data, the ideas of future managers about the effectiveness of different types of motivation were revealed. The most effective types of motivation are collegiality, material reward and moral encouragement. The least effective type of staff motivation - moral punishment, psychological pressure. For further work on the questionnaire it is advisable to use a psychometric package of methods (calculate retest reliability, internal consistency, design and criterion validity, check the normality of the distribution, conduct a secondary factor analysis, standardize the questionnaire).

The proposed version of the questionnaire can be useful for diagnosing the preferences of motivating influence on staff in future managers of both individual organizations and structural units of one organization. The questionnaire can be used during training, which will optimize the psychological training of future managers to motivate the staff of the organization.

Key words: *motivation of staff, motivating influence, the type of motivation, motivation strategy.*

Мейтарчан Світлана Юрївна – заступник начальника навчального курсу військового гуманітарно-лінгвістичного факультету з морально-психологічного забезпечення Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2020 р.