

УДК 316.625:352
DOI 10.24195/2414-4665-2025-4-4

Інна Грабчук,

кандидат економічних наук за спеціальністю
«Економіка та управління підприємствами»,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет,
Старий бульвар, 7, м. Житомир, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5548-6034>

Ліна Сікорака,

кандидат педагогічних наук за спеціальністю
«Теорія і методика професійної освіти»,
доцент кафедри природничих та соціально-гуманітарних дисциплін,
Житомирський медичний інститут Житомирської обласної ради,
вул. Велика Бердичівська, 46/15, м. Житомир, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-1086>

Тетяна Глюза,

магістр,
Поліський національний університет,
Старий бульвар, 7, м. Житомир, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0832-2584>

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПАРТИСИПАТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження зумовлена зміною парадигми сучасного управління, де дедалі більшої ваги набувають демократичні та інноваційні підходи до організації праці. В умовах високої конкуренції, швидких змін і зростання ролі людського капіталу традиційні авторитарно-бюрократичні стилі керівництва втрачають ефективність. Натомість акцент зміщується на особистість працівника, його мотивацію, творчість, емоційний інтелект і здатність до співпраці. У такому контексті інноваційний партисипативний стиль керівництва розглядається як один із найбільш перспективних підходів, що поєднує ефективність управління персоналом організації з розвитком його соціально-психологічного потенціалу.

Метою дослідження є наукове обґрунтування психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва та визначення його впливу на мотивацію працівників і ефективність праці в організації. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання: класифікувати ключові психологічні чинники партисипативного управління; розкрити їх вплив на трудову поведінку; схарактеризувати роль цього стилю у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату й підвищенні ефективності праці трудового колективу; обґрунтувати практичні засади його застосування.

Методи дослідження включають аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, а також системно-структурний підхід, що забезпечив комплексне вивчення структурних компонентів партисипативного стилю керівництва. Застосування таких методів дозволило виокремити мотиваційні, когнітивні, комунікативні та емоційно-вольові чинники, що визначають ефективність праці персоналу в організації, та запропонувати авторську модель психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, яка демонструє, як конкретні психологічні чинники керівництва впливають на мотивацію, залученість і результативність праці в організації.

Результати дослідження засвідчили, що ефективність інноваційного партисипативного стилю значною мірою залежить від емоційного інтелекту керівника, здатності до емпатії, навичок двосторонньої комунікації, довіри до персоналу та підтримки автономії працівників. У висновках підтверджено, що інноваційний партисипативний стиль керівництва є ефективною моделлю управління, яка сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню інноваційної поведінки та зміцненню конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: психологічні чинники, інноваційний партисипативний стиль керівництва, мотивація, ефективність управлінських процесів.

Вступ та сучасний стан досліджуваної проблеми.

В умовах високої конкуренції, прискорених змін зовнішнього середовища та потреби в інноваційних рішеннях дедалі очевиднішою стає недостатність автори-

тарно-бюрократичних стилів керівництва, які орієнтуються виключно на контроль і формальну дисципліну. У центрі уваги сучасної науки і практики управління опиняється людина як носій знань, креативності, емо-

ційного інтелекту та потенціалу для спільної творчої діяльності. Особлива роль у цьому процесі належить керівникові, який має виступати носієм новітніх поглядів на організацію праці та міжособистісні відносини. Його управлінська діяльність повинна узгоджуватися з тенденціями розвитку сучасного суспільства. За таких умов актуальним є вивчення психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, який поєднує управлінську ефективність із розвитком мотиваційних і соціально-психологічних ресурсів організації.

Інноваційний партисипативний підхід розглядає колективне прийняття рішень як стратегічний ресурс організації. Психологічними аспектами даного процесу є довіра, відкритість комунікацій, відчуття причетності, готовність до співпраці, які стають факторами, які безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, рівень залученості персоналу та ефективність праці. Ігнорування зазначених чинників призводить до формалізації управлінських процедур, зниження мотивації та втрати інноваційного потенціалу колективу, зниження ефективності праці.

Партисипативний стиль керівництва у своїй інноваційній модифікації долає суперечність між організаційними цілями та індивідуальними прагненнями працівників, створюючи умови для синергії особистісного та колективного розвитку. У цьому контексті психологічні чинники виступають не другорядними умовами, а ключовими драйверами, котрі визначають здатність організації адаптуватися до змін, стимулювати інноваційність і забезпечувати довготривалу ефективність праці в організації.

Класичними надбаннями в галузі психології, присвяченими вивченню мотивації людини та розвитку її особистості є наукові праці А. Маслоу (Maslow, 1954). Він доводить, що реалізація вищих потреб можлива лише після задоволення базових. Цінним теоретичним джерелом дослідження є розуміння того, що мотивація людини є динамічним процесом, який змінюється залежно від умов і особистісного розвитку. Проте для практичного застосування рекомендується доповнювати дослідження емпіричними прикладами.

У дослідженні Л.Е. Десі, Р.М. Райан (Deci, 1985) обґрунтовано концепцію партисипативного стилю керівництва в організації, яка ототожнювалася переважно з участю працівників у запровадженні управлінських рішень. Проте процес усвідомлення персоналом власної причетності до кінцевих показників діяльності організації розглядається фрагментарно.

Значний науковий внесок в управління персоналом, включаючи адаптивні моделі розвитку компетенцій, методи оцінювання ефективності праці в організаціях, а також взаємозв'язок між HR-процесами та загальною бізнес-стратегією підприємства зробили В.І. Кифяк та В.В. Кіндзерський (Кифяк, 2020). Авторами надано систематизований огляд функцій HR та їх інтеграції в бізнес-процеси, зокрема рекрутингу, навчання, розвитку та мотивації співробітників. Проте недостатньо уваги приділено специфіці управління персоналом

у різних галузях та впливу зовнішніх факторів, як-от цифровізація та глобалізація.

Науковий пошук щодо інноваційних підходів управління персоналом в умовах прискореного розвитку науково-технічного прогресу здійснював Л.В. Стрижеус (Стрижеус, 2013), який вказує на необхідність переходу від принципу єдинопочатку в прийнятті управлінських рішень до методів, що базуються на залученні працівників до процесу управління організацією, та доводить зростання соціальної ролі людини, яка розглядається як найбільша цінність організації, її громадянської свідомості. Втім, фрагментарно розглядається питання щодо більшого усвідомлення персоналом власної причетності до кінцевих показників діяльності організації.

Розвиток партисипативного управління на українських підприємствах вивчали Н.П. Захаркевич та Р.В. Трубайчук (Захаркевич, 2021), які виокремили проблеми впровадження партисипативного управління у вітчизняних реаліях. Водночас практичне застосування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління через залучення персоналу слід доповнити емпіричними прикладами та інструментами оцінки ефективності.

Корисним теоретичним джерелом для формування розуміння концепції партисипативного управління в освіті та її потенційного впливу на ефективність організацій є дослідження Н. Колісніченко (Колісніченко, 2021), яка наголошувала, що демократизація освітнього менеджменту, розширення участі стейкхолдерів та залучення громадськості є ключовими умовами модернізації освітньої системи України. Проте для практичного застосування необхідні доповнення через емпіричні дослідження та аналіз конкретних кейсів.

Дослідження С. Микитюк (Микитюк, 2021), підкреслює, що мотивація виступає ключовим ресурсом освітнього процесу, оскільки без належної внутрішньої та зовнішньої мотивації засвоєння знань є менш ефективним. Водночас автор не розглядає сучасні цифрові інструменти мотивації та вплив дистанційного навчання, що є актуальним у сучасному освітньому процесі.

У статті О. Лавринюк пропонуються рекомендації щодо використання сучасних мотиваційних стратегій в освітньому процесі для підвищення залученості та результативності студентів. Проте автором не надаються результати власних експериментів або порівняльного аналізу ефективності різних мотиваційних стратегій у навчальних групах. Крім того, обмежено розглянуто особливості мотивації в дистанційному або змішаному навчанні, що є актуальною проблемою сучасної освіти (Лавринюк, 2023).

Водночас чисельні наукові дослідження в галузі психології чітко не пов'язують стиль керівництва, його вплив на мотивацію персоналу та ефективність праці в організації. Наразі виникає необхідність у вдосконаленні як теоретичних узагальнень, так і практичних інструментів застосування психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, який поєднує управлінську ефективність із розвитком мотиваційних і соціально-психологічних ресурсів організації.

Таким чином, дослідження психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва має високу теоретичну та практичну значущість. Воно спрямовано на пошук шляхів гармонізації управлінських процесів і внутрішньої мотивації працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату і підвищення ефективності організаційної діяльності. Це зумовлює важливість системного аналізу проблематики та розроблення рекомендацій щодо впровадження інноваційних практик управління в сучасних умовах.

Мета та завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та системний аналіз психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва як ключового механізму підвищення мотивації персоналу та ефективності праці в організації.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- виявити та класифікувати основні психологічні чинники, що зумовлюють результативність інноваційного партисипативного управління;
- розкрити їх вплив на мотиваційні процеси та трудову поведінку працівників;
- визначити роль партисипативного стилю у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку колективної відповідальності та інноваційного потенціалу організації;
- обґрунтувати практичні засади застосування психологічних механізмів у системі керівництва для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано комплекс взаємодоповнювальних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують об'єктивність, системність і достовірність отриманих результатів, а саме: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових джерел із проблеми психології управління, мотивації праці та інноваційного стилю лідерства. Зазначені методи дали змогу розкрити сутність поняття «інноваційний партисипативний стиль керівництва», визначити його структурні та психологічні характеристики, а також установити взаємозв'язок між стилем управління і мотивацією працівників. Системно-структурний аналіз використано для виявлення системи психологічних чинників, що впливають на ефективність інноваційного партисипативного стилю керівництва, що дозволило виокремити ключові елементи (мотиваційні, комунікативні, когнітивні, емоційно-вольові) та встановити логіку їх взаємодії у процесі управління персоналом. Отримані результати дали змогу виявити типові риси інноваційно-партисипативного лідера, рівень мотивації працівників та характер взаємовідносин у колективі.

Таким чином, сукупність використаних методів забезпечує комплексний підхід до дослідження психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, дозволяє поєднати теоретичний аналіз із практичним емпіричним підтвердженням і сформу-

лювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення мотивації та ефективності праці в сучасних організаціях.

Результати. Актуальні потреби теорії та практики психології управління зумовлюють необхідність формалізації управлінських процесів, що безпосередньо пов'язано з визначенням їх технологічного підґрунтя. Створення абстрактної моделі управління має як евристичне, так і прикладне значення, оскільки воно сприяє досягненню оптимальної організації взаємодії в колективі. Розвиток науково-технічного прогресу зумовлює суттєві трансформації методів трудової діяльності, що, у свою чергу, актуалізує пошук нових управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в сучасних умовах господарювання. Поступова відмова від принципу єдності в прийнятті рішень та перехід до моделей, орієнтованих на участь працівників у процесах управління, відображає посилення соціальної значущості людини, яка розглядається як ключова цінність будь-якої організації. У цьому контексті делегування повноважень і відповідальності, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та формування усвідомлення власної причетності до кінцевих результатів діяльності організації набувають особливої пріоритетності.

З огляду на це сучасний менеджмент усе більше орієнтується на дослідження та впровадження економічних моделей, заснованих на принципах участі працівників в управлінні, що отримали назву партисипативного управління. Поняття «партисипація» запозичене із зарубіжної управлінської практики й означає залучення співробітників до процесу ухвалення управлінських рішень (Захаркевич, 2021). Визначальною характеристикою цього підходу є формування партнерських відносин між керівництвом і підлеглими на основі делегування повноважень і застосування дорадчих механізмів. Його ефективність значною мірою визначається не лише організаційними чи економічними умовами, а й насамперед психологічними чинниками, які формують внутрішній мотиваційний клімат і забезпечують сталість колективної взаємодії.

До ключових психологічних чинників партисипативного стилю управління належать:

– Мотиваційні установки та ціннісні орієнтації персоналу. Ефективність участі в прийнятті рішень прямо залежить від внутрішньої потреби працівників у самореалізації, автономії, визнанні та соціальній значущості. Чим вище рівень внутрішньої мотивації, тим активніше працівник долучається до колективного управлінського процесу;

– Психологічна довіра та взаємоповага. В умовах партисипативного управління критичною є атмосфера відкритості й безпеки, що зменшує страх покарання за помилки та сприяє вільному обміну ідеями. Саме довіра між керівником і підлеглими створює підґрунтя для конструктивного діалогу;

– Розвинені комунікативні навички. Партисипативний стиль передбачає багаторівневий діалог, що вимагає від учасників високої культури спілкування,

уміння слухати, аргументувати та інтегрувати різні позиції. Комунікативна компетентність виступає базовим психологічним ресурсом управлінського партнерства;

– Колективна ідентичність і групова згуртованість. Участь у прийнятті рішень є ефективною лише тоді, коли працівники усвідомлюють себе частиною єдиної команди. Почуття належності до колективу зменшує індивідуалістичні суперечності та підсилює готовність працювати на спільний результат;

– Когнітивна гнучкість і креативність. Партисипативне управління стимулює багатоваріантність мислення, адже рішення формуються через обмін ідеями. Психологічна здатність до креативності, адаптивності й відкритості до нових концепцій є однією з умов продуктивного функціонування цього стилю;

– Емоційна зрілість і саморегуляція. У процесі колективного прийняття рішень часто виникають конфліктні ситуації. Рівень розвитку емоційного інтелекту, здатність до самоконтролю та конструктивного розв'язання конфліктів визначає стабільність і ефективність партисипативної взаємодії.

Таким чином, психологічні чинники партисипативного стилю управління не лише опосередковують управлінські процеси, а й формують глибинні механізми довіри, партнерства та колективної відповідальності. Саме вони забезпечують синергію індивідуального потенціалу та колективних інтересів, перетворюючи управління з ієрархічної моделі на діалогічну систему співтворчості.

Сучасний підхід до реалізації цієї концепції знайшов відображення в інноваційному партисипативному менеджменті, який інтегрує інноваційні практики – нові технології, методи, бізнес-моделі, з демократичним стилем управління, що передбачає активну участь працівників, партнерів і навіть клієнтів у процесі прийняття рішень. У такому контексті особливого значення набувають питання не тільки створення й упровадження систем стимулювання персоналу, розширення їх участі в управлінні організацією, але й проблеми сучасної системи фахової передвищої та вищої освіти щодо нових викликів, зумовлених трансформаціями умов соціалізації.

З-поміж пріоритетів постає питання підготовки компетентного фахівця, в якому гармонійно поєднуються такі риси, як високий рівень професіоналізму, активна життєва позиція, ініціативність, мобільність, відповідальність, здатність ефективно працювати, швидко реагувати на зміну обставин, ухвалювати самостійні рішення, виявляти повагу до праці, усвідомлювати необхідність постійного оновлення знань і прагнення до самовдосконалення, а також розвивати навички культури міжособистісного спілкування, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню трудової активності, гармонізації індивідуальних і організаційних цілей.

Очевидним стає те, що ключову роль у становленні такої особистості відіграє позитивна мотивація здобувачів освіти до навчання. Проблематика формування позитивної навчальної мотивації є предметом уваги численних науковців у галузі педагогіки та психології.

Комплексне дослідження причин людської поведінки тісно пов'язане з аналізом її потреб і мотивів, які детермінують конкретні дії, загальну поведінку, а також формують поняття мотивації. У цьому контексті доцільно детально розглянути ключові категорії, зокрема «потреба», «мотив» та «мотивація», що дозволяють дослідити чинники та роль мотивації студентів у навчальній діяльності.

Отже, потреба визначається як стан індивіда, зумовлений відчуттям браку чогось суттєвого для його існування чи розвитку. Відповідно, потреби виступають джерелом людської активності, сприяючи регуляції поведінки, формуванню напрямків мислення, емоційного стану, почуттів і волі. Усвідомлені індивідом потреби стають основою для постановки певних цілей, способи досягнення яких, спрямовані на задоволення цих потреб, визначаються мотивами. Серед ключових видів потреб виділяють біологічні (забезпечення життєво необхідних умов, як-от їжа чи кисень), матеріальні (необхідність у предметно-суспільній діяльності та встановленні свого місця в соціумі) і духовні (потреба в пізнавальній, творчій або моральній діяльності). Таким чином, саме ці потреби стають основою для формування мотивів до певних видів діяльності.

Мотиви, у свою чергу, виконують роль фундаменту мотивації особистості до вибору та здійснення певної діяльності, що безпосередньо впливає на її поведінкові прояви. Вони слугують рушійною силою діяльності, формуються під впливом сукупності актуальних потреб та передують активним діям, спрямованим на реалізацію цілей, що покликані задовольнити ці потреби. Поняття «мотив» в академічному тлумачному словнику української мови трактується як «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку» (Академічний словник, 1980).

За визначенням С. Гончаренка, «мотивація – це система мотивів, або стимулів, які спонукають людину до конкретних форм діяльності або поведінки. Одна й та сама діяльність може здійснюватися з різних мотивів» (Гончаренко, 1997). У педагогічній науці мотивація визнається одним із найважливіших та найбільш досліджуваних факторів, що визначають успішність освітнього процесу. Вона виступає рушійною силою для будь-якої діяльності: від роботи та спілкування до процесу пізнання.

Ученими виділено три основні типи мотивації до навчання:

– негативна мотивація, яка виникає внаслідок усвідомлення можливих незручностей або неприємностей, які можуть статися, якщо здобувач освіти не буде вчитися (наприклад, критика від батьків, викладачів чи однокурсників). Цей вид мотивації зазвичай не є ефективним і рідко забезпечує високі результати;

– мотивація позитивного характеру, котра, однак, пов'язана з мотивами, які лежать поза межами самої навчальної діяльності. Така мотивація проявляється у двох формах. По-перше, це соціально значущі прагнення, коли навчання розглядається як засіб досягнення життєвої мети чи виконання особистого призначення. Якщо цей фактор є стабільним і займає важливе місце

в системі цінностей здобувача освіти, він стимулює подолання труднощів та сприяє розвитку терпіння і наполегливості. Це один із найбільш потужних та цінних видів мотивації. Однак без додаткової підтримки іншими мотиваційними чинниками його ефективність може бути обмеженою;

– мотивація негативного характеру, зумовлена вузькоособистими інтересами здобувача освіти, наприклад прагнення отримати схвалення від оточення або забезпечити власне благополуччя.

Ключовим фактором, який спонукає індивідуума до навчання, є сам процес оволодіння знаннями. Здобувач освіти відчуває задоволення як від діяльності, пов'язаної з пізнанням, так і від отриманих результатів, що включає відкриття нового, реалізацію власних можливостей та розкриття особистісних здібностей. Таким чином, мотиваційні чинники в процесі навчання безпосередньо впливають із поставлених цілей. З огляду на це мотивація може бути визначена як сукупність внутрішніх імпульсів, які спонукають здобувача освіти до певних дій та вчинків. Поняття мотиву можливо пояснити через запитання: «Які причини спонукають мене діяти саме так?».

Найбільш значущими цільовими цінностями для сучасних студентів нині є «успіх», «упевненість у собі», «цікава робота», «свобода», «гроші», «розвиток» та ін. Мотивація у кожного студента різна, «вона залежить від його світогляду, рис характеру, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізичних особливостей тощо» (Лавринюк, 2023).

Мотивація є базовим психологічним чинником, що визначає рівень активності, цілеспрямованості та стійкості поведінки людини. Якщо учень на етапі навчання демонструє високу внутрішню мотивацію, він розвиває такі риси, як наполегливість, відповідальність, здатність до саморегуляції та подолання труднощів. Саме ці якості безпосередньо переносяться в професійну сферу, де формують основу для ефективної трудової діяльності.

Мотивований учень активно засвоює знання, прагне до поглибленого розуміння матеріалу, шукає додаткові джерела інформації та ініціативно розширює власний інтелектуальний горизонт. Така поведінка формує стійкі навички самоосвіти, які є критично важливими в умовах швидких технологічних змін. Відповідно, майбутній працівник із цими навичками здатен до постійного професійного розвитку та адаптації до нових вимог ринку праці. У колективі мотивований здобувач освіти, який стає працівником, виявляє готовність до співпраці, прагнення досягати результату та відповідальність за виконання завдань. Високий рівень внутрішньої мотивації перетворює працю для нього не лише на засіб заробітку, а й на простір для самореалізації. Це забезпечує більш високу залученість, ініціативність та продуктивність порівняно з працівниками, які не мають сформованих мотиваційних орієнтирів у процесі навчання.

Дослідження з психології праці та педагогіки підтверджують, що сформована мотиваційна сфера є детермінантою ефективності будь-якої діяльності. Учень,

в якого в освітньому середовищі розвивається мотивація до досягнень, стає працівником, здатним швидко навчатися, генерувати ідеї та продуктивно працювати навіть у стресових умовах. Це робить його конкурентоспроможним і цінним для роботодавця (Колісніченко, 2023; Огнев'юк, 2003).

Отже, мотивований здобувач стає кращим працівником, оскільки навчальна мотивація формує основу для професійної компетентності, відповідальності, здатності до інновацій та сталого особистісного розвитку.

Функціонування будь-якого підприємства неминуче супроводжується необхідністю укомплектування кадрового складу. Процес добору нових працівників не лише забезпечує стабільність виробничо-господарської діяльності, а й формує підґрунтя для подальшого успіху організації. У випадку першочергового значення набуває якісний добір висококваліфікованих фахівців середньої управлінської ланки, оскільки саме ця категорія персоналу є визначальною для закріплення позицій підприємства на ринку та розширення його ринкової частки. Ефективність праці персоналу передбачає застосування різних механізмів стимулювання до високоефективної діяльності, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації. Мотивація праці є однією з провідних функцій менеджменту, яка забезпечує активізацію трудової поведінки працівників через задоволення їхніх потреб, що співвідносяться з інтересами підприємства.

Відповідно до концепції А. Маслоу (Maslow, 1954), ієрархія потреб людини складається з п'яти основних рівнів, причому потреби вищого порядку набувають мотиваційної сили лише після часткового або повного задоволення потреб нижчого рівня (Maslow, 1954). Для формування позитивного ставлення працівників до професійної діяльності важливо створити такі умови, за яких трудова діяльність сприйматиметься як усвідомлений процес, що виступає джерелом саморозвитку, професійного вдосконалення та кар'єрного зростання.

Важливим чинником зростання ефективності використання персоналу є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними раціонально використовувати засоби виробництва, удосконалювати технологічні процеси та впроваджувати інноваційні форми організації виробництва. Конкретні напрями підвищення продуктивності праці визначаються з урахуванням галузевих і регіональних особливостей функціонування підприємства. Ефективне поєднання факторів, що забезпечують раціональне використання земельних ресурсів, засобів виробництва та трудових кадрів, створює передумови для зростання обсягів виробництва продукції та підвищення продуктивності праці персоналу.

Розглядаючи людський капітал як актив, а не витрати, слід відзначити високу вартість управлінських рішень щодо добору персоналу. На відміну від придбання технічних засобів, де критеріями є виробнича необхідність, рівень завантаження та економічність, головним аргументом під час прийняття на роботу нового працівника виступає його професійна компетентність, яка з часом може втрачати актуальність. Недостатньо уваги приділяється

здатності кандидата до постійного навчання, комунікаційним навичкам та готовності до командної роботи. Висока ціна неякісного кадрового забезпечення виявляється у зниженні результативності діяльності підприємства. Тому навчання та підвищення кваліфікації кадрів слід розглядати не як витрати, а як необхідну умову безперервного вдосконалення та гнучкого використання робочої сили. Це сприяє стабільній зайнятості, зниженню плинності кадрів і водночас формує у працівників мотивацію до підвищення ефективності праці. Практика засвідчує, що продуктивність робітників, які планують змінити місце роботи, знижується на 20–25% (Огнев'юк, 2003).

Таким чином, економічне зростання і розв'язання комплексу соціально-економічних завдань підприємства можливе лише за умови підвищення ефективності використання персоналу. Економічна сутність цього процесу полягає у зменшенні трудових витрат на виробництво одиниці продукції або у збільшенні обсягів виробництва за незмінних витрат часу, що відображається в зростанні продуктивності праці.

Поведінка окремого працівника дедалі більшою мірою зумовлюється особливостями колективу, в якому він здійснює професійну діяльність, а також культурними традиціями, що склалися в організації. Водночас результативність функціонування колективу значною мірою визначається психологічними характеристиками керівника та специфікою його управлінського стилю. До ключових ділових якостей сучасного керівника пред'являються підвищені вимоги, зокрема до його наполегливості, рішучості, лідерських здібностей, комунікабельності, вміння впливати на інших, інноваційності, впевненості, організованості тощо. Крім того, вагоме значення мають морально-етичні характеристики управлінця, які повинні відповідати загальноприйнятим соціальним нормам, корпоративній культурі та відображати рівень його соціальної відповідальності.

Одним із найефективніших інструментів посилення трудової мотивації виступає публічне визнання високих результатів роботи, професійної компетентності та кваліфікаційних умінь працівників. Від ефективності

організації системи мотивації значною мірою залежить продуктивність колективу та, відповідно, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Працівники є провідною продуктивною силою підприємства. Їх чисельність, структура, якість, рівень забезпеченості та ступінь використання мають вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме працівники забезпечують рух матеріально-речових елементів виробництва, створюють продукцію, вартість і додатковий продукт у вигляді прибутку. На відміну від інших ресурсів, трудові ресурси мають здатність до самостійного вибору умов праці: вони можуть вимагати кращих умов, відповідності роботи набутій кваліфікації, адекватного матеріального стимулювання, а в разі незадоволення – залишити підприємство за власним бажанням.

Результативність використання персоналу оцінюється за ступенем досягнення загальних організаційних цілей. Управління цим процесом доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних етапах: по-перше – оцінювання загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства; по-друге – планування та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу. Для підприємства важливим завданням є активізація планування кар'єрного розвитку працівників, яке передбачає визначення стратегій та етапів їх професійного і посадового зростання. Суть цього процесу полягає в гармонізації індивідуальних здібностей, можливостей і цілей працівника з вимогами підприємства, його стратегічними орієнтирами і планами розвитку.

Такі твердження знаходять вираження в запропонованій концептуальній моделі психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва, яка базується на поєднанні партисипативного управління та психологічних механізмів мотивації, орієнтованих на розвиток особистого та колективного потенціалу працівників. Модель демонструє, як конкретні психологічні чинники керівництва впливають на мотивацію, залученість і результативність праці в організації (рис. 1).

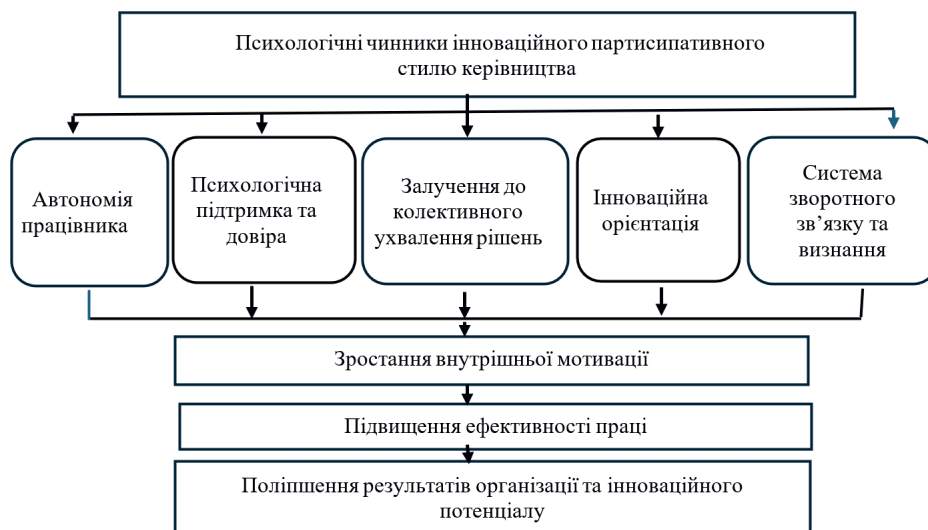


Рис. 1. Модель психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва

Ключовими компонентами моделі є: автономія працівника – надання працівникам права приймати рішення в межах своєї компетенції, підвищувати внутрішню мотивацію та відповідальність за результати; психологічна підтримка та довіра – орієнтована на відкриту комунікацію між керівником і командою, формування безпечного середовища для висловлення ідей та пропозицій; залучення до колективного ухвалення рішень, коли працівники беруть участь у стратегічних, організаційних і процесних рішеннях, сприяє відчуттю значущості та власного внеску в результат організації; інноваційна орієнтація направлена на стимулювання творчого підходу, експериментування та впровадження нових методів, формує культуру інновацій та підвищує адаптивність організації; система зворотного зв'язку та визнання – є регулярним оцінюванням досягнень і конструктивний фідбек, що підвищує мотивацію та почуття компетентності у працівника.

У моделі відображено такі взаємозв'язки:

– психологічні чинники керівництва (автономія, довіра, залучення, інноваційність, зворотний зв'язок) → зростання внутрішньої мотивації працівників → підвищення ефективності праці → поліпшення результатів організації та інноваційного потенціалу.

Додатково модель ураховує зворотний ефект: підвищена ефективність і результативність роботи працівників зміцнює довіру та готовність керівника до подальшого впровадження партисипативних практик.

Емпіричний внесок запропонованої моделі психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва полягає в тому, що модель дозволяє структуровано вимірювати вплив психологічних чинників керівництва на мотивацію та ефективність праці за допомогою опитувань, інтерв'ю та індикаторів результативності й пропонує інструмент для менеджерів, як інтегрувати психологічні аспекти в щоденну практику управління, а також для дослідників, щоб емпірично перевіряти гіпотези про ефективність партисипативного стилю.

Таким чином, усі перелічені психологічні чинники ефективності використання персоналу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Лише комплексний, системний підхід та їх раціональне поєднання здатні забезпечити стаке зростання продуктивності праці на підприємствах.

Обговорення. Отримані результати дослідження підтверджують, що інноваційний партисипативний стиль керівництва є одним із найбільш ефективних сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованим на розвиток внутрішньої мотивації працівників, формування почуття причетності до спільної справи та підвищення результативності діяльності організації.

Виявлено, що ключовими психологічними чинниками ефективності цього стилю є:

– емоційний інтелект керівника, який забезпечує розуміння потреб, емоцій і цінностей підлеглих;

– розвинені комунікативні навички, що сприяють двосторонній взаємодії та зниженню ієрархічної дистанції;

– мотиваційна спрямованість на співробітництво, а не контроль;

– довіра і підтримка автономії працівників;

– інноваційна готовність керівника, тобто здатність ініціювати та підтримувати зміни в організаційному середовищі.

Отримані емпіричні дані узгоджуються з концепціями сучасної організаційної психології, зокрема з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна (Deci, 1985), яка підкреслює важливість автономії, компетентності та соціальної залученості як базових потреб людини, що лежать в основі внутрішньої мотивації. Аналіз показав, що партисипативний стиль керівництва створює умови для задоволення цих потреб, стимулюючи ініціативу працівників і сприяючи розвитку інноваційної поведінки.

Дані дослідження також підтверджують висновки інших науковців щодо того, що ефективне лідерство в сучасних організаціях пов'язане з гнучкістю, емоційною стійкістю та здатністю до делегування повноважень. В умовах швидких змін зовнішнього середовища саме інноваційно-партисипативний стиль забезпечує адаптивність колективу та підвищує організаційну ефективність.

Установлено також, що застосування партисипативного стилю без належного рівня психологічної готовності колективу може викликати опір, зниження продуктивності або формальну участь працівників у прийнятті рішень. Це узгоджується з положеннями теорії організаційних змін, згідно з якою інноваційна поведінка вимагає створення культури довіри, підтримки та психологічної безпеки.

Отримані результати переконливо демонструють високу ефективність інноваційного партисипативного стилю керівництва, однак їх інтерпретація виявляє низку внутрішніх суперечностей, що потребують критичного осмислення. Насамперед, хоча партисипативний підхід позиціонується як універсальний інструмент активізації внутрішньої мотивації персоналу, його дієвість значною мірою залежить від психологічної зрілості як керівника, так і працівників. Таким чином, заявлена універсальність вступає в конфлікт із гетерогенністю організаційного середовища, в якому рівень готовності до співучасті суттєво коливається.

Дискусійним виглядає також припущення про пряму відповідність між наданням автономії та зростанням результативності діяльності. Теорія самодетермінації Десі й Раяна справді підкреслює значущість автономії, однак у реальних умовах організаційної практики вона може породжувати як ініціативність, так і розмиття відповідальності, особливо коли працівники не володіють достатнім рівнем компетентності або досвіду. У цьому проявляється суперечність між теоретичною моделлю внутрішньої мотивації та емпіричною різноваріантністю поведінки персоналу.

Особливої уваги потребує встановлена суперечність між теоретичними перевагами партисипативного стилю та практичними ризиками його імплементації.

Дослідження вказують, що за умови недостатньої психологічної готовності колективу партисипація перетворюється на формальність, а залучення – на імітацію співучасті. Це означає, що сам стиль керівництва не гарантує ефективності без підтримувальної культури, що підтверджує положення теорії організаційних змін, але водночас обмежує самодостатність партисипативної моделі.

Отже, критичний аналіз показує, що інноваційний партисипативний стиль керівництва є ефективним інструментом управління людськими ресурсами за умови поєднання таких чинників, як високий рівень емоційного інтелекту, відкриті комунікації, підтримка автономії персоналу та орієнтація на розвиток. Водночас потребує подальшого вивчення питання оптимального балансу між демократичністю управління та необхідністю збереження управлінської дисципліни, а також вплив культурних особливостей організації на сприйняття партисипативного лідерства.

Висновки. Згідно з висновками науковців та практиків, партисипативне управління є одним із найперспективніших напрямів сучасного менеджменту в різних сферах суспільної діяльності – від бізнесу до освіти та соціальної взаємодії. Його використання сприяє повнішій реалізації творчого та професійного потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації та загальної результативності функціонування організації. Ключові ідеї інноваційного партисипативного управління полягають у колективному ухваленні рішень, коли персонал бере участь не лише у виконанні завдань, а й у формуванні стратегії, розвитку продуктів та оптимізації процесів; системній інноваційності, якщо організаційне середовище сприяє експериментуванню, впровадженню нових підходів і гнучких методологій, прозорості й довірі, де керівництво відкрито ділиться інформацією, а працівники розуміють логіку управлінських рішень; мотивація через залучення, через відчуття власної значущості у спільній справі підвищує прагнення співробітників працювати на результат; горизонтальні комунікації, за яких зростання професійної зрілості працівників та їх готовність до складної діяльності стимулюють розвиток децентралізованих управлінських структур і посилюють ефективність організації.

Таке твердження підсилюється запропонованою авторською моделлю психологічних чинників інноваційного партисипативного стилю керівництва. У моделі відображено такі взаємозв'язки: → психологічні чинники керівництва (автономія, довіра, залучення, інноваційність, зворотний зв'язок) → зростання внутрішньої мотивації працівників → підвищення ефективності праці → поліпшення результатів організації та інноваційного потенціалу.

Таким чином, інноваційний партисипативний стиль управління розглядається як одна з провідних концепцій сучасного управління, що в поєднанні з психологічними чинниками сприяє ефективності, гнучкості та соціальній спрямованості управлінських процесів. Практичні кейси використання партисипа-

тивного підходу сприятимуть: повнішій реалізації творчого та професійного потенціалу працівників; підвищенню мотивації та результативності функціонування організації; формуванню колективного ухвалення рішень, коли персонал залучається не лише до виконання завдань, а й до формування стратегії, розвитку продуктів та оптимізації процесів; забезпеченню системної інноваційності, що проявляється у створенні середовища для експериментування, впровадження нових підходів і гнучких методологій та розвитку горизонтальних комунікацій, що підвищує професійну зрілість працівників і ефективність децентралізованих управлінських структур.

ЛІТЕРАТУРА

1. Академічний тлумачний словник української мови.: В 11 т. 1970–1980. Київ : Наукова думка. URL: <https://sum.in.ua/>
2. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
3. Захаркевич Н. П., Трубайчук Р. В. Розвиток партисипативного управління на вітчизняних підприємствах. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2021. С. 46–54.
4. Кифяк В. І., Кіндзерський В. В. Управління персоналом як основний бізнес-процес підприємств. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 827. С. 21–29.
5. Колісниченко Н. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 3, № 84. С. 111–116. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246301>.
6. Лавринюк О., Кириченко В. Мотивація до навчальної діяльності: аналіз сучасних теорій. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2023. № 1. С. 34–39. <https://doi.org/10.32782/psy-2023-1-6>.
7. Микитюк С. О., Микитюк С. С. Мотивація начальної діяльності як ресурс освітнього процесу. *Збірник наукових праць Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2021. № 76, Т. 2. С. 121–126. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.76-2.21>
8. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку (світоглядно-методологічний аспект) : автореф. дис. ... д-ра. філос. наук: 09.00.03. Київ, 2003. 36 с.
9. Павко А. Українська фундаментальна наука – інтелектуальний чинник формування традицій та цінностей європейської цивілізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія*. 2024. № 1 (10). С. 26–31. <https://doi.org/10.17721/2523-4064.2024/10-5/11>
10. Петренко В. В., Василенко О. М. Професійна спрямованість та чинники, що впливають на вибір професії студентами закладів вищої освіти. *Актуальні питання соціальної роботи: надбання, проблеми, перспективи: збірник наукових праць студентів та викладачів*. Хмельницький, 2020. Вип. 1. С. 90–93. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/066b60e1-a51d-407b-bfa9-151b30b48e3a/content>
11. Стрижеус Л. В. Особливості розвитку «економіки участі» в організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1941>

12. Sherman M., Puhovskiy E., Kambalova Y., Kdyrova I. The future of distance education in war or the education of the future (the Ukrainian case study). *Futurity Education*. 2022. № 2(3). P. 15–24. <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.30>.

13. Escrive-Boulley G., Tessier D., Sarrazin P. La motivation autodéterminée. *L'engagement des élèves en EPS*. 2012. Ch. 6. P. 67–75. URL: https://www.researchgate.net/publication/331297209_L'engagement_des_eleves_en_EPS_la_motivation_autodeterminee

14. Deci L. E., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York, London: Plenum Press, 1985. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

15. Maister D. *True professionalism*. New York: Free Press, 2024. 224 p.

16. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. 441 p.

REFERENCES

1. Akademichnyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Academic Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language]. (1970–1980). V 11 t. Kyiv: Naukova dumka. Retrieved from <https://sum.in.ua/> [in Ukrainian].

2. Honcharenko, S. U. (1997). *Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk* [Ukrainian pedagogical dictionary]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

3. Zakharkevych, N. P., & Trubaichuk, R. V. (2021). Rozvytok partysypatyvnoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Development of participatory management at domestic enterprises]. *Khmelnitskyi University of Management and Law*, 46–54 [in Ukrainian].

4. Kyfiak, V. I., & Kindzerskyi, V. V. (2020). Upravlinnia personalom yak osnovnyi biznes-protses pidpriemstv [Personnel management as a key business process of enterprises]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, 827, 21–29 [in Ukrainian].

5. Kolisnichenko, N. (2021). Partysypatyvne upravlinnia v haluzi osvity: sutnist, osoblyvosti, tendentsii formuvannia i realizatsii [Participatory management in education: essence, features, trends]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3(84), 111–116. <https://doi.org/10.35432/1993-8330apa3842021246301> [in Ukrainian].

6. Lavryniuk, O., & Kyrychenko, V. (2023). Motyvatsiia do navchalnoi diialnosti: analiz suchasnykh teorii [Motivation for learning: analysis of modern theories]. *Zhurnal sotsialnoi ta praktychnoi psykholohii*, 1, 34–39. <https://doi.org/10.32782/psy-2023-1-6> [in Ukrainian].

7. Mykytiuk, S. O., & Mykytiuk, S. S. (2021). Motyvatsiia navchalnoi diialnosti yak resurs osvitnoho protsesu [Learning motivation as a resource of the educational process]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho*, 76(2), 121–126. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.76-2.21> [in Ukrainian].

8. Ohnev'iuk, V. O. (2003). *Osvita v systemi tsinnosti staloho liudskoho rozvytku* [Education in the system of sustainable human development values]. (Doctoral dissertation abstract). Kyiv [in Ukrainian].

9. Pavko, A. (2024). *Ukrainska fundamentalna nauka – intelektualnyi chynnyk formuvannia tradytsii ta tsinnosti yevropeiskoi tsyvilizatsii* [Ukrainian fundamental science as an intellectual factor of forming European values]. *Visnyk KNU im. T. Shevchenka. Filosofiia*, 1(10), 26–31. <https://doi.org/10.17721/2523-4064.2024/10-5/11> [in Ukrainian].

10. Petrenko, V. V., & Vasylenko, O. M. (2020). Profesii-na spriamovanist ta chynnyky vyboru profesii studentamy zakladiv vyshchoi osvity [Professional orientation and factors influencing students' career choice]. *Aktualni pyttannia sotsialnoi roboty: nadbannia, problemy, perspektyvy*, 1, 90–93. Retrieved from <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/066b60e1-a51d-407b-bfa9-151b30b48e3a/content> [in Ukrainian].

11. Stryzheus, L. V. (2013). Osoblyvosti rozvytku "ekonomiky uchasti" v orhanizatsii [Features of the development of "participation economy" in an organization]. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1941> [in Ukrainian].

12. Sherman, M., Puhovskiy, E., Kambalova, Y., & Kdyrova, I. (2022). The future of distance education in war or the education of the future (the Ukrainian case study). *Futurity Education*, 2(3), 15–24. <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.30> [in English].

13. Escrive-Boulley G., Tessier D., Sarrazin P. (2012). La motivation autodéterminée. *L'engagement des élèves en EPS*, 6, 67–75. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331297209_L'engagement_des_eleves_en_EPS_la_motivation_autodeterminee [in French].

14. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7> [in English].

15. Maister, D. (2024). *True professionalism*. New York: Free Press [in English].

16. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row [in English].

Inna Grabchuk,

Candidate of Economic Sciences, majoring in Economics and Business Management, Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism,

Polissia National University,

7, Staryy Bulvar, Zhytomyr, Ukraine,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5548-6034>

Lina Sikoraka,

Candidate of Pedagogical Sciences, majoring in Theory and Methods of Vocational Education, Associate Professor at the Department of Natural Sciences and Social and Humanitarian Disciplines,

Zhytomyr Medical Institute Zhytomyr Regional Council,

46/15, Velyka Berdychivska Str., Zhytomyr, Ukraine,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4785-1086>

Tetyana Glyuza,
Master,
Polissia National University,
Staryy Bulvar, 7, Zhytomyr, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0832-2584>

PSYCHOLOGICAL FACTORS OF INNOVATIVE PARTICIPATIVE MANAGEMENT STYLE IN RELATION TO INCREASING MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY IN THE ORGANIZATION

The relevance of the study is due to the change in the paradigm of modern management, where democratic and innovative approaches to labor organization are gaining increasing importance. In conditions of high competition, rapid changes and the growing role of human capital, traditional authoritarian-bureaucratic leadership styles are losing their effectiveness. Instead, the emphasis shifts to the employee's personality, motivation, creativity, emotional intelligence, and ability to collaborate. In this context, the innovative participative leadership style is seen as one of the most promising approaches, which combines the effectiveness of the organization's personnel management with the development of its socio-psychological potential.

The purpose of the study is to scientifically substantiate and systematically analyze the psychological factors of the innovative participatory management style and determine its impact on employee motivation and work efficiency in the organization. To achieve this goal, the following tasks were set: to classify the key psychological factors of participative management; to reveal their influence on work behavior; to characterize the role of this style in the formation of a favorable socio-psychological climate and increasing the efficiency of the work team; substantiate the practical principles of its application.

Research methods include analysis, synthesis, comparison, generalization, as well as a systemic-structural approach, which provided a comprehensive study of the structural components of the participative leadership style. The use of such methods allowed us to identify motivational, cognitive, communicative, and emotional-volitional factors that determine the effectiveness of personnel work in the organization and propose an author's model of psychological factors of an innovative participatory leadership style, which demonstrates how specific psychological factors of leadership affect motivation, involvement, and work performance in an organization.

The results of the study showed that the effectiveness of the innovative participatory style largely depends on the leader's emotional intelligence, ability for empathy, two-way communication skills, trust in staff, and support for employee autonomy. The findings confirm that the innovative participative leadership style is an effective management model that helps increase staff motivation, form innovative behavior, and strengthen the competitiveness of the organization.

Key words: *psychological factors, innovative participatory management style, motivation, effectiveness of management processes.*

*Дата надходження статті: 12.11.2025
Дата прийняття статті: 08.12.2025
Опубліковано: 30.12.2025*