

1. Migration and Brain Drain. World Bank ECA Economic Update fall 2019. Office of the Chief Economist. Available at : <http://documents.worldbank.org/curated/en/657051570692065211/pdf/Migration-and-Brain-Drain.pdf> (Accessed 10 May 2020).

2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Population Division. International Migration. Available at : <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/countryprofiles.asp> (Accessed 10 May 2020).

3. Топ-5 причин трудової міграції з України. Економічна правда. Available at : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/06/13/648752/> (Accessed 10 May 2020).

4. The Global Economy. Business and economic data for 200 countries. Available at : https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/ (Accessed 10 May 2020).

5. The Global Economy. Business and economic data. Ukraine. Available at : https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/human_flight_brain_drain_index/ (Accessed 10 May 2020).

6. Migrant remittance inflows. April 2020. – Available at : <https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/brief/migration-and-remittancesremittances> (Accessed 10 May 2020).

УДК 658.336

JEL Classification: M12

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.28>

Ю.А. Урсакий, к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0002-7793-7761>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,

м. Чернівці

С.О. Кубіцький, к. п. н., професор

<http://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

РОЛЬ ЛІДЕРА В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Швидкі та постійні зміни в економічному та соціальному середовищі вимагають швидкого та постійного пристосування до нових ринкових умов. Через це для того, щоб підвищити конкурентоспроможність, краще задоволення потреб клієнтів та виживання в діловому середовищі організації повинні постійно стежити за їхніми бізнес-процесами та впроваджувати нові. При цьому організації повинні використовувати різні поняття, методи та інструменти. Один з найважливіших елементів підтримки виживання є організаційний розвиток та задоволеність клієнтів - це адекватний зв'язок між організаційним управлінням та мотивацією персоналу. Працівники відіграють ключову роль у реалізації загальної стратегія розвитку бізнесу.

Ефективність бізнес-процесів, а отже і загальний успіх підприємства впливає на працездатність належним чином мотивованих працівників. Але співробітники мотивовані різними речами і чітке розуміння того, що рухає кожною людиною в колективі, є критичним. Іноді організація немає можливості мотивувати працівників матеріально, а класичні нематеріальні стимули є неактуальними. Саме лідер-керівник покликаний бути тією ключовою ланкою між фінансовою успішністю організації та мотивацією працівників.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення ключових нематеріальних мотиваційних компетентностей лідера-керівника, які сприятимуть досягненню цілей компанії.

Методологія. Теоретичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові принципи, положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. У дослідженні використано низку загальнонаукових методів дослідження: системний аналіз – для розкриття сутності базових категорій мотивації та лідера-мотиватора; аналіз та синтез – для вивчення існуючих способів мотивування персоналу в компаніях; порівняльного аналізу – при оцінюванні ефективності основних компетентностей лідера-мотиватора. *Результати.* У статті розглянуто поняття мотивації та лідера-мотиватора. Визначено роль лідера-керівника в колективі, який поєднує функцію лідера-мотиватора. Аналіз способів мотивації персоналу в успішних компаніях, дав змогу виокремити основні підходи мотивації, які можна використати у вітчизняних організаціях. Розглянуто основні складові лідера-керівника, за допомогою яких успішно розвивається організація. Зазначено, що окрім інтелектуального рівня розвитку, лідер-керівник обов'язково має володіти емоційним інтелектом та життєвою енергією. Доведено, що лідер – це особистість, яка наділена не тільки посадовими інструкціями та обов'язками. Успішний лідер – це індивідуум, який володіє внутрішніми якісними компетентностями, та виконує функцію не тільки лідера-керівника, але й лідера-мотиватора. *Практичне значення.* Запропоновані підходи мотивування персоналу лідером, забезпечать не тільки досягнення цілей організації, фінансової стійкості але й в кризових ситуаціях збереже потужну команду професіоналів. *Перспективи подальших досліджень.* Вплив мотивації на конкурентоспроможність компанії, підприємства, організації.

Ключові слова: лідер, лідер-мотиватор, компетенція, мотивація, мотивація персоналу, управління персоналом.

Кількість джерел: 15; кількість таблиць: 1.

Yuliia Ursakii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-7793-7761>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,
Chernivtsi

Serhii Kubitskyi, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
<http://orcid.org/0000-0002-7691-8606>
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

LEADER'S ROLE IN STAFF MOTIVATION

Summary

Rapid and constant changes in the economic and social environment require rapid and constant

adaptation to new market conditions. The organizations must constantly monitor their business processes and implement new ones, in order to increase competitiveness, better meet customer needs and survive in the business environment. At the same time, organizations must use different concepts, methods and tools. One of the most important elements of survival support is organizational development and customer satisfaction - this is an adequate link between organizational management and staff motivation. Employees play a key role in implementing the overall business development strategy. The efficiency of business processes and overall success of the enterprise affects the performance of properly motivated employees. All employees are motivated by different things and it is critical to understand what drives each person in the team. Sometimes the organization is not able to motivate employees financially, and the classic intangible incentives are irrelevant. The leader-manager is called to be the key link between the financial success of the organization and the motivation of employees.

The article considers the concept of motivation and leader-motivator. There is determined, leader-manager's role in the team, which combines the function of the leader-motivator. Analysis of ways to motivate staff in successful companies, allowed identifying the main approaches to motivation that can be used in domestic organizations. The main components of the leader-manager, with the help of which the organization successfully develops, are considered. It is stated that in addition to the intellectual level of development, the leader must have emotional intelligence and vital energy.

It is proven that a leader is a person who is endowed not only with job descriptions and responsibilities. A successful leader is an individual who has internal qualitative competencies and performs the function not only of a leader-manager, but also of a leader-motivator. The offered approaches of the personnel motivation by the leader will provide not only achievement of the organization purposes, financial stability but also in crisis situations will keep a powerful team of professionals.

Keywords: leader, leader-motivator, competence motivation, personnel motivation, personnel management.

Number of sources: 15; number of tables: 1.

Постановка проблеми. Успіх всього бізнесу будь-якої організації залежить від найважливішого ресурсу, якими безумовно є людські ресурси. Вони є творцями та виробниками нових технічних, технологічних та організаційних рішень, творці нових цінностей, контролери робочого процесу та розвитку бізнес-системи. В умовах швидкоплинності зовнішніх змін, глобалізації та діджиталізації всіх процесів, введення та застосування інноваційних технологій, важливим залишається питання взаємодія лідера-керівника та працівників компанії, тому значення людських ресурсів є беззаперечним. Саме роль лідера полягає в тому, щоб мотивувати своїх колег на їх потенційний внесок у досягнення цілей організації.

Дуже часто вітчизняні організації не приділяють належної уваги мотивуванню свого персоналу. Історично так склалося, що працівник

повинен працювати за вказану заробітну плату. Додаткові години роботи неохоче оплачують, а зароблені бонуси всяко намагаються недорахувати. Ми дуже часто чуємо: «Якщо Вам щось не подобається, можете йти, на Ваше місце є п'ятеро охочих». Можливо, саме завдяки такій позиції, в країні шалений відтік працездатного населення, а вітчизняні компанії відчуючи кадровий голод, знаходяться там де є. Дане твердження не можна застосувати абсолютно до всіх організацій. Звичайно, є компанії де людські ресурси є надважливим фактором успіху.

Мотивація - це поведінка, яку потрібно аналізувати, щоб досягти бажаних цілей та результатів. Мотивація персоналу визначається як ентузіазм, енергетичний рівень, відданість та кількість креативності, яку працівник щодня приносить в організацію [1, с. 81]. Саме мотивованість персоналу впливає на продуктивність праці всієї організації. Мотивація - це ключ до високих стандартів бізнесу, сприяння творчості та інновацій, для професійного розвитку співробітників та для їх утримання в організації. Питання про мотивацію стосується визначення факторів та причин, що спрямовують поведінку людини.

Класична система мотивації складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Найважливішими вважаються матеріальні мотиваційні чинники, зокрема заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках [2, с. 307].

Але співробітники мотивовані різними речами і чітке розуміння того, що рухає кожною людиною в колективі, є критичним. Іноді організація немає можливості мотивувати працівників матеріально, а класичні нематеріальні стимули (поздоровлення із днем народження, «дошка пошани», «листок ганьби», система адаптації персоналу) є неактуальними. Виникає питання, як мотивувати колектив, якими способами та підходами? Цю функцію на себе повинен взяти лідер-керівник. Саме він покликаний бути тією ключовою ланкою між фінансовою успішністю організації та продуктивними, тобто мотивованими працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ряд вчених як українських так і закордонних досліджують окремо проблематику лідерства в колективі та мотивацію персоналу. Так, Ю.В.Белікова, розглядає переваги емоційного лідера в колективі. В такому ж контексті компетентностей

лідерства досліджують П.Касс, П.Клоделем, Нестерчук А. Форми прояву інтелектуального лідерства аналізують І.С.Каленюк, Л.І.Цимбал, О.А.Хитрова виокремлює заходи щодо покращення роботи менеджера підприємства [3, с.52]. Проблематику мотивації персоналу досліджують В.Д. Курманська, Ю.А.Урсакій, S.Lorincová, P.Štarchon, D.Weberová, M.Hitka, M.Lipoldová. Успішне лідерство та мотивацію досліджує М. А.Вав.

Огляд літературних джерел свідчить про те, що більшість наукових праць приділяють увагу аналізу поведінки лідера в колективі [3; 13; 14; 15]. Ще більше досліджень проводиться у сфері мотивації персоналу [1; 2; 5; 6; 8; 10]. Нажаль, мало наукових доробок щодо ролі літерамотиватора в компанії. Саме тому, виникає гостра необхідність у дослідженні лідера як мотиватора у колективі, який є ключовою ланкою досягнення цілей компанії.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності завдання. Метою дослідження є визначення ключових нематеріальних мотиваційних компетентностей лідера-керівника, які сприятимуть досягненню цілей компанії.

Постановка мети дослідження обумовлює ряд завдань: є: визначення ролі лідера-керівника в колективі; аналіз способів мотивації персоналу світових лідерів; виокремлення та аналізування основних компетенцій лідера; пропонування основних заходів лідера-мотиватора задля мотивування персоналу.

Лідерство представляє процес впливу людей для досягнення організаційних цілей. Суть лідерства - це послідовність. Лідерство – це управлінська функція, яка передбачає певну діяльність та вплив на людей для того, щоб вони сприяли розвитку груповим та організаційним цілям. У цьому контексті лідерство складається з чотирьох груп діяльності: лідерство, мотивація працівника, міжособистісні процеси, групи та конфлікти, спілкування.

Метою лідерства є формування знань про людей та груп із спілкуванням та підтримка для співпраці у досягненні організаційних цілей. Керівник повинен знати себе та інших досить добре, впливати на знання підлеглих і разом з ними рухатись до поставлених цілей. В рамках роботи також розглядаються консультації, інформування, оцінка та розвиток співробітників рамки керівництва [4, с. 663].

Що таке мотивація і як до неї відноситись кожному лідеру, питання індивідуальне. Варто розглянути позиції світових успішних лідерів щодо способів та підходів мотивації працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Способи мотивації працівників (персоналу)*

Лідер 1	Спосіб мотивації 2
Нік Ширк, керівник технічного відділу в SomethingGreek.com	«Побудувати особисту відповідальність для кожного працівника в колективі для досягнення поставленої перед ними мети. Ми перемагаємо як команда і програємо як команда, як і у спорті. Встановіть нагороду, яку поділить вся команда, якщо мета буде досягнута, а не лише керівництво».
Брендон Льюїс, президент Lewis Revenue Group	«Всі люди різні, і люди мотивовані різними речами. Перший крок до ефективної мотивації вашої команди - глибоке розуміння кожної людини у вашій команді. Дізнайтеся, що змушує їх почувати себе добре в роботі. Використовуйте свої висновки, щоб створити стратегію, яка б мотивувала кожного окремого члена вашої команди робити велику роботу».
Паулі Моссер, генеральний директор компанії Vippin Urkka	«Це простіше сказати, ніж зробити, тому що у вас є більше мотивів для людини. Найкращий спосіб - дотримуватися своєї ролі лідера чи менеджера, проявляти авторитет і намагатися зменшити конфлікт. Але це можливо лише тоді, коли ви знаєте причину конфлікту, який може бути пов'язаний з мотивацією. Дізнайтеся причину. Часом співробітники демотивуються лише тому, що ніхто не намагається їх мотивувати. Тож будьте такою позитивною цифрою, і ви побачите хороші результати».
Роб Боггейм, керуючий директор та головний дослідник Nema Maps	«Полюбіть своїх співробітників і поважайте їх спочатку, оскільки люди розуміють, що робота - це лише одна з ключових частин їхнього життєвого шляху. Визначте та заохотіть їх основні сильні сторони та надайте їм ролі, обов'язки та можливості, які вимагають від них використовувати ці сильні сторони для успіху. Зрозумійте, що мотивує їх, знаючи, що мотивація кожної людини є унікальною та динамічною, залежно від стадії її життя».
Кетлін Марш, генеральний директор і співзасновник Musicnotes.com	«Найефективніша мотивація виникає тоді, коли команда розуміє та приймає місію та цілі організації. Мотивація починається з найму талановитих людей, які вірять у компанію. Потім це продовжується, коли цим людям дозволяється вільно проявляти свої таланти та творчість за повної підтримки управління».
Даніель Фішер, продавець золота та генеральний директор компанії Physical Gold	«Найефективніший спосіб мотивації команди - це насамперед наявність сильного лідерства. Сильний керівник поставить перед командою чіткі цілі (тому всі знають, над чим вони працюють) та нададуть можливість людям (щоб вони могли продовжувати свою роботу). Проявлення вдячності також мотивує команду бажати виступити знову наступного разу».
Арік Шелько, генеральний директор BatteryClerk	«Ваша команда буде сильно мотивована виступити, якщо ви змусите їх цінувати. Внутрішня мотивація є більш потужною, ніж зовнішня. Зовнішні нагороди мають своє місце, хоча для команди або члена команди ніщо не мотивує більше, ніж відчуття, що їх оцінюють керівники».
Рахул Ітапе, засновник і генеральний директор Nakshi	«Один з найефективніших способів мотивації команди - переконалися, що кожен перебуває в стані, коли їх сили та таланти використовуються. Коли люди працюють у місцевості, де їм комфортно, вони природно мотивовані робити добру справу».

Продовження табл. 1

1	2
Лу Герстнер, колишній виконавчий директор IBM	«Без сумніву, скільки людей - стільки і способів мотивації. Одних стимулюють гроші, інших - можливість кар'єрного росту або визнання, для третіх найефективнішою мотивацією стане страх або злість. Для когось спонукальним мотивом може бути шанс дізнатися щось нове, розширити сферу впливу, побачити конкретні результати своєї діяльності. Більшість починають діяти зі страху вимирання, а надихнути їх можна, намалювавши привабливу картину майбутнього».

*Джерело: складено автором на основі 4; 5; 6; 7; 8.

Вищенаведені підходи до мотивації свідчать, що «великі лідери» розуміють, що все починається з визначення чіткої місії та розробки культури, яка підтримує цю мету. Після того, як місія та мета будуть чітко визначені, лідери повинні дбати про вибір правильних людей, які поділяють подібні цінності та вірять у місію. Тоді вирішальне значення має наділення команди та надання їм самостійності у прийнятті рішень. Це дає їм відчуття власності та пов'язує їх з виконанням місії. Коли співробітники відчують себе вільними, вони віддадуть більше свого часу, талантів та енергії на досягнення чи перевищення цілей організації. І коли вони відчують зв'язок із причиною, це призводить до більшої самодисципліни, проникливості, співпраці та прийняття колективних дій для досягнення спільних цілей.

Лідерство передбачає здатність надихати людей створювати ентузіазм та творчу атмосферу, беручи участь у створенні та реалізації бачення, місії, цілі та завдання корпорації [9]. Стосовно цього, це дуже важливо що керівник знає, як вибрати правильну систему винагородження для своїх працівників, яка буде надихати та заохочувати їх до кращої і продуктивнішої роботи. Це призведе до кращих результатів роботи компанії, а також більшої конкурентної переваги на ринку.

При проведенні досліджень в українських компаніях щодо розробки програми мотивації виявилось, що основний мотив працівника – професійне зростання, на другому місці сприятлива атмосфера в колективі й лише на третьому матеріальний чинник [10, с. 24].

Яким ж має бути лідер та якими характеристиками й компетентностями володіти задля того, щоб бути не тільки потужним керівником, але й мотиватором для своїх підлеглих? Розглянемо основні складові

успішного лідера:

1. Інтелектуальне лідерство (IQ) – це досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі за рахунок зростання якості та інтенсивності реалізації інтелектуальних ресурсів. Основними характеристиками інтелектуального лідера є [11, с. 35]:

- Компетентність, ділові якості. Щоб підняти і утримувати бізнес, треба мати конкретні знання в обраній сфері діяльності, ділову хватку, чуття - на партнера та на прийняття рішень.

- Ефективність, раціоналізм. Сигналом неефективності дій лідера служить стандартна стабільність або, що гірше, зниження вагомих результатів. На досягнення економічних результатів спрямований і раціоналізм керівника. До раціоналізму лідерів у даному контексті належить розмежування особистих і ділових взаємин.

- Підтвердження слів діями. Лідер завжди перебуває в зоні підвищеної уваги. Як тільки його освічені і просунуті послідовники виявлять розбіжність між словом і ділом, його авторитет різко падає, а їх мотивація знижується, розвивається цинізм.

- Самоконтроль, порядність. Самоконтроль як риса, що характеризує харизматичного, легко орієнтованого в глобальному контексті лідера, означає тверезий, безкомпромісний погляд самого керівника на свою діяльність на стосунки з підлеглими. І в цьому сенсі самоконтроль межує з порядністю, яку слід розглядати з двох сторін. Порядність лідера в бізнесі визнається апіорі [12, с. 570].

- Твердість і послідовність у керівництві. Управління - це постійні компроміси між можливостями та бажаннями, як мінімум. Часто виникає ситуація, коли треба когось звільнити, але дотримуватись при цьому етичних норм. Важливо не розчинитися в компромісах і не втратити уявлення про те, заради чого існує організація. Занадто велика м'якість як бумеранг: піти від проблеми неможливо, все одно рішення доведеться приймати, але вже в більш складних умовах. Особливо це стосується кризових ситуацій.

2. EQ емоційний інтелект. Протягом тривалого періоду вважалося, що лідер – це особистість, яка володіє високим рівнем IQ - коефіцієнтом інтелекту. Наразі, лідери різних компаній стикаються із завданнями підвищення ефективності компанії в умовах кризи, впровадження змін і

перетворень, і все це на тлі різкого прискорення темпів ділового життя. У таких умовах значення емоційного інтелекту і емоційного лідерства стрімко зростає, оскільки всі вказані процеси пов'язані з колосальною кількістю як позитивних, так і негативних емоцій. Уміння скеровувати їх в потрібний напрямок, викликати у людей довіру, натхнення і ентузіазм в цих умовах перетворюється на реальну конкурентну перевагу самого лідера і очолюваної ним компанії.

Дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці і підтримки в колективі. Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури. Особливо варто відзначити такі вигоди від проведення Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства як підвищення мотивації персоналу і зростання цінності компанії як працедавця [13; 14].

Емоційний розум менеджера будується з 2-х складових: природної і соціальної.

Природна складова є вродженою або формується на ранніх стадія розвитку і включає в себе:

- темперамент;
- вміння опрацювання інформації.

Соціальна складова є вищою за рангом і включає:

- впевненість у своїй емоційній компетентності;
- розвиток емоційних знань і навичок, і може бути керованою.

Процесами соціальної складової є

- самооцінка;
- саморегуляція;
- набуті процедурні та декларативні навички [13, с. 10].

Привести в дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним з таких інструментів є мотивація.

3. VQ(vitality quotient) – коефіцієнт життєздатності. За словами

викладача бізнес-школи П'єра Касса, багато лідерів у всьому світі як у державному, так і приватному секторі досі думають, що основа їх успіху - високий IQ. Вони вважають, що успішна діяльність неможлива без уміння міркувати, аналізувати, розраховувати і міркувати. Але вони глибоко помиляються [15].

Насправді, не кожна розумна людина буде хорошим лідером. У лідерів з високим IQ нерідко відсутня важлива здатність - здатність до емпатії, співчуття. Вони нетерпимо ставляться до оточуючих, схильні до спілкування зверху і дуже часто відчувають роздратування до співрозмовників, які розуміють не так швидко, як вони. Зазвичай вони насилу взаємодіють з людьми, що знаходяться на більш низькому інтелектуальному рівні.

Для деяких дослідників, основним фактором успіху лідера-мотиватора є коефіцієнт життєвої енергії - VQ, або, іншими словами, здатність керівників заряджати енергією себе і оточуючих. В основі лідерства лежить здатність до здійснення змін, але при відсутності хоча б мінімальної кількості енергії досягти цього неможливо. VQ для успішного керівника має навіть більше значення, ніж IQ і «емоційний інтелект». Люди з високим VQ намагаються тим чи іншим способом поліпшити своє життя і тому можуть впливати на оточуючих [13].

Лідер, маючи у своєму арсеналі достатній рівень життєвої енергії, повинен правильно нею управляти. Нездатність контролювати рівень свого VQ відповідно до обставин, не дасть змоги досягти високих результатів. Бувають моменти, коли керівникові доводиться стримувати свою активність і не втручатися в ситуацію, щоб дати іншим людям можливість проявити себе. Прояв довіри і контроль над власним VQ для забезпечення успішних дій інших людей. Як висновок, лідер повинен бути ще й психологом.

Відсутність енергії в компанії - відповідальність лідера. Більш того, лідер з низькою енергією не зможе залучити в команду людей з палаючими очима, за таким лідером не захочуть слідувати натхнені співробітники. А результати зростання бізнесу залежать виключно від людей, які працюють в цьому бізнесі. Якщо енергія низька - результати будуть теж низькими. І не ринковий клімат, ні клієнти не зможуть вплинути на результати. Чим більше енергії передається від вищого керівництва компанії до

безпосередніх працівникам, тим потужніше організація і її лідер [14].

Розглянувши основні складові лідера-мотиватора, можна дійти висновку, що без будь-якого компоненту він буде неповноцінний. Кожна з компетенцій є частиною потужної формації лідера, взаємодія яких, призводить до позитивних зрушень лідера як мотиватора та керівника.

В першу чергу, лідер може створити мотиваційну інновацію на робочих місцях – це спосіб розподілу організацій за виконану роботу на різних робочих місцях. Це організаційна модель, яка чітко фокусується на нових методах поліпшення робочого середовища, щоб допомогти працівникам працювати таким чином, щоб виявити найкраще за своїми можливостями та допомогти їм працювати та жити краще. Це нескладні для лідера, який прагне бути мотиватором заходи, але надважливі для його команди:

- створення робочого місця, де персонал живиться енергією контролюючи роботу, яку виконує;
- довіра лідера;
- надання свободи на робочому місці щодо досягнення особистих результатів підлеглих;
- можливість отримання життєвого балансу;
- відчуття цінності та відповідальності кожного члена команди за роботу, яку вони виконують, а не за час, який проводять за своїм робочим столом.

Звичайно, такі нематеріальні мотиваційні чинники як систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей, залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації, створення якомога прозорішої системи оцінки та оплати їх праці, делегування працівникам управлінських повноважень, публічне визнання успіхів працівників у роботі, створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання є безперечно важливими.

Описані вище кроки лідера - це застосування його особистих якостей та компетентностей, якими він управляє мотивуючи свою команду. Задоволений працівник – це щасливий працівник – продуктивний працівник, - це не просто мета для лідера – це його ціль задля досягнення цілей та місії організації.

Висновки. Діяльність персоналу та їхні нові ідеї, а також їх зусилля

щодо просування компанії позитивно допомагають будувати цінності організації. Правильно мотивований персонал впливає на ефективність бізнесу, а отже успіх і стійкість компанії чи організації. Способи і підходи до мотивації персоналу кожна організація визначає індивідуально. Проаналізувавши способи мотивування власного персоналу лідерів потужних компаній, приходимо до висновку, що після обраної чіткої місії та кваліфікованої команди, основне завдання лідера-мотиватора – це довіра до кожного працівника та надання самостійності на робочому місці. Одним з основних елементів управління людськими ресурсами є вимірювання задоволеності працівників, внаслідок чого організація та лідер повинні забезпечити високу задоволеність працівників, оскільки це є вимогою підвищення продуктивності, чуйності, якості та ставлення до цілей компанії, а й відповідно до її місії.

Лідер-мотиватор – це особистість, яка за допомогою своїх особистих якостей та компетентностей (IQ, EQ, VQ), може створити максимально сприятливі умови задля задоволення персоналу. Довіра, цінність, повага, атмосфера командного духу – це ті складові нематеріальної мотивації лідера, які роблять працівників щасливими, а відповідно й продуктивними та ефективними. Важливість лідера в колективі є беззаперечною та в деякій мірі визначальною. Саме тому, в перспективі варто розглянути й порівняти лідера-мотиватора та лідера-адміністратора, їхній вплив на економічну ефективність організації.

Список використаних джерел:

1. Kardashov V. In Motivation of staff: Motivation: theory and practice // V. Kardashov // Man and labor. 2015. № 10. P. 80-83.
2. Салова Н.А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства // Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2014. Issue 1 (10), Volume 1. P. 306-311.
3. Хитрова О.А. Заходи щодо покращення роботи менеджера підприємства // Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Чернівці, 28-31 берез. 2012 р. Чернівці, 2012. С. 51-52.
4. Bawa M. A. Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice // International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. V, Issue 12, December 2017. P.662-673.
5. Как правильно мотивировать персонал? UBR: Український Бізнес-Ресурс – 24 вересня 2011. URL: <http://ubr.ua> (дата звернення 25.05.2020)
6. Lorincová S., Štarchon P, Weberová D, Hitka M, Lipoldová M. Employee Motivation as a

Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. Sustainability Licensee MDPI, Basel, Switzerland. 2019, 11, 3509

7. Урсакий Ю. А. Управление мотивацией на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського нац. ун-ту. 2013. Вип. 12, (Ч 4). С. 101–106 .

8. Gaurav, A. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives Theores of Motivation. URL: <http://kalyancity.blogspot.si/2010/06/motivation-motivational-factors.html> (дата звернення 26.05.2020)

9. Baroš, Ž.: "Osnovi menadžmenta", Banja Luka, 2005.

10. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання // Економіка праці та проблеми зайнятості. 2014. №3. С. 23-26.

11. Каленюк І.С., Цимбал Л.І. Форми прояву інтелектуального лідерства // Науковий журнал «Економіка України. 2016. 3 (652). С. 29-40.

12. Kljajić-Dervić M, Šemsudin Dervić M . Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. Management international conference Monastier di Treviso (Venice) Italy 24-27 May 2017. P.569-580.

13. Бєлікова Ю.В. Становлення та переваги емоційного лідера // Український соціум. 2012. №2(41). С. 7-16.

14. Нестерчук А. Нельзя поделиться тем, чего нет: чем важен VQ в рекрутинге CEO. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/opinion/nelzya-podelitsya-tem-chego-net-chem-vajen-vq-v-rekrutinge-seo> (дата звернення 25.05.2020)

15. Касс П., Клоделем П. Главное качество лидера – энергия, а не интеллект. URL: <https://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt> (дата звернення 27.05.2020)

References:

1. Kardashov V. (2015). In Motivation of staff: Motivation: theory and practice *Man and labor*. vol. 1, 10. pp. 80-83. (in Russ.).

2. Salova N.A. (2014). Modern models of enterprise personnel incentives. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property]*, Issue 1 (10), vol. 1. pp. 306-311.

3. Khytrova O.A. (2012). Measures to improve the work of the enterprise manager. *Informatsijni tekhnologii, ekonomika ta pravo: stan ta perspektyvy rozvytku : materialy Mizhnar. naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv*. [Information technologies, economics and law: state and prospects of development]. Chernivtsi, Ukraine, pp.51–52 (in Ukr.).

4. Bawa M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. V, Issue 12, pp. 662-673.

5. UBR: Ukrainian Business Resource (2011). How to properly motivate staff? Available at: <http://ubr.ua> (Accessed 25. May 2020) (in Ukr.).

6. Lorincová S., Štarchon P, Weberová D, Hitka M, Lipoldová M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability Licensee MDPI*, vol. 11, pp. 1-15.

7. Ursakii Yu. A. (2013). Management of motivation on the basis of quality of life as a means of

increasing the competitiveness of the enterprise. *Ekonomichnyj analiz : zbirnyk naukovykh prats' Ternopil's'koho natsional'noho universytetu. [Economic analysis: a collection of scientific works of Ternopil National University.]*, vol. 12, pp. 101–106 (in Ukr.).

8. Gaurav, A. (2010). Motivation Motivational Factors Incentives Theores of Motivation. Available at: <http://kalyancity.blogspot.si/2010/06/motivation-motivational-factors.html> (Accessed 26. May 2020).

9. Baroš, Ž. (2005). "Osnovi menadžmenta", Banja Luka.

10. Kurmanskaya V.D. (2014). Motivation of staff in the human resources management system in modern business conditions. *Ekonomika pratsi ta problemy zajniatesti. [Labor economics and employment problems]*, vol.3, pp. 23-26 (in Ukr.).

11. Kalenyuk I.S., Tymbal L.I. (2016). Forms of manifestation of intellectual leadership. *Naukovyj zhurnal «Ekonomika Ukrainy. [Scientific journal "Economy of Ukraine"]*, vol.3, pp. 29-40 (in Ukr.).

12. Kljajić-Derčić M, Šemsudin Derčić M . (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. *Management international conference*, Monastier di Treviso (Venice) Italy, pp.569-580.

13. Belikova Yu.V. (2012). Formation and benefits of an emotional leader. *Ukrains'kyj sotsium. [Ukrainian society]*, vol. 2(41), pp. 7–16 (in Ukr.).

14. Nesterchuk A. It is impossible to share what is not there: how important VQ is in recruiting a CEO. Available at: <https://biz.liga.net/hr/all/opinion/nelzya-podelitsya-tem-chego-net-chem-vajen-vq-v-rekrutinge-ceo> (Accessed 25. May 2020) (in Ukr.).

15. Cass P., Claudel P. The main quality of a leader is energy, not intelligence. Available at: <https://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt> (Accessed 27. May 2020) (in Russ.).