

## МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДЛЕГЛИХ І КЕРІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

І. О. ЛЕПЬОХІНА, кандидат економічних наук  
(Класичний приватний університет, м. Запоріжжя)

**Анотація.** Досліджено мотиви лідера в ході управління колективом і окремими працівниками підприємств. Визначено поняття і сутність лідерства, форми влади та впливу на колектив підприємства. Акцентовано увагу на підході до лідерства з погляду особистості керівника та підлеглого: визначено мотиви двох сторін у процесі виконання своїх функцій на підприємстві. Обґрунтовано та доведено, що поведінковий підхід опирається в своїй основі на стиль керівництва. Досліджено стилі керівництва та мотиви використання тих або тих стилів керівництва. Виокремлено основні форми влади на підприємстві в поєднанні зі стилями управління. Запропоновано використання ситуаційного підходу до лідерства на підприємствах.

**Ключові слова:** стиль керівництва, лідерство, підлеглий, керівник, мотиви, функції, колектив, форми влади, ситуаційний підхід, управління.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Сутність мотивування зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей підприємства.

На кожному підприємстві існує вертикальний поділ праці за рівнями менеджменту, визначаючи вищий, середній і нижчий його рівні. В процесі вертикального розподілу управлінської праці деякі працівники підприємства отримують повноваження щодо встановлення і координації діяльності інших працівників.

Щоб розуміти сутність лідерства, важливо визначити такі категорії: повноваження, вплив, влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право здійснювати взаємодії, тобто впливати на поведінку підлеглих робітників.

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку другої особи. З погляду управління важливим є не вплив взагалі, а такі дії керівника на підлеглого, які забезпечують досягнення цілей підприємства.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Перелічимо основні форми влади на підприємстві:

- влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця;
- влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби;
- експертна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.
- еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає;
- традиційна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх.

З'ясовуючи сутність влади, часто використовується поняття елементарної одиниці влади, яку становлять дві особи. Однак і підлеглі мають владу над керівником, у таких питаннях, як: подання необхідної інформації для

прийняття рішень; неформальні контакти з робітниками в других підрозділах; вплив, який підлеглі можуть здійснювати на своїх колег у колективі на підприємстві.

Підлеглі можуть відмовитись виконувати розпорядження керівника, практично скасовуючи його повноваження. Отже, використання керівником своєї влади в повному обсязі може спонукати підлеглих продемонструвати свою владу, а це, в свою чергу, буде відбиватися на рівні досягнення цілей. Тому розумний керівник повинен підтримувати баланс влади.

Одним із дієвих способів впливу – це переконання тобто ефективна передача своєї думки. Переконання засновано на владі експерту та владі прикладу, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і для чого. Другий тип впливу – через участь. Керівник у цьому випадку не приймає зусиль, щоб нав'язати виконавцю свою волю або думку. Він лише направляє зусилля підлеглому і сприяє вільному обміну інформацією.

1. Другий вид впливу більш успішний, тому що виконавці більш наполегливо досягають тієї мети, яка була сформульована за їх участю. Тут сильний вплив керівник має на потреби більш високого рівня – влади, самоповаги, компетентності. Цей тип впливу буде ефективним тоді, коли такі потреби є активними мотивуючими чинниками діяльності підлеглих.

Перелічимо основні форми впливу:

- переконання – ефективна передача своєї погляду. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо;
- вплив через участь – менеджер залучає підлеглому до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

2. Загалом, повноваження, вплив і влада виступають інструментами управління, застосовувати які можливо по-різному. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень в інтересах досягнення цілей організації за участю і через своїх підлеглих. Для характеристики цього використовується поняття «лідерство».

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремих працівників і їхні групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей підприємства.

В умовах сучасних підприємств існує велика кількість заходів, за допомогою яких можливо впливати на діяльність інших людей. У дослідженнях, присвячених відповіді на запитання – які заходи впливу є найбільш ефективними для направлення зусиль людей на досягнення цілей організації, можливо виокремити три підходи: підхід з погляду певних рис характеру керівника; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Суть підходу до лідерства з погляду особистості керівника полягає в тому, що найкращі з керівників мають визначений набір загальних для них особистих рис. Отже, основними задачами особистих теорій лідерства є: виокремлення набору особистих рис, що забезпечують успіх в управлінні; визначення способів досягнення цих особистих рис.

У рамках цієї теорії було проведено багато досліджень різних якостей, які демонстрували успішні керівники, а саме: рівень інтелекту; рівень знань; ініціативність; здоровий глузд; надійність і відповідальність; віра в себе тощо.

Однак результати цих досліджень показали, що: 1) не існує визначеного набору особистих якостей, які притаманні всім ефективним керівникам; 2) один і той же керівник демонструє в різних ситуаціях різні особисті якості.

На основі цього було зроблено висновок, що людина не може стати ефективним керівником тільки тому, що має деякий набір особистих якостей.

Згідно з підходом до лідерства з погляду поведінки керівника, результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.

Поведінковий підхід опирається в своїй основі на стиль керівництва.

Стиль керівництва – це манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, через яку здійснюється вплив на робітників для досягнення цілей організації. Манера поведінки керівника є результатом впливу багатьох по-

стійно діючих факторів: особистих якостей керівника; особистих якостей конкретних підлеглих; задач та дій, що вони виконують. Тому досить складно визначити межі того чи того стилю керівництва. В теорії управління стиль конкретного керівника є позиція у деякому континуумі. Отже, будь-який із проміжних стилів керівництва характеризується різним ступенем впливу граничних позицій у континуумі.

В основу автократично-демократичного континууму стилів керівництва покладено «теорію Х» і «теорію Y» Дугласа Мак Грегора. Він виокремив 2 системи уявлень про мотиви виробничої діяльності людей:

Положення «теорії Х» подає робітників від природи ледачими, невідповідальними, які намагаються уникнути праці. Тому для досягнення цілей організації їх необхідно безперервно примушувати, направляти та контролювати. «Теорії Х» відображає сподівання менеджерів, що справедлива заробітна плата зробить роботу більш придатною, а необхідний рівень виробництва буде наслідком постійного контролю. «Теорії Х» характеризує передумови автократичного стилю керівництва.

Автократ, зазвичай, має достатньо влади для того, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він вважає, що керівництво засноване на авторитеті посади, що він обіймає. Для автократа характерно: якомога більша централізація повноважень і структуризація роботи підлеглих; сильно зменшується свобода підлеглих у прийнятті рішень; виконання підлеглими великої кількості правил, що регламентують поведінку; апеляція до потреб більш низького рівня.

Згідно з «теорією Y», навпаки, менеджер вбачає своїх підлеглих працелюбними, відповідальними, такими, що чекають на підтримку. Цією теорією підкреслюється, що зовнішній контроль і погрози не можуть стати засобом направлення зусиль людей. Людина може і сама себе контролювати, якщо вона намагається досягти цілей, в яких вона зацікавлена.

Результати досліджень Р. Лайкерта показали, що стиль, орієнтований на робітника майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. На базі своїх досліджень Лайкерт запропонував 4 базові стилі керівництва (табл. 1): експлуатаційно-авторитарний; доброзичливо-авторитарний; консультативно-

Таблиця 1

**Стилі керівництва**

«Експлуатаційно-авторитарний»	«Доброзичливо-авторитарний»	«Консультативно-демократичний»	«Партисипативно-Демократичний»
Керівники автократичні не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки згори вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з приводу деяких питань	Керівники довіряють підлеглим, але не в повній мірі, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і використовують для мотивації заохочення зрідка покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи з їх досягнення, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

демократичний; партисипативно-демократичний.

Отже, «теорія Y» характеризує передумови демократичного стилю керівництва, для яко-

го характерно: високий ступінь централізації повноважень; активна участь підлеглих у прийнятті рішень і свобода у виконанні завдання; добре налагоджена система комунікацій між

керівником і підлеглим; апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Ренсіс Лайкерт розробив інші критерії континуума стилів керівництва. Як граничні елементи континууму були використані такі стилі керівництва: стиль керівництва, зосереджений на роботі; стиль керівництва, зосереджений на робітнику.

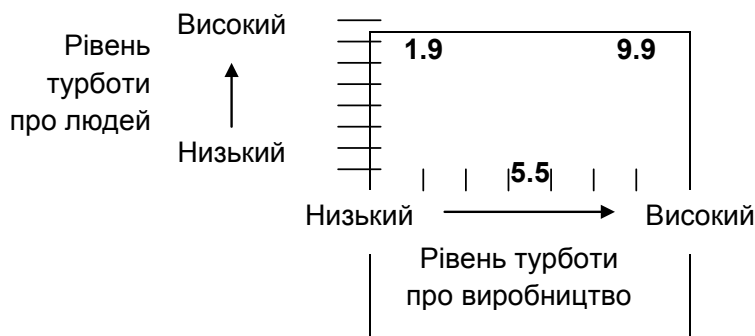
Розвиваючи далі цю концепцію, Роберт Блейк і Джейн Моутон побудували сітку

(ГРІД), яка містить 5 основних стилів керівництва (рис. 1). Сітка має два напрями: вертикальна ось ранжирує піклування про людину в діапазоні від 1 до 9; горизонтальна ось ранжирує піклування про виробництво від 1 до 9.

Крім того, Р. Блейк і Дж. Моутон визначили 3 додаткові стилі керівництва, які розглядаються як різні поєднання п'яти «чистих стилів» у ГРІДі.

Розвиваючи концепцію вчених університету штату Огайо (США), Р. Блейк і Дж. Моутон побудували таблицю (решітку, ГРІД) типів управління, яка являє собою матрицю, утворену перехрещенням таких двох параметрів (а точніше, вимірників поведінки лідера):

- 1) вертикальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера людей за шкалою від 1 (найнижчий рівень) до 9 (найвищий рівень);
  - 2) горизонтальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про виробництво (виконання поставленого завдання) також за шкалою від 1 до 9.
- Стиль лідерства при цьому визначається одночасно за обома називними параметрами:



У межах таблиці типів управління Р. Блейк і Дж. Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства:

9.1. **«Режим підпорядкування керівникові».** Керівник, який застосовує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити

1.9. **«Управління позамиським клубом».** Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай навіть і за рахунок показників виробництва

1.1. **«Нікчемне» або «злиденне» управління.** Керівник докладає мінімальних зусиль для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації

5.5. **«Організаційне управління».** Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але й не займається потуранням

9.9. **«Колективне управління».** Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що формує атмосферу поваги і довіри

Рис. 1. Сутнісна характеристика концепції типів управління Р. Блейка і Дж. Моутона



1) Патерналізм – поєднання позиції 9.1 з поглядом управління і контролю із системою заохочення позиції 1.9 при пріоритетному значенні виконуваності. Керівник, що використовує цей стиль, підтримує та нахваляє підлеглих за виконану роботу, але клімат формується такий, що робітники не діють без його схвалення.

2) Опортунізм – це з'єднання будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити положення керівника чи надати йому деякі особові переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху.

3) Фасадизм (навколишнє благополуччя) – це імітація позиції 9.9 з метою приховання істинних мотивів своєї поведінки.

Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на задачу), піклується в першу чергу про виконання завдання та про систему винагородження за нього в умовах зростання продуктивності праці (система поглядів Ф. Тейлора).

Керівник, зосереджений на робітнику, намагається забезпечити зростання продуктивності праці через удосконалення людських відносин (участь у прийнятті рішень, допомога у розв'язанні проблем).

У ході наукового дослідження була запропонована своя класифікація стилів керівництва, яка враховує в поведінці керівника орієнтацію і на роботу, і на людину. Звідси з'явилась можливість класифікувати стилі керівництва не в

одно-, а в двомірному вимірі, тобто одночасно за двома критеріями.

Дослідження у сфері теорій лідерства показали, що поряд з особистими якостями і манерою поведінки керівника на ефективність управління впливають ситуаційні фактори.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. освіти / Гірняк О. М., Лазоновський П. П. – К. : Магнолія плюс ; Львів : Новий світ-2000, 2003. – 336 с.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Одесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
3. Деловое планирование / под ред. Попова В. М. – М. : Финанси и статистика, 1997. – 398 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Завадський Й. С. – Вид. 2-ге. – К. : Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. – Т. 1. – 542 с.
5. Румянцева З. П. Менеджмент організації : учеб. пособие / Румянцева З. П. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
6. Мескон М. Х. Основи менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
7. Кузьмін О. Е. Основи менеджменту : підручник / Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
8. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 392 с.

**И. А. Лепехина**, кандидат экономических наук (Классический частный университет, г. Запорожье). **Мотивирующие факторы деятельности подчиненных и руководителей на предприятии.**

**Аннотация.** Исследованы мотивы лидера при управлении коллективом и отдельными работниками предприятий. Определено понятие и сущность лидерства, формы власти и влияния на коллектив предприятия. Акцентировано внимание на подходе к лидерству с точки зрения личности руководителя и подчиненного: определены мотивы двух сторон в процессе выполнения своих функций на предприятии. Обосновано и доказано, что поведенческий подход опирается в своей основе на стиль руководства. Исследованы стили руководства и мотивы использования тех или других стилей руководства. Выделены основные формы власти на предприятии в сочетании со стилями управления. Предложено использование ситуационного подхода к лидерству на предприятиях.

**Ключевые слова:** стиль руководства, лидерство, подчиненный, руководитель, мотивы, функции, коллектив, формы власти, ситуационный подход, управление.

**I. A. Lepjchina, Cand. Econ. Sci., associate professor (Classic private university). Explaining factors of activity of inferiors and leaders on enterprise.**

**Summary.** Reasons of leader are investigational at a management a collective and separate workers of enterprises. A concept and essence of leadership, form of power and influence are certain on the collective of enterprise. Attention is accented on going near leadership from the point of view of personality of leader and inferior : reasons of two parties are certain in the process of implementation of the functions on an enterprise. Reasonably and it is well-proven that approach leans in the basis on style of guidance. Styles of guidance and reasons of the use of those or other styles of guidance are investigational. The basic forms of power are distinguished on an enterprise in combination with styles of management. The use of the situational going is offered near leadership on enterprises.

**Keywords:** style of guidance, leadership, inferior, leader, reasons, functions, collective, forms of power, situational approach, management.