

Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**Віталій РЕЙКІН**

**МОТИВУВАННЯ ТА ЛІДЕРСТВО**

Конспект лекцій

Луцьк 2022

УДК 338.242

P-35

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 1 від 21 вересня 2022 р.).

**Рецензенти:**

**Загоруйко В. Л.** – к.е.н., доцент, кафедра менеджменту, Луцький НТУ.

**Павлов К. В.** – д.е.н., професор, кафедра підприємництва і маркетингу, ВНУ імені Лесі Українки.

**Рейкін В. С.**

**P-35 Мотивування та лідерство** : конспект лекцій. Луцьк :

Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2022. 89 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силабуса дисципліни. Навчальне видання містить стисле та чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, іспиту.

Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання 1 курсу підготовки магістра спеціальностей 051 Економіка, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**УДК 338.242**

© Рейкін В. С., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

**ЗМІСТ**

Вступ	4
Тема 1. Сучасне розуміння мотивації як процесу	8
Тема 2. Змістові теорії мотивації	17
Тема 3. Процесуальні теорії мотивації	27
Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці	39
Тема 5. Методи нематеріальної мотивації	46
Тема 6. Вступ до теорії і практики формування лідера	54
Тема 7. Теорії походження лідерства	60
Тема 8. Харизматичне лідерство	65
Тема 9. Резонансне лідерство	73
Тема 10. Сучасне лідерство	79
Список використаних джерел	87

## Вступ

Навчальна дисципліна «Мотивування та лідерство» належить до нормативних, спрямована на формування фахових компетенцій студентів щодо менеджменту у професійній діяльності, а також його універсальних принципів та управлінського інструментарію.

*Мета* вивчення дисципліни – формування системи теоретичних і прикладних знань щодо мотивації персоналу матеріальними, трудовими та статусними засобами, а також розвиток уявлень щодо феномену лідерства, його типології, інструментів лідерства в різних сферах діяльності.

*Основні завдання* навчальної дисципліни:

- вивчення теорії та світового досвіду мотивації персоналу;
- набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу підприємства;
- набуття навиків щодо розробки та обґрунтування рекомендацій підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства;
- вивчення теорій походження лідерства;
- знання принципів і закономірностей емоційного лідерства;

- вміння застосовувати різноманітні стилі лідерства у відповідній ситуації;
- розуміння фізіологічних витоків та психологічних проявів харизматичного лідерства.

В результаті вивчення курсу «Мотивування та лідерство» студенти набудуть такі компетентності:

*Інтегральна компетентність* – здатність визначати та розв’язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

*Загальні компетентності:*

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

*Фахові компетентності:*

ФК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

ФК4. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження.

ФК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

ФК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ФК9. Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

ФК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

*Програмні результати навчання:*

ПРН 7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення

на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

*Структура курсу:* лекції – 22 год. практичні – 24 год., самостійна робота – 66 год., консультації – 8 год. (4 кредити, 120 год.).

## Тема 1. Сучасне розуміння мотивації як процесу.

1. Зміст мотиву та мотивації.
2. Стимулювання та винагорода.
3. Стадії мотивації.
4. Управлінські проблеми в контексті мотивації.

1. Зміст мотиву та мотивації.

Термін «мотив» походить від латинського «*movere*» – «приводити в рух», «підштовхувати». Мотив – відображення потреб та інтересів. *Потреби* людини – це нестача чогось, *інтереси* – це усвідомлені потреби, джерело діяльності.

У ширшому розумінні *мотиви* – спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Мотиви розвиваються та формуються на основі потреб; водночас вони відносно самостійні. Мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність.

*Вплив мотивів неоднозначний:* за однакової потреби в різних людей можуть виникати різні мотиви; ті самі мотиви в різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується неоднаково. Мотивація – *процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей*



*організації (Мескон)*. Американський фахівець Р. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують всередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм до виконання певних дій: «Частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації». На характер мотиваційного процесу значний вплив мають індивідуальні особливості людей і такі якості як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Зміст інших ключових термінів:

1) *мотиватори* – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності, певних дій;

2) *мотиваційний потенціал* – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної віддачі, конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь та навичок;

3) *сила мотивації* (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися у трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

На поведінку людини впливає комплекс чинників-*мотиваторів*, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства; внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси,

цінності людини, пов'язані з його особистістю, особливості трудової ментальності тощо). *Внутрішніми* (суб'єктивними) чинниками, які певною мірою впливають на мотивацію персоналу, можуть бути *вік, сімейний стан, стать, трудовий стаж*. На практиці вони завжди доповнюються чинниками *зовнішнього* характеру – стан ринків праці, умови і безпека праці, об'єктивність оцінки персоналу, морально-психологічний клімат та соціально-демографічна структура трудового колективу і т.п. Різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення *премій, наказами* та розпорядженнями керівництва, *правилами* внутрішнього трудового розпорядку. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути спричинені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Отже, основними чинниками, які обумовлюють спонукування людини до активної діяльності, є потреби, інтереси, мотиви і стимули, *пріоритет серед яких належить потребам*.

## 2. Стимулювання та винагорода.

Зміст категорій «мотиви» і «стимули» не тотожній. Термін «стимул» (від латинського «stimulus» – батіг) означає спонукання до дії, спонукальна причина. В основі спонукальних дій лежать *зовнішні чинники: матеріальні, моральні*. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, кар’єрне зростання, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов’язку, відповідальність, страх, альтруїзм, прагнення до самовираження). Акцентуємо, що *стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею*. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Проте для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

У загальному вигляді стимулювання – процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації. Стимулювати – означає впливати, спонукати до дії, давати поштовх ззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової

діяльності. Стимулювання має вплив на зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність персоналу організації.

Потреби людини можна задовольнити винагородою – ключова категорія в теорії і практиці мотивації. Винагорода – *усе те, що людина вважає для себе цінним*. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

*Внутрішню винагороду* забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати *соціальне спілкування у процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди»*.

*Зовнішня винагорода* (забезпечується організацією): *заробітна плата, премія, кар'єрне зростання, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження подяками тощо)*.

### 3. Стадії мотивації.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то її можна розподілити на 5 умовних стадій, що настають одна за одною. На практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації.

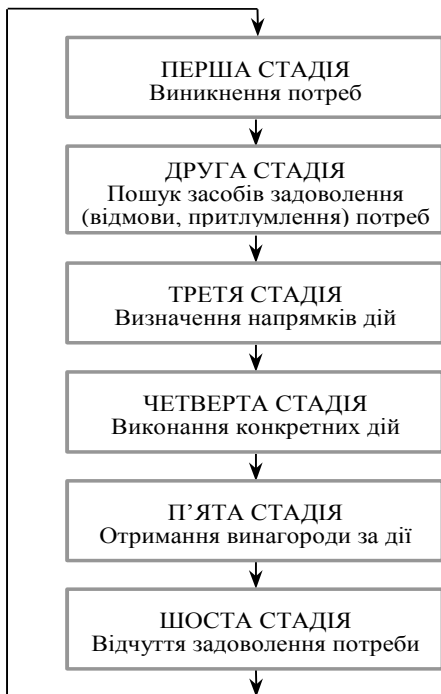


Рис. 1.1. Схема процесу мотивації.

*Перша стадія* – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось потребує задоволення.

*Друга стадія* – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, зменшити, не помічати, але переважно з часом постає необхідність щось зробити, здійснити.

*Третя стадія* – виконання конкретних дій для задоволення потреби.

*Четверта стадія* – отримання винагороди за виконані дії, яку вона може обміняти на бажаний товар чи послугу. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

*П'ята стадія* – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина продовжує працюю для задоволення потреби наявної чи нової потреби.

#### 4. Управлінські проблеми в контексті мотивації.

Сила мотивації персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності та має свою ціну. *Завелика інтенсивність праці здатна демотивувати працівника* до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці є неприйнятною.

Ефективність трудової діяльності безпосередньо залежить від мотивації, проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів досить зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше мотивована. *Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами* діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників: кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Наукові дослідження та нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна непрямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як *оптимальний діапазон активності*, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Отже, *керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності*. При цьому принципово важливо, щоб активність

поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Працівник може старанно працювати, бути активним, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації та помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: *як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати?* Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Розв'язання цієї проблеми має *ситуаційний характер*. Менеджери повинні розуміти, що такі проблеми на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного та індивідуального підходу.



## **Тема 2. Змістові теорії мотивації.**

1. Теорія ієрархії потреб Маслоу.
2. Теорія Альдерфера.
3. Теорія двох факторів Герцберга.
4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.
5. Узагальнення змістових теорій мотивації.

1. Теорія ієрархії потреб Маслоу.

Загалом змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини. Основну увагу в цих теоріях сконцентровано на аналізі потреб людини та на їхньому впливові на мотивацію трудової діяльності. Теорії дають опис структури потреб, їхнього змісту, ієрархії, пріоритетності.

В основі теорії ієрархії потреб А. Маслоу покладено такі базові ідеї:

1) групи потреб людей *ієрархічно* розміщені стосовно одна одної; процес задоволення потреб відбувається *знизу вгору*; відповідно потреби основи «піраміди» потребують першочергового задоволення;

2) *задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу*;

3) *поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархії*;

4) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Згідно теорії Маслоу мотивація людей визначається широким спектром потреб, об'єднаних у п'ять основних груп.



Рис. 2.1. Ієрархія потреб Маслоу.

*Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними.* Інші групи потреб належать до *вторинних – психологічні* за походженням.

*Фізіологічні потреби.* Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані, оскільки вони породжені фізіологією людини. Люди, які працюють тільки для

задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться задоволенням вторинних потреб. Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

*Потреби безпеки* пов'язані з прагненням і бажанням людей досягти стабільного та безпечного способу життя. Вони включають потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу та впевненості у майбутньому. Люди прагнуть уникати ризику намагаються дотримуватися порядку та чітких правил; для них важливими є гарантії зайнятості, медичного та пенсійного забезпечення.

*Потреби належності і причетності.* Потреби цієї групи включають належність до певного колективу, прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об'єднання. Кожна людина прихильна до певного оточення, а свою роботу розглядає як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками.

*Потреби визнання і самоствердження.* Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, визнання і повагу оточення. Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання

авторитету в колективі. Для них важливими є форми кар'єрного заохочення.

*Потреби самовираження.* Ця група об'єднує потреби, пов'язані з прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини в творчості. Таким людям доручають оригінальні завдання творчого характеру, на основі свободи вибору засобів та способів виконання.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має певні недоліки:

- не дає відповіді на питання про *природу тих чи інших потреб;*
- прихильність до *абсолютизації ієрархічності потреб;*
- недостатнє врахування *індивідуальних відмінностей* людей.

Насправді ієрархія не така «жорстка»; для більшості людей основні потреби відповідають визначеному порядку; водночас існує багато винятків.

## 2. Теорія Альдерфера.

Теорія К. Альдерфера як і Маслоу побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників.

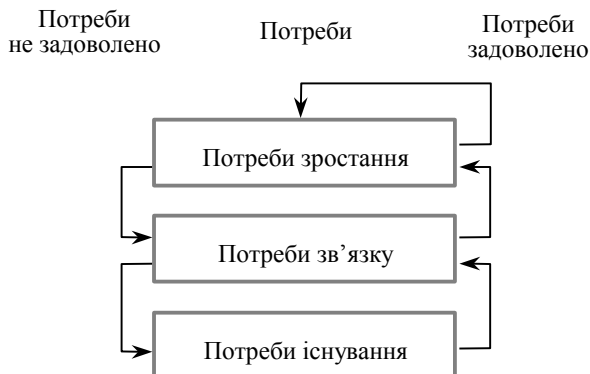


Рис. 2.2. Схема теорії Альдерфера.

К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Теорії Альдерфера і Маслоу мають певні загальні риси: обидві теорії стверджують, що індивід просувається по ієрархії потреб послідовно.

Потреби існування Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку (повністю чи частково пов'язані з групою потреб належності і причетності) за Альдерфером впливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів,

налагодити хороші стосунки з керівництвом та підлеглими; прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій.

*Потреби зростання* в теорії Альдерфера пов'язані з прагненням людини до задоволення *статусних мотивів, самоствердження та самовдосконалення* як особистості.

Три групи потреб, виділені Альдерфером, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. *Принципова різниця*: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору; в теорії Альдерфера ієрархія потреб може відображати мотиваційний *рух у зворотному порядку*: посилення стимулювальної дії конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено «верхні».

Процес руху вниз за рівнями потреб Альдерфер називає процесом фрустрації, тобто *поразки*. Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці.

Теорія Альдерфера емпірично підтверджена, проте має як прихильників, так і критиків.

### 3. Теорія двох факторів Герцберга.

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення (1) чи незадоволення (2) потреб людини є двома

протилежними полюсами: задоволення – завжди мотиваційний чинник, а невдоволення – демотиваційний.

Герцберг довів, що ситуація неоднозначна: усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до посилення мотивації праці: і навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, ніяк не впливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення.

Процес *«є задоволення – немає задоволення»*, за Герцбергом, в основному перебуває під впливом *внутрішніх* мотиваційних факторів, пов'язаних зі змістом роботи, що справляють сильний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли їх немає, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. До цієї групи належать: досягнення, визнання, відповідальність, кар'єрне зростання.

На процес *«є невдоволення – немає невдоволення»* впливають демотиваційні фактори, в основному пов'язані із *зовнішнім* оточенням, в якому здійснюється праця. Проте наявність цих факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки вони сприймаються людьми як належне – т.зв. факторами здоров'я: безпека на робочому місці, умови праці (*освітлення, температура, шум*), розпорядок і *режим роботи*, стосунки з

колегами та підлеглими, *контроль* з боку керівництва, *статус* працівника. Негативний стан факторів здоров'я (або гігієнічних факторів) обумовлює невдоволення індивіда процесом праці.

Практичне значення з теорії Герцберга: *забезпечення належного рівня гігієнічних чинників дозволяє лише запобігти невдоволенню працівників*. Водночас для спонукання до активної трудової діяльності слід ужити потужних чинників мотиваційного характеру – рівень ЗП, змістовна праця, можливості професійного зростання, визнання оточенням.

#### 4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Відповідно до теорії набутих потреб Мак-Клелланда певні види людських потреб *формуються протягом усього життя індивіда під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду*. Наприклад, якщо дорослі сприяють вихованню в дитини почуття лідерства в колективі, то починає формуватися майбутня потреба у владі.

У теорії, виокремлюються три групи набутих потреб: 1) досягнення (успіху); 2) співучасті (причетності); 3) влади (владарювання). За Мак-Клелландом, усі названі потреби не виключають одна одної та *не мають ієрархічного підпорядкування* на відміну від інших змістових теорій мотивації.



Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих *потреб високого порядку*, оскільки він вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено.

1) Потреби досягнення (успіху) – виявляються в намаганні людини *виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше*, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, прагнуть переважно самостійно визначати свої цілі та вибирають не прості, а дедалі складніші завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які розв'язують, беруть на себе персональну відповідальність. Важливо регулярно оцінювати рівень потреб досягнення у членів організації, урахувати наявність цієї потреби в процесі добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку.

2) Потреба співучасті (причетності) виявляється у встановленні та підтримки *дружніх відносин, прагнення людини до входження в об'єднання людей та участі в колективній роботі*. Цим людям важливо розуміти, що вони потрібні, а оточення не байдуже до них. Працівникам із високою потребою співучасті важлива робота в активній взаємодії з людьми. Керівництво має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті

в підлеглих і, якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби.

3) Потреба влади (владарювання) – головна набута потреба за Мак-Клелландом. Виявом цієї потреби є прагнення *контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.*

Потреба влади може мати дві крайнощі:

1) *прагнення досягти максимуму влади* та впливу на людей; ті, хто прагне влади задля самої влади, тобто задля необмеженого права керувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу, а інтереси організації для них другорядні.

2) *прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності* за дії персоналу. До цієї групи належать люди, які прагнуть влади для виконання групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу.

Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно слабшою.

### 5. Узагальнення змістових теорій мотивації.

Спільним для змістових теорій мотивації є посилання на те, що в основі мотивації лежать *потреби конкретних людей*, які перетворюються на інтереси чи мотиви, котрі спонукають людей до певних дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться *структура потреб*, дається їхня характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Помітний певний зв'язок в класифікації потреб.

Недоліки змістових теорій:

1) *мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці; індивідуальні відмінності ігноруються:*

2) Прибічники змістових теорій, виходять з уявлення про *лінійну залежність настанов і поведінки.*

3) Людина розглядається як особа, що однозначно реагує на вплив певних чинників. Розбіжність лише в тім, *якому чиннику надається пріоритет: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці.*

### **Тема 3. Процесуальні теорії мотивації.**

1. Теорія очікувань.
2. Теорія справедливості.
3. Концепція партисипативного управління.

4. Модель Портера–Лоулера.

5. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу.

1. Теорія очікувань.

Процесуальні теорії не заперечують впливу активних потреб на поведінку людей, однак вважають, що це не єдина умова мотивації, а є функцією сприйняття та очікувань. Суть процесуальних теорій мотивації: *працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає певний тип поведінки*. За конкретних обставин поведінку людини пов'язано з аналізом кількох можливостей.

Теорія очікувань як складова науки розглядає залежність поведінки людей від таких обставин мотивації: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона очікує отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Представники теорії очікувань: *К. Левіна та В. Врум*.

Теорія очікувань підкреслює важливість взаємозв'язків 3-х чинників:

1) *зусилля (затрати праці) – результати;*

2) *результати – винагорода;*

3) очікувана цінність винагороди (валентність).

Приймаючи рішення що робити і які зусилля прикладати, людина має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода?

Наочне вираження процесу мотивації:

*Мотивація* =  $(Z \rightarrow P) \times (P \rightarrow B) \times \text{Валентність}$ .

Z – затрати праці, P – результати, B – винагороди і валентності.

З цієї теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні, тому їх треба визначати не менш досконало, ніж сукупність потреб. Цінністю для організації є результати праці, які мають продуктивний характер внаслідок зусиль працівників. Саме від результатів праці залежатиме обсяг винагороди, а отримані результати повинні мати цінність і для працівника, і для організації. З теорії очікувань випливає такий *висновок*: керівництво організації має постійно *порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників*.

2. Теорія справедливості.

Суть теорії справедливості: вплив справедливості на поведінку людини при порівняльному оцінюванні її дій, рівності та взаємовідносин з організацією.

Справедливість у свідомості людей асоціюється з: *рівністю; однаковим ставленням до оцінювання результатів праці; відсутністю дискримінації*. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють усіх за однаковими критеріями, то вона вважає це справедливим і від того має задоволення. Коли рівність (на думку певної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності.

Засновник теорії справедливості (сформулював основні положення) – *С. Адамс* («Дженерал Електрик»). Головна ідея теорії справедливості полягає в тому, що у процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як було оцінено інших. На підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки.

Ключові терміни та положення теорії справедливості:

*Сприйнята винагорода індивіда* – суб'єктивна оцінка індивідом загальної суми винагород, отриманих ним за результатами діяльності.

*Сприйнята винагорода інших* – суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, отримали окремі люди (групи людей), при порівнянні індивіда.

*Сприйняті витрати індивіда* – оцінка людиною того, яких зусиль вона докладала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, але й персональні характеристики: кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску незалежно від думки інших.

*Сприйняті витрати інших* – уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

*Норма* – відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди (два види норм: норма як відношення сприйнятої винагороди індивіда до власних витрат і норма як відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших).

Теорія справедливості стверджує, що для людини *принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших*. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що сталася несправедливість.

Рівність необхідно розмежовувати із *«зрівнялівкою»* – розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність невірна лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

Можливі реакції людини на несправедливість:

1) *Зменшити затрати власної праці* («Керівництво робить вигляд, що винагороджує, а я робитиму вигляд, що працюю»; «За таку оплату я не маю наміру викладатися на роботі»).

2) Людина може зробити спробу *«домогтися справедливості»*, вплинути на *організацію*. Вона вимагатиме збільшення оплати, просування по службі для себе. Водночас змусити інших осіб збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або домогтися зменшення їхньої «несправедливої» винагороди.

3) Намагаючись компенсувати несплачену, на її думку, винагороду, людина починає *красти продукцію* або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації.

4) Індивід може провести *переоцінку своїх можливостей*, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень упевненості в собі, вона вирішує



спинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

5) *Змінити об'єкт порівняння*, вирішивши, що окремі люди перебувають в особливих умовах (зв'язки і контакти з впливовими особами, виняткові особистісні якості та здібності).

6) Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ, або *звільнитися з організації*.

Висновки з теорії справедливості:

1) Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, важливо зробити *доступною інформацію* про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу систему оплати праці, точний перелік чинників, що визначають її величину.

2) Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, і *оплата праці відіграє важливу, але не єдину* і не обов'язково домінуючу роль.

3) *Забезпечення однакової винагороди за однакову працю* є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності.

4) Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися *створювати атмосферу справедливості*, а й знати, що про це думають їхні підлеглі.

### 3. Концепція партисипативного управління.

Кожна людина – це особистість, яка керується не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку; зокрема – брати участь у прийнятті управлінських рішень, визначенні перспектив розвитку організації.

Термін «партисипація» – залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Участь працівника в діяльності організації, що виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності таких рішень, реалізації вторинних потреб: *задовольняються потреби самореалізації, самоствердження. У процесі працівник отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше.*

Партисипативне управління передбачає його демократизацію та може реалізовуватися за такими напрямками:

1) працівники отримують право самостійних рішень при виборі засобів здійснення трудового процесу, режиму роботи і відпочинку;

2) працівники можуть бути залучені до постановки цілей та визначення завдань, що потребують виконання;

3) надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат;

4) право на формування складу робочих груп (бригад) та визначення кооперування у процесі групової діяльності;

5) працівники залучаються до органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає порушення *принципу єдиноначальності*. Партисипація не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин із найманими працівниками лежить *делегування повноважень, використання дорадчих принципів*; тобто *співучасть без права вирішального голосу*.

Цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а також забезпечити якнайефективніше функціонування виробництва.

#### 4. Модель Портера-Лоулера.

Процесуальна теорія мотивації Л. Портера та Е. Лоулера є комплексною, що поєднує 5 ключових категорій *теорії очікувань і теорії справедливості*: *зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення*.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, кар'єрне зростання тощо.

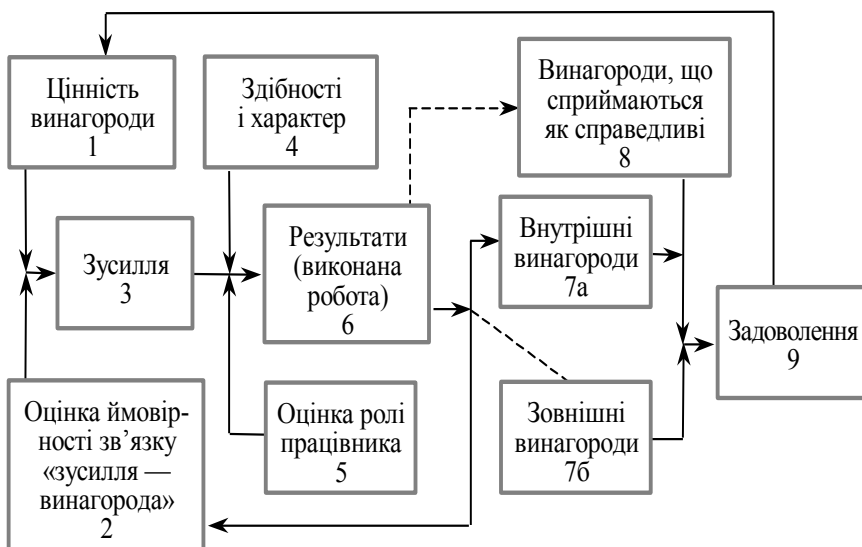


Рис. 3.1. Модель Портера-Лоулера.

Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника.

Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

5. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу.

В основі управлінської революції (70-80-ті рр. ХХ ст.), лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узнявши за основу змістові і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі

моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу *систему форм і методів активізації трудової поведінки*: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання. Системи матеріальних стимулів ґрунтуються на моніторингу економічних інтересів працівників, врахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

На сьогодні чітко виокремилися найважливіші принципів мотивації, які використовуються у провідних компаніях світу практично на всіх рівнях:

- корпоративні цінності та культура;
- повага до особистості;
- система атестацій і співбесід;
- система рівнів заробітної плати;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- заохочення розбіжностей у поглядах.

#### **Тема 4. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці.**

1. Поняття та основні положення матеріальної мотивації.
2. Диференціація доходів населення.
3. Трудова і статусна мотивація персоналу.

1. Поняття та основні положення матеріальної мотивації.

Мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну (згідно потреб).

Під матеріальною мотивацією розуміють *прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя*. Це зумовлює збільшення *кількості, якості та результативності* праці.

Актуальність матеріальної мотивації для України зумовлена принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та надмірними диференціаціями.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить *заробітній платі* (ЗП) – основна форма доходу найманих працівників. Водночас взаємозв'язок ЗП (як і доходів загалом) та мотивації складний і суперечливий.

Чинники матеріальної мотивації (комплекс макро- та мікрорівня), в т.ч.:

- а) *рівень ЗП та її динаміки;*
- б) наявності прямої *залежності* рівня ЗП від *кількості, якості та результатів* праці;
- в) *диференціації* ЗП на підприємстві та в суспільстві загалом;
- г) *структури особистого доходу;*
- д) *наявного матеріального забезпечення.*

Рівень ЗП значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а тому і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було суттєвим дестабілізуючим та демотиваційним фактором. Ще в 1914 р. *Г. Форд* встановив на підприємствах корпорації фіксований поденний *мінімум ЗП* і зменшив робочий день з 10 до 8 годин, робочий тиждень – до 48 годин.

Підвищення ціни робочої сили посилює заінтересованість найманих працівників у результатах своєї праці, сприяє збільшенню її продуктивності, підвищенню якості продукції, економії матеріалів. Наслідком збільшення ЗП є зміни в *структурі сукупного попиту* – веде до підвищення купівельної спроможності, зростанні попиту на товари масового вжитку та послуги. Відповідно змінюється і *структура сукупного пропонування* – зростання частки предметів споживання та послуг проти переважання засобів виробництва.



*М. Портер* доводив неефективність обмежувальної політики стосовно ЗП; допуслав зростання ЗП відповідно до продуктивності праці, або й незначним випередженням.

Видатний менеджер *Лі Якокка*: «цементує всю демократію працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Вона є тим «пальним», яке урухомлює мотор економіки». Тому «*висока заробітна плата – висока ефективність*» – один з девізів сучасного менеджменту.

Значна частка трудового доходу (винагороди за працю) у розвинутих країнах з ринковою економікою забезпечує формування так званого *середнього класу*, який є основою соціально-економічної стабільності, зростання економічного потенціалу країни (характерно для більшості західних країн). За умов «соціалізації» реальна ЗП просто не може бути низькою і не виявляти тенденції до постійного зростання.

Загальний орієнтир – встановлення високої частки ЗП у ВВП країни.

*Вплив високої ЗП на мотивацію* трудової діяльності багатоплановий:

1) Вищий рівень ЗП порівняно із середньоринковим сприяє зниженню плинності кадрів, забезпечує формування

стабільного трудового колективу; роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм, навчання і перекваліфікацію.

2) Проведення політики високої ЗП дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

3) Висока ЗП є чинником відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» високу винагороду, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідну роботу.

Найбільший мотиваційний потенціал має така організація ЗП, яка через побудову *тарифної системи, нормування* оплати праці, *преміальної частини* забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів із кількістю, якістю та результативністю праці.

## 2. Диференціація доходів населення.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з диференціацією доходів, особливо економічно активного населення. Світова практика свідчить, що на рівень трудової активності негативно впливає *і незначна, і зовелика* диференціація доходів. Перша призводить до *зрівнялівки*, друга – до соціальної *несправедливості*. В обох випадках рівень мотивації трудової діяльності низький.

Показники кількісної оцінки *диференціації доходів населення* (різні методики):

1) *децильний коефіцієнт* (розраховує комітет держстатистики) – характеризує співвідношення між середніми доходами 10 % найзаможніших громадян і середніми доходами 10 % найменш забезпечених (ступінь стратифікації – «розшарування»).

2) *коефіцієнт Джині* (від 0 до 1) – індекс концентрації доходів між групами населення; 1 – абсолютна нерівність.

3) *крива Лоренца* (графічне представлення коефіцієнту Джині) – демонструє міру нерівності, фактичний розподіл доходів (методика: вісь абсцис – кількість сімей у % до загальної кількості; вісь ординат – їхня % частка в загальному обсязі особистих доходів).

Наприклад, 20 % населення з найнижчими доходами отримали 4 % від всього доходу, а 40 % – 10 % загального доходу. Заштрихована площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на міру нерівності доходів: що більшою є ця площа, то більша і міра нерівності.

Країни з розвинутою ринковою економікою постійно стежать за часткою заробітної плати в сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

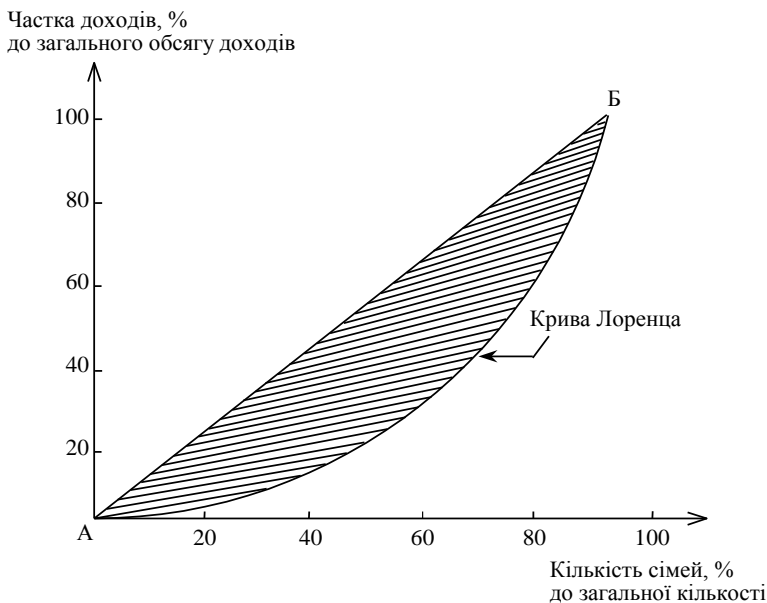


Рис. 4.1. Крива Лоренца.

### 3. Трудова і статусна мотивація персоналу.

Матеріальні мотиви відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

А. Сміт два століття тому, аналізуючи матеріальну мотивацію, вказував на декілька головних умов, які *компенсують малий грошовий заробіток в одних і нівелюють великий заробіток в інших*: приємність чи неприємність самих занять; легкість і дешевизна або складність і висока вартість

навчання; постійність чи тимчасовість цих занять; можливість чи неможливість досягнення успіху. А. Сміт зазначав, що ЗП змінюється залежно від того, чи є робота *легкою або тяжкою, шанованою або принизливою*.

Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності суттєвий вплив має трудова мотивація – формується самою роботою, тобто її *змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці* тощо. Кожна людина має потребу в змістовній, цікавій роботі, пристойних умовах праці та прагне до визначеності перспектив свого кар'єрного зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю та корисністю самої праці, а з другого – із *самовираженням, самореалізацією* працівника.

Коли найбільш стабільна мотивація породжується самою працею, то постійно дієвими чинниками-мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Робота, що сприймається як *одноманітна, рутинна, не забезпечує належної мотивації*. Працівник в міру

свого розвитку, підвищення трудового потенціалу бажає виконувати змістовнішу, творчу працю.

Значну роль у практиці менеджменту персоналу належить статусній мотивації – внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти *вищу посаду*, виконувати *відповідальну роботу*, працювати в організації (сфері діяльності), яка вважається *престижною, значущою*.

Статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розкладі. Людині властиве прагнення до *лідерства* в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Статусна мотивація часто пов'язана із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися *авторитетом*.

Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив організації на статусні мотиви працівників, передусім на основі планомірного «горизонтального» і «вертикального» *кар'єрного просування*.

### **Тема 5. Методи нематеріальної мотивації.**

1. Ретроспектива та теорії нематеріальної мотивації.
2. Планування кар'єри як чинник мотивації.
3. Гуманізація праці як нематеріальна мотивація трудової діяльності.

## 1. Ретроспектива та теорії нематеріальної мотивації.

Першочерговою потребою людини завжди було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби, а не лише матеріального характеру. «Не хлібом одним живе людина» (Біблія) – зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен. Нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволені, на перший план виходять нематеріальні потреби та мотиви. У ХХІ ст. людина працює не тільки і не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою фахівців в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою до 40% найманих працівників у структурі мотивів пріоритет надають досягненню нематеріальної винагороди. Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів необхідно оцінювати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам.

До чинників *трансформаційних процесів*, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;

в) зміни в матеріальному стані найманих працівників та в якості життя;

г) мінімізація резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення сучасних теорій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними:

- «якості трудового життя»,
- «збагачення змісту праці»,
- «гуманізації праці»,
- «співучасті» працівників.

Ці теорії, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. Вони передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

а) програм гуманізації праці;

б) програм *професійно-кваліфікаційного розвитку* робочої сили;

в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах);



г) програм широкого залучення працівників до управління виробництвом.

## 2. Планування кар'єри як чинник мотивації.

Поняття кар'єри є багатозначним. Найчастіше вживані трактування кар'єри:

1) *просування вперед в обраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус.*

2) *сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), протягом трудового періоду.*

3) *суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею.*

Виокремлюють два види кар'єри: фахову і внутрішньофірмову.

Фахова кар'єра – *різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей, професійне зростання, вихід на пенсію.* Ці стадії конкретний працівник може пройти в одній або в різних організаціях.

*Внутрішньофірмова кар'єра* охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Внутрішньофірмова кар'єра реалізується за трьома основними напрямками:

а) *вертикальний*, що означає просування до більш високого рівня в ієрархії;

б) *горизонтальний*, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це переміщення в іншу функціональну область діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі, що не знаходить жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);

в) *неформальний* напрям – набуття *авторитету, поваги* серед колег, *визнання як фахівця та особистості* (не знаходить офіційного закріплення в структурі управління, штатному розписі).

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби, що необхідно враховувати в практиці менеджменту. Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

*Планування кар'єри крізь призму сучасних теорій мотивації:*

Згідно з *теорією Маслоу* до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

*Теорія очікувань* свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність».

Із *теорії справедливості* випливає, що, коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, оскільки за її оцінкою це буде супроводжуватися справедливою винагородою.

*Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання* – пріоритетні потреби та мотивуючі нематеріальні чинники трудової діяльності.

3. Гуманізація праці як нематеріальна мотивація трудової діяльності.

Зміни в структурі та якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її *майстерністю, освітою та підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації*. Такі висновки теоретично обґрунтовані та підтверджені широкою практикою. Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого персоналу почуття *причетності до «загальної» справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності*. Зразкові компанії розглядають персонал як головне джерело досягнень щодо якості та продуктивності. Вони не схвалюють установок типу «ми і вони» в галузі трудових відносин.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці – основна ланка нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці спрямована на:

а) високу *змістовність праці* працівників, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) *приспосовання матеріально-технічної бази виробництва до людини*;

в) створення *сприятливих умов праці*;

г) *активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань*.

*Деталізація гуманізації праці:*

- *зміна змісту праці* (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і контролю за якістю продукції);

- розвиток *колективних форм* організації праці;

- демократизація через *залучення працівників до управління* виробництвом;

- *раціоналізація режимів праці і відпочинку*;

- *впровадження гнучких графіків роботи*.

Нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку – в належності та причетності, визнанні, самоствердженні та самовираженні.

## **Тема 6. Вступ до теорії і практики формування лідера.**

1. Сутність лідерства.
2. Особистісні якості, що забезпечують здатність до лідерства.
3. Навички лідера.

### 1. Сутність лідерства.

Тематика лідерства – одна з найбільш динамічних та поліаспектних. Загалом роль лідерства є важливою для забезпечення сталого розвитку всіх сфер життєдіяльності людини.

Поняття лідерства активно досліджується у науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства.

Лідерство – це:

- характеристика особистості;
- поведінковий стиль;
- здатність до впливу;
- взаємодія із послідовниками;
- одне з явищ групових процесів;
- сила відносин.

У теоретичній системі, в якій розглядається феномен лідерства, можна виділити три базові компоненти:

- *лідер* – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших;

- *послідовники* – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі;

- *мета* – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників у спільній діяльності.

Еволюція дефініції поняття лідерства (впродовж ХХ ст.):

1900-1929: Лідерство – це контроль та домінування.

1930: Лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям.

1940: Лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання.

1950: Лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети.

1960: Лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей.

1970: Лідерство – це процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей.

1980-1990: Лідерство – здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію.

2000 Лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників.

Загалом лідерство визначаємо як трьохкомпонентне явище:

- *лідерство як особистість;*
- *лідерство як команда;*
- *лідерство як процес.*

Поєднання визначених компонентів забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Відсутність хоча б одного з компонентів приводить до блокування реалізації лідерського потенціалу особистості.

2. Якості особистості, що забезпечують здатність до лідерства.

Філософи зазначали, що лідерам притаманні особливі психологічні риси, які забезпечують здатність до впливу на інших. На сьогоднішній день існує безліч підходів, метою яких є виокремлення саме тих якостей, які мають найбільше значення для лідера.

Переліки якостей, визначені різними науковцями, часто виявляються не просто не схожими, а навіть протилежними. Це пов'язано з багатоаспектністю та невичерпністю феномену лідерства. Саме тому недоцільно ставити завдання визначити 10,



або 20 найголовніших лідерських якостей. Оскільки таких якостей досить багато, вони проявляються у різних лідерів по-різному залежно від особливостей їх характеру та специфіки професійної діяльності. Ці якості можна поділити на чотири класифікаційні групи:

- когнітивно-емоційні;
- соціально-комунікативні;
- індивідуально-парадоксальні;
- морально-вольові.

До *когнітивно-емоційних* якостей ми відносимо: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості.

До *морально-вольових* якостей відносять: спрямованість на успіх, особистісні цінності, рівень морального розвитку.

До *соціально-комунікативних* якостей відносять: комунікативні та організаційні здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду.

До *індивідуально-парадоксальних* якостей відносять такі риси особистості, що традиційно не відносяться науковцями до лідерських, але дозволяють досягати успіху та формувати особливий лідерський стиль.

Кожна з груп якостей може бути виражена в різній мірі залежно від особливостей професійної діяльності лідера. Однак,

кожен лідер має бути спрямованим на поступовий та сталий розвиток всіх груп якостей. Тільки гармонійний синтез всіх груп якостей може дозволити лідеру виконувати свої обов'язки найбільш ефективно: вести за собою послідовників, планувати діяльність, мотивувати інших, формувати майбутнє, генерувати ідеї.

### 3. Навички лідера.

Не існує єдиної думки щодо навичок та вмій лідера. Одна із моделей щодо лідера була розроблена американськими дослідниками Дж. Коузесом та Б. Познером. Вони виділяли такі базові здібності:

- моделювання векторів для досягнення мети;
- сприйняття кожної нової мети як виклику;
- надихання послідовників;
- підбадьорення послідовників;
- надання послідовникам можливості досягати більшого.

*Здатність до моделювання векторів* проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також включає в себе готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію.

*Здатність сприймати кожну мету як виклик* проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нові ідеї і завдання, що могли б покращувати його самого та членів команди.

*Здатність надихати* послідовників проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Окрім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.

*Здатність підбадьорювати інших* проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним із послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

*Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого* проявляється у спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості.

## Тема 7. Теорії походження лідерства.

1. Теорії особистісних якостей.
2. Ситуативні теорії.
3. Атрибутивні теорії.

1. Теорії особистісних якостей.

Історія дослідження прояву лідерства бере початок з вивчення особистісних якостей лідера (кін. XIX – поч. XX століття). Спроба пошуку єдиного списку універсальних лідерських якостей була невдалою.

Дослідники	Основні ідеї
Хаус, Бейтс	Різні сфери діяльності потребують різних лідерських якостей. Не змінними залишаються: <i>потреба у владі, потреба в успіхах, комунікабельність,</i>
Лорд	Лідерам притаманні високий рівень <i>інтелекту, домінантність, екстраверсія, адаптивність.</i>
Локк	Лідери характеризуються високою <i>енергією, цілеспрямованістю, активністю, чесністю та прямою, впевненістю у собі, когнітивними здібностями, фаховим знанням.</i>
Таненбаум, Шмідт	Стиль лідерства визначається тим, наскільки лідер готовий <i>делегувати</i> свої повноваження членам своєї команди.

*Спільними особливостями теорій особистісних якостей є:*

1. Надання домінуючої ролі особистості лідера.
2. Недостатня увага до групових процесів при поясненні феномену лідерства.
3. Розуміння лідерства як *сталі властивості особистості*, що проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій.
4. Дослідження *стилів лідерства* як особливостей поведінки.

## 2. Ситуативні теорії.

Цій групі теорій притаманне спільне переконання в тому, що стиль лідерства *залежить від ситуації*, з її унікальними вимогами та особливостями. Представники цього напрямку *не намагалися виділити універсальні критерії* для аналізу різних управлінських ситуацій. Вони акцентують увагу на тому, що лідерський стиль *непередбачуваний*.

*Ключовими особливостями ситуативних теорій є:*

- акцент дослідження зміщено з особистості на *ситуацію*;
- стиль лідерства *не залежить від характеру лідера*;
- Одна й та сама людина може використовувати *різні стилі лідерства* та *адаптуватися* таким чином до ситуації.

*Ситуативні теорії*

Дослідники	Основні ідеї
Херсі, Бланшар	Управлінську ситуацію можна описати такими змінними: <i>готовність та здатність людей виконувати роботу, характер роботи, психологічний клімат</i> в організації. Залежно від підлеглого до нього необхідно застосовувати <i>навчання, заохочення чи делегування</i> .
Фідлер	Управлінську ситуацію можна описати через такі змінні: <i>атмосфера в групі, посадові обов'язки</i> . Особистісні якості лідера вимірюються через його <i>відношення до найменш бажаного співробітника</i> .
Хаус	Основою є <i>аналізом мотивації підлеглих</i> виконувати ті, чи інші завдання. Змінними при аналізі ситуації є: <i>очікування, сприяння, значущість</i> .

### 3. Атрибутивні теорії.

Основним базисом лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками; акцент робиться на тому, як

*атрибуції*, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини.

Атрибуція – спосіб за допомогою якого люди намагаються виявити *причинно-наслідкові зв'язки* в умовах інформаційної невизначеності (асиметрія, неповнота), спираючись на свій попередній *досвід*. Атрибуції можуть впливати на рішення лідера *непередбачено*: як збільшувати їх ефективність, так і суттєво послаблювати.

Для того, щоб уникнути негативного впливу атрибуцій *Келлі* розробив «модель» аналізу ситуацій. Згідно цієї моделі, аналізуючи діяльність одного з підлеглих, лідер для прийняття більш раціональних рішень має оцінити:

- 1) *Особливості поведінки інших підлеглих у цій ситуації;*
- 2) *Особливості поведінки підлеглого в інших ситуаціях;*
- 3) *Постійність поведінки підлеглого в подібних ситуаціях.*

### 3.1. Теорії харизматичного лідерства.

Харизматичне лідерство було визначене вченими як *здатність примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в незвичайних обставинах.*

Харизма – *висока привабливість, особлива обдарованість, що викликають високу повагу та безумовну віру в можливість лідера.*

### *Теорії харизматичного лідерства*

Дослідники	Основні ідеї
Хаус	Харизма розглядається через особливий тип відносин між лідером та послідовниками. Поведінка харизматичного лідера обумовлюється його здатністю до управління тим <i>враженням, що він справляє на послідовників.</i>
Конгер	Харизма – це феномен процесу атрибуції, що проявляється в приписуванні лідеру «надмірних рис». Умовами виникнення харизматичного лідерства є: <i>готовність до ризику, піклування про підлеглих, впевненість у собі, використання нетрадиційних методів досягнення мети.</i>
Шамір	Цю теорію також називають теорією харизматичної <i>Я-концепції.</i> Умовами виникнення харизматичного лідерства є: <i>особистісна.</i>

3.2. Теорії заміників лідерства. У другій половині ХХ ст. *Майндл* сформулював гіпотезу, що *феномен лідерства децю переоцінюється.* Він описав велику кількість випадків, у яких лідерство відходило на другий план, а в пріоритеті залишалися інші чинники. Деяким колективам лідер не потрібен; інколи може навіть наносити шкоду через зайве втручання. *Майндл* виділив дві категорії факторів, що роблять лідерство непотрібним.



1) *Замінники лідерства*. До них відносяться: *хороші відносини* в колективі, *висока формалізованість стосунків*, *добра структурованість завдань*, *професіоналізм*, *досвід*.

2) *Нейтралізатори лідерства*. До них відносяться: *відсутність гнучкості лідера*, *слабка позиційна влада*, *низька цінність винагороди*.

## **Тема 8. Харизматичне лідерство.**

1. Сутність харизматичного лідерства.
2. Етичні прояви харизми.
3. Неетичний харизматичний лідер.
4. Розвиток харизми.

1. Сутність харизматичного лідерства.

*Харизма* – особливе обдарування, винятковість особистості, що викликає захоплення, повагу оточуючих та забезпечує популярність.

*Харизматичне лідерство* – здатність надихати та мотивувати людей до дій, перевершуючи звичайні можливості; незважаючи на перешкоди та певні особисті жертви. Харизматичний лідер впливає на людей сильними емоційними проявами та інтелектуально.

Якщо харизма лідера не протистоїть його етичним нормам, вона сприяє підвищенню продуктивності всієї організації. Харизматичні лідери створюють атмосферу змін та ідеалізовану картину майбутнього, мають здібності доносити складні ідеї до персоналу та чітко і зрозуміло формулювати цілі. Харизматичні лідери надихають послідовників своєю захопленістю. Вони домагаються довіри послідовників, беручи на себе особистий ризик, активно захищають свою позицію. Персонал поважає харизматичного лідера і захоплюється ним за його досвід, знання, особистісні якості, а не за звання та посаду.

Незважаючи на те, що харизматичні лідери займають високі посади, вони виходять за межі формальної ієрархії організації, оскільки їхній вплив ґрунтується на особистісних якостях, а не на посадовій владі: зовнішній та внутрішній *привабливості, іміджі, манерах, стилі поведінки*. Характерними рисами харизматичних лідерів є висока *впевненість* у собі та власних ідеях, *домінування, рішучість, сильна потреба у владі* та уважність стосовно оточуючого середовища.

Харизма обумовлює неповторність особистості лідера. Однак, вона не завжди використовується для розвитку організації. Іноді харизма використовується лідерами для задоволення власних потреб і для приниження оточуючих.

## 2. Етичні прояви харизми.

Залежно від впливу харизматичного лідера на організацію виділяють етичні та неетичні прояви харизми.

Етичний харизматичний лідер *пов'язує власні інтереси з інтересами організації*. Його самореалізація невідривно пов'язана з розвитком колективу та підлеглих. Одним з головних особистісних мотивів такого лідера виступає служіння іншим та інтересам справи. Повага до етичного харизматичного лідера забезпечується через його високий професіоналізм та зацікавленість у загальному благополуччі.

Навики етичного харизматичного лідера:

- відкритість до обміну думками;
- врахування критики;
- врахування потреб інших;
- стимулювання розвитку інших;
- виконання ролі коуча (тренера);
- високі моральні стандарти.

*Відкритість до обміну думками.* Харизматичний лідер готовий до відкритого конструктивного діалогу. Він здатний не тільки говорити, але й слухати. За результатом обміну думками з послідовниками він готовий до корекції в досягненні мети, зміни способів її досягнення.

*Врахування критики.* Етичний харизматичний лідер усвідомлює і приймає факт власної «неідеальності». Він відкритий до сприйняття конструктивної критики та готовий до роботи над власними помилками.

*Врахування потреб інших.* Рухаючись до важливої мети лідер не нехтує мотивами, цінностями та інтересами послідовників. Харизматичному лідеру вдається синхронізувати індивідуальні інтереси послідовників для реалізації загальної мети.

*Стимулювання розвитку інших.* Харизматичний лідер бачить не тільки актуальні здібності своїх підлеглих, але й потенціал для розвитку. При розподілі завдань між послідовниками він намагається допомогти підлеглим оволодіти новими навичками та вміннями.

*Виконання ролі коуча.* Етичний харизматичний лідер створює умови позитивної підтримки послідовників, в яких вони здатні висувати власні ідеї, пропонувати нестандартні методи досягнення мети. В таких умовах, послідовники легше беруть на себе відповідальність. Лідер забезпечує їм підтримку та приймає результати роботи.

*Високі моральні стандарти.* У своїй діяльності харизматичний лідер спирається на загальнолюдські цінності: чесність, рівність, повага до особистості.

### 3. Неетичний харизматичний лідер.

Неетичні харизматичні лідери – ті, що *використовують інших для досягнення власних цілей*, застосовуючи серед основних засобів впливу *маніпуляції та обман*. Влада такого лідера, як правило, має ознаки *демонстративності, авторитарності, домінантності*. Таке лідерство базується на готовності йти на *будь-які жертви заради перемоги*. При цьому під перемогою часто розуміється приниження суперника.

Неетичні дії харизматичного лідера:

1) нівелювання здатності послідовників до раціональних суджень; *«маска» грандіозності*, використання інструментів *маніпуляції та емоційного впливу, насильне пропагування* послідовникам своїх думок та переконань;

2) використання можливостей *психологічної залежності*; приваблення до себе тих людей, що переживають сумніви в собі, або певну неповноцінність та дають можливість самоствердження через ідентифікацію з власною грандіозністю;

3) неетичний харизматик стимулює *колективний нарцисизм*, розповсюджуючи *ауру своєї неповторності* на послідовників;

4) неетичним лідерам досить складно створювати образ позитивного спільного з послідовниками майбутнього, тому

вони вимушено залучають інших до спільної роботи через *заякування* і психологічний тиск.

Неетичні харизматики мають надмірне уявлення про власну значущість, та постійно в розмові з послідовниками підкреслюють свою незвичність та грандіозність. Сприйняття себе як ідеалу призводить до того, що неетичні харизматичні лідери стають *«однобокими комунікаторами»*: вони зацікавлені тільки в тому, щоб доносити лише власну думку до інших, а не в тому, щоб отримувати і враховувати чийсь інформацію.

Всі рішення неетичного лідера-харизматика не мають піддаватися сумніву. Їх виконують невідкладно ті люди, яким лідер дає завдання. При цьому інтереси, мотиви і цінності виконавців не враховуються. Це призводить до того, що послідовники подібного лідерства вимушені жертвувати власними інтересами і власним розвитком. Це призводить до їх психологічного *пригнічення, втоми, відчуття власної нікчемності*.

Колективи, які очолюються неетичними харизматичними лідерами, відрізняються стійкою *атмосферою страху*, невпевненості, жива та позитивна дискусія, як правило, відсутня.

Неетичні харизматичні лідери орієнтуються на такий тип моральності, в межах якого добрим є те, що добре для них

особисто. Такий тип моральності має ознаки *тотального егоцентризму*. Розуміння загальнолюдських цінностей для такого лідера є недоступним.

Послідовники неетичного харизматичного лідера мають характерні ознаки, за якими їх легко визначити:

- *надмірно залежні, не мають своєї думки*, або бояться її висловлювати;

- вони *слухняні*, приймають будь-яке рішення без обдумування, навіть не дозволяють собі критично та раціонально оцінювати лідера;

- *дуже низько оцінюють себе*, піднімають власну самооцінку тільки за рахунок ідентифікації з лідером.

Самі послідовники *переймають манеру спілкування від свого лідера* і схильні принижувати та ображати інших для досягнення домінуючої позиції в колективі.

У *короткостроковій* перспективі такі колективи можуть бути достатньо *успішними* і якісно виконувати поставлені цілі, які добре структуровані. У тривалій перспективі вони *приречені на крах* через відсутність здорових відносин та можливостей для особистісного та міжособистісного розвитку. Найбільш яскравими неетичними харизматичними лідерами є голови *сект* та харизматичних культів. Існують *ілюзії щодо локалізації* таких лідерів виключно в маргінальних колах послідовників.

Природна тяга до влади неетичних харизматичних лідерів приводить їх до лідерських позицій на багатьох суспільних рівнях: від бізнесу до політики.

Якщо існує факт емоційно виснаженого колективу, який очолюється «великим та неповторним» лідером, то досить часто це є прикладом неетичного харизматичного лідера.

#### 4. Розвиток харизми.

Хоча харизма вважається «божим даром», більшість людей можуть розвинути в собі навички харизматичного лідера.

1) Першим напрямком роботи над собою, є робота над власним іміджем: *зовнішній вигляд, голос, жести та міміка* створюють той образ за яким послідовникам хочеться йти. Тому кожна людина, яка хоче оволодіти харизматичною поведінкою має піклуватися про те враження, яке справляє на оточуючих.

2) Другим напрямком, є розвиток *толерантного ставлення до послідовників*. Якщо підлеглі у розмові з лідером будуть почуватися сильними, розумними, надійними, потрібними, то це позитивно відобразиться на рівні їхньої продуктивності праці.

3) Третім напрямком є розвиток здатності до *зосередження на конкретній проблемі*. Харизматичного лідера відрізняє вміння розв'язувати найбільш складні завдання за



рахунок уваги до деталей та вміння оцінювати дальню перспективу.

4) Четвертим напрямком є усвідомлення та прийняття власної унікальності та неповторності, а також *відмова від рівняння на стандарти та норми*. Харизматичний лідер відрізняється своєю незвичайністю, та здатністю ефективно маніпулювати власними сильними та слабкими рисами.

### **Тема 9. Резонансне лідерство.**

1. Сутність резонансного лідерства.
2. Резонансні (емоційні) стилі лідерства.
3. Дисонансні стилі лідерства.

1. Сутність резонансного лідерства.

«Резонанс» (в перекладі з франц.) – означає *«відгукуюся»*; цей термін описує *різке зростання амплітуди вимушених коливань*, яке настає при збігу частоти зовнішнього впливу з внутрішніми значеннями.

Люди також діють різноспрямовано, переслідуючи свої цілі та ідеї. Робота однієї людини може принести вагомий результати, але вона не зможе зрівнятися з діяльністю кількох людей, які працюють резонансно (в одному напрямку), що створює *синергетичний ефект*. Цей підхід суттєво відрізняється

від класичного уявлення про лідерство, згідно з яким лідер знаходиться на вершині ієрархії та диктує своїм підлеглим ідеї, стратегії, цілі, намагається нав'язати своє бачення та уявлення.

Люди можуть сприймати ідеї лідера та слідувати за ними, тільки якщо вони повністю вірять в них. *Модель команд і жорстких вказівок належно не спрацьовує*. Ця система не діє також і в армії (історичний аналіз свідчить, що видатними полководцями були не ті люди, які керували армією за допомогою наказів і жорсткого контролю, а ті, хто вмів використовувати *техніку «прохань і натхнень»*).

Важливо організувати ефективну взаємодію між сторонами спілкування. *Лідер повинен вміти не тільки говорити, а й слухати*. Дослідження показують, що люди потребують надихаючих лідерів. В такому випадку можна створити вільну атмосферу, в межах якої, люди що співпрацюють між собою, зможуть зробити набагато більше, ніж кожен з них окремо.

2. Резонансні (емоційні) стилі лідерства (за Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Мак «Емоційне лідерство»).

*Ідеалістичний стиль*. Лідер надихає людей, відтворюючи їм привабливий образ майбутнього, чим суттєво впливає на формування позитивного клімату в організації. Цей стиль доречно використовувати, якщо зміна ситуації вимагає

створення нового образу майбутнього, або необхідно визначити чіткий і зрозумілий напрямок руху. Такі лідери чітко визначають бажану ціль, але не вказують шляхи її досягнення, залишаючи простір для ідей, експериментів і прорахованих ризиків. Підлеглі розуміють, чого від них чекають, а відчуття, що кожен член колективу працює у спільному напрямку, формує згуртованість; люди мотивовані тим, що належать до цієї організації. Чим сильніше люди поділяють корпоративні цінності підприємства, його цілі і місію, тим швидше така організація стає для них найбільш бажаним місцем роботи. Уявлення і місія компанії служать для її працівників унікальним «брендом», і це особливо виділяє її на фоні інших підприємств цієї ж галузі.

*Навчальний стиль.* Цей стиль доречно використовувати, щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей. Незважаючи на поширену думку, що кожен лідер повинен бути хорошим наставником, керівники з такими навичками зустрічаються рідко. В нтиншній період лідери запевняють, що у них «просто не вистачає часу» на наставництво. Однак, ігноруючи цей стиль, вони позбавляють себе ефективного засобу управління.

Навчальний стиль робить основний акцент на особистому розвитку співробітника, а не на виконанні ним конкретних

завдань. Його використання передбачає позитивний емоційний відгук та суттєве підвищення ефективності, незалежно від застосування інших стилів лідером. В особистій розмові зі співробітником встановлюється контакт і довірчі відносини. Лідер веде з підлеглими постійний діалог, який дозволяє їм більш адекватно реагувати на відгуки про свою роботу, сприймаючи зауваження як корисний урок, що відповідає їх власним прагненням, а не як «забаганки» керівника.

*Товариський стиль.* Лідер створює гармонію шляхом зближення людей. Цей стиль доречно використовувати, щоб нівелювати розлад в колективі, мотивувати працівників у складні часи, або зміцнити міжособистісні відносини. Такі лідери зазвичай цінують людей і поважають їх почуття, роблячи менший натиск на виконання завдань і більший – на емоційні потреби співробітників. Вони докладають усіх зусиль до того, щоб підлеглі були щасливі, прагнуть створити гармонію і успішно формують командну атмосферу.

Хоча можливості товариського стилю зі стимулювання продуктивності обмежені, він позитивно впливає на загальну атмосферу в організації, поступаючись щодо зростання показників ідеалістичному та навчальному стилям. Розглядаючи співробітників як людей з їхніми емоціями (проблемами і радощами) і пропонуючи їм, наприклад, підтримку під час

складного періоду в особистому житті, такі лідери завойовують безумовну відданість в колективі у довготривалій перспективі.

*Демократичний стиль.* Лідер оцінює внесок співробітників в роботу і за допомогою активного залучення їх до процесу управління домагається відданості. Цей стиль доречно використовувати, щоб домогтися підтримки, одностайності, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи. Демократичний стиль дозволяє домогтися підтримки всіх зацікавлених сторін. Демократичний лідер не шкодує часу на зустрічі з людьми, а також проводить колективні наради, щоб вислухати думки співробітників. Щоб демократичні наради були результативними, лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини.

Водночас демократичний стиль не позбавлений недоліків. Прагнення йому слідувати трансформується в нескінченні, виснажливі наради, на яких обговорюється маса ідей, але загальна згода залишається складно досяжною, а єдиний видимий результат полягає в плануванні нових нарад. Лідер, який відкладає важливі рішення в надії на ретельне колективне обговорення і створення узгодженої стратегії, ризикує опинитися в ситуації постійної невизначеності. Подібний стиль може створювати плутанину та веде до подальших відстрочок або загострення конфліктів.

### 3. Дисонансні стилі лідерства.

Дисонансні стилі лідерства (*негармонійні, суперечливі*); легко викликають дисонанс, якщо використовуються невчасно або не за призначенням.

*Амбітний стиль.* Лідер прагне до досягнення складних цілей і вирішення цікавих завдань. Його доречно використовувати: коли необхідно отримати якісні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією. Риси, які властиві амбітним керівникам, як правило, гідні захоплення. Такий лідер дотримується високих стандартів продуктивності і сам їм слідує. Він одержимий ідеєю «роботоголізму» і того ж вимагає від інших. Від неякісних виконавців амбітний лідер вимагає більшої старанності і, якщо вони не справляються зі справою, виправляє ситуацію самостійно (інколи застосовуючи непопулярні кардинальні рішення).

Хоча амбітний стиль існує в наборі лідерських інструментів, він повинен застосовуватися в обмежених дозах і тільки тоді, коли дійсно може принести успіх. Якщо користуватися амбітним підходом занадто часто або в невідповідних умовах, то у працівників може з'явитися відчуття, що керівництво несправедливо «чіпляється» до них. Оскільки амбітні лідери рідко розкривають свої міркування,

співробітникам доводиться лише здогадуватися, чого від них хочуть. В результаті моральна атмосфера колективу різко погіршується, оскільки, на думку працівників, їх занадто перевантажують роботою; при цьому лідер явно не довіряє їм і не допускає з їхнього боку ніякої самостійності.

*Авторитарний стиль.* Лідер «розсіює» страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачених ситуаціях. Цей стиль доречно використовувати в кризових ситуаціях, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або при управлінні складними співробітниками.

На практиці лідери авторитарного стилю вимагають від підлеглих негайного підкорення, але не обтяжують себе роз'ясненням змісту своїх наказів. Якщо підлегли не дотримуються цих розпоряджень беззастережно, лідери вдаються до погроз. Замість того щоб делегувати владу, вони прагнуть тотально контролювати і старанно відстежувати кожну дію своїх співробітників. В оцінці роботи підлеглих вони незмінно фокусують увагу на те, що зроблено не так, а не на тому, що вийшло якісно. Фактично це класичний рецепт привнесення дисгармонії в організаційну атмосферу.

## **Тема 10. Сучасне лідерство.**

### **1. Вимоги до лідерів у 21 ст.**

2. Розвиток особистості сучасного лідера.

3. Соціальний феномен лідерства.

1. Вимоги до лідерів у 21 ст.

В роботах цілого ряду дослідників (Беніс У., Гарден Х., Гоулман Д., Діл Т.) зіштовхуємося з думкою про те, що в ХХІ столітті загалом не спрацьовують ті правила та принципи управління та лідерства, що працювали у ХХ. Принаймні, вони не дають таких високих результатів, як давали раніше. Це пов'язано з тими змінами у світі, що спостерігаються сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера.

*Суспільні виклики, що формують новий сучасний тип лідерства:*

- підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- високий темп суспільних та економічних змін;
- зміна характеру праці (адаптивність, висока мобільність);
- зростання ролі особистісних цінностей.



Всі ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.

## 2. Розвиток особистості сучасного лідера.

На основі вивчення сучасних тенденцій розвитку суспільства дослідниками було сформульовано основні положення щодо розвитку особистості сучасного лідера. Сутність сучасного лідерства полягає в тому, що *лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег*, щоб і вони потребували змін. Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Нині глобальний світ потребує нового покоління національних лідерів: чесних, відкритих, аутентичних, цілісних лідерів, які формуються не за національним менталітетом та стандартами, а відбирають та поєднують все найкраще і сильне, що є у світовому менеджменті.

Багаторічні дослідження, а також аналіз існуючих в науці розробок, привели до розуміння того, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за такими основними напрямками:

I) розвиток лідерського потенціалу особистості;

II) розвиток навичок міжособистісної взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера.

Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує унікальний стиль лідерства особистості. Але часто буває так, що одні сторони особистості, необхідні для лідерства, розвинені у людини добре, в той час як інші, розвинені дуже слабо і потребують вдосконалення.

I. Основні складові розвитку лідерського потенціалу особистості, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу:

1) Першим важливим кроком є *розвиток пам'яті, мислення та інтелекту* людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

2) Другим кроком є розвиток *емоційного інтелекту* лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій,

використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

3) Третім кроком є розвиток *креативності* лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

4) Четвертим кроком є розвиток *позитивного мислення*. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

5) П'ятим кроком є формування здатності до *адаптивного управління* лідера. Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Сучасному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

### 3. Соціальний феномен лідерства.

Важливою особливістю лідерства є те, що це не стільки особистісний, скільки соціальний феномен. Лідер – це людина, яка веде за собою інших. Лідер неможливий без групи послідовників. Людина може володіти дуже сильною особистістю, але якщо вона не вміє впливати на інших, взаємодіяти з іншими, то її лідерська енергія так і залишиться потенційною і не знайде свого виходу в реальному житті. Тому другим важливим напрямком є

II розвиток навичок міжособистісної взаємодії людини з оточуючими.

1) *Першим кроком* є розвиток *комунікативної компетентності*. Тренінг комунікативної компетентності дозволяє дізнатися, які існують бар'єри в спілкуванні між людьми і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь.

2) *Другим кроком* є формування *конфліктологічної культури*. Конфлікти є обов'язковою стороною будь-якої людської взаємодії. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно вирішувати, є обов'язковими для будь-якого лідера. Тренінг розвитку конфліктологічної культури дозволить отримати знання щодо конфліктогенів в процесі ділового спілкування, стратегій конфліктної взаємодії, деструктивних

стилів поведінки, що провокують конфліктні ситуації; навчитися будувати карту конфлікту; ознайомитися з техніками ефективного спілкування в конфлікті; правилами контролю над емоціями; здобути уміння по врегулюванню конфлікту.

3) *Третім кроком є розвиток риторичної культури лідера.*

Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації. Тренінг розвитку риторичної культури дозволить учасникам отримати знання про психологічні основи побудови особистістю іміджу в професійній сфері, прийомах самоподачі в професійному спілкуванні. Учасники навчатися використовувати прийоми вербальної самоподачі в професійному спілкуванні і розробляти ефектні і ефективні виступи.

4) *Четвертий крок – розвиток навичок побудови команди.*

Тренінг дозволить відповісти на такі запитання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти? Тренінг також дозволить вивчити особливості комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді.

5) *П'ятий крок* – розвиток *ділової етики* лідера. Ділова етика є зведенням принципів і правил, які формують моральний образ організації і її лідера. При цьому моральне лідерство має на увазі не тільки слідування власним принципам, а й здійснення грамотного управління своїми послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Визначені шляхи розвитку лідерського потенціалу формують універсальний підхід для лідерів всіх сфер суспільного життя.

## Список використаних джерел

1. Гончаренко Т. І. «Мотивація» як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257-259.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Пабlishер, 2012. 301 с.
3. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
4. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
5. Коленда Н. В. Мотивація персоналу. Збірник тестових завдань для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Терен, 2017. 84 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Крейг Нік. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019. 240 с.
8. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи

студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

9. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу. *Зб. наук. пр. «Економічні науки»*. Серія: *Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.

10. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на підприємствах. Науковий журнал *«Ефективна економіка»*. 2018. № 3.

11. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.

12. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління. *Наук. журнал «Молодий вчений»*. 2017. № 4.4. С. 112-115.



Навчальне видання

Автор: **Віталій РЕЙКІН**

**Мотивування та лідерство**

*Конспект лекцій*

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку \_\_\_\_\_.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.

Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 2,1.

Тираж 50 прим.