

Хомич Лілія Василівна

аспірантка

Хмельницький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8505-9391>

Принципи формування і термінологічне поле концепту «мотиваційний потенціал лідера»

Анотація. Акцентовано на необхідності систематичного і системного трансформування діяльності підприємств в умовах динамічних ринків і загострення конкурентної боротьби. Підкреслено роль трансформаційного лідерства в цьому процесі. Розроблено принципи та сформовано термінологічне поле концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера.

Ключові слова: розвиток підприємства, трансформаційне лідерство, мотивація, мотиваційні запити, мотиваційне тло, мотиваційний баланс

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значною невизначеністю і постійними безпековими викликами, зумовленими повномасштабною війною, яка триває уже більше трьох років і спричинила катастрофічне руйнування цілісних виробничих комплексів, енергетичної системи та господарської інфраструктури. Для відновлення економічної спроможності Україні необхідні глибокі структурні трансформації національної економіки, які мають бути обґрунтовані з погляду стратегічної міжнародної конкурентоспроможності певної галузі з урахуванням глобальних трендів економічного розвитку. На мікрорівні це проявляється в стратегічних планах зростання конкретного бізнесу, керівники якого здатні конкурувати з іншими учасниками ринку на обраному для своєї діяльності ринковому сегменті [1]. Це досягається завдяки підприємницькому лідерству, мотиваційною основою якого є прагнення до економічного успіху.

Мотивація відіграє ключову роль у виборі людської поведінки. І в ситуаціях людської цілеспрямованої діяльності доцільно сформувати концептуальне бачення процесу формування і реалізації її потенціалу в контексті цілей розвитку підприємства. Це багатокомпонентне завдання, дослідженню окремих аспектів якого присвячували свої роботи багато науковців. Зокрема, інноваційні підходи в сфері мотивації праці досліджували і розробляли О. Баксалова, Ю. Головчук, Л. Запирченко, М. Зелена, П.Іжевський, А. Климчук, Г. Красовська, С. Лучик, А. Михайлов, С. Михальчик, В. Стадник, Н. Савеленко, М. Семикіна, Н.Хрущ, О. Чернушкіна [1-6] та багато ін. Проте залишається недостатньо дослідженим доволі широке коло питань мотиваційного впливу лідера на процеси розвитку підприємства – у всій багатогранності їх учасників та інших зацікавлених осіб. Усе це дає підстави говорити про важливість усебічного дослідження мотиваційного впливу лідерства на реалізацію завдань і проєктів розвитку підприємства.

Основні результати дослідження. Мотиваційний процес є мультикомпонентним і його ефективність залежить від багатьох чинників. Їх релевантне використання потребує чіткості в розумінні складових, що можуть посилювати або послаблювати лідерський вплив. Такими складовими є: 1) розуміння лідером потреб і мотивів своїх послідовників з урахуванням індивідуальних особливостей і відмінностей; 2) здатність лідера актуалізувати ті мотиваційні вектори, які надихатимуть послідовників на досягнення визначених лідером цілей; 3) підтримання дієвості мотиваційного процесу в часових координатах через використання до учасників релевантних стимулів (матеріальних чи нематеріальних) в розрізі визначених цілей і завдань; 4) забезпечення гармонійного балансу інтересів усіх груп зацікавлених осіб в контексті цілей функціонування і розвитку організації [3-6].

Очевидно, що реалізація такого багатокомпонентного завдання потребує попереднього моделювання самого концепту. Концепт – це форма мислення, парадигматична модель, яка відбиває істотні властивості, зв'язки і відношення предметів і явищ в їхній суперечності і розвитку; інноваційна ідея, що містить у

собі творчий сенс та має логічну і сублогічну структури. Концепт виступає інтегратором, охоплюючи як саме поняття, так і його похідні, що проявляються в різних словосполученнях [7].

Обґрунтування авторської позиції щодо побудови концепту «мотиваційний потенціал лідера» потребує виокремлення тих теоретичних висновків, які були отримані при формулюванні самої його ідеї. В основу концепту мотиваційного потенціалу лідера доцільно покласти трактування змісту лідерства як явища (ініціація і реалізація інноваційних змін) і тріаду функціонального призначення лідера в інноваційних процесах – візіонер, мотиватор і організатор. А сам процес формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера доцільно розглядати, відштовхуючись від авторського трактування його сутнісного наповнення – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів соціуму і використовувати ці знання для релевантної ініціації значущих для них мотивів з метою формування кола активних стейкхолдерів, зацікавлених у вирішенні актуалізованого лідером завдання [6].

Тобто, в концепті мотиваційного потенціалу лідера в організаційному просторі підприємства на перший план виходить не його функція візіонера – вона апріорі виводиться за рамки мотиваційного процесу, який проєктує лідер для своїх послідовників. Візія лідера виступає лише його власним мотиватором до змін, який має бути достатньо обґрунтованим. Проте тільки після усебічного обґрунтування і вибору стратегії розвитку та впевнившись у її економічній привабливості, лідер може переходити до формування команди, вступаючи у мотиваційний процес. Реалізація місії лідерства і полягає в тому, щоб викликати позитивний мотиваційний відгук в тих членів соціуму, здібності і статус яких можуть допомогти лідеру в реалізації його задумів. А відтак – організувати ефективну взаємодію цих людей в напрямі досягнення визначених цілей. Можна припустити, що значна частка причин, через які лідерські задуми не вдалось реалізувати, лежить у мотиваційній площині – через нездатність лідера підтримувати мотиваційну привабливість майбутнього у тих учасників його

проектів, чий компетенції і ресурсні можливості є вирішальними для загального підприємницького успіху.

Новизна завдань і проблем, які доведеться вирішувати керівникам проектів, потребують трансформаційного лідерства, яке ґрунтується на цінностях розвитку людського потенціалу, розвитку потреб і мотивів, що відповідають сучасним запитам суспільства. Така функція лідерства має опиратися і на відповідну структуру мотивів, що трансформуються у групі і забезпечують зростання мотиваційного потенціалу лідера. Серед рис, які забезпечують трансформаційному лідеру підтримку з боку інших, науковцями найбільше звертається увага на здатність лідера взяти на себе відповідальність за вибір напряму діяльності групи (спільної мети), а відтак – організувати групу для досягнення поставленої мети. Тобто, забезпечити результативність лідерства – досягнення запланованого результату, який має конкретне кількісне чи якісне відображення [8].

Зрозуміло, що мотиваційні зусилля лідера в процесах розвитку підприємства мають бути багатоконпонентними (персоналізованими, методично, інструментально і ресурсно забезпеченими, цілеорієнтованими) та інтерактивними, варіабельними). Вони мають враховувати зміну умов реалізації проекту (з об'єктивних причин, які не могли бути враховані в силу їх неочевидності), в тому числі – цілей та інтересів його учасників.

Така широка палітра вимог до організації мотиваційного процесу вказує на те, що формування мотиваційного потенціалу лідера має здійснюватися із дотриманням певних принципів, які уможливають його ефективну реалізацію. Авторське бачення сукупності таких принципів і їх змістового наповнення наведено в табл. 1. Дотримання цих принципів важливе для того, щоб лідер міг не тільки згуртувати команду безпосередніх виконавців конкретного проекту, а й для того, щоб збільшити коло тих зацікавлених осіб, які можуть бути найбільш цінними для його успішної реалізації, залучитись їх організаційною, а може й економічною підтримкою.

Усе викладене дає підстави зробити висновок, що методологічною основою концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу лідера є поєднання диспозиційного та когнітивно-компетентнісного підходів в теорії мотивації, які реалізуються в межах концепції трансформаційного лідерства.

Таблиця 1

Основні принципи формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в контексті розвитку підприємства

Принцип	Змістове наповнення
Цілеорієнтованість	Мотиваційний вплив мусить мати чіткий вектор руху виконавців в напрямі досягнення визначених лідером цілей
Системність	Мотиваційні зусилля лідера мають охоплювати усі структурні ланки підприємства як соціально-економічної системи
Комплексність	Використання широкого діапазону інструментів стимулювання робочої поведінки виконавців з урахуванням взаємопов'язаності їх завдань
Персоналізованість	Мають бути чітко ідентифіковані актуальні мотиваційні запити виконавців проекту та інших зацікавлених осіб в структурі їх мотивацій
Збалансованість інтересів	Мотиваційний інструментарій лідера має розроблятися з урахуванням внеску усіх груп зацікавлених осіб у реалізацію цілей розвитку
Гнучкість	Можливість зміни методів мотиваційного впливу лідера з урахуванням зміни умов реалізації проекту
Обґрунтованість і об'єктивність	Критерії винагороди виконавців мають бути обґрунтованими з урахуванням специфіки функціональних обов'язків кожного і забезпечувати об'єктивну оцінку досягнутих результатів виконавців в розрізі запланованих завдань для нарахування відповідної винагороди на їх основі
Економічність	Розроблена для реалізації цілей розвитку система стимулювання має здійснюватися в межах виділеного бюджету і забезпечувати найкращий результат із сукупності альтернативних заходів
Транспарентність	Розроблена система стимулювання має бути прозорою та зрозумілою виконавцям, що забезпечує належний моніторинг її ефективності в часовому та просторовому розрізі співвідносно встановлених цілей

Джерело: розробка авторки

Лідер-трансформатор спрямовує свої мотивуючі зусилля на те, щоб сформував коло зацікавлених у реалізації його задумів осіб (послідовників) і перетворити їх у високопродуктивну команду. Незважаючи на те, що в арсеналі трансформаційного лідерства переважають стимули, спрямовані на реалізацію потреб вищого порядку (самореалізації, визнання досягнень, набуття вищого соціального статусу, саморозвиток тощо), все ж в діяльності підприємств найчастіше використовуються економічні стимули (тому й відносини між керівниками і найманими працівниками називають економічними, а їх учасників – економічними агентами) [1; 9].

Однак на підприємстві, яке запланувало реалізацію програми (проєктів) розвитку, одними лише економічними стимулами мотиваційний вплив лідера не має обмежуватися – коли йдеться про реалізацію інноваційних змін, результати яких зазвичай порушують усталені практики виконання роботи багатьох виконавців, вони можуть опиратися таким змінам, оскільки втрачають можливість задовольнити свої потреби в безпеці. Ті ж працівники, які безпосередньо реалізують проєкт, на додаток до суто економічних інтересів, активізують свої мотиви вищого порядку – самоствердження, успіху, визнання. В обох випадках порушується мотиваційне тло в організаційному просторі підприємства (його пропонується трактувати як відчуття працівниками справедливості/несправедливості в процесах співвіднесення їх внеску в реалізацію цілей розвитку із отриманою винагородою – що відповідає положенням теорії справедливості С. Адамса [10].

Можна сказати, що мотиваційне тло є однією із важливих складових психологічного клімату в колективі, і необґрунтована зміна його диспозицій розбалансовує мотиви співпраці, погіршує взаємодію між працівниками. Це збільшує ризики реалізації планів розвитку підприємства в тих параметрах, які були визначені при їх проєктуванні і для яких виділені відповідні фінансові ресурси [11]. Останнє особливо важливо для машинобудівних підприємств, які мають відкрити для себе нові можливості для розвитку, зважаючи на їх важливість для відбудови національної економіки. Проте трансформація їх

виробничих систем потребує масштабних інвестицій, зважаючи на високу капіталомісткість технологічного переоснащення [12]. Тому одним із важливим завдань лідера в процесах розвитку підприємств є збереження здатності людей до ефективної співпраці, дотримуючись визначених керівництвом ресурсних та поведінкових обмежень.

Опираючись на сутність мотивації як процесу свідомого вибору людини способу дій в певних обставинах, який здійснюється нею з урахуванням її системи цінностей, а також враховуючи те, що можливості лідера реалізувати свої проєкти збільшуються за умови формування продуктивної команди прихильників з високою мотивацією досягнення цілей, авторкою пропонується ввести дефініцію «мотиваційний баланс соціальної групи» – як таке співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів учасників, за якого збігаються вектори їх мотиваційних переваг стосовно визначених лідером цілей на окреслену ним перспективу спільної діяльності. Зважаючи на психологію людської взаємодії, можна стверджувати, що він підтримуватиметься краще в тих соціальних групах, учасники якої мають близькі за змістом і структурою ціннісні пріоритети, ключові позиції яких мало змінюються в динамічних умовах. Способом узгодження цих пріоритетів у внутрішньому середовищі підприємств є організаційна культура, яка хоч і не містить прямих стимулюючих впливів, але формує атмосферу підтримки певного типу поведінки працівників, які є основними стейкхолдерами підприємства, що впливають на його здатність бути конкурентним за тими перевагами, які залежать від якості роботи виконавців [13]. Організаційна культура відображає основні ціннісні установки, які визначені керівництвом з урахуванням їх впливу на поведінку працівників співвідносно поставлених перед ними завдань. Тобто, вона може задовольняти такі складові мотиваційної структури працівників, як потреби приналежності до успішного колективу – і це слугує ефективною нематеріальною мотивацією навіть у тому випадку, якщо організація відрізняється високим рівнем гетерогенності [14].

Усе викладене вище дає підстави для формування термінологічного поля концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера (табл. 2).

Таблиця 2

Термінологічне поле концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера

Термін	Авторське трактування терміну
Мотиваційні запити потенційних послідовників	Бажання, які послідовники висловлюють лідеру в ході комунікації щодо участі в реалізації його задумів (проектів)
Мотиваційна диспозиція індивіда	Порівняльна значущість потреб індивіда у загальній структурі його ідентифікованих потреб, що можуть виступати актуальними мотиваторами його поведінки
Мотиваційне рівняння	Співвідношення стимулів і антистимулів, які впливають на вибір індивіда
Результат мотиваційного процесу	Зміна мотиваційних диспозицій учасників стосовно об'єкта їх інтересу, що відбувається в ході комунікативних сесій та передбачає когнітивно-компетентнісний обмін позиціями щодо рівня задоволення мотиваційних запитів
Мотиваційне тло організаційного простору підприємства	Суб'єктивне відчуття учасниками проектів розвитку справедливості/несправедливості в процесах співвіднесення їх внеску в реалізацію цілей розвитку із отриманою винагородою
Мотиваційний баланс соціальної групи	Таке співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів учасників, за якого збігаються вектори їх мотиваційних переваг стосовно визначених лідером цілей на окреслену ним перспективу спільної діяльності
Мотиваційна матриця лідера в контексті цілей економічної діяльності	Сформована лідером сукупність мотиваційних інструментів у взаємозв'язку з показниками результативності діяльності робочої групи, яка впливає на ступінь задоволення учасниками їх актуалізованих потреб і коригує їх поведінку в напрямі реалізації цілей лідера
Мотиваційні ризики проектів розвитку	Ризики, зумовлені невідповідністю між потребами, очікуваннями працівників і стимулами, які пропонує організація в контексті заданих цілей
Мотиваційна модель лідерства	Модель відносин лідера і послідовників, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей.

Джерело: сформульовано і систематизовано авторкою

Висновки. Сформоване термінологічне поле визначає сутність елементного складу концепту мотиваційного потенціалу лідера, а окреслені принципи характеризують вимоги до їх формування. Розуміння їх змісту і значущості для ефективної співпраці людей є важливою складовою мотиваційного процесу і передумовою підприємницького успіху. І використання в практиці вітчизняного управління концепту «мотиваційний потенціал лідера» збільшуватиме гнучкість і ефективність управлінських зусиль, створюючи дієве мотиваційне поле для ефективної реалізації планів розвитку підприємства в умовах турбулентності середовища господарювання і посилення конкурентної боротьби. Розробка конкретних мотиваційних інструментів для реалізації мотиваційного потенціалу лідера є наступним етапом досліджень.

Література

1. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.
2. Климчук А.О., Михайлов А.М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С.218-234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
3. Зелена М., Чернушкіна О., & Баксалова О. (2023). Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 322(5), 438-445. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70>
4. Стадник В.В. Михальчик С.О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5. Т.1. С.224-231.
5. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. (2021) Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. 11th International Conference on Advanced

- Computer Information Technologies (ACIT). IEEE. P. 317-321.
6. Stadnyk V., Krasovska G., Izhevskiy P., Khomych L., Matveev P. Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex // *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No 2. P. 77–101. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.313630>
 7. Полюжин М. Поняття, концепт та його структура. Науковий вісник Східноєвропейського націон. університету ім. Лесі Українки. 2015. С.214-224. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7847/1/43.pdf>
 8. Afsar, B., Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428
 9. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с
 10. Adams S.J. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances Experimental Social Psychology*, 2nd.ed., ed. L. Berkowits. New York: Academic Press, P.267-300.
 11. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.
 12. Стадник В. В. Головчук О. В., Головчук Ю. О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 140-148.
 13. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>
 14. Стадник В.В., Мельничук А.І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015. № 6. С.108-111.