

УДК 159.947.5: 331.101.3/104

## **ТРЕНІНГОВІ ЗАНЯТТЯ ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**С.Ю. Мейтарчан**

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут», Київ, Україна  
[svitlana.meytarchan@gmail.com](mailto:svitlana.meytarchan@gmail.com)*

У статті представлено результати розробки і впровадження системи тренінгових занять для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Розроблений автором цикл занять передбачає реалізацію на кожному з них інформаційно-смыслового, діагностичного, та корекційно-розвивального компонентів різноманітними психолого-педагогічними засобами: включенням міні-лекцій, опрацюванням інформаційних матеріалів, діагностичних методик, виконанням діагностичних вправ, рольових та ділових ігор, колективною і груповою роботою над кейсами та ситуаційними вправами.

Результати, отримані в ході формувального експерименту, показали ефективність запропонованої системи тренінгових занять. Це підтверджують зміни уявлень майбутніх менеджерів про ефективність основних стратегій мотивування у бік визнання більшої ефективності Позитивно-продуктивної стратегії, і зниження оцінок ефективності Негативно-Деструктивної стратегії. Так, зміна в оцінці Позитивно-продуктивної стратегії мотивування персоналу відбувається за рахунок усвідомлення Колегіальності як ефективного типу мотивування. Зміна оцінок Негативно-деструктивної стратегії мотивування персоналу супроводжується переглядом ставлень до усіх типів (тактик) мотивування, що її утворюють. Так, відбувається переоцінка ефективності тактики «Моральне покарання, психологічний тиск» у бік негативної оцінки прийомів та способів такого впливу на персонал, знижується оцінка ефективності тактик Створення напруги та Грошове покарання. За біполярною шкалою Контроль-Ініціатива спостерігається зміщення оцінок у бік визнання підтримки Ініціативи персоналу більш ефективною тактикою мотивування.

*Ключові слова:* мотивування персоналу; стратегія мотивування; підготовка майбутніх менеджерів; тренінгові заняття.

## **TRAINING SESSIONS AS AN EFFECTIVE FORM OF THE FUTURE MANAGER'S TRAINING FOR STAFF MOTIVATION**

**S. Yu. Meytarchan**

*National Technical University of Ukraine  
«Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine  
[svitlana.meytarchan@gmail.com](mailto:svitlana.meytarchan@gmail.com)*

The article presents the results of the development and implementation of training sessions for the training system of the future managers to staff motivate. A series of classes designed by author provides for the implementation in the course of each information-meaning, diagnostic and remedial developmental components of a variety of psychological and pedagogical means: the inclusion of mini-lectures, work with information materials, diagnostic techniques, performing diagnostic exercises, conducting role-playing and business games, collective and group work on case studies and situational tasks.

The results obtained during the formative experiment, demonstrated the effectiveness of the proposed system of training sessions. This is confirmed by the changes in the perceptions of the future managers in the direction of recognizing the most effective Positive-Productive strategy and reducing the assessments of the effectiveness of Negative-Destructive motivation strategy. Thus, a change in the assessment of Positive - Productive motivation strategy is due to the Collegial judgment as an effective type of motivation. Changes of estimates Negatively-Destructive strategies of motivation were accompanied by a revision of the relationships of all types (tactics) of motivation, which it form. So, there is a re-evaluation of the effectiveness of the tactics of "Moral punishment, psychological pressure" in the direction of negative evaluation techniques and methods of the impact on personnel, it reduced assessment of tactics effectiveness «Create suspense and monetary penalties». By bipolar-scale Monitoring-Initiative is a shift towards the recognition of the support staff Initiatives more effective tactic for motivation.

*Keywords:* motivation of personnel; motivation strategy; the preparation of the future managers; training sessions.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Спеціальна професійна підготовка майбутнього фахівця з необхідністю передбачає оволодіння ним усіма необхідними професійними знаннями, вміннями та навичками, що забезпечать йому здатність успішно виконувати професійні обов'язки, вирішувати актуальні професійні завдання. Однак тільки в процесі конкретної практичної діяльності молодий спеціаліст разом із набуттям професійного досвіду підвищує і рівень готовності до самої діяльності. За даними досліджень, саме протягом перших п'яти років професійної діяльності на основі накопичення професійного досвіду відбувається формування індивідуального стилю діяльності, напрацьовуються особисті способи та прийоми вирішення типових професійних завдань. Найчастіше цей процес відбувається стихійно, під впливом особистісних і ситуаційних чинників і визначає в подальшому міру професійної успішності конкретного працівника. Особливого значення ця проблема набуває, коли молодим спеціалістом є менеджер організації, а сферою діяльності – складна поліфункціональна управлінська діяльність, однією з найбільш складних функцій якої є мотивування персоналу організації.

Зважаючи на складність феномену мотивації і процесу мотивування, високі вимоги до професійної управлінської діяльності менеджера і, зокрема, до реалізації функції мотивування персоналу, а також у зв'язку із низькою ефективністю психологічної підготовки до її реалізації під час професійної підготовки у вищому навчальному закладі, виникає потреба у розробці спеціальної програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів організації до мотивування персоналу.

**Мета статті.** Виходячи із завдань нашого дослідження, а також спираючись на результати проведених нами раніше досліджень і експериментів [6; 7; 8], нами було поставлено мету: розробити систему тренінгових занять, яка б ефективно сприяла підготовці майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Результатом цієї роботи мало б стати визначення психологічних умов підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

Відповідно до поставленої мети нами було визначено наступні *завдання*: 1) розробити зміст та структуру тренінгової програми для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу; 2) здійснити експериментальне впровадження системи тренінгових занять для підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу організації; 3) перевірити ефективність розробленої системи тренінгових занять.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

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 й поведінки менеджера, яка впливає на здійснення мотивуючого впливу менеджера на персонал в управлінському процесі; в третьому – на діагностиці ситуаційних чинників успішності управлінського процесу. Зробивши ґрунтовний аналіз наукових досліджень, що розвивались в межах вказаних підходів [9], нами був зроблений висновок про те, що жодна з існуючих на сьогодні методик для визначення успішності менеджера в управлінні персоналом організації не вирішує в достатній мірі поставлене перед нами питання – діагностувати рівень і якість готовності до мотивування персоналу 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 [2; 10; 12; 13].

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

Виходячи з актуальності проблеми та факту того, що зазначені вище методики нас не задовольняли, нами був розроблений власний опитувальник оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації, який вміщував всі перераховані параметри, а саме: дав можливість проводити діагностику у майбутніх менеджерів організації на етапі навчання у виші; діагностувати сформовані уявлення менеджерів про ефективність прийомів і способів мотивування персоналу організації; діагностувати індивідуальні особливості уподобань мотивуючого впливу менеджера на персонал [9]. Реалізація констатувального етапу дослідження дозволила побудувати апостеріорну модель системи мотивування персоналу менеджером організації, що вміщувала у себе реалізацію певної стратегії мотивування [6].

Розглядаючи підготовку менеджерів організації до мотивування персоналу у руслі системно-стратегічної концепції діяльності, розвинутої В.О. Моляко та його учнями [11; 16], ми розглядаємо стратегію мотивування як базовий компонент цілісної системи психологічної готовності менеджера до мотивування персоналу. Орієнтація на *позитивно-продуктивну* стратегію мотивування персоналу, а також тактики і прийоми, які її забезпечують – *колегіальність, моральне заохочення, підтримка ініціативи, матеріальна винагорода*; оволодіння знаннями про природу мотивів, мотивації та мотивування; вміннями та навичками у сфері забезпечення мотивуючого впливу – є необхідними умовами якісної підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу.

Для реалізації поставлених завдань ми розробили тренінгові заняття, спрямовані на підготовку майбутніх менеджерів до мотивування персоналу. Апробація тренінгових занять протягом 2012-2014 років була здійснена у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» на факультеті менеджменту і маркетингу.

При розробці системи тренінгових занять була покладена в основу структура психолого-організаційної технології, запроваджена Л.М. Карамушкою [4; 5; 17], яка складається з:

1) інформаційно-сміслового компоненту, що розкриває зміст основних понять: мотив, мотивація, мотивування, формує знання про теорії і механізми мотивації, системи мотивування персоналу, прийоми і техніки мотивуючого впливу;

2) діагностичного компоненту, метою якого є оволодіння вміннями розпізнавати характер мотивуючих впливів, тактик і стратегій мотивування, а також визначення особливостей власних уявлень про ефективне мотивування;

3) корекційно-розвивального компоненту, націленого на осмислення студентами особливостей власних уявлень про ефективність тактик і стратегій мотивування персоналу, формування в них орієнтації на позитивно-продуктивну стратегію мотивування.

Розроблений нами цикл тренінгових занять складався із п'яти зустрічей, кожна з яких була розрахована на 2-3 години, мала свою назву і присвячувалась відповідній темі. Структура кожного заняття була побудована з урахуванням реалізації на кожному з них усіх трьох компонентів тренінгової технології: інформаційно-смісловий компонент реалізовувався включенням у заняття міні-лекцій, що структурували знання студентів з нового матеріалу, а також шляхом видачі учасникам тренінгу структурованих нами і роздрукованих інформаційних матеріалів; діагностичний компонент був представлений включенням у заняття відповідних діагностичних методик, виконанням діагностичних вправ; корекційно-розвивальний компонент реалізовувався широким спектром включених у заняття різноманітних активних видів роботи: рольових та ділових ігор, колективних обговорень та узагальнень результатів, колективною і груповою роботою над кейсами та ситуаційними вправами. У таблиці 1 ми наводимо програму циклу тренінгових занять «Психологія мотивування трудової діяльності».

**Методика та процедура дослідження.** Наше дослідження проводилось на базі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» із студентами-магістрами, що навчалися на п'ятому курсі. В експериментальну групу увійшли магістри-менеджери у кількості 25 осіб віком від 21 до 23 років, які навчалися на факультеті менеджменту та маркетингу. Контрольна група налічувала також 25 студентів віком від 21 до

23 років того ж факультету. Заняття тривали вісім тижнів, кожна зустріч відбувалась через два тижні. Контрольні зрізи проводились до початку першого заняття та після завершення п'ятого.

**Аналіз результатів дослідження.** Для визначення ефективності проведеного нами циклу тренінгових занять, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів до мотивування персоналу, ми провели повторне тестування досліджуваних контрольної та експериментальної груп і письмове опитування учасників тренінгових занять та статистично обробили отримані результати.

Протягом проведення занять в експериментальній групі у відповідності до мети кожного заняття кожному з учасників пропонувалося оцінити заняття за показниками актуальності, інформативності, суб'єктивної новизни. Опрацьовані результати опитування показали, що 89% учасників вважають, що їм вдалося розширити свої знання про мотивацію персоналу, її сутність, природу та механізми, 92% відзначили актуальність та інформативність спецкурсу, 56% відповіли, що усвідомили і переглянули своє ставлення до певних прийомів і способів впливу на працівників в організації.

Таблиця 1.

**Програма циклу тренінгових занять із спецкурсу  
«Психологія мотивування трудової діяльності»**

№ п/п	Тема заняття (кількість годин)	Мета заняття
1.	<b>Мотив, мотивація, мотивування</b> (2 години)	- Ознайомити студентів із природою, сутністю і змістом феноменів мотив, мотивація, мотивування, структурою мотивації і основними мотиваційними станами людини; - Проаналізувати власну структуру мотивації і переважаючий мотиваційний стан.
2.	<b>Динаміка мотивації</b> (2 години)	- Ознайомити студентів із видами мотивів та мотивуючих дій за ознакою усвідомлюваності; - Усвідомити дію стихійних рушійних сил мотивації: відчуття власної території, мимовільних і неусвідомлених стремлінь, бажань, потягів; - Виявити власний тип спрямованості.
3.	<b>Джерела мотивації</b> (2 години)	- Ознайомити студентів із видами мотивації; - Систематизувати уявлення учасників про рушійні мотиваційні сили шляхом створення їх класифікації.
4.	<b>Механізми мотивації</b> (2 години)	- Ознайомити студентів із різновидами впливів менеджера на персонал, засобами мотивування і стимулювання праці; - Показати роль ставлення менеджера до працівника у процесі мотивування, мотивуючу силу договору.
5.	<b>Мотивування в діяльності менеджера</b> (2 години)	- Ознайомити студентів із різновидами впливів менеджера на персонал, засобами мотивування і стимулювання праці; - Показати роль ставлення менеджера до працівника у процесі мотивування, мотивуючу силу договору.

Також нами були проаналізовані результати діагностики досліджуваних за розробленою нами методикою «Оцінка ефективності мотивування персоналу» до та після циклу тренінгових занять. Статистична обробка даних проводилася за допомогою пакета статистичних програм STATISTIKA (версія 8.0).

На початку проведення формуючого експерименту учасники контрольної та експериментальної груп оцінили ефективність різноманітних прийомів і способів впливу на персонал організації за допомогою розробленого нами тесту-опитувальника «Оцінка ефективності мотивування персоналу» [9]. Результати розрахунку t-критерію Стьюдента за шкалами опитувальника в контрольній та експериментальній групах показали, що групи є

еквівалентними. Після завершення циклу тренінгових занять було проведено повторне тестування студентів кожної з груп цією ж методикою.

Порівняльний аналіз результатів контрольної групи статистично значущих відмінностей не виявив. Навпаки, порівняльний аналіз діагностичних зрізів до та після формуючого експерименту в експериментальній групі майбутніх менеджерів показав наявність значущих розбіжностей за п'ятьма із семи діагностованих типів (тактик) мотивування та за обома загальними показниками стратегій мотивування. Результати порівняльного аналізу експериментальної групи до та після циклу тренінгових занять наведені у *таблиці 2*. Так, загальний показник *Позитивно-продуктивної стратегії мотивування* персоналу серед майбутніх менеджерів до тренінгових занять склав 22,80, після тренінгу – 28,87. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при  $p < 0,0079$ . Це свідчить про значно вищу оцінку ефективності даної стратегії мотивування майбутніми менеджерами після тренінгу. Серед типів (тактик) мотивування, що утворюють *Позитивно-продуктивну стратегію*, статистично значущі розбіжності виявлені відносно оцінки *Колегіальності*: до тренінгових занять середній показник склав 9,57, після – 12,97. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при  $p < 0,0062$ . Після проведення тренінгу майбутні менеджери вище оцінюють ефективність *Колегіальності* як типу мотивування персоналу.

Таблиця 2.

**Результати розрахунку t-критерію Стьюдента за оцінкою ефективності мотивування в експериментальній групі**

	Середн є До тренінгу	Середн є Після тренінгу	Значенн я t-критерію Стьюдента	Рівень значимості p
<b>Грошове покарання</b>	<b>6,57</b>	<b>2,23</b>	<b>3,17</b>	<b>0,0024*</b>
<b>Колегіальність</b>	<b>9,57</b>	<b>12,97</b>	<b>2,84</b>	<b>0,0062*</b>
<b>Створення напруги</b>	<b>13,23</b>	<b>8,27</b>	<b>3,54</b>	<b>0,0008**</b>
<b>Контроль-Ініціатива</b>	<b>-4,43</b>	<b>1,27</b>	<b>3,45</b>	<b>0,0010**</b>
<b>Моральне покарання, психологічний тиск</b>	<b>-0,80</b>	<b>-5,27</b>	<b>3,81</b>	<b>0,0003**</b>
Моральне заохочення	4,23	6,00	1,30	0,1997
Матеріальна винагорода	9,00	9,90	0,96	0,3398
<b>Позитивно-продуктивна стратегія мотивування</b>	<b>22,80</b>	<b>28,87</b>	<b>2,75</b>	<b>0,0079*</b>
<b>Негативно-деструктивна стратегія мотивування</b>	<b>21,70</b>	<b>3,97</b>	<b>6,34</b>	<b>0,0001**</b>

**Примітка:** Жирним і заливкою виділені типи і стратегії мотивування, за якими отримані статистично значущі розбіжності на відповідних рівнях значимості: \* - рівень значимості  $p < 0,01$  або  $p = 0,01$ ; \*\* - рівень значимості  $p < 0,001$  або  $p = 0,001$ .

Значно більші відмінності між першим і другим зрізом визначені за загальним показником *Негативно-деструктивної стратегії мотивування* персоналу, так до тренінгових занять середній показник склав 21,70, після – 3,97. За t-критерієм Стьюдента розбіжності значущі при  $p < 0,0001$ . Значне зниження середньої оцінки ефективності даної стратегії майбутніми менеджерами свідчить про зміну ставлення до типів (тактик) мотивування, що утворюють *Негативно-деструктивну стратегію*. Так, за усіма чотирма типами (тактиками) мотивування ми виявили статистично значимі розбіжності показників. Середній показник тактики *Грошового покарання* до тренінгових занять склав 6,57, після тренінгу знизився до 2,23 (розбіжності значущі при  $p < 0,0024$ ), середній показник тактики *Створення напруги*

знизився з 13,23 до 8,27 (розбіжності значущі при  $p < 0,0008$ ), за біполярною шкалою типу мотивування *Контроль-Ініціатива* оцінки змістилися з полюсу *Контроль* -4,43 у бік полюсу *Ініціатива* 1,27 (розбіжності значущі при  $p < 0,0010$ ). Такий тип мотивування, як *Моральне покарання, психологічний тиск* отримав після тренінгових занять ще більш негативну оцінку, змінившись з -0,80 до тренінгових занять на -5,27 після тренінгу (розбіжності значущі при  $p < 0,0003$ ).

За тактикою *Моральне заохочення*, яка входить у *Позитивно-продуктивну стратегію мотивування* персоналу, статистично значущих розбіжностей не виявлено, однак спостерігається загальна позитивна динаміка щодо підвищення оцінки ефективності майбутніми менеджерами цього типу мотивування після циклу тренінгових занять. Середній показник підвищився з 4,23 до тренінгових занять до 6,00 після тренінгу. Найбільш ригідними до змін виявились показники за шкалою *Матеріальна винагорода*. Середнє значення до тренінгу 9,00, після – 9,90. Можна припустити, що оцінка майбутніми менеджерами ефективності *Матеріальної винагороди* має декілька джерел: по-перше, це традиційне для менеджменту розуміння матеріального стимулювання, як управлінського інструменту, що має певні обмеження, по-друге, це розуміння економічних реалій сучасної організації, де матеріальні ресурси є обмеженими і скінченними, по-третє, це розуміння природи задоволення людиною матеріальних потреб: «до гарного швидко звикають...», «дай людині все, що вона бажає, і в ту ж мить вона зрозуміє, що це не все...» і т.п. Невід'ємним є також широке сприймання майбутніми менеджерами сучасних економічних умов життя суспільства, що створює значно ширшу соціальну обумовленість сприймання *Матеріальної винагороди* як типу мотивування персоналу організації.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, результати тренінгових занять, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів організації до мотивування персоналу, показали, що впровадження циклу тренінгових занять у їх підготовку є актуальним. Емпірично доведено, що в процесі тренінгових занять відбувається зміна оцінок майбутніми менеджерами ефективності різних типів і стратегій мотивування персоналу організації. Так, зміна в оцінці *Позитивно-продуктивної стратегії мотивування* персоналу відбувається за рахунок усвідомлення *Колегіальності* як ефективного типу мотивування.

Зміна оцінок ефективності *Негативно-деструктивної стратегії мотивування* персоналу супроводжується переглядом ставлень до усіх типів (тактик) мотивування, що її утворюють. Так відбувається переоцінка ефективності тактики «*Моральне покарання, психологічний тиск*» у бік негативної оцінки прийомів та способів такого впливу на персонал, знижується оцінка ефективності тактик *Створення напруги* та *Грошове покарання*. За біполярною шкалою *Контроль-Ініціатива* спостерігається зміщення оцінок у бік визнання підтримки *Ініціативи* більш ефективною тактикою мотивування.

Перспективи подальшого дослідження полягають у більш глибокому емпіричному дослідженні мотивування як специфічної діяльності менеджера, дослідженні зв'язків особливостей виявлених стратегій мотивування із особистісними, організаційно-професійними і соціально-демографічними чинниками на інших вибірках.

---



---

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барбуто, Д. Опросник для определения источников мотивации [Электронный ресурс] / Джон Барбуто, Ричард Сколл. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-opredeleniya-istochnikov-motivacii>
2. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: [монография] / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 256 с.
3. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
4. Карамушка Л.М. Психология освітнього менеджменту: навч. посібник /Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – К.: А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 31. – С. 3-13.
6. Мейтарчан С.Ю. Проблемы диагностики психологической готовности будущих менеджеров к мотивированию персонала / С.Ю. Мейтарчан // Новый университет. Серия: Актуальные

- проблемы гуманитарных и общественных наук. – Йошкар-Ола: Коллоквиум, 2015. - № 5. – С. 43-49.
7. Мейтарчан С.Ю. Стратегії мотивування у діяльності менеджера організації / С.Ю. Мейтарчан // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г.Шевченка. Т.2. Вип. 103 (Серія: Психологічні науки). – Чернігів : ЧНПУ, 2012. – С. 3-5.
  8. Мейтарчан С.Ю. Проблеми підготовки майбутніх менеджерів до мотивування персоналу / С.Ю. Мейтарчан // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. – Т.2. Вип. 94 (Серія: Психологічні науки). – Чернігів : ЧДПУ, 2011. – С. 3-5.
  9. Мейтарчан С.Ю., Проскура Ю.В. Розробка опитувальника оцінки ефективності мотивування менеджером персоналу організації / С.Ю. Мейтарчан, Ю.В. Проскура // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2015. – Вип.42. – С. 54-61.
  10. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн; пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, Е.И. Высочинава, 2007. – 184 с.
  11. Моляко В.А. Творческая конструкторология (пролигомены) / В.А. Моляко. – К.: Освіта України, 2007. – 388 с.
  12. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление / С.Г. Москвичев. – Киев – Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
  13. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под. ред. Г.С.Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 816 с.
  14. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2000. – 234 с.
  15. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
  16. Стратегії творчої діяльності: школа В. О. Моляко / [Моляко В. О., Коваленко А. Б., Мойсеєнко Л. А. та ін.] ; за заг. ред. В. О. Моляко. – К. : Освіта України, 2008. – 702 с.
  17. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

#### REFERENCES:

1. Barbuto, D. & Skoll, R. (). *Questionnaire to determine the sources of motivation*. Retrieved from <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-dlya-opredeleniya-istochnikov-motivacii> (In Russian).
2. Evtihov, O.V. (2007). *Leadership training*. St. Petersburg: Rech' (In Russian).
3. Ivanova, S.V. (2006). *Motivacija na 100%: A gde zhe u nego knopka? [Motivation are 100%: And where is his button?]*. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
4. Karamushka, L.M. (2004). *Psychology of education management*. Kyiv: Lybid (In Ukrainian).
5. Karamushka, L.M. (2011). Zmist ta struktura treninhu «Psykhologhiia orhanizatsiinoho rozvytku osvitynih orhanizatsii» [Content and structure of the training “psychology of organizational development of educational organizations”]. *Aktualni problemy psykhologhii : zb. naukovykh prats Instytutu psykhologhii imeni H.S. Kostiuks NAPN Ukrainy, Orhanizatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia. Sotsialna psykhologhiia*, 31, 3-13.
6. Meytarchan, S.Ju. (2015). Problemy diagnostiki psihologicheskoy gotovnosti budushhih menedzherov k motivirovaniyu personala [The diagnostic problem of psychological readiness of future managers to motivate of staff]. *Novyj universitet. Aktual'nye problemy gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk*, 5, 43-49.
7. Meytarchan, S.Ju. (2012). Strategii motivuvannja u dijal'nosti menedzhera organizacii [Motivation strategies in the organization managers' activities]. *Visnik Chernigivs'kogo nacional'nogo pedagogichnogo universitetu imeni T.G.Shevchenka*, 103, 3-5.
8. Meytarchan, S.Ju. (2011). Problemi pidgotovki majbutnih menedzheriv do motivuvannja personalu [The problems of future managers training to staff motivating]. *Visnik Chernigivs'kogo nacional'nogo pedagogichnogo universitetu imeni T.G.Shevchenka*, 94, 3-5.
9. Mejtarchan, S.Ju. & Proskura, Ju.V. (2015). Rozrobka opituval'nika ocinki efektyvnosti motivuvannja menedzherom personalu organizacii [Designing a questionnaire for evaluation of managers' effectiveness in staff motivation]. *Aktual'ni problemi psihologii: zb. naukovykh prac' Instytutu psihologii imeni G.S. Kostiuks NAPN Ukrainio. Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija*, 42, 54-61.
10. Merman, Je. (2007). *Staff motivation. Tools of motivation for organizational success*. Kharkov: Izd-vo Gumanitarnyj Centr, E.I. Vysochinova (In Russian).
11. Moljako, V.A. (2007). *Creative konstruktology (proligomeny)*. Kyiv: Osvita Ukrainy (In Russian).
12. Moskvichev, S.G. (2003). *Motivation, activity and management*. Kyiv – San-Francisko (In Russian).
13. Nikiforov, G.S. (2010). *Psychological support of professional activity: theory and practice*. St. Petersburg: Rech' (In Russian).
14. Sidorenko, E.V. (2000). *Motivational trening*. St. Petersburg: Rech' (In Russian).

15. Sidorenko, E.V. (2001). Training of influence and the opposition if influence. St. Petersburg: Rech' (In Russian).
16. Moiako, V.O. (2008). Strategy of creative activity: school of V. O. Moiako. Kyiv: Osvita Ukrainy (In Ukrainian).
17. Technology of work of organizational psychologists. (2005). Kyiv: Firma «INKOS» (In Ukrainian).