

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

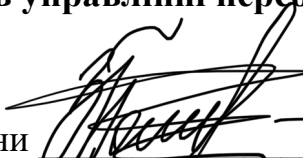
Форма навчання:

очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Розвиток лідерства в управлінні персоналом»**

здобувача: Полиці Зої Андріївни


(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.т.н., доц. Рудакова Світлана Григорівна _____
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С. _____
(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра управління персоналом та економіки праці**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Полиці Зої Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " __ " _____ 2022 р.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом
Розділ 2	Аналіз стану розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

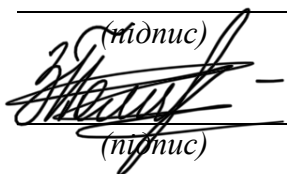
Об'єкт дослідження:	Процес розвитку лідерства в управлінні персоналом
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в управлінні персоналом, його удосконалення та підвищення ефективності в компанії
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнити теоретичні положення з розвитку лідерства, проаналізувати технології лідерства у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та запропонувати конкретні рекомендації, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
1.	Дослідити сутність та значення категорії «лідерство», а також виокремити основні складові та напрями розвитку лідерства в управлінні персоналом
2.	Визначити місце лідерства в управлінні персоналом
3.	Дослідити методичні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом
У розділі 2	
1.	Проаналізувати організаційно-економічну характеристику розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»
2.	Дослідити систему організації та технології розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»
3.	Оцінити ефективність заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»
У розділі 3	
1.	Розробити програму заходів, щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії
2.	Визначити напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії
3.	Оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії

**Завдання підготував
науковий керівник**

Завдання одержав здобувач


(підпис)

С. Г. Рудакова

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.

Полиця Зоя Андріївна

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.

РЕФЕРАТ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми розвитку лідерства в управлінні персоналом, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним.

Об'єкт дослідження: Процес розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії.

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства, його удосконалення та підвищення ефективності в компанії.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: Узагальнити теоретичні положення з розвитку лідерства, проаналізувати технології та методи розвитку лідерства в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та запропонувати конкретні рекомендації, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Відповідно до обраної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- Дослідити сутність та значення категорії «лідерство», а також виокремити основні складові та напрямки розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- Визначити місце лідерства у правлінні персоналом;
- Дослідити методичні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- Проаналізувати організаційно-економічну характеристику розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»;
- Дослідити систему організації та технології розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»;
- Оцінити ефективність заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»;
- Розробити програму заходів, щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії;

- Визначити напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії;
- Оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом в компанії.

Вищезазначені завдання можливо вирішити за допомогою наступних методів дослідження, серед яких: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування та опитування (з метою виявлення ефективності заходів); графічні методи (з метою обробки статистичних даних компанії).

У поданій роботі також використано такі методи, як: системний підхід, метод логічного аналізу для опрацювання літературних джерел, метод порівняльного аналізу, методи спостереження і узагальнення, а також метод моделювання. Інформаційною базою для поданого дослідження є теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також звітно-статистичні дані ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, формування ефективного процесу розвитку лідерства та управління підприємством, що дає можливість підвищити привабливість та конкурентоздатність ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Разом з цим, розділи дипломної магістерської роботи містять самостійні та інноваційні розробки.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій, щодо формування ефективного розвитку лідерства в управлінні персоналом, що дасть можливість підвищити ефективність, привабливість та конкурентоздатність ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» шляхом використання сучасних методів та шляхів розвитку лідерства в управлінні персоналом та удосконалення та підвищення процесів ефективності використання лідерства в управлінні персоналом компанії.

Апробація результатів: розробки зроблені у поданій роботі були запропоновані для впровадження в діяльність ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та оприлюднено шляхом публікації тез та статті.

Серед яких можна виділити такі результати практичної наукової діяльності, як:

1. Полиця З.А., Вонберг Т.В.. Оцінювання ефективності професійного добору персоналу. *Соціально – трудова сфера: досвід та інновації*. Зб. Матеріалів студентської наукової конференції, секція: «Розвиток соціально-трудової сфери в умовах глобальної екосистеми», 2021. К.: КНЕУ, 2021.

2. Полиця З.А. Щетініна Л.В.. Управління залученістю персоналу: теорія та практика. *Соціально – трудова сфера: досвід та інновації*. Зб. Матеріалів студентської наукової конференції, секція: «Розвиток соціально-трудової сфери в умовах глобальної екосистеми», 2021. К.: КНЕУ, 2021.

3. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А.. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. 2021. №1. С. 151-158. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151 [55].

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: лідерство, розвиток лідерства, управління персоналом, ефективність розвитку лідерства, шляхи розвитку лідерства.

Дипломна магістерська робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

9

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Полиці Зої Андріївни _____
(прізвище, ініціали)
на тему _____ «Розвиток лідерства в управлінні персоналом» _____
(назва теми)

1. Актуальність теми: В умовах нестабільної економіки, війни, високих соціальних і політичних ризиків, як ніколи стає актуальною ідея не просто ефективного керівництва, а лідерства.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Автором кваліфікаційної магістерської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «лідерство». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою. Розроблені заходи щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом.
3. Наявність самостійних розробок автора. Автором роботи запропоноване власне визначення поняття «лідерство». Розроблено проект заходів щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної магістерської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо розвитку лідерства в управлінні персоналом.
5. Наявність недоліків: Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів. Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою 66 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

« » _____ 2023 р.

Рецензія

про кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології

освітньо-професійної програми

«Менеджмент персоналу»

Полиці Зої Андріївни

на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення: тема КМР стосовно лідерства та його розвитку є завжди актуальною для компаній, які прагнуть розвиватись. Саме тому, в умовах нестабільної економіки, як ніколи стає актуальною ідея не просто ефективного керівництва, а лідерства.

Якість проведеного дослідження: подане дослідження є якісно викладеною ідеєю для розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії та моделлю для потенційних змін і покращень.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: аналіз дослідження виконаний на високому рівні та дозволяє застосувати новий свіжий погляд до розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Запропоновані заходи є перспективними та актуальними для сьогодення.

Зауваження: відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Розроблено проект заходів щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної магістерської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо розвитку лідерства в управлінні персоналом.

Місце роботи та посада рецензента:

Начальник управління кадрів ПАТ «СК «УСГ»  Захарова Світлана

« 01 » лютого 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1	8
1.1 Сутність та значення розвитку лідерства в управлінні персоналом	14
1.2 Місце лідерства в управлінні персоналом	21
1.3 Методичні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом	35
РОЗДІЛ 2	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»	42
2.2 Дослідження системи організації та технологій розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»	52
2.3 Оцінка ефективності розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»	66
РОЗДІЛ 3	72
3.1 Програма заходів щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії	79
3.2 Напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії	96
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом	102
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку суспільства, можна спостерігати зміну цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. А також зміна відносин власності, прогрес науки і техніки, широке впровадження інформаційних та передових технологій, що різко змінюють вигляд управління та його соціокультурне середовище. Все це спричиняє істотні зміни в культурі організації бізнесу та сфері управління. Крім того, перехід до сучасних форм господарювання та управління висуває до підприємців такі вимоги, що відповідають сучасному стану організаційної культури підприємств. Саме тому, питання актуальності вивчення та аналізу теми лідерства, як соціологічного явища визначається насамперед тим, що останнє є одним із найбільш значущих факторів групової інтеграції, що сприяють досягненню організаційних цілей з найбільшою ефективністю. Разом з цим, для ефективного управління персоналом компанії необхідно володіти не тільки практичними методами управління, але й теоретичними знаннями в галузі соціології, психології та особливо лідерства. Так як, маючи знання про форми здійснення влади, можна аналізувати свої рішення та їх наслідки, а також ефективніше будувати різноманітні стратегії управління. Варто зазначити, що за останні 50 років у теорії та практиці управління питання співвідношення ефективності управління та лідерства є одним з ключових. Оскільки, стилем управління є узагальнююча характеристика людини, що демонструє інтеграцію ключових аспектів та перспектив у діяльності та особливий вид певних стосунків до співробітників, до бізнесу, і навіть до стійких методів, якими користуються керівник під час своєї практичної діяльності.

Все це призводить до того, що в умовах нестабільної економіки, високих соціальних і політичних ризиків, як ніколи стає актуальною ідея не просто ефективного керівництва, а лідерства - особливого стилю управління колективом, коли співробітники компанії чи організації абсолютно довіряють

своєму вищому менеджменту та переконані у правильності управлінських рішень, що приймаються. І тут лідерство передбачає поєднання стратегічного бачення і високої частки соціальної відповідальності за якість та результати рішень перед персоналом. Оскільки, люди та персонал компаній виступають основним ресурсом й розглядаються як найбільше багатство та найголовніший капітал, що є вкрай важливою та актуальною для сьогодення. Разом з цим, саме компетентні, досвідчені, розумні та найкращі працівники, яких прагнуть отримати компанії, потребують постійного зростання та розвитку лідерських якостей та характеристик. Саме тому, надзвичайно важливо якісно аналізувати процес лідерства та його розвиток, аналізуючи наслідки та знаходячи шляхи його покращення.

Для ґрунтового виконання поданої роботи було проаналізовано дослідження і публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у розвиток теми: «Розвиток лідерства в управлінні персоналом». Серед вітчизняних дослідників варто виділити таких, як: Колот А.М. [44], Цимбалюк С.О. [32, 54], Лопушняк Г.С. [24], Данюк В.М. [51], Василик А.В. [36], Герасименко О.О. [44], Кравчук О.І. [38, 45] та інші, так як подані науковці досліджують тему лідерства в управлінні персоналом, яка наразі є дуже актуальною.

Адже на сьогодні, особливо для України, ця тема є вкрай важливою та потребує глибинного дослідження.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: Узагальнити теоретичні положення з розвитку лідерства, проаналізувати технології та методи розвитку лідерства в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та запропонувати конкретні рекомендації, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Відповідно до обраної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- Дослідити сутність категорії «лідерство» та виокремити основні складові розвитку лідерства в управлінні персоналом;

- Дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- Дослідити систему організації розвитку лідерства ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»;
- Оцінити ефективність заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом в ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»;
- Розробити напрями, щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом в компанії.

Об'єкт дослідження: Процес розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії.

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства, його удосконалення та підвищення ефективності в компанії.

У роботі були використані *методи дослідження*, серед яких можна виділити: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації; анкетування та опитування, а також графічні методи.

У поданій роботі також було залучено системний підхід та аналіз, у поєднанні з описовим та порівняльним методом, використаними при розгляді організації як системи, що складається з підсистем. Разом з цим, були використані такі методи, як: метод порівняльного аналізу, метод логічного аналізу для опрацювання літературних джерел, методи узагальнення та спостереження, а також метод моделювання. У дослідженні також застосовується структурно-функціональний метод, щодо різних аспектів лідерства та управління.

Наукова новизна отриманих результатів поданого дослідження складається у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу важливих питань, серед яких формування ефективного й продуктивного процесу розвитку лідерства та управління підприємством, що

дасть можливість підвищити привабливість та конкурентоздатність компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Практичне значення цієї магістерської роботи полягає в обґрунтуванні та визначенні практичних рекомендацій, щодо формування ефективного розвитку лідерства в управлінні персоналом. Оскільки, це дасть можливість підвищити продуктивність, ефективність, привабливість та конкурентоздатність ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» методом використання новітніх методів та шляхів розвитку лідерства в управлінні персоналом та удосконалення та підвищення процесів ефективності використання лідерства в управлінні персоналом компанії.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом» була виконана за власною ініціативою автора КМР.

Апробація результатів: розробки зроблені у поданій роботі були запропоновані для впровадження в діяльність ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та оприлюднено шляхом публікації тез та статті. Серед яких можна виділити такі результати практичної наукової діяльності, як:

1. Полиця З.А., Вонберг Т.В.. Оцінювання ефективності професійного добору персоналу. *Соціально – трудова сфера: досвід та інновації*. Зб. Матеріалів студентської наукової конференції, секція: «Розвиток соціально-трудової сфери в умовах глобальної екосистеми», 2021. К.: КНЕУ, 2021.
2. Полиця З.А. Щетініна Л.В.. Управління залученістю персоналу: теорія та практика. *Соціально – трудова сфера: досвід та інновації*. Зб. Матеріалів студентської наукової конференції, секція: «Розвиток соціально-трудової сфери в умовах глобальної екосистеми», 2021. К.: КНЕУ, 2021.
3. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А.. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. 2021. №1. С. 151-158. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151 [55].

Інформаційна база дослідження: Праці відчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти, матеріали компанії «Страхова Компанія «УСГ»», фінансова звітність компанії, а також статистичні дані.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та значення розвитку лідерства в управлінні персоналом

Сьогодні все більш актуальним стає питання лідерства та його розвитку у сфері управління персоналом. Адже, останнім часом, всі організації та компанії намагаються підвищити ефективність та продуктивність праці свого персоналу й роблять це за рахунок лідерства у тому числі. Це й не дивно, оскільки саме людський ресурс виступає найважливішою частиною успіху компанії, її найціннішим ресурсом, що впливає на ефективність й результати роботи. Проте, варто зазначити, що саме лідерство, його розвиток та вплив на діяльність компанії, наразі не є повністю дослідженим або ж визначеним. Оскільки, лідерство як постійний динамічний процес взаємовідносин, що передбачає взаємодію між лідерами, та членами колективу або ж команди, потребує ретельного вивчення [40, ст. 54]. Разом з цим, необхідно звернути й увагу на розвиток лідерства, оскільки постійне вдосконалення підходів управління та лідерства також веде до покращення ефективності та продуктивності роботи. Саме тому, ми пропонуємо у цьому розділі проаналізувати та детальніше розглянути матеріали стосовно управління, лідерства та його розвитку в управлінні персоналом.

Варто почати з визначення терміну управління, розглядаючи його, як особливий чинник підприємницької діяльності, який пов'язує й інші чинники між собою. У широкому розумінні управління можна визначити, як загальний вид впливу, як правило цілеспрямований, на систему, об'єкт чи процес, так само, як і на людей, які беруть у них участь за для спрямування діяльності у потрібному напрямку за для досягнення бажаних результатів [44, ст. 108]. Його завдання та призначення полягає у організації, координуванні, передбаченні та контролю діяльності компаній, а також впливу на діяльність

колективу за для його ефективного направлення та досягнення поставленої мети та цілей.

Разом з цим, як зазначають дослідники, варто також розрізняти управлінців та менеджерів, яких можна поділити на функціональних та лінійних, а також на керівників-лідерів [11, 42]. Оскільки, перші з зазначених оперують переважно емоційними та духовними ресурсами фірми, а другі оперують матеріальними ресурсами, технікою, капіталом, а також робочою силою. Так як, менеджер саме управляє та стежить, щоб робота виконувалась компетентно, вчасно, якісно та на високому рівні, а керівники-лідери надихають своїх працівників досягати поставлених цілей, а також при цьому показують, що їхні старання є не марними та мають мету.

Отже, іншими словами, управління - це здібність досягати поставленої мети та завдань, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, у цьому й є завдання у менеджерів, які поділяють на різні рівні відповідальності. Одні повинні "штовхати" підлеглих, а керівники (топ-менеджери) - "керувати", забезпечувати "виклик працівникові з боку роботи", тобто здійснювати вплив та застосовувати «лідерський» підхід. Оскільки, «лідерський» підхід до управління ґрунтується саме на сприйнятті персоналу як головного надбання фірми та реалізації адекватної кадрової політики [35, ст. 167].

Розглядаючи різні наукові підходи до визначення терміну «лідерство», варто зазначити, що більшість наукових ідей та думок сходяться у визначенні саме його структурних характеристик, до яких відносять творчий підхід, знання, інтелектуальні особливості та мотивація співробітників. Методологічні розбіжності виникають, зазвичай, щодо механізмів формування та розвитку феномена лідерства, які забезпечують досягнення його цільових станів. Так, у дослідженні Гура Т., Романовського О. та Книш. А., термін «лідерство» розуміється як ставлення домінування та підпорядкування, як здатність впливу в системі міжособистісних відносин чи напрямом поведінки інших людей [40 ст. 56; 53 ст.43]. У рамках аналізованої

теми, запропонований погляд доповнюється уявленнями Скабіцької Л.І., які полягають у тому, що вплив лідера на своїх співробітників має два джерела: влада, що властива конкретній роботі чи ролі, яку виконує людина, та особистий вплив [52, ст. 169]. Саме тому, лідерство представляє частково функцію становища та частково функцію особистості.

Далі пропонуємо розібратися в особливостях та відмінностях відношення лідера та менеджера, управлінця до ключових аспектів здійснення трудової діяльності (табл. 1).

Таблиця 1. Відмінності відносин менеджера та лідера до ключових аспектів трудової діяльності

Ключові аспекти діяльності	Відношення менеджера, управлінця	Ставлення лідера
Ціль	Ціль – конкретний результат діяльності (орієнтація на конкретний результат)	Ціль – як результат реалізації місії організації (орієнтація на місію)
Вплив на послідовників	Зовнішня стимуляція (батіг та пряник)	Внутрішня мотивація (усвідомлене залучення)
Корпоративна культура	Культура одноосібної поведінки (кожен за себе)	Командна культура (кожен за всіх)

Джерело: розроблено автором на основі джерел [39, 56]

З поданої таблиці можна зробити висновок, що лідер на відміну від менеджера орієнтований на місію, внутрішню мотивацію та залучення та командну культуру.

Проаналізувавши та визначивши значення терміну управління та порівнявши його з лідерством, варто розглянути різні наукові підходи до більш ґрунтовного визначення терміну «лідерство». Варто почати з думки про те, що загалом існує дуже багато визначень терміну лідерства та того, яким же воно може бути. Оскільки, немає універсального визначення лідерства, так як воно є складним і вивчається за допомогою різних способів, які й потребують різних визначень. Як зазначав один із відомих вчених у сфері лідерства, що існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки людей, які намагалися

визначити поданий термін [23]. Саме тому, пропонуємо, розглянути найвідоміші та найвлучніші з визначень терміну лідерство.

Як зазначає Логанатан Р., лідерство можна визначити, як процес за допомогою якого людина може вплинути на інших учасників колективу, команди чи групи для досягнення загальних цілей та мети команди [23]. Разом з цим, лідерство можна розглянути як процес, який можна використати для аналізу та виявлення найкращих якостей у собі та інших [22, ст. 66]. З чим неможливо не погодитись, оскільки, лідерство — це дійсно мистецтво саме впливу на людей, з метою добровільного досягнення мети та цілей, так як шлях до їх досягнення є також запорукою успіху саме лідерства та його впливу. Варто зазначати, що за словами Бабалола С., який також погоджується, що лідерство, це саме процес впливу на інших людей чи групи, а також їх підтримка у процесі роботи, за для мотивації, розвитку, якісного виконання завдань та досягнення поставлених цілей [5, ст. 8]. Такої ж думки і дотримуються Ларссон Ж. та Вілан С., оскільки вони також наголошують на тому, що лідерство — це процес впливу на людей, за допомогою якого вони охочіше прагнуть до досягнення групових цілей та ідей, а також до загальної групової мети [22 ст. 64; 33]. Подані автори також зазначають, що лідерство можна розглядати і як здатність керівника спонукати підлеглих працювати з завзяттям і впевненістю, давати їм мотивацію до розвитку, продуктивної та ефективної роботи.

Отже, з цього можна зробити висновок, що лідерство це безперервний процес впливу на поведінку та спонукання діяльності людей або ж команди чи робочої групи за для добровільного досягнення спільної мети та поставлених цілей. Варто також звернути увагу на те, що Жіанг Ю., також згодний, що лідерство можна розглядати, як здатність досягати бажаних результатів та розвитку від персоналу саме добровільним шляхом без застосування додаткового примусу чи тиску з боку лідера [20, ст. 38]. Разом з цим, варто зазначити, що у лідерстві також дуже важливим є міжособистісний вплив, який спрямований через процес спілкування для досягнення цілей та загальної

мети [53, ст. 37]. З цього можна зробити висновок, що добровільний вплив на поведінку окремих осіб або групи осіб для досягнення бажаних цілей може бути здійснений за допомогою розвитку, спілкування та комунікації з боку лідера.

Розглядаючи й інші визначення, лідерства, як наприклад, відповідно до висловлювань, Романовського Т.В., можна зрозуміти, що лідерство відображає саме якість поведінки певних осіб, за допомогою якої вони можуть керувати персоналом, своєю діяльністю або ж певним проектом чи групою в організованих зусиллях [53, ст. 49]. З цим неможливо не погодитись, так як поведінка лідера, його здатність спонукати інших для досягнення спільної мети та поставлених цілей, є одним із надійних способів визнання лідерства, а також демонструє його важливість та необхідність.

Також існують й інші думки дослідників стосовно лідерства, відповідно до думки Жарика Є.А., лідерство демонструє відносини, в яких одна особа впливає на інших осіб чи групу, команду, щоб вони охоче працювали разом над поставленими завданнями та цілями, яких прагне досягти лідер, або ж має за мету [43, ст. 37]. Разом з цим, поданий автор наголошує на тому, що лідерство відображає безперервний процес впливу на поведінку, розвиток під час якого лідер вдихає життя та натхнення в групу чи команду, а також мотивує її до досягнення цілей. Розглядаючи також іншу думку, за словами Скот-Янга С.М., лідерство демонструє піднесення людського бачення до вищого рівня, підвищення продуктивності праці людини до вищих стандартів, а також розбудову особистості людини за межі її звичайних обмежень, що впливає на ефективність та мотивацію до виконання поставлених завдань та досягнення необхідних цілей [29, ст. 575].

Не варто також забувати про те, що лідерство, це не лише про вплив та досягнення групової чи командної мети, поставлених завдань та цілей, а ще про відповідальність та прийняття важливих рішень, а також про мотивацію, розвиток та заохочення персоналу. Як от Ларссон Ж. та Сандак С., дуже коротко зазначають, що лідерство – це про використання повноважень і

прийняття важливих та необхідних рішень [22, ст. 64]. Це і справді дуже важливо, оскільки лідер бере на себе відповідальність за інших людей, за успіх діяльності персоналу та за їх розвиток й мотивацію. У своїй праці Басс та Аволіо наголошують на тому, що лідерство це про взяття на себе завдань ініціювання, організації, роз'яснення, мотивації, розвитку, узагальнення та формулювання висновків, з чим важко не погодитись [6, ст. 263]. Варто також зазначити, що за словами Нестулі О.О., лідерство, як процес за допомогою якого керівник може уявно управляти, направляти та опосередковано впливати на діяльність інших осіб стосовно їх вибору та досягнення визначених цілей організації [47, ст. 37]. Головною метою якого є те, щоб обидва змогли отримати максимальне задоволення від процесу роботи та виконання завдань. Розглядаючи лідерство, ще й як заохочування, переконування, мотивування, розвиток та спрямування до певної цілі та мети. Варто звернути увагу і на визначення поняття Даніеля Гоулмана, який розкриває лідерство у своїй праці, як здатність переконувати інших, а також з ентузіазмом та натхненням прагнути до поставлених і визначених цілей та завдань [48]. Разом з цим, варто пам'ятати, що це людський фактор, який об'єднує групу або ж команду осіб і спонукає її до досягнення цілей та загального успіху.

Отже, підсумовуючи ґрунтовний аналіз визначень дослідників, варто сказати, що особисто я розумію термін лідерство, як процес впливу на поведінку людей та інших учасників колективу, команди чи групи за для добровільного досягнення загальних цілей, мети та завдань організації. Разом з цим, ми вважаємо, що лідерство відображає підтримку, мотивацію, розвиток, залученість, процес впливу на поведінку, а також спонукання підлеглих працювати із завзяттям, впевненістю та довірою за для якісного виконання завдань та досягнення групової мети. У той же час лідерство – це також про використання повноважень і влади з одного боку, та відповідальності та прийняття важливих стратегічних рішень з іншого. Лідерство – це про відносини під час яких відбувається спільне та успішне досягнення

поставленої мети, це про здібності, творчий підхід, ініціативу та винахідливість, яка завойовує довіру, це про співпрацю та готовність людей працювати шляхом організації та формування морального духу працівників. Отже, всі подані визначення лідерства, є основним для формування лідерства в управлінні персоналом.

1.2 Місце лідерства в управлінні персоналом

Детально розглянувши термін лідерство, варто також звернути увагу й на його місце в управлінні персоналом. Оскільки, саме лідерство відіграє важливу роль та займає важливе місце в управлінні персоналом.

Варто зазначити, що лідерство в управлінні персоналом – це інструмент інтеграції групової діяльності, що передбачає те, що один із членів групи спрямовує та поєднує дії всієї групи [21, 22]. Являється так званою зв'язуючою частиною між групою та впливає на ефективність її роботи. Лідерство передбачає, що у одного з членів групи (це обов'язково керівник) виникає особливий статус, заснований на авторитеті, визнання високої кваліфікації, особистої симпатії, довіри та відповідальності. Оскільки, лідерство обумовлено потребою та практикою неформального виду управління. Відносини лідерства іноді збігаються з формальними владними повноваженнями – у такому разі відбувається об'єднання певної посади та функції лідерства у колективі [52, ст. 82]. Але також може трапитися така ситуація, при якій виникнуть розбіжності чи навіть протиріччя між поданою взаємодією. У такому разі з ризик виникнення конфліктів інтересів у групі, що негативно вплине на її роботу [56, ст. 204].

Загалом, варто зазначити, що лідерство ґрунтується на психологічних особливостях людей, так як неформальний лідер немає лідерської посади або місця у службовій драбині, проте він все одно має певну владу та вплив. Разом з цим, може трапитися й інша ситуація коли керівник має особливу посаду, проте його влада у колективі під час управління персоналом відсутня. Звісно, що ідеальним варіантом є коли роль керівника та лідера переймає одна особа, що поєднує всі ці якості у собі.

Варто також розглянути і механізми управління персоналом, які доступні лідеру, серед яких може бути: мотивація персоналу, власний приклад лідера, а також переконання, залучення, насага, заохочення, підтримка та ще багато інших механізмів.

У рамках дослідницького напрямку, який визначається як економічна психологія управління, лідерство визначається як процес управління колективом та персоналом з боку найавторитетніших його членів, лідерів [46, ст. 63]. При цьому, лідером є учасник поданого колективу, який висувається в результаті згоди всіх учасників колективу для організації та вирішення конкретного завдання. Такий лідер, як правило, демонструє вищий, у порівнянні з іншими, рівень активності, участі та впливу на вирішення поданого завдання. Як вже зазначалось раніше, існують різні лідери, деякі з них офіційно призначені чи обрані, а інші неформально висунуті у процесі групової взаємодії. Разом з цим, слід визнати, що роль лідера не є універсальною, та не підходить для всіх, оскільки лідерські якості залежать й від особистісних характеристик людини. Так от деякі люди чудово вписуються у роль цільового лідера, який переважно встановлює стандарти, організовує роботу, а також зосереджується на досягненні мети та цілей. Інші ж краще підходять для соціального лідерства – створення зв'язку між учасниками колективу, уникнення конфліктів або ж надання підтримки та допомоги працівникам [4].

Варто зазначити, що розглядаючи економічну психологію управління персоналом, також важливу роль відіграє «теорія рис лідера», що визначає харизматичну здатність людини до лідерства. Згідно за теорією дослідників, потенційний лідер, повинен служити спільним інтересам колективу, бути відданим справі, відповідальним, послідовним, порядним, мати потенціал зростання, широкий кругозір та виявляти вдячність організації та її працівникам [5, ст. 4]. Автор також визначає, які саме риси впливають на лідера, серед яких: характер, позитивне сприйняття, уміння працювати з людьми, обдарованість, переконливий досвід, впевненість, самодисципліна, а також уміння спілкуватися з людьми. Разом з цим, високий рівень розуміння інтересів більшості учасників колективу, індивідуумів, та організації загалом.

Незалежно від того, яка саме організація розглядається, лідер має бути опорою в колективі (команді), в якому він працює. Опора може мати різний

характер: соціальний, психологічний, емоційний. Закріплена формалізована влада може бути ще одним стовпом підтримки лідера.

Отже, загалом лідерство в управлінні персоналом буває двох типів [40 ст 88; 54 ст. 256]:

- формальне, засноване на посаді, що займає лідер в управлінні персоналом;
- неформальне, засноване на особистих відносинах, здібностях, вміннях лідера.

Разом з цим, у виняткових ситуаціях лідерство може перейти до явної влади, оформленої реальними повноваженнями. Загалом залежно від ситуації ефективними будуть різні комбінації джерел влади, що були зазначені (формальні та неформальні).

Роль і місце лідера в управлінні персоналом визначаються за умінням людини спрямовувати свою групу, свій колектив для реалізації корпоративних цілей. Лідерські повноваження полягають у прояві сильних рис характеру, умінь ліквідувати конфліктні ситуації та виражати підтримку працівникам. Стратегічне планування розвитку організації має розглядати можливості лідера, його здатність до управління малими та великими групами, а також особливості налагодження партнерських зв'язків, прийняття та реалізації нових ідей [8, ст. 476].

Разом з цим, дослідники приділяють пильну увагу питанням природи лідерства та вказують низку чинників, що впливають на формування лідерських відносин, серед яких можна виділити: риси характеру, особистісні якості, ситуації ведення діяльності та інші. Оскільки, якщо ж людина має неформальний авторитет, вона може впливати на співробітників, визначати цілі, способи вирішення завдань, а також гарно управляти персоналом.

Загалом, у науці склалися такі підходи до природи лідерства [22, ст. 67]:

- ситуаційна теорія, що спирається на прояв особистістю управлінських здібностей за певних обставин, які складаються. Послідовники цієї теорії вважають, що група очолюється людиною, здатною до прийняття рішень у

конкретній ситуації. Відбувається перехід керівництва соціальним об'єднанням від ділового до емоційного, інформаційного лідера; у ситуації, якщо людина має неформальний авторитет, може зайняти керівну позицію. За поданої теорії спрямування до лідерства сприймається як вроджена якість.

- біхевіористська теорія, заснована на переліку психологічних якостей керівника. Серед таких якостей вказують інтелект, енергійність, тактовність та здатність до прогнозування ситуації. Іншим варіантом трактування також може бути - сильна воля, впевненість, організаторські таланти, знання людської природи, компетентність та здібності. Однак спостереження за реальними групами частково спростувало цю теорію – неформальними лідерами нерідко стають люди, які не мають значних соціальних та професійних досягнень [30];

- особистісно-психологічна теорія, відповідно до якої виникнення лідерських якостей характерне для морально неповноцінних людей. Йдеться про людей, які вирости у нездоровому соціально-психологічному середовищі, хочуть здобути панування, домогтися підпорядкування для усунення своїх комплексів. Такі люди дуалістичні у сенсі управлінської позиції [5, ст. 10]:

- отримують задоволення від безмежної влади, потребують демонструвати перевагу. Обіймаючи офіційну керівну посаду, особи такого типу можуть порушувати соціальні та законодавчі права підлеглих. Дбаючи виключно про свою владу, вони, як правило, не досягають високих результатів;

- концепція перетворюючого лідерства, що розглядає специфіку лідерів-реформаторів та прийняття їх групою. Такі неформальні керівники сприяють підвищенню рівня освіти колективу, довірливості у відносинах між колегами, допомагають поєднувати особистісні, соціальні та трудові інтереси. У ході управління групою такий лідер поступово завойовує довіру та повагу послідовників; концепція харизматичного лідерства («великої людини»), яка полягає у припущенні, що піднятися з інших членами суспільства лідеру допомагають певні таланти. Люди довіряють управлінню лідеру, але якість

командної роботи визначається виключно його особистісними якостями; якщо харизматичний лідер не справляється з завданнями або ж покидає колектив, команда виявляється недієздатною і здебільшого розпадається [18, ст. 249];

- концепція атрибутивного лідерства, визначальна лідера як аналізатора групового поведінки, здатного побудувати прогноз діяльності організації чи проекту. Такі керівники шукають способи прийняття управлінських рішень, та своєчасно реагують на зміни, що відбуваються, шляхом вживання ефективних заходів [53, ст. 27].

Всі ці подані теорії розглядають феномен лідерства з різних точок зору, але не дають йому повну оцінку. Визначити особливості неформального авторитету можна, розглядаючи мотивацію, особисті якості, послідовність впливу та завдання керівника в управлінні персоналом.

Стилі лідерства в управлінні персоналом

Детально дослідивши термін лідерство та його місце в управлінні персоналом, пропонуємо заглибитись також у те, які його стилі існують та детально розглянути їх. За для кращого розуміння та аналізу лідерства в управлінні персоналом та його розвитку. Загалом відомо, що різні експерти та дослідники виділяють кілька різноманітних стилів і теорій відповідно до лідерства. Також, загальноприйнятою є думка, що всього існує чотири основні теорії лідерства, що класифіковані та визначені на основі поведінки, непередбачених обставин, ситуацій які існують наразі та теорій впливу влади [52, ст. 24]. Проте, з іншого ж боку Деніел Гоулман у своїй статті з назвою: «Лідерство, яке дає результати» зазначає, що існує шість стилів лідерства [17].

На нашу ж думку, ми погоджуємося з визначенням Черрі К., що узагальнила у своїй статті саме п'ять основних стилів лідерства, визначених різними дослідниками в різний час [11]. Адже як було узагальнено у її роботі, то за останні майже пів століття дослідниками було запропоновано велику кількість трактувань та визначень різних стилів лідерства, які характеризуються людьми з різних основних сфер. Отже, розглядаючи саме

п'ять основних стилів лідерства, які ми пропонуємо і розглянути у поданій частині роботи. Серед них можна виділити три основних, що включають у себе: авторитарне лідерство, демократичне лідерство та ліберальне бо ж відсторонене лідерство, а також два додаткових, серед яких: трансакційне лідерство та трансформаційне лідерство [10].

Авторитарний стиль лідерства

Пропонуємо почати аналіз стилів лідерства саме з авторитарного стилю. Отже, авторитарні лідери, яких іноді також називають автократичними лідерами, оскільки вони схильні чітко та одноосібно спрямовувати свій вплив на підлеглих та на управління персоналом. Разом з цим, вони завжди мають вибудований план та мету роботи, чіткі очікування, щодо існування колективу, організації цілей або ж виконання завдання та побудови проектів. Більш того, вони знають як їх досягти та що для цього варто робити. Поданий стиль лідерства має за основу командування та контроль підлеглих з боку лідера, а також сильно зосереджений на безвідмовному виконанні наказів та завдань з боку підлеглих [11]. Також цьому стилю лідерства притаманна робота підлеглих без зайвої ініціативи, лише чітке виконання поставлених завдань, доручень та наказів. Як у своїй роботі пояснив Томас Крійзі, то автократичне лідерство можна вважати крайньою формою трансакційного лідерства (яке ми розглянемо трохи згодом), за якого лідери мають повну владу над підлеглими та персоналом загалом [13, ст. 965]. Варто також звернути й увагу на те, що за такого стилю лідерства персонал та члени команди або ж проекту, мають вкрай обмежені можливості до реалізації своїх ідей чи думок, якщо навіть подані думки є доцільними та відповідають інтересам організації. Разом з цим, працівники у такому колективі також мають дуже мало можливостей робити різноманітні пропозиції та привносити зміни проекту, що може негативно відобразитися на результаті проекту та мотивації співробітників [11].

З іншого ж боку перевагою авторитарного стилю лідерства є те, що воно є досить дієвим та ефективним, якщо керівник чи лідер групи чітко знає

у якому напрямку необхідно рухатись. Оскільки, всі рішення приймаються дуже швидко, так як не потребують додаткового обговорення та врахування думок інших, також і робота з реалізації поданих рішень розпочинається дуже швидко. Отже, це все може призвести до швидких та якісних результатів, проте, все залежить від великої кількості додаткових факторів. Розглядаючи недоліки, варто зазначити й те, що більшість співробітників обурюються та не приймають такий стиль управління, оскільки вони фактично є роботами, які сухо виконують поставлені завдання та цілі. Варто зазначити, що авторитарне чи автократичне лідерство найкраще підійде як стиль управлінні персоналом лише в кризових ситуаціях, у час коли рішення повинні прийматися швидко і без обговорень.

Демократичний стиль лідерства

Далі пропонуємо перейти до розгляду демократичного стилю лідерства в управлінні персоналом. Як зазначає Черрі, демократичний стиль лідерства відомий, як спільне лідерство або ж лідерство за участі [10]. Це й не дивно, оскільки, демократичні лідери люблять залучати своїх підлеглих чи членів команди до процесу обговорення ідей та прийняття рішень. Позитивним є й той фактор, що за такого стилю лідерства, керівники, як правило, заохочують креативність, творчість, ідейність, обмін думками всередині команди чи колективу. Разом з цим, підлеглі зазвичай активно залучені та мають широку свободу відносно процесу досягнення спільних цілей та завдань, а також прийняття важливих рішень. Поданий стиль лідерства є досить універсальним та підходить майже для діяльності будь-яких організацій чи проектів, від маленьких приватних компаній до великих неурядових організацій [5]. Перевагами поданого стилю лідерства є те, що підлеглі за рахунок активної участі у прийнятті рішень і свободи у виконанні поставлених завдань, відчують продуктивність, залученість та задоволеність від власної роботи. Це позитивно впливає на управління персоналом, мотивацію співробітників, що відображається на ефективності та продуктивності праці, а значить і на

самих результатах проектів. Разом з цим, високий ступінь передачі повноважень підлеглим дозволяє їм розвивати та покращувати свої навички та активно рухатись по кар'єрній драбині. Це може відбуватися через можливість переймати необхідний досвід свого лідера та керівника, за рахунок відкритості стосунків, порад чи допомоги з їхнього боку. Також активна залученість співробітників дозволяє їм відчувати свою необхідність та значущість, бути частиною чогось великого та впливати та стратегічні рішення організації чи проекту [10]. З іншого боку, недоліками демократичного стилю керівництва є небезпека втрати головного лідера у важких ситуаціях, коли стають дуже необхідними та важливими швидкість, ефективність та прийняття стратегічних рішень. Як, наприклад, під час кризових ситуацій команда чи організація не зможе витратити дорогоцінний час на додаткові збори та обговорення правильності тих чи інших рішень. Іншою ж потенційною небезпекою можуть стати члени команди або ж проекту, які можуть не мати достатніх знань, навичок та досвіду для надання рекомендацій та прийняття важливих рішень у складних ситуаціях [27].

Ліберальне або ж відсторонене лідерство

Наступним стилем лідерства, який ми будемо розглядати є ліберальний або ж як його ще називають стиль відстороненого чи делегованого лідерства. Відповідно до статті Черрі, ліберальний стиль лідерства відображає велику свободу у діях підлеглих, їх самостійність у роботі та прийнятті важливих рішень [12]. Також поданий стиль лідерства іноді називають стилем невтручання, оскільки він відображає крайність, автократичний стиль – одну крайність, а ось ліберальний – іншу. Так як ліберальний стиль лідерства демонструє відмову від звичних норм управління, ухилення від керівництва та знаття відповідальності з лідера, яка переходить на підлеглих. Відомо, що поданий стиль лідерства може також призводити до низької продуктивності та неефективної роботи серед учасників проекту чи колективу, а також низьку ефективність управління персоналом [14, ст. 27]. Разом з цим, втрат зазнають

і групова єдність у колективі, і зацікавленість у виконуваних завданнях, а також загальна мотивація окремих працівників та всієї команди. Загалом, це відбувається через те, що підлеглі мають повну свободу власних дій та рішень, мають працювати злагоджено без допомоги та додаткових підказок з боку лідера. Це призводить до таких ситуацій, коли підлеглі працюють зазвичай взагалі без допомоги й зворотного зв'язку від лідера, а також можуть навіть не розуміти чи рухаються вони у правильному напрямку. Така діяльність можлива лише в дуже організованому колективі професіоналів, де кожен робітник чітко знає свою роль та відповідально виконує всі свої обов'язки [8, ст. 298]. У інших же випадках такий стиль лідерства призводить переважно до негативних наслідків, що негативно впливають на досягнення команди, її мотивацію та ефективність.

Отже, проаналізувавши три головні стилі лідерства, серед яких: авторитарне, демократичне та ліберальне бо ж відсторонене лідерство. Можна зробити висновок, що кожен стиль лідерства може бути використаний в управлінні персоналом в залежності від ситуації. Проте, на нашу думку, для управління персоналом, краще підійде саме демократичний стиль лідерства. Оскільки, він буде сприяти злагодженій та продуктивній роботі у колективі за допомогою, залучення учасників команди до процесу обговорення та прийняття рішень, а також обміну ідеями та думками всередині команди за для кращого результату. Разом з цим, демократичний стиль лідерства дозволяє відчувати активну залученість у процес роботи колективу та прийняття важливих рішень, що збільшує мотивацію, продуктивність та задоволеність підлеглих [10]. Так як вони бачать, що їх думка врахована та вони дійсно привносять свій вклад, свою частину для певного важливого проекту та наочно бачать результати своєї роботи. Варто також звернути увагу й на те, що високий ступінь передачі повноважень підлеглим сприяє їх активному розвитку, як у професійному, так у особистому плані.

Далі розглядаючи та аналізуючи стилі лідерства пропонуємо звернути увагу й на інші два стилі у лідерстві, такі як трансакційне лідерство та

трансформаційне лідерство. Оскільки, саме вони більш детально та ґрунтовно розкривають роль та місце лідера й лідерства у правлінні персоналом загалом.

Трансакційне лідерство

Варто почати з того, що ж таке трансакційне лідерство, за думкою, Жанг Л. поданий стиль лідерства має в центрі ідею, що всі члени команди згодні прислухатися та навіть підкорятися своєму лідеру, колу погоджуються на певний проект, роботу [34, ст. 324]. Більш того, трансакційне лідерство можна визначити, як раціональний обмін ресурсами, зусиллями та винагородами, що відбувається між лідером та послідовником або ж підлеглим. Також, лідери визнають потреби персоналу та намагаються їм допомогти і пояснити, як їх можна досягти та задовольнити такі потреби, як: просування по кар'єрній драбині, внутрішнє зростання, здобуток нових навичок та інші [6, ст. 241]. У свою ж чергу підлеглі або ж послідовники намагаються зробити все, щоб досягти, поставлених лідером, цілей та завдань, а також витрачають зусилля на їх виконання. Разом з цим, подана двостороння домовленість зазвичай передбачає повноцінну оплату праці працівникам або ж членам команди в обмін на продуктивну роботу та дотримання всіх вимог. Також поданий стиль лідерства передбачає право керівника не лише на управління персоналом, а й на покарання підлеглих, якщо їх робота не є якісно виконаю та не відповідає належним вимогам та стандартам, які були обговорені заздалегідь [38, ст. 304]. Загалом, трансакційне лідерство є також відомим, як управлінське лідерство мета якого полягає у тому, щоб управляти підлеглими за допомогою покарань та винагород. Керівники з таким стилем управління та лідерства віддають перевагу, як правило, чіткій та структурованій організації роботи, а також мають у роботі чітко визначені очікування, цілі, пріоритети та мету проекту [12].

З поданого аналізу можна зробити висновок, що головними рисами таких трансакційних лідерів є структурованість, відповідальність та чіткий порядок у роботі. Скоріш за все такий лідер є дуже дисциплінованим, вміє

налаштувати, організувати та керувати великими командами або ж групами, а також швидко приймати важливі стратегічні рішення. Переходячи до переваг та недоліків поданого стилю лідерства, то варто відмітити, що на нашу думку, він знаходиться десь по середині між авторитарним та демократичним стилями лідерства. Проте, все ж таки має більше схожості з авторитарним стилем, саме на поприщі дисципліни, порядку, структурованості, а також чіткому підпорядкуванню лідеру. Разом з цим, трансакційний стиль лідерства навряд чи підійде та буде відповідати вимогам організаціям або ж проектам, які цінують концепції креативності, прийняття колективних рішень, свободи у діях, а також не стандартності та інноваційної роботи [13, ст. 971]. Варто також зазначити, що існує зв'язок між трансакційним та трансформаційним лідерством, а також його компонентами, які будуть розглянуті пізніше. Оскільки, трансакційне лідерство вважається таким стилем лідерства, який орієнтується саме на принципи взаємного обміну, призводить до очікуваних результатів та продуктивності з боку зусиль докладних послідовниками. Так як послідовник або ж підлеглий буде мотивованим для досягнення поставлених, певним лідером, цілей або ж завдань, з метою виконання та досягнення їх, а також з наміром отримати обіцяну винагороду.

Трансформаційне лідерство

Наразі ж ми пропонуємо розглянути трансформаційне лідерство, яке є надзвичайно популярною темою досліджень та перебуває у центрі уваги дослідників вже протягом останніх десятиліть [20]. Загалом, відомо, що теорія трансформаційного лідерства та лідерства загалом є ключовим компонентом повної моделі лідерства. Оскільки, подана лідерська поведінка, як правило, спрямована на зміну або ж так звану трансформацію потреб підлеглих у потреби організації за допомогою передачі лідерами власних цілей та пріоритетів [53, ст. 39]. За рахунок цього, лідер дає мотивацію своїм підлеглим докладати більше зусиль для виконання завдань, працювати вище очікувань та досягати цілей організації або ж проекту за допомогою руху у спільному

напрямку та спільного бачення загальної мети. Отже, таким чином підлеглі отримують від лідера загальний напрямок руху, місію, цілі та стратегії відповідно яким їм варто рухатись.

Як зазначають Басс та Аволіо, трансформаційні лідери, як правило, прагнуть до створення позитивних змін у своїх послідовників за рахунок повідомлення про свої цілі та чіткого формування їх бачення, яке є привабливим та надихаючим для них [6, ст. 238]. Більш того, трансформаційна теорія лідерства Басса представлялася, все ж таки, як більш широка теорія про конкретну лідерську поведінку та її вплив на продуктивність і ефективність в управлінні персоналом [6, ст. 257]. Варто зазначити, що подані лідери намагаються завжди ставити перед собою високі, а іноді й недосяжні цілі, що дозволяють рухатись швидше та якісніше, а також забезпечують спільні цінності та норми, які надають мотивацію, залученість та загальний сенс роботі. Разом з цим, трансформаційні лідери мотивують своїх послідовників докладати більше зусиль, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності та дозволяє їм наблизитись до бажаного результату в управлінні персоналом. Також, варто зазначити й те, що подані лідери таким чином будуть ідеальну модель для наслідування послідовниками, що мобілізують їх відданість, натхнення та пристрась для досягнення результатів [20].

Загалом, Басс висунув теорію трансформаційного лідерства, поєднуючи її саме в «повноцінну модель лідерства», яка на даний момент є найкращою визнаною теорією лідерства та одною з найпопулярніших в управлінні персоналом [6, ст. 263]. Подана модель має три різні виміри лідерської поведінки, що варіюються від відсутності лідерства або ж ліберального лідерства, через трансакційне лідерство до трансформаційного лідерства, на якому ми зараз і сфокусували нашу увагу.

Отже, таким чином трансформаційна лідерська поведінка розширює трансакційне лідерство, та відбувається процес взаємного обміну лідера та його підлеглих в управлінні персоналом. Під час такого обміну послідовники можуть отримати індивідуальну підтримку, а також висловлюють один

одному високі очікування подальшої роботи стосовно продуктивності та ефективності праці. Разом з цим, за допомогою такої поведінки трансформаційні лідери формують загальну мету, а також цілі та цінності учасників команди чи проекту. А також, сприяють загальній продуктивності та ефективності команди, також колективному оптимізму та залученості у робочий процес, що, у свою чергу, призводить до підвищення результатів роботи серед підлеглих та учасників команди.

Було також досліджено, що трансформаційна теорія лідерства включає у себе чотири конкретні форми лідерської поведінки в управлінні персоналом, які ми також пропонуємо розглянути. Серед них індивідуальна увага або ж розгляд, інтелектуальна стимуляція, надихаюча мотивація та ідеалізований вплив [38, ст. 305]. Тож пропонуємо детально розглянути кожен з них надалі, щоб краще зрозуміти форми поведінки трансформаційного лідерства в управлінні персоналом.

Отже, варто почати з індивідуальної уваги або ж розгляду, що виражається у підтримці лідером своїх підлеглих у їх активному розвитку за допомогою навчання та передачі досвіду. Разом з цим, подана форма вказує на рівень за якого лідер діє у ролі наставника, спостерігає за розвитком, потребами підлеглих та сприяє внутрішньому і зовнішньому зростанню.

Далі пропонуємо розглянути інтелектуальну стимуляцію, за якої лідер вже докладає зусиль та заохочує своїх підлеглих дивитися на завдання та проблеми з різних точок зору, думати нестандартно та по-новому, адже саме так можна прийти до нестандартних рішень [42, ст. 202]. Також за поданої форми лідер цінує у підлеглих нові креативні ідеї, рішення та способи мислення, інтелект та спонукає підлеглих на зростання та зміни.

Наступною формою лідерської поведінки є надихаюча мотивація, під час якої лідер намагається забезпечити натхнення та залученість у проект та активну мотивацію [29, ст. 574]. Разом з цим, він також забезпечує і формулює позитивне, привабливе та оптимістичне бачення майбутнього для підлеглих та проекту загалом. Варто також зазначити, що за надихаючої мотивації лідер

демонструє також впевненість у тому, що всі поставлені цілі та завдання будуть досягнуті. Більш того лідер ділиться власним баченням та знаннями, виявляє ентузіазм та високу мотивацію до виконання завдань, демонструє впевненість та позитивне бачення майбутнього, так як всі проблеми – це новий шанс на успіх та перемогу.

І останнім є ідеалізований вплив, що є найвищим кроком трансформаційного лідерства відображає високий ступінь довіри до лідера, від визиває захоплення та повагу до нього від підлеглих. Оскільки, поданий лідер стає зразком для наслідування, допомагає досягти впевненості у прийнятті рішень та баченнях підлеглих, створює відчуття колективної роботи та спільного важливого завдання в управлінні персоналом [9, ст. 87].

Отже, проаналізувавши чотири форми лідерської поведінки за трансакційного лідерства, можна зробити висновок, що вони всі є поступовими та з кожною наступною формою лідер докладає все більше зусиль, щоб досягти поставленої мети. За поданих форм лідерства підлеглі вчаться докладати зусиль для досягнення важливих цілей та завдань, приймати спільну місію, що значно впливає на ефективність та продуктивність роботи. Таким чином, форми трансформаційного лідерство також спонукають підлеглих не лише сухо виконувати поставлені завдання та обов'язки, але й виконувати додаткову роботу розширюючи свої формальні вимоги та беруть участь у діяльності на благо успіху організації або ж проекту в управлінні персоналом [2]. Разом з цим, розглядаючи подані форми лідерської поведінки, наприклад, в управлінні персоналом, варто зазначити, рух за поданими формами був би дуже дієвим способом. Оскільки, це позитивно вплине на усіх членів колективу або ж команди, дозволить їм гармонійно співпрацювати, приймати важливі рішення та бути залученими та вмотивованими для активного руху вперед.

1.3 Методичні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом

Після детального аналізу терміну лідерство та його місця в управлінні персоналом, варто перейти до методичних засад розвитку лідерства в управлінні персоналом. Оскільки, таким чином можна визначити не лише складові лідерства, а й методи його розвитку.

Варто почати з того, що лідер має володіти мистецтвом управління, впливу та створення в організації, щоб сформувати одне ціле, команду, організм, який би втілював у собі навички та цінності, а досягти цього можна лише за рахунок активного розвитку [4]. Вважається, що саме від діяльності керівника організації, його лідера, залежить успіх компанії, її процвітання, розвиток та й саме існування, а разом із компанією – й добробут її підлеглих. Через це, особисті якості лідера, як і його поведінка, накладають суттєвий відбиток на стиль діяльності організації, її кадрову політику, самопочуття та задоволеність працею її працівників [42, ст. 200].

Разом з цим, згідно з думкою вітчизняних дослідників, сучасних лідерів можна охарактеризувати, як носіїв нового мислення, нових ідей та думок, що орієнтовані на нововведення та інноваційні зміни. Суть цього визначення лідера виявляється у його поведінці та постійному розвитку, яке характеризується, як [31; 46 ст. 63]:

- доступність будь-якому працівнику, допомога при вирішенні складних питань, доброзичливий підхід до підлеглих та обговорення проблем;
- залученість лідера у процес керування персоналом, активна увага до системи його розвитку та мотивації, а також особисте знайомство із великою кількістю працівників;
- демократичний стиль керівництва, вирішення проблем за допомогою їх активного обговорення, а також рішуче та наполегливе вирішення важливих питань;

- вміння приймати труднощі та проблеми, схильність до правильного делегування повноважень, побудова відносин у колективі, що формуються на довірі;

- вміння розподіляти обов'язки та правильно визначати працівників на певні посади, а також націленість на результат.

Варто зазначити, що більшість дослідників також пов'язують хід мислення успішних лідерів із «креативними здібностями» їхнього інтелекту та постійним навчанням, здатністю до розвитку. Як зазначає Яценко О.М., існує два типи інтелекту, що сприяють розвитку лідерства, серед яких можна виділити: «поточний» та «кристалізований». Де «поточний» інтелект виступає у питаннях, вирішення яких потребує звикання до нових подій, рішень та залежить, як правило, від спадковості [56, ст. 173]. А «кристалізований» інтелект активізується під час вирішення питань, для яких необхідні відповідні навички та використання попереднього досвіду і залежить, переважно, від впливу середовища. Отже, обидва види інтелекту та їх розвиток визначають розумову діяльність та розвиток будь-якого лідера – керівника фірми.

Разом з цим, основну стратегію управління можна визначити, як новаторський стиль поведінки, управління та впливу, що допомагає максимально розкрити творчій потенціал, ідейність та ініціативність за для розвитку працівників на всіх рівнях [25].

Оскільки, відповідно до особистої теорії лідерства, кращі лідери повинні мати певний комплект особистісних характеристик та якостей. Розкриваючи подану думку, ми можемо припустити, що якби подані якості можна б було легко ідентифікувати, то працівники та спеціалісти могли б легше навчитися поданим навичкам, а також намагалися б виховувати подані навички у собі для того, щоб стати ефективними лідерами. На нашу думку, можна виділити декілька таких ознак, як: відповідальність. Вміння приймати рішення, інтелектуальний рівень та рівень знань, зовнішній вигляд, чесність, ініціативність, соціально-економічні знання, освіта та високий рівень впевненості у собі [42 ст. 202; 47 ст.35]. Саме на ці риси вказують дослідники

при аналізі повсякденного життя, пов'язаного з поданням іншим прикладу лідерства та його розвитку. З іншого боку, дослідження особистісних якостей визначають, що лідери є різними та відрізняються певним набором якостей та характеристик, таких як: прагнення до нових знань, відповідальність, активність, інтелект, а також соціальна участь та соціально-економічний статус. Разом з цим, у різних ситуаціях, лідери знаходили різні рішення за допомогою різних особистісних якостей. Через це було визначено, що людина, працівник, не може стати керівником лише завдяки певному набору особистісних якостей та властивостей [46, ст. 67]. Оскільки, кожна людина, кожен лідер може навчатися та займатися розвитком власного лідерства в управлінні.

Ключовим фактором діяльності будь-якого лідера є наявність у нього мети, якої він прагне. Мета визначається лідером на основі його внутрішніх цінностей та бачення свого подальшого розвитку та розвитку організації [21, ст. 74].

Сьогодні у системі управління організаціями намітилася чітка тенденція в розвитку лідерських якостей у співробітників організації, і у менеджерів різного рівня. Однак просте призначення будь-якого менеджера лідером та проходження ним відповідного навчання, ще не робить із нього лідера. Максимум, що може робити такий псевдолідер, це демонструвати зовнішні ознаки поведінки лідера, тобто, слідувати певним ритуалам чи процедурам, не розуміючи їхнього сенсу [33].

Варто зазначити, що соціально значуща мета лідера (соціальна – означає узгодженість мети лідера з цілями організації та її членів загалом, значуща – означає масштаб мети) завдяки своєму масштабу дозволяє охопити потенційні цілі своїх послідовників, що у кінцевому підсумку є основою задоволення потреб як самого лідера, але та всіх його послідовників.

Правильний вибір соціально значущої мети є ключовим моментом для будь-якого лідера, оскільки такий вибір не є очевидним, як здається. Пошук та вибір людиною своєї вищої мети обмежений обсягом її знань – людина не

може прагнути того, чого вона не знає [18, ст. 234]. Як правило, цілі вибираються під впливом обставин і переважно спрямовані задоволення дефіцитарних потреб. Однак вибір вищої мети ґрунтується на досяжній потребі, що базується на цінності розвитку особистості, її самоактуалізації та прагненню до розвитку. Кожна людина інтуїтивно намагається контролювати свій простір цінностей, і якщо з якихось причин відхиляється від них, то відразу прагне відновити статус-кво, так як цінності людини є основним джерелом її мотивації та енергії.

Загалом, усі цінності умовно можна розділити на дві основні групи [17, 30]: цінності-стану та цінності-драйвери:

- цінності-стану – це такі цінності, які забезпечують комфортне існування людини у вигляді стійкого підтримки конкретної цінності певному рівні;

- цінності-драйвери - це такі цінності, у просторі яких людина відчуває потребу у своєму подальшому розвитку, які формують прагнення людини на досягнення певних результатів.

Оскільки, правильно виявлені цінності-драйвери людини задають напрямок пошуку ключових параметрів соціально значущої мети та натхнення для розвитку. Так як, лідер для ефективного досягнення поставленої мети повинен мати розвинені комунікативні навички, які необхідні йому для формування команди та надання належного впливу (мотивації) кожному учаснику своєї команди [8, ст. 156].

Отже, які ж саме особливі риси повинен мати та розвивати лідер в управлінні персоналом, так як, лідерство є одним із ключових елементів продуктивності та ефективності персоналу.

Варто почати, що поведінка лідера має варіюватися та підлаштовуватися відповідно характеристик підлеглих та команди у цілому, відповідно це стосується й використання певного стилю лідерства та керівництва [47]. Так як виконання таких дій дозволить забезпечити оптимальну ефективність, продуктивність та розвиток у роботі команди.

Разом з цим, лідеру також потрібно стежити за структурою команди, та брати на себе більш активну роль, керуючи командою та взаємодіяти з усіма членами колективу, для її кращого розвитку [33]. Ми також вважаємо, що це вкрай необхідно для кращої комунікації з командою, її активним розвитком та ростом, а також для побудови стосунків між лідером та послідовниками. Разом з цим, якщо підлеглі можуть обирати власного лідера, вони скоріш за все оберуть того, хто бажає та здатний принести користь колективу, а також важливими є такі аспекти, як інтелект, розвиток, комунікативні навички та навички управління [29, ст. 569]. Необхідність інтелекту та комунікаційних навичок для лідерства також відображена в роботах Ральфа Стейсі, який починав як прихильник системної теорії, але пізніше розглядав команди, як інтеграційні моделі взаємодії людей [30].

Також, керівник проекту повинен вміти розбиратися у здібностях підлеглих та бути в змозі визначити сильні сторони кожної людини, а також формувати групи або ж розподіляти завдання відповідно до визначених здібностей. Більше того, для ефективної роботи у команді та розвитку надзвичайно важливою є згуртованість та впевненість, за яку також відповідає керівник команди або ж проекту. Оскільки, існує значна кореляція між згуртованою командною роботою, включаючи командне спілкування та співпрацю, а також ефективністю, продуктивністю та високим рівнем командної роботи [38, ст. 306].

Разом з цим, розглядаючи та аналізуючи головні бажані характеристики лідера для роботи з командами, серед них можна виділити перш за все націленість на результат та розвиток лідерства, надійність, продуктивність, навички комунікації, активність, справедливість, індивідуальний підхід до лідерства та управління, а також чесність, ідейність та розвинений інтелект. Варто також звернути уваги й на думки дослідників, з якими ми погоджуємося, так як вони бачать початкове завдання лідера в тому, щоб визначити рівень розвитку команди, напрям командного завдання, забезпечити ролі, чіткість і відносну стабільність членства, а також діяти як

зв'язок між внутрішньою роботою команди та навколишньою ситуацією в організації. Більш того, лідер повинен вміти вирішувати різноманітні складні проблеми та питання, знати, як діяти у складних та непередбачуваних обставинах, а також вміти розбиратися у здібностях підлеглих.

Отже, у першому розділі, дослідивши та проаналізувавши лідерство, його місце та методологію розвитку в управлінні персоналом, у поданому розділі було визначено та створено модель лідерства та його розвитку. Таким чином, було визначено теоретико-методологічні засади лідерства, а також було зроблено акцент на основних підходах до вивчення поняття самого процесу та його розвитку.

Разом з цим, за допомогою ґрунтовного аналізу, було визначено, що лідерство є процесом впливу на поведінку персоналу та інших учасників колективу, за для добровільного досягнення загальних цілей, мети та завдань організації. Також, на нашу думку лідерство відображає підтримку, мотивацію, залученість, а також спонукання підлеглих працювати із завзяттям, впевненістю та довірою за для якісного виконання завдань та досягнення групової мети. Більш того, лідерство – це про відносини під час яких відбувається спільне та успішне досягнення поставленої мети, це про розвиток, здібності, творчий підхід, ініціативу та винахідливість, яка завойовує довіру, це про співпрацю та готовність людей працювати шляхом організації та формування морального духу працівників.

Після детального дослідження лідерства, ми заглибились у його стилі, щоб зрозуміти, які з них краще використовувати для ефективного лідерства групової роботи в проектних командах. Було розглянуто три основні стилі лідерства, визначені різними дослідниками в різний час, серед яких було виділено: авторитарне лідерство, демократичне лідерство та ліберальне бо ж відсторонене лідерство. Було визначено, що для якісного лідерства в управлінні персоналом, найкраще підійде саме демократичний стиль лідерства.

Далі було проаналізовано такі стилі лідерства, як трансакційне лідерство та трансформаційне лідерство, оскільки, саме вони більш детально та ґрунтовно розкривають роль лідера та лідерства загалом.

Детально розглянувши характеристики лідерства, необхідно звернути увагу на його роль в управлінні персоналом, його ефективне керівництво та розвиток. Варто зазначити, що гарний лідер завжди прагне змусити підлеглих працювати як єдине ціле через мотивацію, залученість та високий командний дух, щоб швидше та якісніше досягнути цілей та мети проекту. Разом з цим, лідер повинен вміти вирішувати різноманітні проблеми та питання, знати, як діяти у складних та непередбачуваних обставинах, а також вміти розбиратися у здібностях підлеглих за для кращого управління персоналом. Більш того, ми визначили що не кожен керівник проекту, є саме його лідером, оскільки, він має бути наділений певними знаннями та навичками, серед яких: комунікаційні, організаційні та планувальні здібності. Так як, всі ці навички тісно пов'язані, дуже критичні та необхідні для кожного ефективного лідера в управлінні персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «СТРАХОВАН КОМПАНІЯ «УСГ»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Варто почати з розгляду сучасної та динамічної страхової компанії «Страхова компанія «УСГ», яка є приватним акціонерним товариством та являється страховою компанією розташованою в Україні зі 100 % іноземним капіталом. Історія Кампанії розпочинається 24 квітня 2000 року (дата заснування СК «Напарс», правонаступником якої в майбутньому стане СК «УСГ»). І сьогодні, «Страхова Компанія «УСГ»» належить до першої десятки страхових компанії в Україні за рівнем основних фінансових показників [49].

У 2008 році СК «УСГ» стає повноправним учасником родини всесвітньовідомої Vienna Insurance Group – страхової групи номер один в Австрії, а також Центральній та Східній Європі. Це зробило СК «УСГ» ще більш міцною та надійною. А досвід потужної міжнародної групи, що працює у 25 країнах світу, дозволяє створювати послуги найвищого рівня [48].

Місія компанії полягає у забезпеченні кожного громадянина клієнтоорієнтованими, якісними, доступними та першокласними страховими послугами, з урахуванням особистих потреб, виправдовуючи та перевершуючи очікування, залишаючись при цьому стабільним лідером українського та зарубіжного ринку страхування [49].

Розглядаючи, організаційно-правову структуру компанії варто зазначити, що вона складається з багатьох частин, проте наразі пропонуємо розглянути структуру головного офісу компанії у Києві. Загальна чисельність персоналу головного офісу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» складає понад 100 осіб, також компанії має у Києві 26 відділів продажу та регіональні підрозділи по всій Україні [50]. Загалом, розглядаючи організаційну структуру головного офісу компанії, то вона складається з 8 відділів, серед яких і відділ

кадрів, який займається мотивацією та розвитком лідерства персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Далі пропонуємо її розглянути детальніше [50].

Організаційна структура ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» виглядає наступним чином:

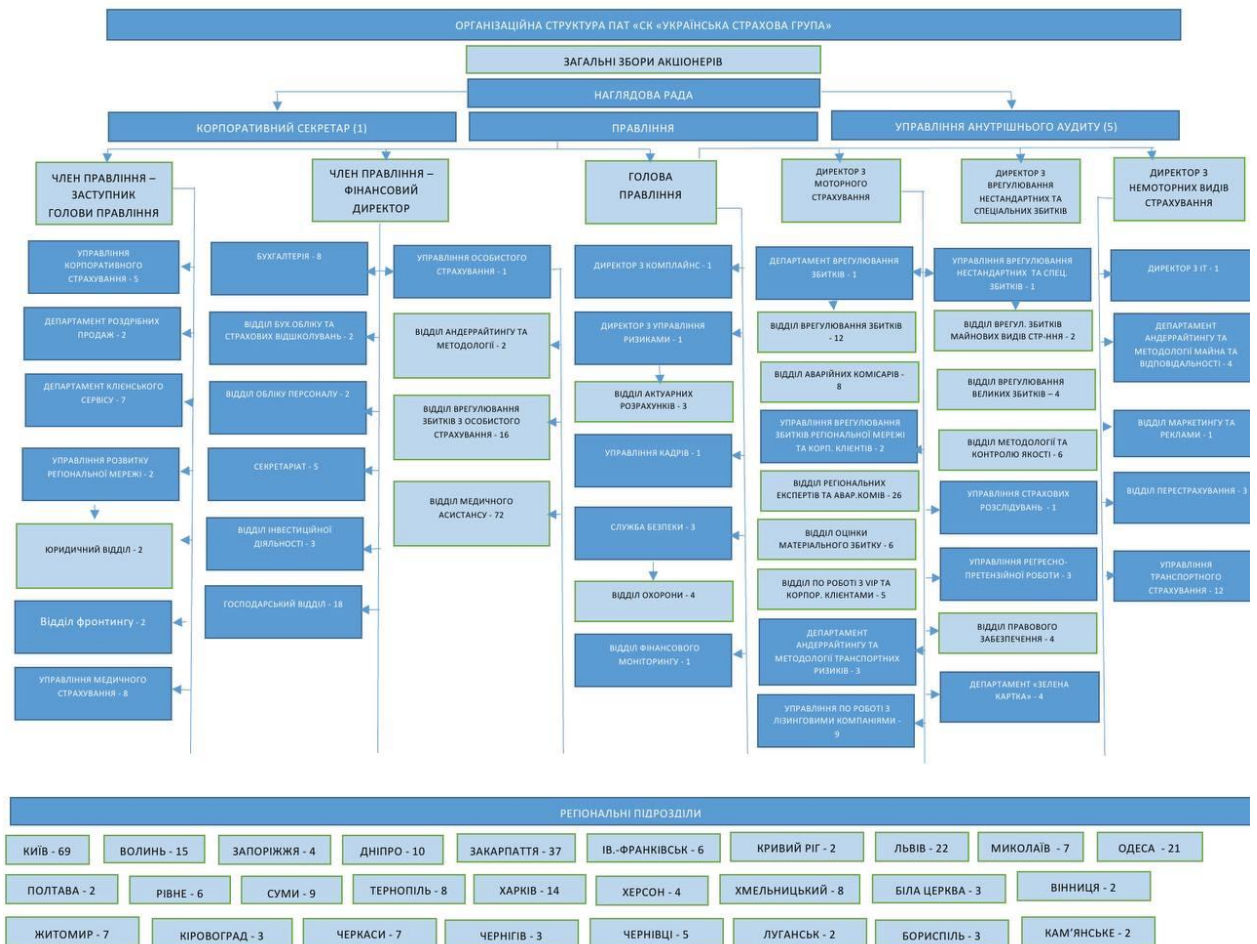


Рисунок 2.1 - Організаційна структура компанії «УСГ»

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [37, 50]

Наведена загальна характеристика підприємства та його організаційна структура є дуже важливою інформацією для розуміння загальної специфіки діяльності підприємства, а також для подальшого аналізу та оцінки поданого підприємства.

Страхова компанія «УСГ» надає такі послуги [50]:

- надає високоякісні сервісні послуги за ключовими страховими напрямками;
- ефективно ведення бізнесу, та прагнення до високої якості та високорентабельності у всьому, що робить;
- дотримується норм ділової етики та має бездоганну репутацію на ринку;
- сприяє стійкому та стабільному збільшенню своєї вартості та капіталу акціонерів;
- сприяє розвитку та покращення ринку страхових послуг та загалом економіки України.

Пріоритетними напрямками бізнесу для СК «УСГ» є [50]:

- страхування автомобілів та цивільної відповідальності водіїв;
- страхування майна юридичних та фізичних осіб;
- медичне страхування;
- особисте страхування;
- страхування різних видів відповідальності.

Розгалужена мережа представництв СК «УСГ» включає більше 80 підрозділів по Україні.

Команда фахівців компанії по всій Україні – це більш ніж 450 спеціалістів, об'єднаних спільною метою – надання страхових послуг найвищої якості та здобуття компанією лідируючі позицій в Україні.

ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» активно впливає на формування страхового ринку. Маючи власний унікальний досвід, також компанія співпрацює з іншими страховиками, підвищуючи професійний рівень своїх послуг. З цією метою компанія бере участь у багатьох професійних об'єднаннях [49]:

- Моторне (транспортне) страхове бюро України, в складі Президії.
- Українська федерація убезпечення.
- Асоціація «Медичне страхове бюро України».
- Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців».

- Київська Торгово-Промислова Палата.
- Комітет підприємців агропромислового комплексу при ТПП України.
- Асоціація замовників житлово-цивільного будівництва України «Укрбудзамовник».

Подана компанія, як учасник сім'ї Vienna Insurance Group насамперед приділяє увагу питанню надійності та стабільності своєї діяльності, а отже якості та ефективності перестрахового захисту. Варто зазначити, що в основі перестрахової політики компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» знаходяться відповідні стандарти Vienna Insurance Group, які визначають здійснення перестраховування за критеріями критеріями компанії та на найвищому рівні секьюриті перестраховиків й всеохопного захисту портфеля компанії [48].

Варто зазначити, що існуючі програми перестраховування компанії, що розглядається, охоплюють переважно основні сегменти страхового портфеля, які потребують захист, серед яких: майнове страхування, страхування будівельно-монтажних ризиків, а також інших технічних ризиків, вантажне страхування, страхування від нещасних випадків тощо.

Також, укладені облігаторні договори перестраховування дають можливість компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» приймати високи ризики на страхування з високою гарантією відповідної ємності. А це у свою чергу дозволяє компанії проводити та впроваджувати гнучкішу політику для забезпечення потреб клієнтів ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» [50].

Більш того, головними перестраховиками компанії наразі є високореєтингові та найбільші європейські страхові та перестрахові компанії, зокрема: Partner Re (Швейцарія), Hannover Re (Німеччина), Wiener Stadtische (Австрія), VIG RE zajišťovna, a.s. (Чехія), SCOR (Франція), а також Polish Re (Польща) та інші [50].

Разом з цим, приналежність до складу Vienna Insurance Group дозволила компанії одержати унікальну можливість, а саме доєднатися до широких групових перестрахових програм, які централізовано готуються та

розміщуються для багатьох членів Vienna Insurance Group. Також, це дозволило компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» отримати перестраховий захист від катастрофічних та непередбачуваних ризиків із загальним лімітом до 950 млн. євро., а також покриття перестрахових випадків за рядом інших напрямків [48].

Більш того, членство у таких групових програмах перестрахування надає компанії можливість покривати ризики страхування від нещасного випадку з лімітом перестрахувального покриття 1 млн. євро по одному та кожному збитку. Разом з цим, страхування авіації з лімітом перестрахувального покриття 7,5 млн. євро по одному та кожному збитку, страхування водного КАСКО та вантажоперевезень з лімітом перестрахувального покриття 8 млн. євро по одному та кожному збитку та інших ризиків [49].

Постійно аналізуючи ринкову ситуацію, компанія ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» формує власну структуру страхового портфелю, саме дбаючи про його збалансованість та диверсифікацію. Також, компанія відстежує тенденції зміни ринку, за рахунок чого приділяє увагу розвитку найновіших або ж підтримці вже існуючих видів послуг.

Окрім автотранспортних видів страхування, які традиційно користуються попитом в Україні, ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» розвиває інші види страхування, зокрема страхування майна, вантажів, відповідальності, та особисте страхування [50]. Всі статистичні дані стосовно кількості укладених договорів за видами страхових послуг, можна побачити на рисунку 2.2., що знаходиться нижче.



Рисунок 2.2 - Кількість укладених договорів за видами страхування
Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [49]

Варто також зазначити, що фінансові показники компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» свідчать про успішну реалізацію лідерської стратегії з опанування лідерських позицій [10]. Більш того, за весь час 2021 року компанія «УСГ» збрала 407,69 млн. грн. страхових премій, що є дуже високим результатом [10, 50].

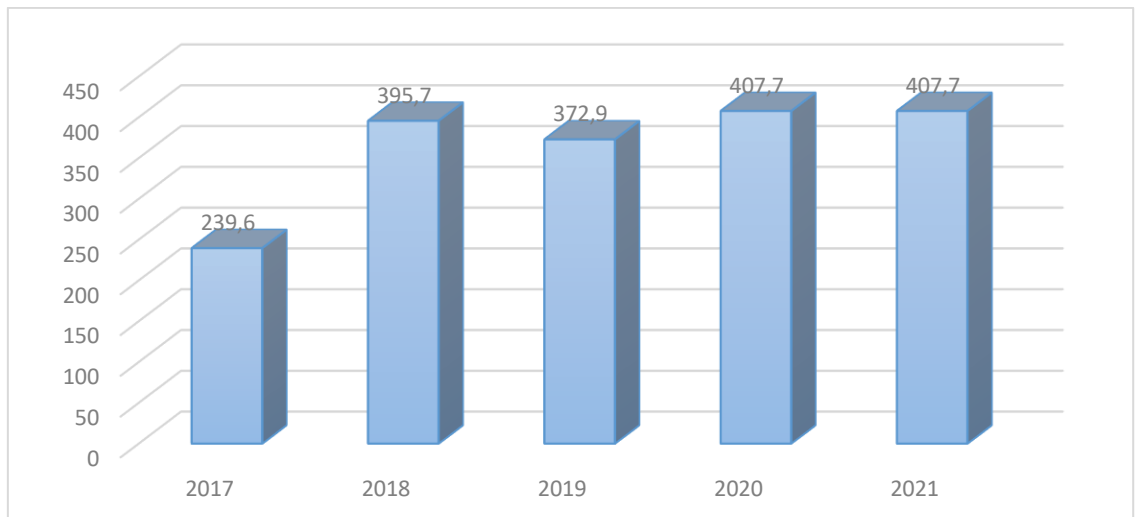


Рисунок 2.3 - Зростання обсягів надходжень страхових платежів, млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [37, 50]

Більш того, злагоджена система страхових виплат є дуже важливою для компанії та однією з головних ознак, що будують довіру клієнтів до поданої страхової компанії. Оскільки саме, ми вважаємо, довіру, відповідальність, а також оперативність та впорядкованість страхових відшкодувань одним із стратегічних завдань компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Такого результату можна досягти за допомогою чітких, збалансованих та продуманих бізнес процесів, які варто впровадити у компанії, що будуть діяти як чіткий налагоджений механізм. Протягом 2021 року у компанії ПАТ «УСГ» було врегульовано понад 21 000 страхових випадків на загальну суму 209,4 млн. грн [49]. Все це, на нашу думку, акцентує увагу на чесності компанії перед своїми клієнтами та перед самим собою стосовно якісного виконання своїх обов'язків.

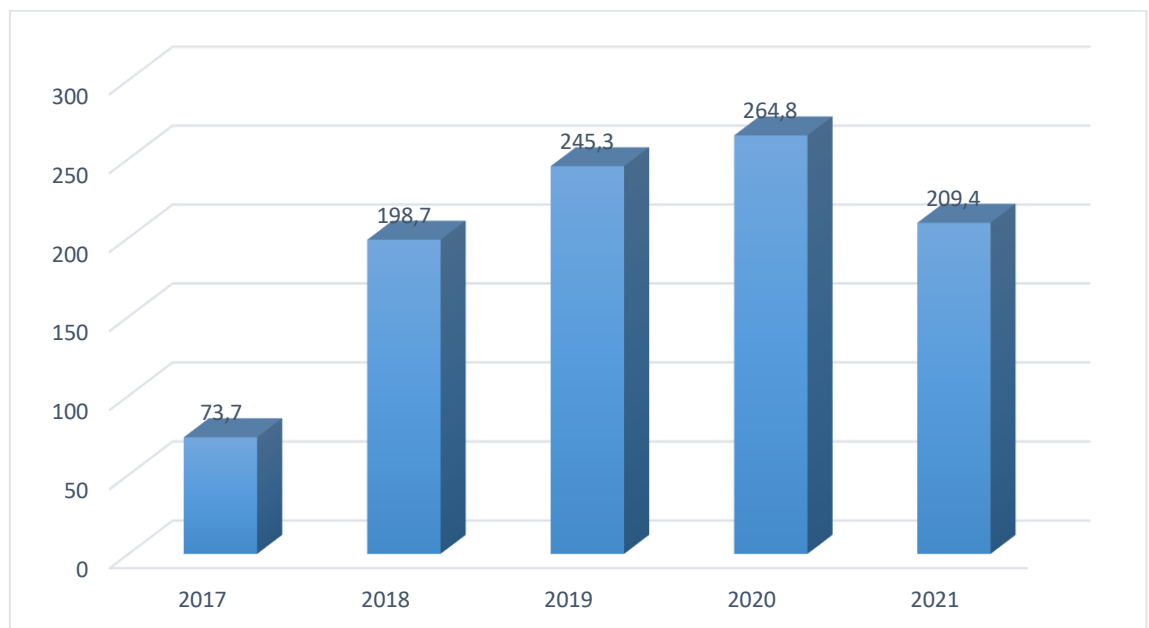


Рисунок 2.4 - Зростання обсягів страхових виплат млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [37, 50]

Далі пропонуємо детальніше розглянути інформацію стосовно основних фінансово-економічних показників діяльності організації за 2019–2021 роки. Цифровий результат яких, представлений у таблиці 2.1., що наведена нижче [37; 49]

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» за 2019–2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2019	2020	2021	2021 р. до 2020 р.		2020 р. до 2019 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Прибуток, тис. грн.	1557619	2165434	3859483	1694049	78,2	607815	39,1
Чистий прибуток, тис. грн.	700675	887635	1520346	632711	71,3	186960	26,7
Виробничі витрати, тис. грн.	658934	764298	1299178	534880	69,7	105364	15,9
Рентабельність реалізованої продукції, %	16,8	22,6	28,2	5,6	24,8	5,8	34,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	108	142	159	17	11,9	34	31,48
Витрати на заробітну плату і пов'язані нарахування, тис. грн.	380987	427863	489853	61990	14,5	46876	12,3

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» [37, 50]

Проаналізувавши, наведені у табл. 2.1. фінансово-економічні показники, можна зробити висновок, що прибуток, чистий прибуток та рентабельність компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» з кожним роком зростає, як і інші показники, що є позитивною тенденцією. Отже, як видно з наведеної таблиці, чистий прибуток компанії збільшився більше ніж удвічі протягом 3 років дослідження та становив 1520346 тис. грн. у 2021 році. Також, варто відмітити, збільшення середньооблікової чисельності працівників на 51 особу, що призвело до збільшення витрат на заробітну плату та пов'язані нарахування. Подані витрати, згідно з фінансовою звітністю, загалом збільшилися з 2019 року, що свідчить про збільшення рівня оплати праці працівників. Згідно політики конфіденційності компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», рівень заробітних плат працівників не розголошується,

отже розрахувати середню заробітну плату працівника компанії неможливо. Разом з цим, варто відмітити і зростання рентабельності реалізованих послуг, майже на 12% за 3 роки.

Після аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» за 2019–2021 роки, варто виявити основні проблеми у діяльності підприємства та визначити їх імовірних причин. З метою з'ясування можливих проблем у діяльності компанії «УСГ», було проведено експрес- діагностику (опитування) керівників організації, що зображена на табл. 2.2.

Проте, згідно з поданим дослідженням, жоден із опитаних працівників не виділив значних проблем у функціонуванні компанії. Опитані керівники організації пройшли подане опитування та вважають, що компанія функціонує стабільно та має високі результати діяльності, а невеличкі зазначені проблеми не мають значного впливу на ефективність функціонування компанії загалом (табл. 2.2). Було визначено 3 бальну шкалу поданого дослідження, від 1 до 3, де було визначено: 1 – поданий симптом зовсім не є вираженим стосовно поданого підприємства; 2 – відображає, що симптом є частково виражений та має незначний вплив на підприємство; 3 – демонструє яскраво виражене відображення симптому.

Таблиця 2.2 – Результати опитування щодо ймовірних проблем у діяльності організації при проведенні експрес-діагностики

	Питання	Бали
	2	3
1.	Немає бізнес-плану, немає сформульованих цілей	1
2.	Підприємство не знає, що і скільки виробляють конкуренти	2
3.	Підприємство втрачає частку ринку	1
4.	Підприємство не відстежує потреби клієнтів	1
5.	Проблеми з оперативним плануванням діяльності	1
6.	Дуже великі запаси готової продукції	1
7.	Дуже великі запаси сировини та матеріалів	1

8.	Підприємство не управляє якістю продукції	1
9.	Підприємство не знає носіїв витрат, не уміє управляти витратами	1
10.	Підприємство не знає реальну прибутковість товарів	1
11.	Підприємство не має сформульованої політики управління персоналом	1
12.	Менеджери не знають і не уміють користуватися фінансовими інструментами	1
13.	Менеджери не володіють основами маркетингу, економіки, проф. знаннями	1
14.	Персонал не достатньо мотивований	2
15.	Затримки з виплатою заробітної плати	1
16.	Плинність кадрів ключового персоналу	2
17.	Одні категорії персоналу переобтяжені, інші – не завантажені	1
18.	Погана система контролю/контролінгу (обліку) персоналу	1
19.	Погано розподілені обов'язки – відповідальність працівників	2
20.	Погана виконавська дисципліна	1

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації [50]

Отже, аналізуючи загальну інформацію про підприємство та основні фінансово-економічні показники ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», можна зробити висновок про задовільний стан діяльності компанії та відзначити позитивні тенденції. Саме, тому прибуток компанії та інші фінансові показники за останній рік зросли та приносять стабільно високий дохід. З цього можна зробити, що підприємство може виділити кошти на нові розробки та проведення досліджень, особливо у сфері лідерства та його розвитку. Разом з цим, результати опитування щодо ймовірних проблем у діяльності організації при проведенні експрес-діагностики, які зазначені вище, показали, що на підприємстві «УСГ» немає значних перешкод та недоліків у діяльності, які б мали вплив на її ефективність.

2.2 Дослідження системи організації та технологій розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Дослідження системи організації та технології лідерства в управлінні персоналом компанії, варто почати саме з аналізу персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Розглядаючи персонал компанії, варто зазначити, що у штаті головного офісу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», який ми аналізуємо працює більше 100 осіб, більшість із яких залучені у безпосередньому продажу страхових послуг [49]. Далі, пропонуємо розглянути структуру та соціальний склад штату персоналу організації за 2019–2021 роки.

Таблиця 2.3 – Структура та соціальний склад штату персоналу організації ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» за 2019–2021 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2019		2020		2021		2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
А								
Середньооблікова чисельність, працівників, всього	108	100	142	100	159	100	4	17
<i>у тому числі:</i>								
Стаж роботи на підприємстві:								
до 3 років	12	10	32	11	41	31	0	9
від 3 до 6 років	76	74	86	76	92	54	0	6
від 7 і більше років	20	16	24	13	26	15		2
Стать:								
Чоловіки	42	39	55	42	67	36	3	12
Жінки	66	61	87	58	92	64	1	5

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації «УСГ»

Отже, як видно з таблиці 2.3. більшість працівників ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», становлять жінки, у 2021 році з 159 співробітників 92 були жінками. Разом з цим, варто зазначити, що більшість працівників підприємства мають стаж роботи від 3 до 6 років, які у 2021 році, це свідчить про те, що у працівників з ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» створюються довготривалі відносини. Отже, умови праці, заробітна плата та інші фактори для робітників поданої компанії є задовільними [50].

Варто також зазначити, що на підприємстві працює досить значна чисельність молодих працівників (58 осіб), що становить 34,8% від загальної чисельності персоналу та значна чисельність працівників у віці від 29 до 49 років (52 особи). У таблиці 2.4. наведена загальна вікова структура персоналу, що працює на підприємстві ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу у 2021 році

Вікова група	Загальна кількість, осіб	У % до загальної кількості осіб
18–28 років	58	34,8
29–49 років	52	30,6
50–54 років	23	15,8
55–59 років	26	18,8
Всього	159	100,0

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів, наданих підприємством [50]

Далі, пропонуємо розглянути діаграму створену на основі фактичних матеріалів стосовно вікової структури персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» у 2021 році, що зображена нижче на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 - Вікова структура персоналу компанії у 2021 році

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [50]

Отже, на рисунку 2.5 можна побачити, що більшість персоналу складають працівники середнього віку, а саме від 29 до 49 років, їх частка становить 34,8%. А працівники від 55 до 59 становлять лише 19% від загальної частки працівників.

Після ґрунтовного аналізу структури та соціального складу персоналу організації, варто також провести аналіз показників, які характеризують руху персоналу, допомагають зрозуміти рівень коефіцієнтів, що визначають рівень добору персоналу на підприємстві, а також відображають стан системи управління персоналом організації та дозволяють зробити відповідні висновки про закріплення персоналу в організації.

Це все можна визначити за допомогою обчислення коефіцієнту загального обороту, обороту по прийому, за звільненням, плинності, сталості, змінюваності, заміщення [38, ст. 308]. Разом з цим, оцінити плинність персоналу на підприємстві можна, взявши до уваги рівень природної плинності, який має коливатися у межах 5–7% облікової чисельності працівників. Саме тому, варто проаналізувати показники руху персоналу на підприємстві «УСГ» за 2019–2021 роки, що відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу у 2019–2021 рр.

Назви показників	Значення показників			Зміна показників, + / –			
				2020/2019р.		2021/2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	
1. Облікова чисельність працівників на початок звітної року, осіб	118	137	149	19	16,10	12	8,76
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	108	142	159	34	31,48	17	11,97
3. Найнято працівників, осіб	15	17	29	2	13,33	12	70,59
4. Вибуло працівників, усього осіб	12	15	26	3	25	11	73,33
з них:							
– з причин скорочення штатів	3	4	5	1	33,33	1	25
– за власним бажанням	2	4	8	2	100	4	100
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	4	2	4	-2	-50	2	100
– невідповідність займаній посаді	1	4	6	3	X		X
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	2	1	3	-1	-50	2	200
5. Загальний коефіцієнт обороту, %	25,00	22,54	34,59	-2	X	12	X
6. Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,89	11,97	18,24	-2	X	6	X
7. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	11,11	10,56	16,35	-1	X	6	X
8. Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,33	7,04	10,69	-1	X	4	X
9. Коефіцієнт сталості, %	100	88,73	82,39	-11	X	-6	X
10. Коефіцієнт змінюваності, %	11,11	11,97	18,24	1	X	6	X
11. Коефіцієнт заміщення, %	2,54	1,46	2,01	-1	X	1	X

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» та джерела [38, ст. 304]

Отже, як видно з розрахунків табл. 2.5., показники облікової чисельності працівників та середньооблікової чисельності працівників загалом збільшилися за три роки дослідження. Кількість прийнятих працівників у 2021 році збільшилась до 29 осіб, що є на 70,59% більшим, ніж у 2020 році. Чисельність звільнених працівників пропорційно збільшується з 2019 по 2021 рік, збільшення з 2019 по 2020 складає 25%, а з 2020 по 2021 вже 73,3%. А загальний коефіцієнт обороту у 2020 році порівняно з попереднім збільшився на 12%, що є досить різкою зміною. Коефіцієнт обороту по прийому з 2019 по 2020 зменшився на 2%, але вже у наступному році зріс на 6%.

Що стосується коефіцієнту плинності кадрів (Кт), у відсотках %, то коефіцієнт у 5% вважається нормою та вказує на природне оновлення колективу. У нашому випадку, коефіцієнт плинності персоналу у 2020 році трохи зменшився до 7,04%, проте вже у 2021 році зріс до показника у 10,7%, що є вкрай негативною тенденцією та проблемою добору персоналу на підприємстві «УСГ». Також варто звернути увагу на коефіцієнт сталості, оскільки, з кожним роком його значення погіршувалось та досягло 82%., проте не дивлячись на спад цей показник є досить високим та демонструє позитивну тенденцію. Адже, це означає, що на підприємстві персонал є постійним, але при цьому, важливо пам'ятати, що час від часу він все ж таки повинен і оновлюватись [41, ст. 68]. Коефіцієнт змінюваності дещо збільшився за три роки дослідження і становив вже 18,2% у 2021 році, порівняно з показниками попередніх років, показник зріс на 6%.

Після детального аналізу відділу персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», варто розглянути, яка ж існує мотивація персоналу в компанії. Варто почати з того, що мотивація та лідерство є важливими складовими елементами саме системи управління персоналом компанії, що налаштована на досягнення та реалізацію особистісних цілей та інтересів, як працівника, так і діяльності організації. Саме тому, для побудови тривалих стосунків та мотивів для праці є підлеглими, необхідно створювати належні

умови, під час яких співробітник може сприймати свою роботу, саме як джерело справедливої матеріальної винагороди за його працю. А також сприймав роботу основою свого професійного зростання та розвитку, визнання об'єктивної оцінки своїх здібностей та ефективних результатів праці [54, ст. 248].

Керівники компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» вважають одним із головних способів мотивації саме винагороди. Саме тому, компанія приділяє велику увагу розвитку систем заохочення та створення стимулів до ефективної роботи. Основний принцип Компанії «УСГ» щодо оплати праці – платити за досягнення результату, а не процес діяльності [50]. У 2021 року розпочався процес реформування системи мотивації, в основі якої сучасні підходи до оцінки ефективності персоналу. Серед інструментів оцінки персоналу (оцінювальні центри, ділові ігри, конференції, гайд-інтерв'ю) будуються на основі ключових компетенцій, а система чітко пов'язує розмір додаткової винагороди з обсягами продажу конкретних товарів.

Варто зазначити, що у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» також діє визначена система заохочень та додаткових пільг, що надаються працівникам у відповідності до схваленого Колективного договору, їх ефективності та персональних заслуг [48]. За якісне та ефективне виконання обов'язків до працівників компанії застосовуються заходи, як морального так й матеріального заохочення, для стимулювання їх роботи. Саме тому, пропонуємо розглянути види мотивації та розвитку лідерства, що застосовуються у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», зазначені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Види мотивації на підприємстві ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
Прямі економічні: премії, надбавки, бонуси, оплата навчання та інші.	Соціальна мотивація
	Психологічна мотивація
Непрямі економічні: доплати за стаж, оплата додаткових відпусток, матеріальна допомога та інші.	Моральна мотивація
	Організаційна мотивація

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії [37, 50]

Загалом, мотивація та лідерство виступають як поєднання внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до ефективної роботи, впливають на її поведінку, надають її діяльності цілеспрямованості (досягнення цілей підприємства та особистих цілей).

Отже, розглянувши подану таблицю 2.6., варто зазначити, що мотивацію персоналу можна поділити на матеріальну та нематеріальну. До матеріальної мотивації відноситься система оплати праці, яка складається із фіксованої ставки для більшості співробітників та додаткові бонуси та премії за результатами діяльності [45, ст. 172]. Метою бонусів, премій і надбавок є мотивація працівників прямцювати набагато краще за для досягнення індивідуальних та колективних результатів. У компанії «УСГ» сама схема преміювання залежить від виконання певного об'єму роботи, посади працівника, його працездатності та багатьох інших факторів. Також можливе преміювання працівників за видатні досягнення у роботі, що затверджується генеральним директором компанії. Загалом, на підприємстві ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» матеріальна мотивація поділяється на прямі та непрямі економічні методи мотивації [5; 45 ст. 172]:

- До прямих економічних методів мотивації можна віднести діючі у компанії системи та форми оплати праці; також преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; за високі результати праці; оплата додаткового навчання; або ж виплати чи бонуси за відсутність невиходів на роботу.

- До непрямих економічних належать доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток; оплата лікувальних путівок працівникам та відпочинку; пільгове харчування, послуги користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, а також одноразова допомога при виході на пенсію.

Загалом нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, цікава робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, корпоративи, дні народження, програми загального та спеціального навчання.

До нематеріальної мотивації, що застосовується на ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» можна віднести такі її види, як:

- соціальна мотивація (медична страховка, різноманітні тренінги та курси підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного просування та залучення до прийняття стратегічних рішень компанії);
- психологічна мотивація (організація корпоративних заходів, сприятливий морально-психологічний клімат);
- моральна мотивація (похвала, грамоти, дипломи, сертифікати);
- організаційна мотивація (сучасна офісна техніка, офіс зі зручним місцем розташування та паркуванням, обладнанні їдальні та кухні з продукцією компанії, зони відпочинку).

Отже, подані види матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» гарно визначені та описані за різними критеріями. Функціонування цієї системи регламентується з зазначенням показників та умов, розмірів та періодичністю преміювання, що визначаються Положенням про оплату та преміювання.

Варто також зазначити, що у компанії «УСГ» намагаються дотримуватися принципу іншими словами: «платити за досягнення результату». Оскільки, у компанії існує градація мотивації та залучення для працівників різного рівня, її суть полягає у самостійній постановці та

координації цілей зі стратегії топ-менеджером та подальшому їх перенесенні на нижчі рівні у вигляді декомпозованих проектів. Також, для оцінювання ефективності співробітників компанії під час розподілу премій за якісне виконання групових показників існує система, що має назву: «5+». В основі якої лежить 5 ключових факторів, серед яких: «особиста результативність, вдосконалення професійних знань, інновації та оптимізація робочого процесу, робота в команді та клієнтоорієнтованість». Разом з цим, компанія «УСГ» надає багатий соціальний пакет, до якого входить медичне страхування та страхування від нещасних випадків, що повністю фінансуються за рахунок коштів компанії, а також дотації на харчування, доплати до пенсій тощо [48; 49].

Розглядаючи рівень заробітних плат на ту чи іншу посаду, загалом він встановлюється ринком самостійно, що відображає реальний попит та пропозицію на подану посаду та рівень її оплати. Разом з цим, перегляд заробітних плат у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», відбувається раз на пів року, що є гарним показником. З іншого боку, розмір та відсоток підвищення заробітної плати залежить від індивідуальної результативності та ефективності працівника, внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоздатності, а також фінансових можливостей компанії. Також враховуються й інші фактори, наприклад, якщо ж працівник зовсім не проявив себе за ці пів року заробітна плата може й зовсім не змінитися. Більш того, враховується також динаміка перегляду заробітної плати працівника в минулому році та його потенціал для розвитку на наступні роки. Отже, для посилення мотиваційної системи та зменшення плинності персоналу можемо рекомендувати ввести фінансовий бонус у вигляді 13-ї зарплатної плати для працівників (премії за досягнення певних результатів за підсумками року).

Разом з цим, варто зазначити, що компанія ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» займає одне з перших місць серед компаній на страховому ринку України. Так як, компанія досягає все більших висот на внутрішніх та зовнішніх ринках, з кожним днем працівники ПАТ «Страхова Компанія

«УСГ» вирішують все більше завдань, та роблять усе необхідне для забезпечення лідерства [49]. Керівники розуміють, що від професіоналізму та мотивації працівників залежить ефективність та успішність компанії.

Саме тому, у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» активно запускають програми розвитку співробітників, серед яких:

- програма адаптації, яка дозволяє отримати досвідченого наставника або ж ментора на початку трудового шляху;
- програма з професійного розвитку та кар'єрного зростання, що включає тренінги, лекції спікерів та колег, ділові ігри і тд., навчання у таких програмах дає поштовх до просування у кар'єрі та розвитку співробітників;
- вивчення іноземних мов за допомогою online-курсів та спеціально організованих класів;
- також існує корпоративна бібліотека, яка постійно поповнюється новими книгами та журналами з профільної наукової тематики.

Все це дуже важливо, оскільки, успішна реалізація таких функцій менеджменту, таких як: планування, організація, мотивація та контроль - неможливі. Якщо керівник підприємства чи фірми водночас не є її лідером, здатним повести за собою весь трудовий колектив, заохотити та направити на ефективну діяльність, позитивно впливати на нього та ставити високі, але реальні завдання [54, ст. 134].

Таким чином, можна виділити основні риси лідера в компанії «УСГ» [56, ст. 44]:

1. Лідер розуміє, як робота його групи відповідає цілям компанії (спільна робота щодо створення мети компанії, створення місій окремих підрозділів);
2. Лідер працює з попередніми та наступними стадіями бізнес процесу (створення паспорт бізнес процесу: вказівки попередніх бізнес процесів та їх лідерів, наступних бізнес процесів та їх лідерів, а також бізнес процесів, з якими він перетинається).

3. Лідер намагається створити атмосферне середовище у якому робота призводить лише до позитивних емоцій та радості, а також намагається правильно оптимізувати та розкрити навички та здібності кожного співробітника, допомагає вдосконалюватися та підвищувати кваліфікацію (робота має бути цікавою для людини та реалізовувати її можливості);

4. Лідер є тренером, радником та ментором, але не суддею. Він намагається завжди підтримати

5. Лідер використовує дані та цифри для того, щоб зрозуміти мотиви своїх людей та себе самого, розуміє різні варіації та використовує статистичні обчислення, щоб зрозуміти, хто з робітників знаходиться за межами системи та потребує спеціальної допомоги. Завжди існує певна зміна дій. Той, чиї результати виходять у негативну зону, потребує допомоги. Той, чиї результати в позитивній зоні, можливо, має певні навички та знання, які варто оволодіти іншим.

6. Лідер повинен створювати атмосферу безпеки: не кричати, не підвищувати голос на підлеглих. Помилки підлеглі виникають тому, що немає необхідних знань, навичок чи причина недоліків у системі.

7. Мета роботи лідера – працювати, щоб удосконалити систему, в якій працюють він та його люди.

8. Лідер створює атмосферу довіри. Розуміє, що створення атмосфери довіри потребує від нього впевнених та дій, а також лідер не очікує бездоганності.

Варто зазначити, що в останньому випадку емоційна ворожість може суттєво підірвати діловий та посадовий авторитет лідера та понизити ефективність його діяльності [43, ст. 208].

Служба управління персоналом «Страхова Компанія «УСГ»» відповідає також за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Більш того, звертає увагу й на те, що велика гнучкість дає поєднання горизонтальних та вертикальних переміщень. Оскільки, кадрові технології підприємства формують цілісну кадрову стратегію, що поєднує

різні форми професійної роботи, стиль її проведення в організації та плани щодо формування та використання робочої сили [52, ст. 116].

Розглядаючи саме розвиток лідерства у компанії, який є одним із головних завдань розвитку персоналу у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», варто сказати, що компанія не приділяє достатньо уваги саме його розвитку у загальному розумінні. Проте, все ж таки у компанії звертають увагу саме на формування саме лідерських якостей своїх працівників. Разом з цим, у компанії реалізуються програми з навчання управлінській справі, професійної підготовки та розвитку необхідних навичок. Подані програми торкаються співробітників усіх підрозділів: від операційно-касових до топ-менеджерів. Серед таких програм можна виділити програму навчання та розвитку лідерства у менеджерів, яка використовується у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». За поданою програмою усі керівники вищого та середнього рівнів проходять оцінку за корпоративною моделлю управлінських компетенцій. Метою поданої програми є забезпечення максимального охоплення лідерського управління інтенсивними та продуктивними програмами розвитку, а також дати керівнику, лідеру шанс вийти на новий рівень ефективності та самореалізації. Більш того, активно використовуються сучасні форми навчання, серед яких: ділові ігри, бізнес-кейси, бізнес-симуляції.

Разом з цим, у компанії виділяють головні риси, як можна охарактеризувати лідера у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Де визначають, що лідери – це носії нових ідей та думок, які мають вплив на поведінку підлеглих у компанії, а також відповідають за добровільне досягнення загальних цілей, мети та завдань компанії. Оскільки, лідерство у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» має відображати підтримку, мотивацію, розвиток, залученість, процес впливу на поведінку, а також спонукати підлеглих працювати із завзяттям, впевненістю та довірою за для якісного виконання завдань та досягнення групової мети. А також про використання

повноважень і влади з одного боку, та відповідальності та прийняття важливих стратегічних рішень з іншого [53, ст. 32].

У додаток до цього, розвиток лідерства у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», це про розвиток відносин, під час яких відбувається спільне та успішне досягнення поставленої мети, це про здібності, творчий підхід, ініціативу та винахідливість, яка завойовує довіру, це про співпрацю та готовність людей працювати шляхом організації та формування морального духу працівників. Все це на думку компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» відображає та є основним для формування лідерства в управлінні персоналом.

Проте, варто зазначити, хоча і у компанії є документи які регламентують лідерство, а також ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» намагається імплементувати лідерські підходи у своїй роботі. Але у реальних умовах роботи компанії це не дуже добре працює, та особливо не має бажаного ефекту на підлеглих та співробітників, що означає, що компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» дійсно потребує розвитку лідерства за для покращення роботи колективу.

Розглядаючи та аналізуючи головні бажані характеристики лідера у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», серед яких вони виділяють перш за все націленість на результат та розвиток лідерства, надійність, продуктивність, навички комунікації, активність, справедливість, індивідуальний підхід до лідерства та управління, а також чесність, ідейність та розвинений інтелект. Разом з цим, вони бачать початкове завдання лідера в тому, щоб визначити рівень розвитку команди, напрям командного завдання, забезпечити ролі, чіткість і відносну стабільність членства, а також діяти як зв'язок між внутрішньою роботою команди та навколишньою ситуацією в організації [56, ст. 215]. Також, за думкою компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» лідер повинен вміти вирішувати різноманітні складні проблеми та питання, знати, як діяти у складних та непередбачуваних обставинах, а також вміти розбиратися у здібностях підлеглих [43, ст. 146].

Варто також зазначити, що у розвитку своєї команди Компанія «УСГ» робить ставку на молодь, оскільки це найбільш активна, мобільна та динамічна частина трудового колективу, вільна від стереотипів та ідей попередніх років, що володіє широким творчим потенціалом, здатна приймати та засвоювати все нове.

На тлі всіх програм лідерського розвитку співробітників, які дають досить позитивні результати, варто визначити деякі недоліки системи організації та технологій розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»:

1. Переважне використання матеріальних заохочень. Велика увага приділяється фінансовому стану працівників, не враховуються такі потреби людини, як потреби у повазі та самоповазі;
2. Приділяють недостатню увагу проблемам психологічного клімату групи та розвитку лідерства у компанії загалом, так як усі існуючі програми пов'язані з особистісним розвитком співробітників та їх лідерських якостей;
3. Також у недоліках варто зазначити, проблему, що пов'язана з нерозвиненістю мережі філій ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Нові ідеї, технології та покращення доходять повільніше до філій компанії, або ж взагалі мають інший вигляд. Це негативно впливає на розвиток лідерства у компанії та на командний дух у таких відділеннях філіях, що великою мірою залежить від особистості їхніх керівників та лідерів.

2.3 Оцінка ефективності розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Проаналізувавши та дослідивши систему організації та технологій розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», де було визначено певні недоліки розвитку лідерства в управлінні персоналом [49]. Необхідно розглянути та оцінити ефективність розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Варто почати з того, що у поданій компанії приділяють недостатньо уваги оцінюванню та розвитку персоналу, навіть незважаючи на те, що це дозволяє визначити та оцінити ріст співробітників, їх якості, цінності та важливість для організації. Так як цінність різних працівників страхової компанії є різною в залежності від багатьох факторів.

Проте, все ж таки у компанії було прийнято рішення оцінювати співробітників для визначення результатів їх діяльності. Так як було визначено, що в компанії саме оцінюванню персоналу не приділяють належної уваги, через що марно сподіватися на високі результати діяльності компанії у перспективі. Отже, варто розглянути основні завдання оцінювання персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»:

- побудова достовірної бази даних стосовно компетентності й мобільності працівників, саме як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах компанії;
- постійний моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників відносно до характеристик складності роботи та стандартам їх якості й продуктивності;
- отримання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань, а також термінових доручень керівництва;
- аналіз інформації про ставлення працівників до цілей, завдань та мети компанії, а також про стан виконавської та трудової дисципліни;

— систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їх становищем та посадою в організації;

— здобуття об'єктивної інформації для організації внутрішньофірмового трудового змагання, визначення і заохочення кращих співробітників серед компанії.

Варто також зазначити, що відповідне та організовано визначене оцінювання потрібне не лише роботодавцеві, а в ньому так само заінтересовані й працівники компанії [54, ст. 267]. Оскільки, головними вимогами до оцінювання персоналу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» є такі якості, як: відповідальність, чесність, відкритість, об'єктивність і точність, а також своєчасність та залученість.

Далі, пропонуємо почати з розгляду основних цілей оцінювання компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» [35, ст. 45]:

1. Адміністративні – полягають у прийнятті рішень, щодо персоналу організації на об'єктивній та регулятивній основі.

2. Інформативні – забезпечення керівників даними про якісний та кількісний склад персоналу організації.

3. Мотиваційні – передбачають орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності у потрібному для організації напрямі.

Що стосується функцій оцінювання персоналу, які були виділені, як основні у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», то вони складаються орієнтуючої та стимулюючої. Орієнтуюча, полягає в тому, що кожний працівник компанії за допомогою оцінки та самооцінювання має усвідомити свій стан та поведінку, а також отримує можливість визначити спосіб подальшої діяльності. Стимулююча ж, у свою чергу, виявляється в тому, що вона породжує в працівнику компанії переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність обраної поведінки, а також спонукає працівників до діяльності та розвитку в напрямку страхування [8, ст. 421].

У компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» використовують всі з зазначених цілей та функцій оцінювання персоналу в залежності від ситуації та потреб. Варто зазначити, що всі вони є доцільними, оскільки компанія є великою та потребує різних підходів. Разом з цим, розглядаючи періодичність проведення оцінювання працівників компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» було також виділено певні види оцінювання працівників, до яких можна віднести: поточне; регулярно-планове; ситуаційне; а також періодично-комплексне, у вигляді атестації та оцінювання рівня компетентності працівників методами сертифікації. Останній ж вид використовується компанією ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» рідше всього, так як у компанії майже не проводять сертифікацію працівників. Проте, найпоширенішим є поточне оцінювання, оскільки воно дозволяє отримати оперативну правдиву інформацію про якість виконання посадових обов'язків працівників компанії в реальному часі, тобто майже щодня [15, ст. 947].

Разом з цим, основним методом регулярного планового оцінювання працівників компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» є аналіз економічних показників роботи за місяць, квартал чи рік. У поданому страховому бізнесі важливим критерієм є кількість проданих послуг з страхування життя, автомобілів, майна чи іншого [4].

Також, варто зазначити, що для вирішення стратегічних завдань з управління підлеглими у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», проводить атестацію працівників. Атестація працівників компанії, як правило, відбувається через кожні 3–5 років, до неї підлягають керівники, професіонали та фахівці компанії. Після проведення атестації, за підсумками обговорення діяльності особи, комісія ухвалює рішення відповідності поданим критеріям, серед яких: відповідність чи невідповідність займаній посаді [53; 54].

Разом з цим, варто також зазначити, що з метою аналізу системи організації розвитку лідерства в управлінні персоналом із наміром впровадження або переходу до лідерства від керівництва було проведено соціологічне дослідження в компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»».

Дослідження включало у себе 3 опитувальника, головною метою яких було визначення оцінки ефективності розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії. Пропонуємо розглянути подані опитувальники, серед яких:

1. «Ділові якості лідера» - у цьому опитувальнику підлеглі мали оцінити ділові якості лідера, керівника за 16 критеріям, у результаті якого можна будувати висновки про стилі лідерства, які використовуються у колективі.

2. "Який ви лідер?" - метою даного опитувальника було з'ясувати, наскільки та в яких аспектах діяльності керівника, лідера оцінюють себе самі управлінці.

3. «Психологічний вік» - у поданому опитувальнику підлеглі відповідали питанням із метою визначення їхнього психологічного віку, з подальшим аналізом результатів відповідно до дослідження психологічних вікових груп, щоб пов'язати можливість використання лідерства у колективі зі їх готовністю.

Пропонуємо почати з першого опитувальника, який має назву «Ділові якості лідера» (Додаток А). Кількість респондентів поданого опитувальника, у якому підлеглі мали оцінити ділові якості керівника, лідера становило 12 осіб із одного підрозділу та 8 з іншого, так як опитування не проводилось по всій компанії. Саме тому, загалом, у підсумку в опитуванні "Ділові якості лідера" взяло участь 20 співробітників компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Колектив опитаних був зовсім різний, так як у ньому працюють чоловіки та жінки різного віку від 25 до 50 років, а трудовий стаж деяких працівників становить понад 5-7 років, хоча є новачки зі стажем менше 3 років. У поданому опитувальнику є 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості лідера, а кожна група тверджень складається з ще трьох тверджень. Необхідно уважно прочитати всі 3 твердження у кожній групі та обрати варіант який найбільше пасує до керівника, лідера підрозділу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». За поданими результатами опитувальника, шляхом підрахування більшої кількості відповідей, можливо визначити які якості та стиль

керівництва притаманний поданому лідеру. Саме тому, пропонуємо розглянути результати опитувальника. Отже, результати тестування виявилися такими (див. рис. 2.6.):

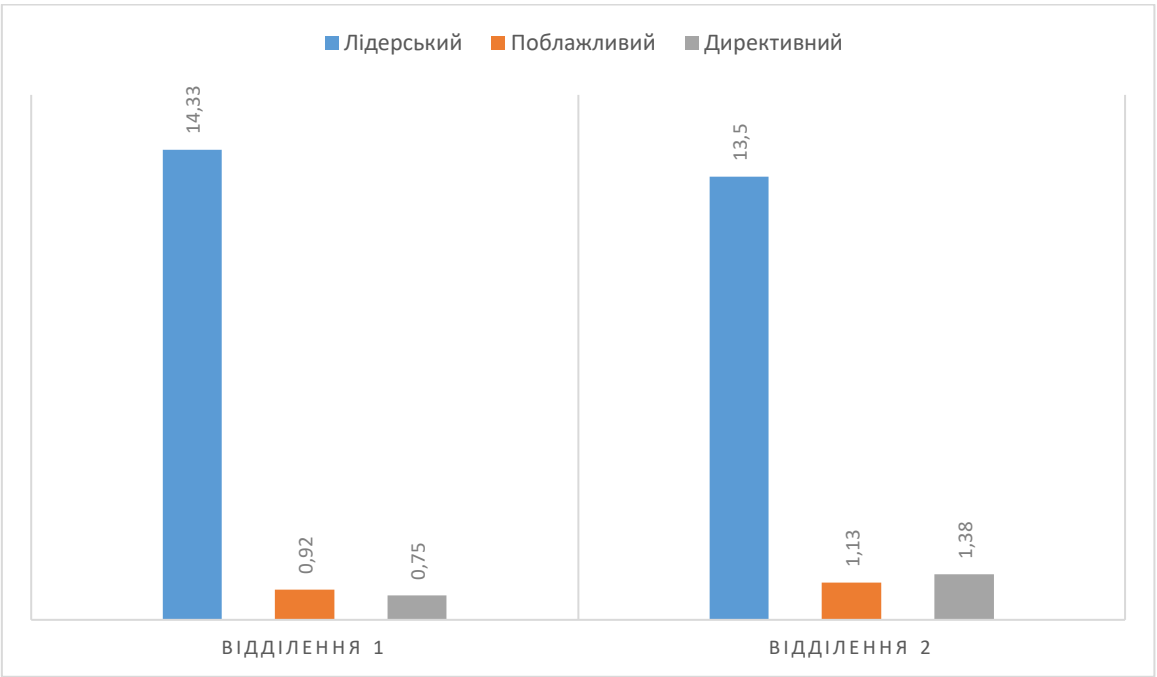


Рисунок 2.6 - Середній бал за типом визначення для опитування «Ділові якості лідера»

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів опитування

Також розглянемо підсумкову діаграму (див. рис. 2.7.) за результатами опитування філії за типами управління, що виглядає так:

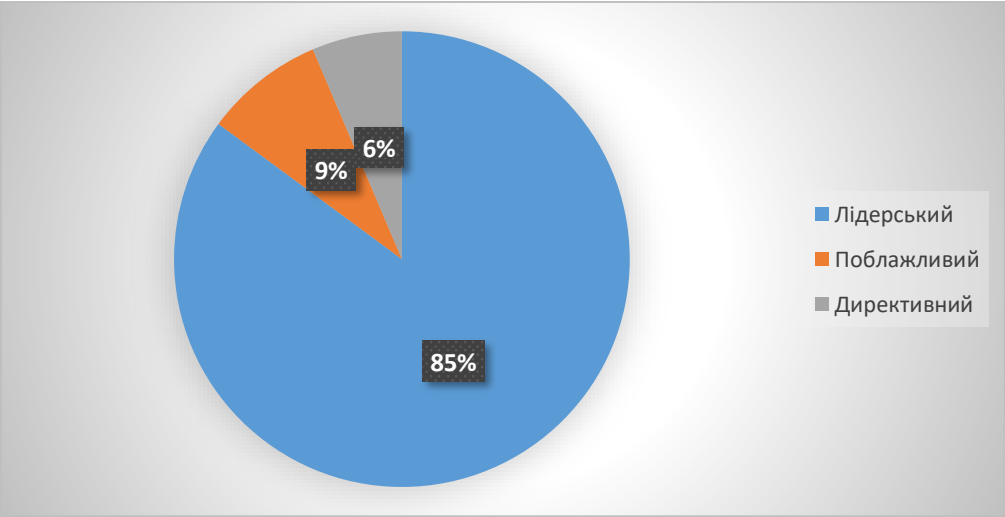


Рисунок 2.7 - Результати опитування «Ділові якості лідера», на думку працівників (у % співвідношенні)

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів опитування

Розглянувши та проаналізувавши результати поданого опитувальника «Ділові якості керівника» (див. рис. 2.7.), на думку колективу, у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», було визначено, що найбільшу кількість балів набрав лідерський компонент, який демонструє демократичний стиль управління. Він розкривається за рахунок поєднання вибагливості та контролю з ініціативним та творчим підходом до роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Разом з цим, за поданого компонента лідер прагне делегувати повноваження та правильно розподіляти повноваження у колективі, а також прагнення знайти підхід та способи мотивації підлеглих. Більш того, в обох відділеннях ця думка працівників збігається (див. рис. 2.6.), незважаючи на те, що у різних відділеннях різні керівники. Лідерський стиль керівництва характеризується через те, що керівник звертає увагу не лише на оптимізацію робочого процесу, що дозволить отримати не лише значні результати, а й намагається забезпечити найвищу зручність у професійній сфері та у повсякденному спілкуванні – праці [22 ст. 64; 23].

Наступним опитуванням є «Який ви лідер?», у якому необхідно відповісти та 20 питань Так або ж Ні (Додаток Б). За поданою кількістю відповідей можна буде визначити, якою з п'яти характеристик наведений лідер, керівник підрозділу компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». У поданому опитуванні взяли участь 3 безпосередніх керівники вище опитаних відділень, один з яких є керівником філії, а інші два керівники підрозділів поданої філії. Загальний опис респондентів, серед яких жінка та два чоловіки віком від 40 до 50 років, які мають трудовий стаж від 7 до 15 років, а також мають великий досвід роботи з людьми (підлеглими). У керівників підрозділів у підпорядкуванні перебуває 8 та 12 осіб відповідно, а у керівника філії понад 30 осіб. Саме тому, пропонуємо детально розглянути результати поданого опитувальника, які були отримані та відображені на діаграмі зазначеній нижче.

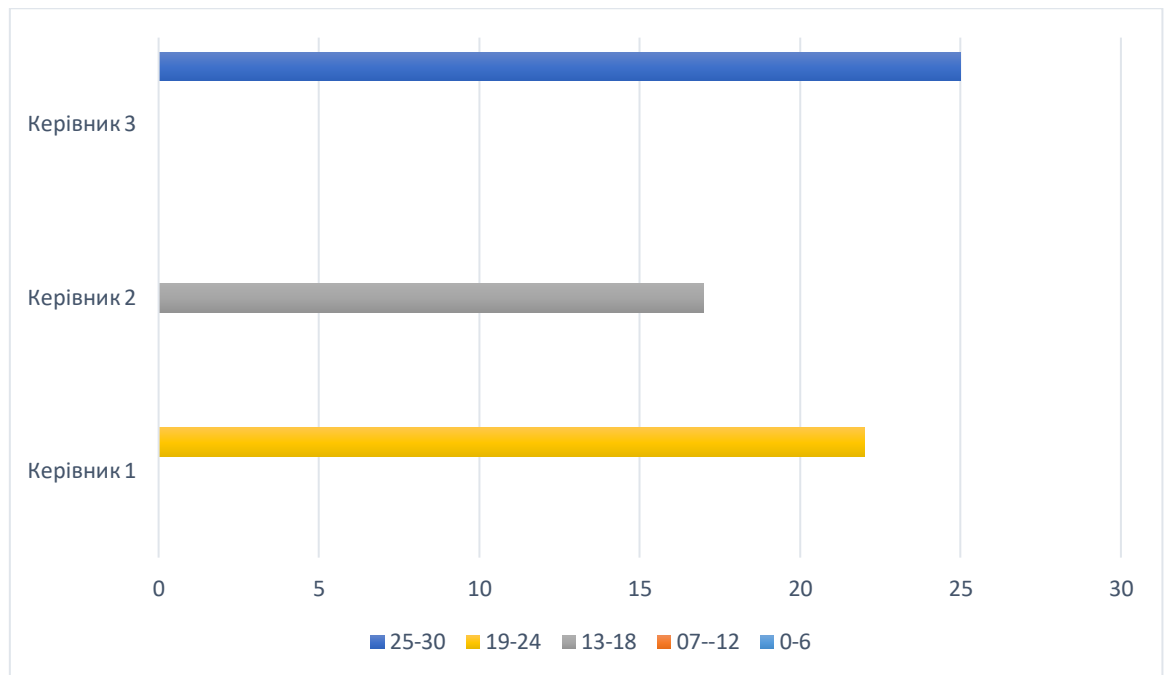


Рисунок 2.8 - Кількість набраних балів за підсумком тесту "Який ви лідер?"

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів опитування

Визначивши результати поданого опитування (див. рис. 2.8.), варто зазначити, що вони демонструють стабільність у контексті організації. Оскільки, кожен з трьох керівників набрав приблизно рівну кількість балів від 17 до 25 (з 30 максимальних), що демонструє високий рівень ефективного керівництва. Подані результати можна інтерпретувати у такому вигляді, як:

Керівника, який набрав 17 балів, можна віднести до розряду управлінців досить високого рівня, проте його здібності та можливості доцільно вдосконалювати стосовно управлінської діяльності. Оскільки, для досягнення значніших результатів в управлінні необхідно опанувати сучасну систему управлінської діяльності, звертати увагу на власний розвиток та на розвиток підлеглих.

Інших два керівники, один з яких керівник філії, які набрали 22 та 25 балів відповідно, належать до ефективних сучасних а також концентруватися на важливих напрямках використовуючи необхідні сили та засоби. Їх сильна сторона полягає у поєднанні поточного та перспективного планування роботи, умінні вирішувати поступово принципові питання, повністю використовувати

потенціал персоналу, а також не зупинятися перед такими труднощами, як тиск, відповідальність труднощі та конфлікти. Варто також зазначити, що управлінська діяльність таких керівників організовується досить ефективно.

Отже, за даними результатами опитування видно, що керівники цілком успішно справляються зі своєю діяльністю у довірній їй філії, активно керують персоналом, у тому числі успішно проявляються, як лідери. З мінусів варто зазначити, що в деякому плані консервативність, а саме прихильність до старих методів керівництва, не дає повною мірою керівникам розкрити свій творчий потенціал лідера.

Виходячи з поданого аналізу цієї ситуації та визначеної раніше проблеми про те, що периферійні офіси рідко беруть участь у програмах з розвитку лідерства та професіоналізму. Було проведено опитування, з метою з'ясування наскільки давно співробітники офісу (у тому числі і керівники) брали участь у подібних програмах та заходах та в якій кількості. Опитування проводилося серед респондентів попередніх опитувань. У опитуванні брали участь 24 респонденти. Варто зазначити, що за результати поданого опитування виявились не найкращими (див. рис. 2.9.).

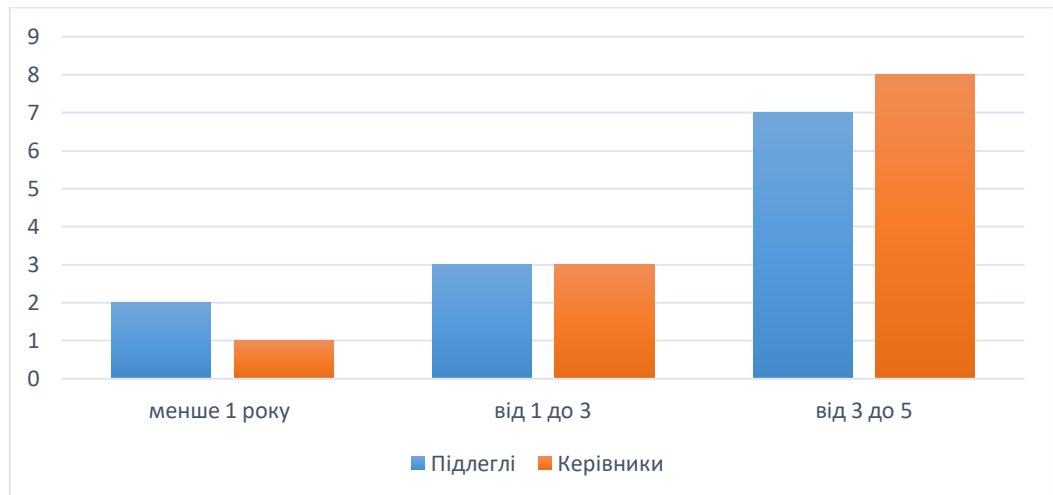


Рисунок 2.9 - Кількість працівників філії, які брали участь у корпоративних програмах з розвитку професіоналізму та лідерства з класифікацією за роками роботи

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів опитування

Аналізуючи результати поданого опитування, можна зробити висновки, що з поданого офісу компанії брали участь у програмі «Кращий співробітник» у цьому році лише статистично 2 співробітники та 1 керівник з 24 опитаних, що є досить низьким результатом. Їх лідерський стиль управління, високо оцінений співробітниками та самими керівниками (див. рис. 2.7. і 2.8.), пояснюється виключно їх особистим ентузіазмом та силами, витраченими на розвиток у собі лідерського потенціалу.

Отже, подане опитування лише підкреслює наявність вище виявлених проблем:

1. Про відсутність нематеріальної мотивації;
2. Приділення недостатньої уваги проблемам психологічного клімату групи та розвитку лідерства у компанії загалом;
3. І про проблему, пов'язану з нерозвиненістю філіальної мережі ПАТ «Страхова Компанія «УСГ».

Разом з цим, було проведення опитування серед респондентів, яке має назву «Психологічний вік», його суть полягає у визначенні психологічного віку респондента, з метою розуміння, чи готова ця людина до можливості використання лідерства в колективі, як основного стилю управління та керівництва.

Опитування проводилося серед респондентів попереднього опитування – співробітників 2 офісів, загальною кількістю 20 осіб. Основний паспортний вік співробітників становить від 35 до 45 років (70% від загальної кількості). Подане опитування має 10 питань з 3 варіантами відповідей, серед яких необхідно вибрати 1 відповідь.

Саме тому, пропонуємо розглянути результати поданого опитування згідно з класифікацією досліджень психологічного віку.

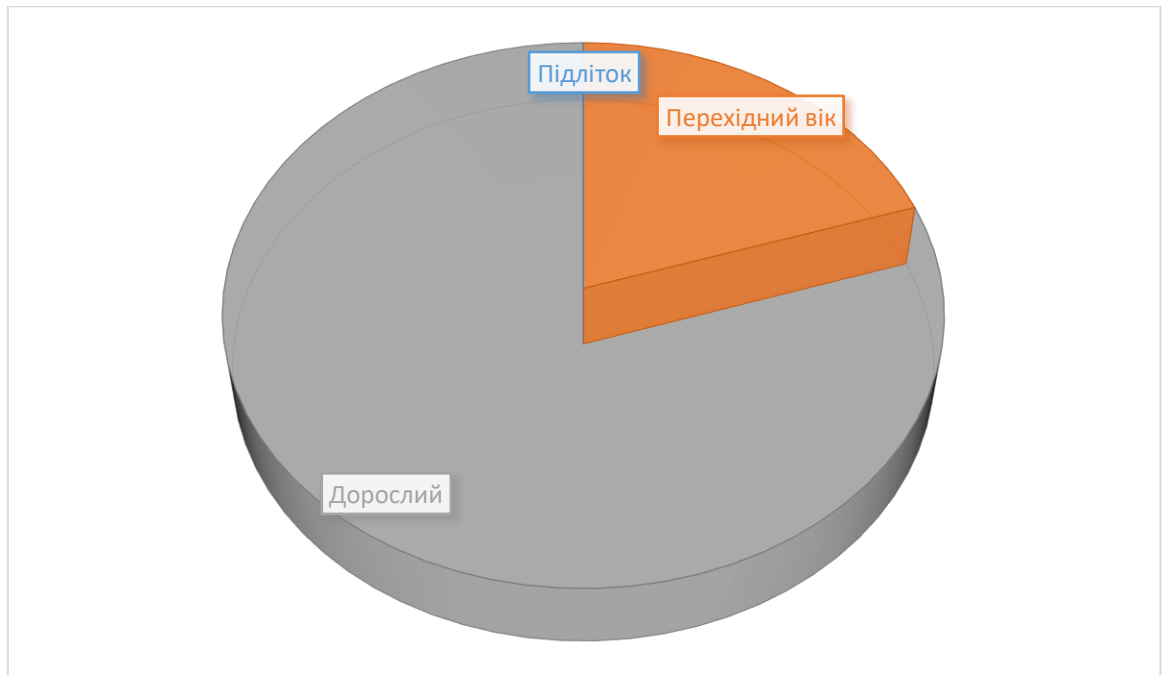


Рисунок 2.10 - Відсоток співвідношення працівників філії з психологічних вікових груп

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів опитування

Аналізуючи подані результати дослідження «Психологічний вік» (див. рис. 2.10.) видно, що більшість працівників філії – це психологічно дорослі люди (Додаток В). Оскільки, лише четверо працівників з 20 респондентів перебувають у перехідному стані між «підлітком» та «дорослим», це означає, що такі люди психологічно дорослішають та готові до керування під керівництвом лідера. Отже, згідно з дослідженнями психологічного віку, лідер може мати набагато більший ефект із «дорослими» працівниками, ніж керівник.

Отже, у другому розділі, детально проаналізувавши організаційно-економічну характеристику компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», яка є однією із передових страхових компаній України, а також здійснює всі види страхових операцій на території України та за її межами. Було визначено, що фінансово-економічні показники компанії мають задовільний стан та позитивні тенденції. Саме, тому прибуток компанії та інші фінансові показники за останній рік зросли та приносять стабільно високий дохід. Відповідно з цього, ми можемо зробити висновок, що підприємство може

виділити кошти на нові розробки та проведення досліджень, особливо у сфері лідерства та його розвитку.

Досліджуючи системи організації та технології розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», було визначено, що у компанії існує програма розвитку лідерських якостей співробітників компанії. Усі вони спрямовані на особисте зростання співробітників, навчання їх управлінській справі, мистецтво комунікації і т. д. Більш того, у компанії проводяться внутрішньо-організаційні дослідження молодих поколінь, які у найближче десятиліття складуть основний кістяк організації, та робляться відповідні висновки та рекомендації.

З іншого боку, були розглянуті способи мотивації, які віддають перевагу керівникам компанії. Варто зазначити, що акцент робиться на матеріальні заохочення, а саме на заробітну плату, що негативно впливає на мотивацію персоналу компанії. Також було помічено, що у поданій компанії приділяють недостатньо уваги оцінюванню та розвитку персоналу, навіть незважаючи на те, що це дозволяє визначити та оцінити ріст співробітників, їх якості, цінності та важливість для організації. Більш того, необхідно звернути увагу на те, що за допомогою опитувань було визначено, що управління та лідерство у компанії є досить консервативним, яке виражається у прихильності до старих методів керівництва. На нашу думку, це також негативно впливає на персонал, так як не дає повною мірою лідерам розкрити творчий потенціал та здібності підлеглих.

Саме тому, наразі пропонуємо чітко виділити та описати виявлені основні три недоліки компанії у реалізації та впровадження системи лідерства та його розвитку, що зображені у таблиці 2.7 нижче.

Таблиця 2.7 – Виявлені проблеми та їх причини компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Виявлені проблеми	Причини існуючих проблем
Відсутність нематеріальної мотивації у компанії	Переважне використання матеріальних заохочень, так як у компанії велика увага приділяється фінансовому стану працівників, не враховуються такі потреби людини, як потреби у повазі та самореалізації. Причиною у цьому є те, що компанія зосереджена на продажі власних послуг та постійному покращенню прибутків. А отже, таким же чином й мотивує співробітників.
Недостатня увага приділяється проблемам психологічного клімату колективу, його оцінюванню та розвитку лідерства	У компанії приділяють недостатню увагу проблемам психологічного клімату колективу та їх потребам, вони не звертають на це увагу. Разом з цим, у компанії недостатньо приділяють уваги оцінюванню та розвитку лідерства. Оскільки, переважно звертають увагу лише на особистісний розвиток та лідерські якості, що зможуть вплинути на покращення ефективності роботи. Саме тому, причинами поданого недоліку може бути нерозуміння потреб та бажань підлеглих, які б впливали на їх ефективнішу роботу.
Нерозвиненість філіальної мережі компанії	Нерозвиненість корпоративної мережі філіальних відділень компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Нові ідеї, технології та покращення доходять повільніше до філій компанії, або ж взагалі мають інший вигляд. Це негативно впливає на розвиток лідерства у компанії та на командний дух. Разом з цим, негативно впливає на діяльність таких філій компанії, що великою мірою залежить від нових впроваджень та особистості лідерів, а також призводить до негативного впливу на розвиток лідерства у них. Причиною може стати концентрація усієї уваги саме на центральному відділенні компанії, так як там працює її керуючий склад персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень аналізу компанії

Отже, визначивши у поданому розділі недоліки та їх причини для діяльності компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», пропонуємо розглянути, як їх можна вирішити та удосконалити у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «УСГ»»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії

У поданому пункті пропонуємо розглянути програму заходів щодо удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Саме тому, варто почати з розгляду нюансів та проблем у діяльності компанії, які були визначені у попередньому розділі. Серед недоліків варто позначити:

- Перш за все переважне використання матеріальних заохочень і мотиваторів, так як велика увага приділяється фінансовому стану працівників, не враховуються такі потреби людини, як потреби у повазі, кар'єрному розвитку, зростанню та залученості у діяльність процесу. Оскільки, у компанії головним рушієм процесу, мотивацією є саме матеріальне заохочення, до яких відноситься підвищення заробітної плати, бонуси, відсоток від продажів і тд. Фактично єдиним стимулом у роботі для співробітників компанії є гроші та заробітна плата.

Все це породжує також й те, що у компанії не звертають необхідної уваги на лідерства, особливо на його розвиток в управлінні персоналом. Компанія фактично оцінює фактичні навички лідерства у співробітниках, які допомагають їм краще працювати, а через це заробляти більше грошей. Проте, для тих співробітників, які не мають міцних та розвинених навичок лідерства, та характеристик лідера, це дійсно організовується у якусь проблему. Оскільки, вони мають вчитися на власних помилках й власному досвіді, бо вони не отримують реальних знань та навичок саме з програм навчання від компанії. Саме тому, варто зазначити, що поданий недолік потребує термінового покращення та розробки програми заходів. Тим часом,

мотиваційна структура є однією з найважливіших характеристик персоналу, а мотивація як процес є системотворчою функцією управління персоналом та лідерства у компанії. Тому зміни в мотиваційній структурі об'єктивно передбачають зміни в системі лідерства в управлінні персоналом, оскільки будь-яке управління за методами та механізмами впливу на об'єкт має відповідати його стану. Оскільки, керівництво не враховує у своєму аспекті будь-якої нематеріальної мотивації. Фактично систему лідерства, мотивації та стимулювання в організації слід будувати з будь-якого кута – головне, щоб ця система була орієнтована на цілі підприємства.

Одним із варіантів програми заходів для вирішення та покращення поданої проблеми може стати саме навчальна програма, яка буде направлена на лідерства, його необхідність та актуальність. Адже, лише таким чином компанія нарешті зможе привернути увагу до лідерства та дійсно приділяти більше уваги не лише грошам і доходам, а навичкам та розвитку працівників, особливо у сфері лідерства. Разом з цим, необов'язково розробляти її відразу, її можна розвивати, нарощувати залежно від потреб організації, звичайно ж, програму заходів потрібно підтримувати та коригувати.

- Другою проблемою та недоліком можна виділити те, що у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» не приділяють увагу психологічного клімату колективу, оцінці та розвитку лідерства у компанії загалом, так як усі існуючі програми пов'язані з особистісним розвитком співробітників та їх лідерських якостей. Варто сказати, що подану проблему необхідно розглядати, як продовження першої, але під трохи іншим кутом. Оскільки, вона піднімає питання саме якісної, позитивної взаємодії з співробітниками, психологічний клімат у колективі, зростання та розвиток співробітників, їх нематеріальна мотивація. Яка також дуже сильно пов'язана з лідерством та його оцінкою й розвитком в управлінні персоналом компанії. Так як у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» приділяють недостатньо уваги оцінюванню та розвитку персоналу, навіть незважаючи на те, що це дозволяє визначити та оцінити ріст співробітників, їх якості, цінності та важливість для організації.

Разом з цим, піднімаючи питання саме програми заходів, які необхідно впровадити у компанії за для вирішення зазначених питань та покращення ситуації. Ми вважаємо, що варто більше уваги приділяти співробітникам, їх психологічному стану, розвитку, мотивації, розвивати в них лідерство та лідерський потенціал. Оскільки, такий підхід є набагато кращим ніж матеріальна, грошова мотивація.

- Третім же недоліком варто також зазначити, проблему, що пов'язана з нерозвиненістю мережі філій ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», але ж що ж це мається на увазі. А питання у тому, що компанія має розгалужену будову, і в Києві вона не складається лише з одного офісу. Так як, у компанії крім головного офісу також є багато відокремлених філіалів, які є самостійними, проте підпорядковуються головному офісу. Така ситуація призводить до того, що нові ідеї, технології, підходи, розвиток та покращення доходять повільніше до філій компанії, або ж взагалі мають інший вигляд. Це негативно впливає на цілісність розвитку у компанії, на розвиток лідерства, а також на командний дух у таких відділеннях філіях, що великою мірою залежить від особистості їхніх керівників та лідерів. Оскільки, такий поділ цілісності компанії та їх працівників поділяє їх, і вони навіть не знають один одного, а зустрічаються всією компанією лише на корпоративах, раз у рік.

Разом з цим, такий поділ заважає впровадженню розвитку лідерства у компанії. Саме тому, у рамках розроблення програми заходів, варто зазначити, що по можливості варто проводити колективне навчання, підходи до розвитку залучаючи також працівників і з філіалів компанії. Також можемо запропонувати проводити загальні онлайн програми з розвитку лідерство в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Адже, такий підхід надасть доступ всім працівникам компанії для розвитку та кар'єрних можливостей, а також об'єднає колектив та дасть розуміння, що кожен співробітник є частиною великої компанії та працює на загальне її благо.

Також, варто зазначити, що на підприємстві ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» неповною мірою здійснюється розвиток лідерських якостей персоналу, що було визначено однією з головних проблем. Саме тому, ми пропонуємо розробити систему навчання для компанії, що повною мірою буде спрямовано на розвиток лідерських якостей.

Метою проекту розвитку лідерських якостей є розробка системи стимулювання покращення лідерських якостей, а у наслідку ефективності та продуктивності роботи персоналу. Розвиток лідерських якостей необхідний для реалізації стратегії підприємства підвищення самостійності працівників, передачі їм значного обсягу повноважень, що притаманно демократичного стилю управління, і навіть забезпечення взаємозв'язку між результативністю їхньої діяльності і оплатою праці.

Розробка системи навчання та створення умов для професійного розвитку персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» реалізовані в рамках послідовності основних етапів:

1) формулювання цілей та завдань навчання як методу професійного розвитку лідерства персоналу організації;

2) визначення критеріїв професійного розвитку менеджерів та працівників відділу продажів компанії, у тому числі:

- міцний інтерес до роботи та покращення професійного досвіду;
- задоволеність результатами діяльності, матеріальною винагородою та професійними досягненнями;
- оптимальне навантаження та професійне здоров'я;
- задоволеність потреби у персоналізації;
- виражені найважливіші мотиваційні компетентності;
- психологічний комфорт у професійній взаємодії;
- рівень підготовки до виконання функцій та завдань поточного характеру;
- рівень стресостійкості та готовності до вирішення конфліктних ситуацій;

- рівень самостійності та наявність ініціативи для прийняття рішень;
- комунікабельність та високий ступінь ділової контактності;
- уміння підтримувати високий рівень мотивації та проявлення лідерства до роботи;
- вміння координувати роботу підлеглих та працівників відділу продажів;

3) визначення та вибір формату навчання: найбільш оптимальним варіантом є внутрішньофірмове дистанційне навчання із застосуванням широкого спектра форм та методів, у тому числі, лекції, семінари, тестування, атестація;

4) розробка навчального курсу: у рамках удосконалення системи навчання та розвитку лідерства персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» запропоновано авторську програму;

5) планування графіка навчання:

- для новачків – перші 4 тижні стажування;
- для працівників, які вже працюють, навчання проводиться протягом 3 тижнів кожні 3 місяці з обов'язковою атестацією;

6) аналіз результатів навчання та можлива корекція курсу та методів навчання в залежності від результатів навчання персоналу компанії «УСГ».

Варто також зазначити, що велике значення має комплекс необхідних психологічних ресурсів особистості, оскільки це запорука успішного вибудовування довгострокових відносин із корпоративними замовниками та свідчення наявності якостей керівника та лідера.

Мета програми навчання та розвитку лідерства персоналу компанії: вдосконалення навичок обслуговування замовників та підвищення якості послуг у сфері страхових послуг. Мета, завдання та критерії оцінки професійного розвитку персоналу за підсумками навчання як методу професійного розвитку персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» відображені у вигляді схеми, наведеної наочно на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Цілі та завдання навчання персоналу компанії
Джерело: розроблено автором на основі досліджених матеріалів

Разом з цим, критерії успішності професійного розвитку персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» висвітлено у вигляді схеми, представленої наочно на рис. 3.2.

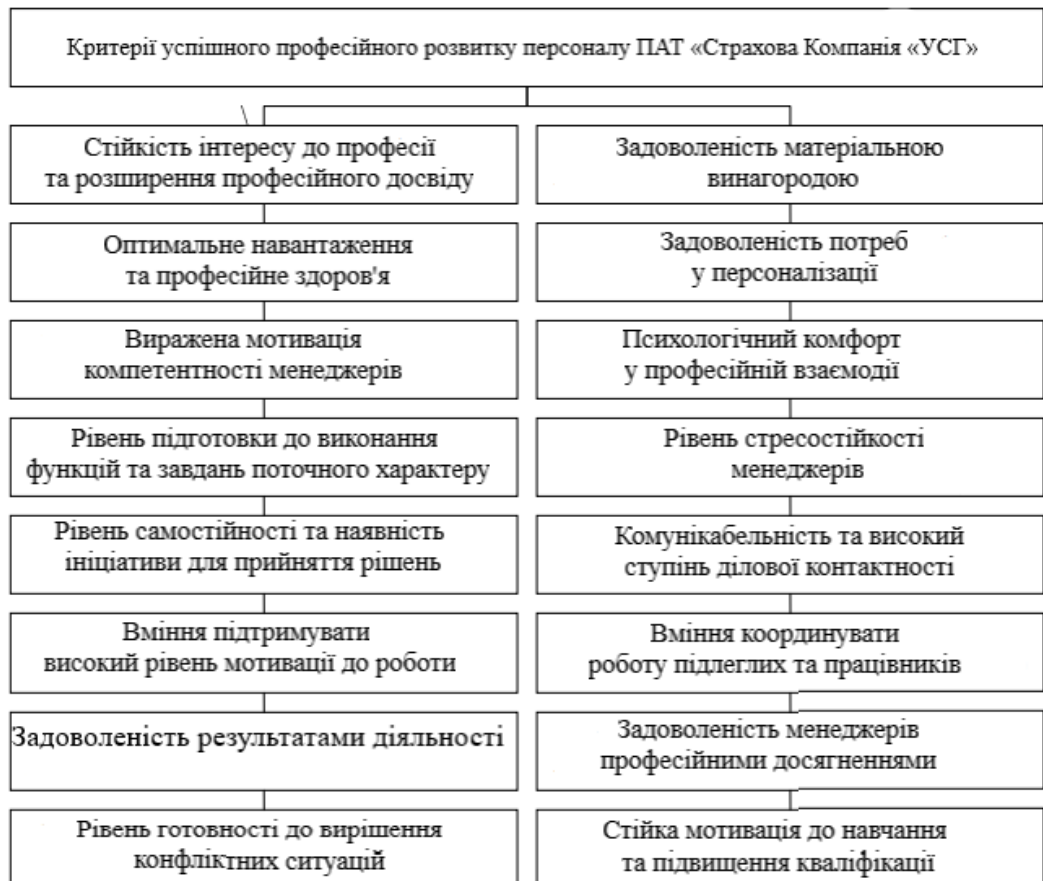


Рисунок 3.2 – Критерії успішного професійного розвитку персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»

Джерело: розроблено автором на основі досліджених матеріалів

Основними критеріями успішної реалізації програми навчання нами було виділено такі:

- цілеспрямованість програми навчання;
- системний підхід до розробки та реалізації програми навчання (навчання кожні 3 місяці курсами по 2 тижні);
- обов'язкова атестація персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»;
- автоматизація процесу навчання та використання ІТ-технологій;
- мінімізація витрат на навчання;
- організація внутрішньофірмового навчання на робочому місці (1 година після робочого дня);
- мінімальні витрати часу на налагодження бізнес-процесів;
- розвиток базових компетенцій у сфері керівництва підрозділами.

До складу програми навчання включено три блоки, що сприяють розвитку навичок у наступних сферах:

- ведення переговорів із замовником та завершення угоди;
- подолання різних заперечень та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають внаслідок різних причин;
- техніка проведення презентації компанії та її послуг;
- навички телефонного спілкування та ділового листування;
- навички роботи з документами та програмним забезпеченням.

Разом з цим, варто зазначити, що для стимулювання розвитку лідерських якостей та рівня відповідальності персоналу важливо встановити залежність між заробітною платою працівника та сферою його відповідальності. Оскільки, розмір та об'єм базової ставки, як правило, пов'язаний з рівнем навантаження, відповідальності та ефективністю працівника. Варто зазначити, що співвідношення розміру базових ставок за

рівнями відповідальності носить ступінчастий характер, саме тому індивідуальна ставка для працівників компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» може коливатися від 80 до 120% базової.

Більш того, необхідно також наголосити й на тому, що у попередньому розділі були проведені опитувальники, за для визначення та оцінки ефективності розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». За поданих опитувальників не було визначено значних недоліків, які потребували впровадження програм заходів, щодо їх покращення у компанії. Як от за допомогою опитувальника «Ділові якості керівника» (див. рис. 2.7.), було визначено, що у компанії переважає лідерський компонент, який демонструє демократичний стиль управління. Варто зазначити, що поданий стиль управління у колективі, підтримує лідерство та його розвиток у компанії, так як він розкривається за рахунок поєднання вибагливості та контролю з ініціативним та творчим підходом до роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Разом з цим, за поданого компонента лідер прагне делегувати повноваження та правильно розподіляти повноваження у колективі, а також прагнення знайти підхід та способи мотивації підлеглих [23]. За поданим опитувальником було визначено, що у керівників компанії немає проблем із стилем управління та лідерство, яке б негативно впливало на мотивацію, розвиток та лідерство персоналу у компанії.

Розглядаючи, другий опитувальник, який мав назва «Який ви лідер?» (див. рис. 2.8.), варто зазначити, що всі опитані респонденти демонструють стабільність та ефективність лідерства у контексті організації. Оскільки, майже всі опитані лідери належать до ефективних сучасних керівників. Так як, вони вміють виділяти пріоритети під час роботи та концентруватися на найважливіших та ключових напрямках, за допомогою використання певних підходів, засобів та внутрішньої сили. Варто також зазначити, що лідерська, управлінська діяльність таких керівників організовується, як правило, досить ефективно. Разом з цим, оптимальне, зважене лідерство й управління є запорукою стабільного успіху, що досягається за рахунок продуктивної

реалізації творчого потенціалу лідера, підтримання нормального психічного стану у колективі та створення комфортних умов.

Отже, за даними результатами опитування видно, що керівники цілком успішно справляються зі своєю діяльністю у довіреній їй філії, активно керують персоналом, у тому числі успішно проявляються, як лідери. Все це говорить нам про те, що за тематикою поданого опитувальники компанія не має потреби розробляти програм заходів. Проте, з мінусів варто зазначити, що в деякому плані консервативність, а саме прихильність до старих методів керівництва, не дає повною мірою керівникам розкрити свій творчий потенціал лідера. Стосовно цього мінусу то варто запропонувати також програму тренінгів для керівництва, щоб вони змогли навчитися та використовувати у своїй роботі сучасніший підхід до управління та лідерства. Оскільки, це є дійсно важливо, враховуючи, що у компанії працює досить молодий персонал, який потребує сучасних підходів.

Також у попередньому розділі було проведення опитування з метою з'ясування наскільки давно співробітники офісу (у тому числі і керівники) брали участь у подібних програмах та заходах та в якій кількості. Варто зазначити, що за результати поданого опитування виявились не найкращими (див. рис. 2.9.). Так як, аналізуючи результати поданого опитування, ми зробили висновки, що з поданого офісу компанії брали участь у програмі «Кращий співробітник» у цьому році лише статистично 2 співробітники та 1 керівник з 24 опитаних, що є досить низьким результатом. Це також демонструє нам та підтверджує, що у компанії не приділяють достатньо уваги навчанню та розвитку персоналу та керівників, а вони цього дуже потребують. Саме тому, подана проблема також потребує вирішення методом впровадження заходів, стосовно регулярного залучення більшої кількості співробітників до програми «Кращий співробітник», компанії.

Після детального аналізу досліджень та чіткого визначення проблем та нюансів, які існують у компанії варто все ж таки зрозуміти, навіщо компанії

необхідно розробляти програми заходів, що до розвитку лідерства та співробітників загалом.

Варто почати з того, що як вже було досліджено вище, лідер - це керівник, який здатний у ситуації невизначеності, стресу, та великого навантаження пропонувати нові нестандартні рішення (напрями дій), вести за собою співробітників, вселяючи в них ентузіазм та впевненість у тому, що мету буде досягнуто [42, ст. 201]. Оскільки, він створює умови, в яких люди самі хочуть досягати визначних результатів. Питання розвитку лідерства актуальні не тільки у нашій країні, а й у зарубіжних країнах, оскільки невміння керівника здійснювати лідерську функцію у кризових ситуаціях призводить до того, що організація може адекватно відповісти виклик, продовжує діяти колишнім звичним способом.

А практика лідерства у свою чергу дозволяє [40, ст. 15]:

- досягти необхідного рівня енергії та мобілізувати персонал для адекватної відповіді на виклик;
- створити бачення майбутнього, мету, задати фокус докладання сил в умовах невизначеності;
- стати генератором інновацій, сприяючи постійним змінам на ринку, забезпечуючи конкурентну перевагу;
- підготувати умови, в яких люди прагнуть стати частиною організації, а не просто працювати на неї;
- сформувати середовище, в якому люди хочуть, а не повинні працювати;
- досягти від колективу неординарних результатів шляхом демонстрації моделі поведінки, емоційної підтримки, надання їм можливості особистісного та професійного розвитку.

Сучасний керівник повинен мати як компетенції менеджера, так і розвинений лідерський потенціал. Ця вимога адресована не лише вищим управлінцям: уміння виявляти ініціативу і вести за собою завдання для менеджерів усіх ланок, оскільки на кожному структурному рівні організації є

свої ситуації виклику та невизначеності, які вимагають як від начальників, так і від рядових співробітників лідерської спроможності. Саме тому великі компанії приймають рішення розвивати даний потенціал не тільки у управлінців вищої та середньої ланок, а й у решти персоналу [8, ст. 67].

Розвиток є стратегічною функцією управління, а професійний розвиток є стратегічною функцією особистості та позитивно впливає й на самих співробітників. Це відбувається за рахунок підвищення кваліфікації, та набуття нових скілів, навичок та ґрунтовних знань у певній сфері. Таким чином співробітники стають конкурентоспроможнішими на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного зростання та розвитку, як усередині своєї організації, так і поза нею. Все це особливо важливо у сучасних умовах та реаліях швидкого старіння професійних знань [41, ст. 72]. Саме тому, у сучасному діловому середовищі основний відмінний чинник – це талант, який дуже цінується та заохочується у компанії «УСГ», проте компанія не докладає зусиль для його розвитку, що є дуже важливим. Оскільки, розвиток таланту - один із найважливіших підсилювачів залучення персоналу, а це, у свою чергу, ключ до необхідної ефективності бізнесу: підвищення обсягу продажу, дохідності, інновацій, продуктивності, лояльності, якості, скорочення тривалості циклу. Не висуваючи на перший план необхідність кар'єрного зростання, менеджер діє на свій страх та ризик [39, ст. 18]. Щодня співробітники компанії, які вважають, що їхня кар'єра не привертає належної уваги керівництва, вирішують звільнитися, що призводить до високої плинності кадрів. Дехто йде, щоб отримати роботу там, де надають більше можливостей, інші вирішують, що їм більше пасуватиме фріланс, і нашвидкуруч запускають нові проекти з метою просування кар'єри. Така ж небезпечна ситуація виникає, коли співробітники залишаються, але втрачають захопленість роботою, мотивацію та ентузіазм.

Якщо не допомогти їм розвиватися, вони спробують застосувати свої таланти в іншому місці і стануть для компанії «історією» [32, ст. 88]. Проте так само, як і витік талантів, їй шкодять службовці, що залишилися, але

втратили мотивацію. Фізично вони є на роботі, але інтерес до неї давно втратили. І подібне спостерігається сьогодні у багатьох компаніях. Але якщо для підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості, впровадження інновацій та досягнення відмінних результатів таке важливе кар'єрне зростання співробітників [55, ст. 154].

Розвиток співробітників - ключовий інструмент управління для того, щоб знизити плинність, підвищити залученість та продуктивність його команди. Незважаючи на це, розвитком займаються рідко, пояснюючи це відсутністю часу на зустрічі, заповнення анкет та іншу паперову тяганину. Така сама ситуація трапляється у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», що також негативно впливає на діяльність підлеглих та розвиток лідерства у компанії.

Виходом з цієї ситуації можна запропонувати впровадження частих і коротких розмов про кар'єрні цілі та шляхи розвитку співробітників у повсякденну роботу. На користь проведення розмов говорять наступні аргументи [36 ст. 232; 53 ст. 28]:

1. Розмови із співробітниками на тему кар'єрного зростання займають не так багато часу, як може здатися. Менеджер, однак, проводить більшу частину часу у спілкуванні з підлеглими.

2. Усі співробітники думають про розвиток, навіть якщо про це не згадується вголос.

3. Завдання управління – допомагати та підтримувати своїх підлеглих у прагненні брати більше відповідальності на себе.

4. Кожна людина відчуває потребу у самовираженні. Підвищення зарплати та нові посади стоять на другому плані.

5. Не варто проводити розмови лише з найкращими співробітниками. Необхідно докласти максимум зусиль, щоб зробити найкращими всіх.

Такі розмови зі співробітниками також варто впровадити у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», а також слід будувати на наступних трьох принципах:

1. Ретроспекція – аналіз попереднього досвіду. У процесі такої розмови співробітник виявляє свої сильні та слабкі сторони, переваги та інтереси. Обов'язковий зворотний зв'язок, тому що кожному цікаво, як він виглядає збоку і що він привносить у світ [52, ст. 143]. Відгуки необхідно збирати у форматі «трьох О»: області зростання, обдарованість та обставини:

Області зростання:

- Що у моїй поведінці перешкоджає розвитку?
- Чи траплялося мені не виправдовувати очікувань?
- Чи можуть мої сильні сторони обернутися проти мене?
- Яка зміна в мені найсильніше вплинула б на мій розвиток?

Обдарованість:

- Які мої найсильніші сторони?
- Які з моїх навичок найцінніші?
- У чому на мене завжди можна покластися?
- Яку користь я приношу?

Обставини:

- У якому випадку чи за яких обставин моя ефективність найвища?
- У яких ситуаціях у мене виникають проблеми?
- Як, на вашу думку, я працюю краще: один чи в команді?
- Які події викликають у мене стрес чи інші небажані реакції?

За такої розмови керівник висловлює свої думки останнім.

2. Проспекція – масштабний погляд на картину бізнесу. Чи знають співробітники про стратегію та перспективи компанії, про ситуацію в галузі? Чи мають вони думку про те, як зміни у світі можуть вплинути на ваш бізнес? Варто приділяти увагу подібним речам кожному зборі з підлеглими [46, ст. 68].

3. Інтроекція - точка, в якій керівник і підлеглий обирають шляхи руху та заходи щодо досягнення кар'єрних цілей. Тут важливо дати зрозуміти своєму співробітнику, що є як мінімум чотири можливості для розвитку: в обхід, вгору, убік і вниз. Що кар'єрне зростання — не лише підйом на одну

сходінку в ієрархії. А зниження на посаді — це не соромно, якщо є мета придбати навички, яких бракує, що нова посада на колишньому рівні може стати «плюсом», і для працівника, і для компанії в цілому. І що можна розвиватись, залишаючись на колишньому місці [5, ст. 3].

Подана запропонована програма заходів, дозволить співробітникам компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» налагодити психологічний клімат у колективі, побудувати гарні та ефективні стосунки з підлеглими, а також допомогти їм проявити себе, свої лідерські якості та навички. Разом з цим, поданий підхід дозволить зрозуміти цінності працівники та куди він прагне рухатись по кар'єрній драбині.

Більш того, варто враховувати також нові економічні та соціальні умови, в яких опинилася Україна протягом останнього десятиліття, що дійсно змусило керівництво підприємств та компаній кардинально переглянути саме його принципове існування та функціонування. Зміни при цьому торкнулися як виробництва, так й розвитку персоналу та вимог до нього, а також лідерства та управління [43, ст. 28].

На даний момент існує широка концепція, в рамках якої пропонується створювати на вітчизняних підприємствах служби саме управління людськими ресурсами на основі досвіду західних компаній, делегуючи їм вирішення різних комплексів питань (прийом, звільнення, добір, оплата праці, нормування тощо). Оскільки, це може стати кардинальною зміною поглядів та загального розуміння сфери управління персоналом та місце людини у створенні та внесків у результати компанії.

У зв'язку з вищесказаним, на увагу заслуговує програма заходів відділу управління персоналом компанії «УСГ» під назвою ментворкінг, що утворився від злиття таких понять, як: «менторство» і «нетворкінг». Де менторство виділяють, як один з методів навчання персоналу, під час якого досвідченіший співробітник ділиться своїми знаннями, вміннями та навичками з недосвідченим новачком протягом певного часу [39, ст. 21]. З іншого боку, нетворкінг - це соціальна та професійна діяльність, спрямована

на те, щоб за допомогою кола друзів та знайомих максимально швидко та ефективно вирішувати складні запитання, як життєві, так й бізнес-запитання.

Ментворкінг ґрунтується на двох положеннях:

1. Ніхто не знає всього. Відповідно, співробітники повинні прагнути розвинути якомога ширшу мережу контактів для навчання. Стара модель «педагог-ментор та учень» відходить у минуле.

2. Взаємовигідні зв'язки. Враховуючи різноманітність професійних завдань, що виконуються сучасним працівником, вчитися можна майже у будь-якої людини. Впливовим наставникам доводиться вчитися стільки ж, скільки й навчати [47, ст 16].

Працівникам компанії «УСГ» слід шукати як тих, хто може їх чогось навчити, а й тих, хто може повчитися. Уроки міжособистісних відносин, лідерства та спілкування – лише початок. Відкритість дозволяє отримувати корисну інформацію звідусіль. Необхідно прагнути до створення міцних зв'язків між людьми, щоб ділитися одне з одним знаннями, навичками та досвідом; нехай це будуть ваші колеги, керівники, підлеглі, співробітники інших підрозділів компанії чи навіть працівники інших організацій.

Разом з цим, ментворкінг не слід плутати з коучингом, але через це його необхідність не стає нижчою. Коучинг-метод консалтингу і тренінгу, в процесі якого людина, що називається «коуч», допомагає учню досягти якоїсь життєвої або професійної мети. Як впливає з визначення, коучинг має на увазі досягнення поставленої мети і завдань за допомогою досвідченого наставника. У процесі ж ментворкінгу відбувається обмін досвідом між «мудрим учителем» та «молодою кров'ю». За використання поданих методів ментворкінгу компанією ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», це дозволить їх побудувати міцний зв'язок між лідером та між співробітниками, що дозволить краще та ефективніше працювати. Більш того подана програма заходів дозволить працівникам компанії швидше розвиватись та рости у своїй діяльності, а також вона буде сприяти розвитку лідерства у компанії.

Отже, підсумовуючи наші ідеї, варто зазначити, що крім програм заходів, які були запропоновані стосовно визначених проблем у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», варто також звернути і на додаткові програми заходів, які б могли покращити розвиток лідерства у компанії. Серед яких можна виділити та запропонувати впровадження частих і коротких розмов про кар'єрні цілі та шляхи розвитку співробітників у повсякденну роботу. Оскільки, поданий метод дозволить співробітникам більше часу приділити власному розвитку, а лідеру і керівнику у свою чергу приділити увагу та зрозуміти всіх співробітників. Поданий метод відбувається шляхом спілкування та запитуючи ключові питання в областях: зростання, обдарованості, а також обговорення обставин які складилися [56, ст. 147]. Цей метод відображає ретроспекцію, як аналіз попереднього досвіду. Також можна використати й перспекцію, як масштабний погляд на загальну картину діяльності працівників, а також інтроспекцію, що відображає точку, в якій керівник і підлеглий обирають шляхи руху та заходи щодо досягнення кар'єрних цілей.

Разом з цим, як програму заходів можна використати новітній інноваційний процес в управлінні, що має назву ментворкінг та утворився від злиття таких на перший погляд різних понять, як: «менторство» і «нетворкінг». Ментворкінг ґрунтується на двох положеннях, що розкривають думку, що ніхто не знає всього та важливість побудови взаємовигідних зав'язків. Перший з них відображає, те що співробітники повинні прагнути розвинути якомога ширшу мережу контактів для навчання [39].

А другий дозволяє зрозуміти, що враховуючи різноманітність професійних завдань, що виконуються сучасним працівником, вчитися можна майже у будь-якої людини. Оскільки, необхідно прагнути до створення міцних зв'язків між людьми, щоб ділитися одне з одним знаннями, навичками та досвідом; нехай це будуть ваші колеги, керівники, підлеглі, співробітники інших підрозділів компанії чи навіть працівники інших організацій.

3.2 Напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії

У поданому пункті ми прагнемо узагальнити саме напрями удосконалення розвитку в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», що візьмуть за основу розглянуті у попередніх пунктах проблеми компанії. Варто почати з того, що удосконалення дійсно потрібні компанії, особливо у сфері розвитку лідерства в управлінні персоналом. Адже, ефективність робочого процесу будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з характером лідера та взаємовідносинами між підлеглими та керівництвом. Багато зарубіжні менеджери впевнені, кожен керівник повинен мати багаж знань у сфері економіки та права для управління виробництвом, а керівництва людськими ресурсами - знання соціальної і психології управління. У цьому полягає актуальність обраної теми [40, ст. 74].

У сукупності лідерство показує взаємовідносини групи підлеглих і керівників у процесі міжособистісного контакту. Ідеальною є ситуація, якщо основна частина групи одноголосно визнає лідером офіційне керівництво, тоді керівник може впливати на групу як формально, так і неформально. Але бувають ситуації, коли група визнає лідером людини не з керівництва, і тоді в колективі підприємства виникають чи посилюються конфлікти.

Лідер завжди братиме до уваги побажання та інтереси співробітників. Лідери допомагають своїм підлеглим досягати мети та контролюють їх дії, ґрунтуючись на довірі, надихаючи та мотивуючи їх. Для безлічі лідер - це ватажок, що передбачає, що стоїть на чолі і рухає до мети [35, ст. 112].

Аналізуючи особистісні психологічні якості, які б допомогли керівнику успішно керувати підприємством, можна назвати основні необхідні якості та риси особистості. Для успішного керівництва необхідні всі якості та риси, вказані на схемі: важливо вміти здійснювати самоврядування та оптимальну емоційну розрядку, а також контролювати свій емоційний стан. Що стосується такої якості, «як піти на ризик», то тут потрібен розумний, а не авантюрний

підхід, керівнику слід тримати своє слово, бути комунікабельним, товариським, чесним, креативним, гнучким та відповідальним.

У попередньому розділі та пункті було виявлено декілька проблем та нюансів у системі лідерства та його розвитку компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ».

1. Однією із проблем є використання переважно матеріальних заохочень у компанії.

Варіантами для вирішення й удосконалення проблеми можна запропонувати використовувати такий мотиватор, як публічне визнання. Оскільки, це дозволить їм відчувати свою важливість та значимість у колективі, проявити себе та свою лідерство. Це можна організувати за допомогою проведення різноманітних кар'єрних конкурсів з публічним нагородженням переможців та учасників для нематеріальної стимуляції. Також пропонувати молоді спробувати себе у різних галузях: майстер-класи, тренінги, семінари тощо. Разом з цим, варто спілкуватися з підлеглими та допомагати їм у досягненні короткострокових цілей, наприклад, на рік [43, ст. 52].

Іншим напрямком удосконалення поданої проблеми може стати саме навчальна програма, яка буде направлена на лідерство, його необхідність та актуальність. Адже, лише таким чином компанія нарешті зможе привернути увагу до лідерства та дійсно приділяти більше уваги не лише грошам і доходам, а навичкам та розвитку працівників, особливо у сфері лідерства. Разом з цим, необов'язково розробляти її відразу, її можна розвивати, нарощувати залежно від потреб організації, звичайно ж, програму заходів потрібно підтримувати та коригувати.

Отже, такі способи мотивації задовольняють потреби співробітників у повазі та самоповазі. У співробітників після таких активностей з'явиться почуття приналежності до організації та своєї значущості у її діяльності. Працівник з таким настроєм працюватиме ефективніше та якісніше, що призведе до покращення діяльності організації.

2. Другою проблемною точкою була орієнтованість навчального процесу на розвиток особистості. Оскільки, у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» мало уваги приділяється розвитку групових відносин та координації психологічного клімату у групі.

Саме керівник, лідер здатний регулювати та керувати групою, спрямовуючи її діяльність у потрібне русло. Відсутність програм з командного духу та взаємодії призводить до конфліктів, які відволікають співробітників від робочого процесу, знижуючи при цьому результативність діяльності.

Саме тому, потрібне відповідне навчання керівників. У цій сфері лідер має [36, ст. 332]:

- звернути увагу наскільки кожен член його організації знає свої функції та їхню відмінність від функцій інших співробітників. Для встановлення здорового психологічного клімату важлива наявність чіткого відчуття своїх кордонів, як кожним окремим співробітником, і відділеннями, і відділами для підприємства;

- розуміти усвідомлення співробітниками своїх переконань. За здорового психологічного клімату кожен на підприємстві знає свої базові цінності та погляди. До цих понять входять: добре продумані переконання;

- внутрішня ясність власних позицій, пов'язаних із позиціями підприємства в цілому; життєві принципи, що втілені або втілюються в життя;

- не менш важливим критерієм здорового психологічного клімату є визначення своїх позицій щодо себе та інших на підприємстві. Важливо, щоб кожен на підприємстві звертав увагу насамперед на себе. І при цьому приймав такі принципи своєї діяльності: самосвідомість та саморозвиток; більшу увагу до своєї поведінки, ніж до поведінки інших. Визначення себе над протиставлення іншим; наявність особистих цілей, співвіднесених із цілями підприємства.

Також можливе проведення групових тренінгів з фахівцями на командоутворення, встановлення контакту, групової взаємодії. По-перше, ці заняття допоможуть групі налагодити відносини між собою, зменшивши

частоту конфліктів. По-друге, ці заняття призведуть до згуртування колективу, що призведе до більш злагодженої роботи. Така група продуктивніша, результативніша і якісніша.

Така ситуація позитивно позначатиметься на діяльності організації, так як співробітник почуватиметься комфортно в тій обстановці, якою він знаходиться; отримуватиме задоволення від взаємин з оточуючими, а отже, і роботою. Саме тому, компанії варто більше уваги приділяти співробітникам, їх психологічному стану, розвитку, мотивації, розвивати в них лідерство та лідерський потенціал.

3. Разом з тим є певні проблеми, пов'язані з розвиненістю філіальної мережі ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Нові ідеї та технології до периферійних відділень доходять повільніше, а командний дух у таких відділеннях великою мірою залежатиме від особистості їхніх керівників. Що, власне, і спостерігається в досліджуваному офісі. Результати опитувань проведених та проаналізованих у попередньому розділі свідчать про те, що лідерство розвивається в офісі лише завдяки особистим зусиллям співробітників, які психологічно до цього готові та ентузіазму керівників, які незважаючи на відсутність участі будь-яких програм розвитку лідерства, все-таки змогли виробити необхідні у собі навички.

Рекомендаціями стосовно удосконалення у вирішенні цього недоліку можуть бути такі пропозиції, як:

Компанії «УСГ» слід активно розпочати розвивати корпоративну мережу периферійних офісів. По суті, вирішення першої та другої проблеми поєднуються у цю загальну проблему. Також можливо для молодих співробітників існують проекти «Ліга Талантів», що дає переможцям право бути включеними до складу команд, які займаються вирішенням пріоритетних бізнес-завдань з професійного зростання або курси іноземних мов.

Разом з цим, стратегічна програма розвитку лідерських якостей у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» повинна включати реалізацію наступних заходів:

- виявлення необхідності у нових співробітниках з урахуванням стратегій розвитку компанії;
- формування якісного та кількісного складу кадрів, взаємозв'язок показників діяльності підприємства з показниками результативності кожного працівника;
- організацію підготовки кадрів та загальному та професійному рівнях;
- механізм мотивації та стимулювання праці;
- атестація кадрів та оцінка діяльності;
- систему розвитку кадрів.

Запропоновані заходи щодо оплати праці в компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» сприятимуть створенню умов для ефективної роботи та високого рівня її організації, а також виробленню у працівників звички до взаємодії та співробітництва. Система оплати праці має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Тому вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

Разом з цим, варто також зазначити, що проблема пов'язана з нерозвиненістю мережі філій ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» також тому, що компанія має розгалужену будову, і в Києві вона не складається лише з одного офісу. Так як, у компанії крім головного офісу також є багато відокремлених філіалів, які є самостійними, проте підпорядковуються головному офісу. Така ситуація призводить до того, що нові ідеї, технології, підходи, розвиток та покращення доходять повільніше до філій компанії, або ж взагалі мають інший вигляд [14, ст. 34]. Це негативно впливає на цілісність розвитку у компанії, на розвиток лідерства, а також на командний дух у таких відділеннях філіях, що великою мірою залежить від особистості їхніх керівників та лідерів. Оскільки, такий поділ цілісності компанії та їх працівників поділяє їх, і вони навіть не знають один одного, а зустрічаються всією компанією лише на корпоративах, раз у рік. Більш того, такий поділ заважає впровадженню розвитку лідерства у компанії. Саме тому, у рамках розроблення програми заходів, варто зазначити, що по можливості варто

проводити колективне навчання, підходи до розвитку залучаючи також працівників і з філіалів компанії. Також можемо запропонувати проводити загальні онлайн програми з розвитку лідерство в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Адже, такий підхід надасть доступ всім працівникам компанії для розвитку та кар'єрних можливостей, а також об'єднає колектив та дасть розуміння, що кожен співробітник є частиною великої компанії та працює на загальне її благо.

Отже, три визначених проблеми, серед яких: використання переважно матеріальних заохочень; недостатньо уваги до розвитку групових відносин та координації психологічного клімату у колективі та проблеми розвитку лідерства пов'язані з розвиненістю філіальної мережі. Всі ці виділені проблеми потребують термінового вирішення, саме тому у поданому розділі до кожної із проблем були розроблені напрямки удосконалення та покращення поданих проблем та нюансів.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом

Після детального та ґрунтовного визначення напрямків удосконалення проблем компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», які були визначені необхідно оцінити та проаналізувати їх соціально-економічну ефективність. Оскільки, дійсно було визначено, що зміни необхідні у компанії, особливо у сфері лідерства та його розвитку. Адже, сьогодні неможливо ефективно керувати організацією, не досягнувши залучення всього персоналу, яке, своєю чергою, неможливо без ефективної кадрової політики. Варто також зазначити, що рівень саме матеріальної мотивації та лідерства у своїй більшості залежить від наявності прямого сполучення та зв'язку між трудовим внеском працівників та їх винагородою за послуги праці [38, ст. 307]. Поданий зв'язок, як правило, досягається належною організацією заробітної плати, що на практиці постає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового вкладу найманих працівників, та формування сітки виплат заробітної плати відповідно до поданої проведеної оцінки, вартості послуг робочої сили та поточного стану на ринку праці.

Таким чином, праця у класичному її розумінні вже не є достатньою, адже містить надто односторонні механізми мотивування, залучення та лідерства. Тільки системи зарплати та додаткові виплати дають можливість орієнтувати працівників на ширший спектр ефектів та поведінки у праці. Підбір елементів матеріальних стимулів залежатиме від суб'єкта, якому адресовано пакет пропозицій. Один пакет буде адресований менеджерам центрів відповідальності, інший - працівникам, які їм підпорядковуються. Це означає необхідність еластичного пристосування пакета як до преференцій працівників, так і до змінних потреб та можливостей підприємства.

Отже, правильно сконструйований пакет пропозицій щодо покращення недоліків компанії може також спиратися на [45, ст. 176]:

- формування винагород у межах певної квоти сукупного доходу для працівників під кутом реалізації цілей, що виникають із стратегії діяльності фірми;
- підбору складових частин, які сукупно уможливають комплексне мотивування працівників, що означає їх підбір, орієнтований систему цінностей працівників;
- підбір диференційованих складових частин для різних груп зайнятих, за допомогою різних вимог праці та очікування, що виникають у результаті реалізації стратегічних цілей компанії;
- внутрішню зваженість, яка полягає у безконфліктності складових частин пакету між собою, а також у їхньому взаємному доповненні (і навіть посиленні).

Маючи інформацію про ефективність праці працівників управління, керівники підприємства можуть приймати досить об'єктивні рішення щодо висування працівників на керівні посади, мотивувати працівників до ефективної праці, вирішувати питання підвищення кваліфікації фахівців, встановлювати диференційовані розміри премій за ефективну працю. Вирішальну роль якісних змін мотивації та лідерства працівників різних сфер діяльності може мати такі чинники, як підвищення ціни робочу силу, вдосконалення системи управління праці, реформування організації оплати труда [39, ст. 20].

Разом з цим, варто зазначити, що дійсно удосконалення проблем у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» є необхідним, проте, що стосується лідерства та його розвитку, то дуже важко оцінити його соціально-економічну ефективність. Оскільки, всі запропоновані методи покращення, проведення тренінгів та навчання залежать від багатьох факторів, серед яких варто виділити й людську особливість до запам'ятовування, різні підходи до навчання та сприйняття інформації. Саме тому, пропонуємо ще раз розглянути проблеми та ідеї, щодо їх удосконалення.

Першою з якої є використання переважно матеріальних заохочень у компанії. Рішенням до поданої проблеми було запропоновано використовувати такий мотиватор, як публічне визнання. Оскільки, це дозволить їм відчувати свою важливість та значимість у колективі, проявити себе та свою лідерство, за допомогою проведення різноманітних кар'єрних конкурсів з публічним нагородженням переможців та учасників для нематеріальної стимуляції. Поданий метод не є затратним для компанії, він потребує лише організації заходу, саме тому можна зробити висновок, що він є ефективним. Оскільки, ефект від вирішення поданої проблеми принесе багато користі для компанії та для розвитку лідерства. Іншим напрямком удосконалення поданої проблеми може стати саме навчальна програма, яка буде направлена на лідерство, що дійсно дозволить приділяти більше уваги не лише грошам і доходам, а навичкам та розвитку працівників, особливо у сфері лідерства. Варто зазначити, що навчання є обов'язковим для співробітників, і підвищення кваліфікації у більшості випадків є ефективним та окупним. Проте, все ж таки варто розглядати ситуацію індивідуально з кожним співробітником. Оскільки, він має бути налаштованим на розкриття своїх здібностей та здобуття нових знань, інакше подане навчання виявиться марним.

Другою проблемною точкою була орієнтованість навчального процесу на розвиток особистості. Оскільки, у компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» мало уваги приділяється розвитку групових відносин та координації психологічного клімату у групі. Подана проблем також потребує негайного удосконалення, так як відсутність програм з командного духу та взаємодії призводить до конфліктів, які відволікають співробітників від робочого процесу, знижуючи при цьому результативність діяльності. Рішенням стосовно удосконалення поданої проблеми є проведення групових тренінгів з фахівцями на командоутворення, встановлення контакту, групової взаємодії. По-перше, ці заняття допоможуть групі налагодити відносини між собою, зменшивши частоту конфліктів. По-друге, ці заняття призведуть до

згуртування колективу, що призведе до більш злагодженої роботи. Така група продуктивніша, результативніша і якісніша. Стосовно ефективності поданих удосконалень, то варто зазначити, що така ситуація позитивно позначатиметься на діяльності організації, так як співробітник почуватиметься комфортно в тій обстановці, якою він знаходиться; отримуватиме задоволення від взаємин з оточуючими, а отже, і роботою. Саме тому, компанії варто більше уваги приділяти співробітникам, їх психологічному стану, розвитку, мотивації, розвивати в них лідерство та лідерський потенціал. Це все демонструє високу ефективність поданого удосконалення для колективу та команди, так як вирішивши питання з психологічним кліматом у колективі працювати стане набагато легше та продуктивніше.

Третя проблема, пов'язана з розвиненістю філіальної мережі ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Нові ідеї та технології до периферійних відділень доходять повільніше, а командний дух у таких відділеннях великою мірою залежатиме від особистості їхніх керівників. Рекомендаціями стосовно удосконалення у вирішенні цього недоліку можуть бути такі пропозиції, як, те що варто проводити колективне навчання, підходи до розвитку залучаючи також працівників і з філіалів компанії. Також можемо запропонувати проводити загальні онлайн програми з розвитку лідерство в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Ми вважаємо та оцінюємо поданий підхід як ефективний, адже, такий підхід надасть доступ всім працівникам компанії для розвитку та кар'єрних можливостей, а також об'єднає колектив та дасть розуміння, що кожен співробітник є частиною великої компанії та працює на загальне її благо. Також можливо для молодих співробітників існують проекти «Ліга Талантів», що дає переможцям право бути включеними до складу команд, які займаються вирішенням пріоритетних бізнес-завдань та професійного зростання. За такого рішення компанія зазнає витрат, на організацію навчання та конкурсу, проте, це також є ефективним рішенням стосовно запропонованих заходів.

Разом з цим, для оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом було виділено та прораховано перелік проектних напрямків, що потребують вдосконалення. (табл. 3.1) Для цього нам необхідно прорахувати витрати на запропоновані заходи та визначити доцільність поданих витрат, а також їх вплив на вдосконалення та підвищення мотивації, залученості та лідерства персоналу. Оскільки, це вплине на ефективність, продуктивність та результативності його діяльності у ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Отже, зображені дані нижче у таблиці 3.1 демонструють перелік запропонованих та необхідних заходів та можливі витрати на них у компанії.

Таблиця 3.1– Перелік заходів та витрати на них у компанії

№ п/п	Заходи	Витрати на заходи, грн.
1	Розробка системи з розвитку лідерства	28400
2	Проведення професійної підготовки	29500
3	Розробка системи оплати праці	36500
4	Розробка заходів щодо вдосконалення процедур проведення атестації, як у головному офісі, так і у філіях	2500
5	Удосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу	12500
6	Удосконалення методів оцінки праці та рівня лідерства персоналу	25400
7	Реалізація проектних заходів щодо вдосконалення системи лідерства	29500
	Разом витрат, грн.	164300

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

У першому розділі було проаналізовано фінансову структуру компанії та було визначено, що ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» має кошти та можливості для впровадження нових заходів стосовно розвитку лідерства.

Саме тому, під час оцінки соціально-економічної ефективності впроваджених заходів з метою вирішення визначених проблем. Отже, можна зробити висновок, що подані заходи є доцільними та компанія може понести подані витрати за для покращення та розвитку лідерства.

Варто також звернути увагу, що стратегічна програма розвитку лідерських якостей в компанії «УСГ» має, на нашу думку, включати й реалізацію наступних заходів:

- виявлення потреби в розвитку лідерства персоналу з урахуванням стратегії розвитку компанії;
- організацію загальної та професійної підготовки працівників, а також їх розвитку;
- механізм нематеріальної мотивації та стимулювання праці;
- оцінку діяльності та атестацію працівників компанії;
- систему розвитку лідерства серед працівників.

Запропоновані заходи в компанії «Страхова Компанія «УСГ»» сприятимуть створенню умов для високопродуктивної та ефективної праці, високого рівня її організованості, виробленню у працівників звички до взаємодії, співпраці та відповідальності.

Разом з цим, пропонує також у рамках оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів розрахувати терміни окупності впроваджень заходів проекту, що зазначені нижче.

Таблиця 3.2 - Розрахунок терміну окупності впровадження проекту

Період	Економічний результат, тис. грн.	Витрати, що здійснюються в t-періоді, тис. грн.	Потік реальних грошей, тис. грн.
Червень	33	$35+18 \times 1,26 = 57,68$	-24,68
Липень	33	$24,68+22,68 = 47,36$	-14,36
Серпень	33	$14,36+22,68 = 37,04$	-4,04
Вересень	33	$4,04+22,68 = 26,72$	+6,28
Жовтень	33	$22,68-6,28=16,40$	+16,60

Листопад	33	$22,68-26,92 = -4,24$	+37,24
Грудень	33	$22,68-37,24 = -14,56$	+47,56
Січень	33	$22,68-47,56 = -24,88$	+57,88
Лютий	33	$22,68-57,88 = -28,92$	+68,2
Березень	33	$22,68-68,2 = -45,52$	+78,52
Квітень	33	$22,68-78,52 = -55,84$	+88,84
Травень	33	$22,68-88,84 = -58,56$	+99,16

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

З поданої таблиці 3.2. можна зробити висновок, що окупність запропонованих заходів проекту, може приблизно бути через рік, оцінюючи витрати, які ми потребуємо та можливості компанії для інвестування у проекти.

З іншого боку розглядаючи не лише економічну, але й соціальну ефективність запропонованих заходів стосовно покращення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»», варто зазначити, що вони вплинуть та покращення бренду роботодавця та зможуть вивести компанію на вищий рівень.

Отже, у поданому розділі було розроблено програму заходів та напрямків удосконалення проблем, що були визначені у лідерській системі компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». Все ж таки існуючі проблеми, такі як переважно матеріальні способи мотивації, дефіцит уваги до проблем психологічного клімату колективу, його оцінці та розвитку лідерства, а також проблеми з розвитку персоналу у філіалах компанії. Більш того, нами були визначені й головні проблеми, такі як переважно матеріальні способи мотивації, недогляд у сфері групової роботи та проблеми з периферійними офісами. Саме тому, у цьому розділі було запропоновано прості економічні засоби усунення цих недоліків. Це мотивація з допомогою «громадського визнання», проведення занять для групового взаємодії та розвитку лідерського потенціалу у підлеглих.

Разом з цим, розробка системи навчання та створення умов для професійного розвитку персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» реалізовані в рамках послідовності основних етапів, серед яких: формулювання цілей та завдань навчання як методу професійного розвитку лідерства персоналу організації; визначення критеріїв професійного розвитку менеджерів та працівників відділу продажів компанії; визначення та вибір формату навчання: найбільш оптимальним варіантом є внутрішньо фірмове дистанційне навчання із застосуванням широкого спектра форм та методів, у тому числі, лекції, семінари, тестування, атестація; розробка навчального курсу: у рамках удосконалення системи навчання та розвитку лідерства персоналу ПАТ «Страхова Компанія «УСГ» запропоновано авторську програму; планування графіка навчання; а також аналіз результатів навчання та можлива корекція курсу та методів навчання в залежності від результатів навчання персоналу компанії «УСГ».

Варто також зазначити, що велике значення має комплекс необхідних психологічних ресурсів особистості, оскільки це запорука успішного вибудовування довгострокових відносин із корпоративними замовниками та свідчення наявності якостей керівника та лідера.

Також необхідно звернути увагу й на додаткові програми заходів, які б могли покращити розвиток лідерства у компанії. Серед яких можна виділити та запропонувати впровадження частих і коротких розмов про кар'єрні цілі та шляхи розвитку співробітників у повсякденну роботу. Разом з цим, можна використати й перспекцію, як масштабний погляд на загальну картину діяльності працівників, а також інтроспекцію, що відображає точку, в якій керівник і підлеглий обирають шляхи руху та заходи щодо досягнення кар'єрних цілей.

Більш того, як програму заходів можна використати інноваційний напрямок в управлінні персоналом, що має назву ментворкінг, від утворився від об'єднання понять «менторство» та «нетворкінг». Ментворкінг ґрунтується на двох положеннях, що розкривають думку, що ніхто не знає

всього та важливість побудови взаємовигідних зав'язків. Так як, необхідно прагнути до створення міцних зв'язків між людьми, щоб ділитися одне з одним знаннями, навичками та досвідом; нехай це будуть ваші колеги, керівники, підлеглі, співробітники інших підрозділів компанії чи навіть працівники інших організацій.

Необхідно також зазначити, й те, що у другому пункті поданого розділу було запропоновано детальні не лише програми заходів, а й напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії. Де три визначених проблеми, отримали варіанти на покращення, серед яких: використання переважно матеріальних заохочень; недостатньо уваги до розвитку групових відносин та координації психологічного клімату у колективі та проблеми розвитку лідерства пов'язані з розвиненістю філіальної мережі. Також було визначено, що виділені проблеми потребують термінового вирішення, саме тому у поданому розділі до кожної із проблем були розроблені напрями удосконалення та покращення поданих проблем та нюансів. Адже ефективність організації залежить від стилю поведінки лідера, від обраного ним методу управління, від взаємин його з партнерами всередині організації та поза нею.

Разом з цим, у третьому пункті поданого розділу, було проведено приблизну оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом. Під час якої було виділено та прораховано перелік проектних напрямків, що потребують фінансування. Отже, що стосується економічної ефективності, то ми визначили, що він може бути досягнутий через рік згідно з терміном окупності проваджених заходів, що був визначений у таблиці 3.2. Таким чином, очікується, що витрати, пов'язані з удосконаленням системи мотивації, оцінювання та розвитку лідерства, а також впливу на розвиненість філіальної мережі сприятимуть вирішення визначених проблем та підвищенню ефективності та продуктивності роботи компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» загалом.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в рамках даної курсової роботи, дозволяють сформулювати низку найважливіших висновків:

Сутність феномена лідерства полягає у здатності індивіда впливати на окремі особистості та групи людей, за допомогою чого досягається виконання поставлених перед ними цілей. Відповідно, індивід, наділений цією здатністю і реалізує її, є лідером, за яким слідує група. У менеджменті сформувалося три основні напрямки розуміння суті та мети лідерства, серед яких поведінковий підхід, підхід з позиції особистих якостей, а також ситуаційний підхід. Починаючи з напрямку особистостей якостей, то варто визначити саме співвідношення між наявністю певних важливих якостей особистості та ефективністю лідерства. З іншого боку, поведінковий підхід дав саме класифікацію стилів лідерства, інші підходи до поведінки з підлеглими, що визначаються від автократичного до ліберального стилів. На сьогоднішній день перспективним є ситуаційний підхід. Він базується на принциповій відмові від єдино вірного та ефективного стилю лідерства та розглядає даний феномен через призму умов, що створюють ситуації, в яких протікає діяльність лідера.

Заохочення розвитку лідерства у членів робочого колективу та керівників підприємства є неодмінною умовою підвищення конкурентних переваг цієї організації. Так як колектив, група людей ототожнює себе зі своїм лідером, то на цій основі вони приймають завдання, поставлені ним як свої власні, за допомогою чого стає можливим повніше і продуктивніше досягнення цілей, що стоять перед організацією. Тобто, більший результат досягається з меншими витратами, тому що для цього не потрібно залучення додаткових матеріальних ресурсів, необхідне лише наявність та реалізація спроможності до лідерства у індивідів усередині робочих груп та менеджерів, які керують організацією. Таким чином, зрештою, відбувається підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Роль лідера у діяльності організації велика, так як він здійснює управління різними компонентами організації. Він встановлює інформаційні канали у створенні, і налаштовує шляхи передачі (управління комунікаціями). Здійснює добір кадрів у колектив, стежить за розвитком своїх співробітників та контролює психологічний клімат у компанії (управління персоналом). Вибирає найбільш ефективний метод взаємодії зі своїми партнерами та конкурентами (управління довкіллям організації). Слідкує за розвитком організації, приносячи до неї нові інноваційні технології (управління змінами).

Формування команди лідерів – сприймається як перспективний організаційний ресурс. Керівники, які змогли це зрозуміти, починають працювати з командами, що дозволяє їхньому підприємству зробити відчутний «стрибок» уперед. Таким чином проблема лідерства з кожним днем стає все більш нагальною. У сучасних умовах напруженої конкурентної боротьби за ринки, виходу на зовнішні ринки без лідерського потенціалу компанії неможливо залишатися успішним та затребуваним у своєму секторі економіки. А керівник, який не є лідером, не має за своєю спиною спрацьованої команди лідерів, навряд чи зможе ефективно керувати своїм підприємством.

Вважається, що ідеальним поєднанням у мистецтві лідерства буде грамотне чергування двох основ влади: особистісної та організаційної.

Тим не менш, у будь-якому випадку виникає низка проблем, з якими керівнику доводиться зіткнутися. Найчастіше вони постають перед окремими групами осіб і є труднощами на шляху до досягнення поставленої мети. І вирішенням таких проблем у більшості випадків є згуртування колективу навколо свого лідера. Така ситуація є однією із стандартних для «основного типу лідерства». Завдяки цьому типу лідер здатний сконцентрувати владу в одних руках і вирішити складні завдання «виживання». Однак, за всіх його добрих сторін, такий тип лідерства має й низку слабких сторін:

- проведення організаційних реформ та змін зосереджено в руках лише однієї людини;

- досягнувши мети, лідер прагне зберегти всю владу у своїх руках, що може суперечити думці та бажанням колективу;

- різкий відхід лідера негативно позначається на всьому колективі загалом.

Загалом, лідерство керівника визнається його підлеглими лише за умови, що він уже виявив себе, довів свою цінність та компетентність для співробітників, груп та організацій як загалом, так і зокрема.

Вирізняють ряд характерних рис, властивих ефективному лідеру:

- загальне бачення ситуації;
- здатність до ефективної комунікації;
- довіра до співробітників та назад;
- гнучкість у прийнятті відповідальних рішень.

Саме таким чином, можна дійти висновку, що лідером є ініціативна, особа, і кожного лідера в обов'язковому порядку відрізняє низка характерних якостей, які повинні бути притаманні йому як главі конкретної групи послідовників.

Також підбиваючи підсумки по всій роботі варто зазначити, що у першому розділі, дослідивши та проаналізувавши лідерство, його місце та методологію розвитку в управлінні персоналом, у поданому розділі було визначено та створено модель лідерства та його розвитку. Таким чином, було визначено теоретико-методологічні засади лідерства, а також було зроблено акцент на основних підходах до вивчення поняття самого процесу та його розвитку.

Разом з цим, за допомогою ґрунтового аналізу, було визначено, що лідерство є процесом впливу на поведінку персоналу та інших учасників колективу, за для добровільного досягнення загальних цілей, мети та завдань організації. Також, на нашу думку лідерство відображає підтримку, мотивацію, залученість, а також спонукання підлеглих працювати із завзяттям, впевненістю та довірою за для якісного виконання завдань та досягнення групової мети.

Після детального дослідження лідерства, було розглянуто три основні стилі лідерства, визначені різними дослідниками в різний час, серед яких було виділено: авторитарне лідерство, демократичне лідерство та ліберальне бо ж відсторонене лідерство. Далі було проаналізовано такі стилі лідерства, як трансакційне лідерство та трансформаційне лідерство, оскільки, саме вони більш детально та ґрунтовно розкривають роль лідера та лідерства загалом.

Детально розглянувши характеристику лідерства, необхідно звернути увагу на його роль в управлінні персоналом, його ефективне керівництво та розвиток. Варто зазначити, що гарний лідер завжди прагне змусити підлеглих працювати як єдине ціле через мотивацію, залученість та високий командний дух, щоб швидше та якісніше досягнути цілей та мети проекту. Разом з цим, лідер повинен вміти вирішувати різноманітні проблеми та питання, знати, як діяти у складних та непередбачуваних обставинах, а також вміти розбиратися у здібностях підлеглих за для кращого управління персоналом.

У другому розділі, детально проаналізувавши організаційно-економічну характеристику компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», яка є однією із передових страхових компаній України, а також здійснює всі види страхових операцій на території України та за її межами. Було визначено, що фінансово-економічні показники компанії мають задовільний стан та позитивні тенденції. Саме, тому прибуток компанії та інші фінансові показники за останній рік зросли та приносять стабільно високий дохід.

Досліджуючи системи організації та технології розвитку лідерства в управлінні персоналом ПАТ «Страхова Компанія «УСГ», було визначено, що у компанії існує програма розвитку лідерських якостей співробітників компанії.

Разом з цим, у компанії було виявлено 3 основних недоліки у реалізації та впровадження системи лідерства та його розвитку. Перший – це відсутність нематеріальних мотиваторів. Оскільки, керівництво не враховує у своєму аспекті будь-якої нематеріальної мотивації. Тим часом, мотиваційна структура є однією з найважливіших характеристик персоналу, а мотивація як процес є

системотворчою функцією управління персоналом та лідерства у компанії. Тому зміни в мотиваційній структурі об'єктивно передбачають зміни в системі лідерства в управлінні персоналом, оскільки будь-яке управління за методами та механізмами впливу на об'єкт має відповідати його стану.

Другим визначеним недоліком є недостатня увага до проблем психологічного клімату у колективі та розвитку лідерства у компанії загалом.

Третій недолік – це нерозвиненість корпоративної мережі філіальних відділень компанії «УСГ», що негативно впливає на діяльність філій компанії та призводить до негативного впливу на розвиток лідерства. Разом з цим було проведено опитування за для оцінки розвитку лідерства у компанії.

У третьому розділі було розроблено заходи та напрямки для удосконалення визначених у другому проблем, що зазначені у таблиці 2.7. нижче.

Таблиця 2.7 – Виявлені проблеми та їх причини компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»»

Виявлені проблеми	Причини існуючих проблем
Відсутність нематеріальної мотивації у компанії	Переважає використання матеріальних заохочень, так як у компанії велика увага приділяється фінансовому стану працівників, не враховуються такі потреби людини, як потреби у повазі та самореалізації. Причиною у цьому є те, що компанія зосереджена на продажі власних послуг та постійному покращенню прибутків. А отже, таким же чином й мотивує співробітників.
Недостатня увага приділяється проблемам психологічного клімату колективу, його оцінюванні та розвитку лідерства	У компанії приділяють недостатню увагу проблемам психологічного клімату колективу та їх потребам, вони не звертають на це увагу. Разом з цим, у компанії недостатньо приділяють уваги оцінюванню та розвитку лідерства. Оскільки, переважно звертають увагу лише на особистісний розвиток та лідерські якості, що зможуть вплинути на покращення ефективності роботи. Саме тому, причинами поданого недоліку може бути нерозуміння потреб та бажань підлеглих, які б впливали на їх ефективнішу роботу.
Нерозвиненість філіальної мережі компанії	Нерозвиненість корпоративної мережі філіальних відділень компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ». Нові ідеї, технології та покращення доходять повільніше до філій компанії, або ж взагалі мають інший вигляд. Це негативно впливає на розвиток лідерства у компанії та на командний дух. Разом з цим,

	негативно пливає на діяльність таких філій компанії, що великою мірою залежить від нових впроваджень та особистості лідерів, а також призводить до негативного впливу на розвиток лідерства у них. Причиною може стати концентрація усієї уваги саме на центральному відділенні компанії, так як там працює її керуючий склад персоналу.
--	--

Джерело: розроблено автором на основі досліджень аналізу компанії

Таким чином, виходячи з поставлених цілей удосконалення лідерських якостей у компанії «Страхова Компанія «УСГ»», було розроблено проект, що включає: заходи щодо вдосконалення лідерських якостей для забезпечення підвищення кваліфікації працівниками та результативності їхньої праці. Заходи, щодо розвитку лідерських якостей фахівців призведуть до зростання продуктивності праці фахівців за рахунок ув'язування показників роботи фахівців та результатів діяльності підприємства. Разом з цим, у третьому розділі було запропоновано прості економічні засоби усунення цих недоліків. Це мотивація з допомогою «громадського визнання», проведення занять для групового взаємодії та розвитку лідерського потенціалу у підлеглих.

Разом з цим, була впроваджена розробка системи навчання та створення умов для професійного розвитку персоналу компанії.

Також необхідно звернути увагу й на додаткові програми заходів, які б могли покращити розвиток лідерства у компанії. Серед яких можна виділити та запропонувати впровадження частих і коротких розмов про кар'єрні цілі та шляхи розвитку співробітників у повсякденну роботу. Разом з цим, можна використати й перспекцію, як масштабний погляд на загальну картину діяльності працівників, а також інтроспекцію, що відображає точку, в якій керівник і підлеглий обирають шляхи руху та заходи щодо досягнення кар'єрних цілей.

Більш того, як програму заходів можна використати новий підхід в управлінні, який має назву ментворкінг, що ґрунтується на двох положеннях, що розкривають думку, що ніхто не знає всього та важливість побудови взаємовигідних зав'язків. Так як, необхідно прагнути до створення міцних

зв'язків між людьми, щоб ділитися одне з одним знаннями, навичками та досвідом; нехай це будуть ваші колеги, керівники, підлеглі, співробітники інших підрозділів компанії чи навіть працівники інших організацій.

Необхідно також зазначити, й те, що у другому пункті поданого розділу було запропоновано детальні не лише програми заходів, а й напрями удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії. Де три визначених проблеми, отримали варіанти на покращення, серед яких: використання переважно матеріальних заохочень; недостатньо уваги до розвитку групових відносин та координації психологічного клімату у колективі та проблеми розвитку лідерства пов'язані з розвиненістю філіальної мережі. Також було визначено, що виділені проблеми потребують термінового вирішення, саме тому у поданому розділі до кожної із проблем були розроблені напрями удосконалення та покращення поданих проблем та нюансів. Адже ефективність організації залежить від стилю поведінки лідера, від обраного ним методу управління, від взаємин його з партнерами всередині організації та поза нею.

Разом з цим, було також проведено приблизну оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з розвитку лідерства в управлінні персоналом. Під час якої було виділено та прораховано перелік проектних напрямків, що потребують фінансування. Отже, що стосується економічної ефективності, то ми визначили, що він може бути досягнутий через рік згідно з терміном окупності проваджених заходів, що був визначений у таблиці 3.2. Таким чином, очікується, що витрати, пов'язані з удосконаленням системи мотивації, оцінювання та розвитку лідерства, а також впливу на розвиненість філіальної мережі сприятимуть вирішення визначених проблем та підвищенню ефективності та продуктивності роботи компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» загалом. Що стосується соціальної ефективності компанії, варто зазначити, що подані заходи вплинуть та покращення бренду роботодавця та зможуть вивести компанію на вищий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. Transformational leader - ship and project success: The mediating role of team building. *International Journal of Project Management*. 2016. 34(5). P. 806-818
2. Al-Husseini, S.J.; Dosa, T.A. The Effects of Transformational Leadership on Process Innovation through Knowledge Sharing. *Int. J. Econ. Manag. Eng.* 2016. 10. P. 2752–2759
3. Anantatmula, V., & Rad, P. F. Attributes of project-friendly enterprises. *New York, NY: Business Expert Press*. 2016
4. Andrews, D.S. Leadership and team effectiveness. PhD Thesis, University of Pennsylvania, USA. 2012
5. Babalola, S. The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*. 2016. P. 1-11
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). *Greenwich, CT: JAI Press*. 1990
7. Becker, K., & Bish, A. Management development experiences and expectations: informal vs formal learning. *Education + Training*. 2017. 59(6). P. 565–578. <https://doi-org.pearl.stkate.edu/10.1108/ET-08-2016-0134>
8. Berger L. A. Talent Management: Handbook. MGH, 2020. 576 p.
9. Chen, J.; Sharma, P.; Zhan, W.; Liu, L. Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *J. Bus. Res.* 2019. P. 85–96
10. Cherry, K. (2022, Nov 08). What Is Democratic Leadership? Retrieved from Very Well: <https://www.verywell.com/what-is-democratic-leadership-2795315>

11. Cherry, K. (2022, Nov 14). The Authoritarian Leadership Style & Others You Should Know. Retrieved from Very Well: <https://www.verywell.com/leadership-styles-2795312>
12. Cherry, K. (2022, Nov 14). What Is Laissez-Faire Leadership? Retrieved from Very Well: <https://www.verywell.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>
13. Creasy, T.; Carnes, A. The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics. *Int. J. Proj. Manag.* 2017. 35. P. 964–977
14. David E. Guest. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. Vol 27, no 1. 2017. pages 22–38
15. Dibble, R. & Gibson, C. Crossing team boundaries: A theoretical model of team boundary permeability and a discussion of why it matters. *Human Relations*. 2017. 71(7). P. 925–950
16. Dunne, T.C.; Aaron, J.R.; McDowell, W.C.; Urban, D.J.; Geho, P.R. The impact of leadership on small business innovativeness. *J. Bus. Res.* 2016. 69. 4876–4881
17. Goleman, D. Leadership that Gets Results. Boston: *Harvard Business Review*. 2016
18. Iqbal, S.M.J.; Zaman, U.; Siddiqui, S.H.; Imran, M.K. Influence of transformational leadership factors on project success. *Pak. J. Commer. Soc. Sci.* 2019. 13. P. 231–256
19. Jaiswal, N.K.; Dhar, R.L. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Int. J. Hosp. Manag.* 2015. P. 30–41
20. Jiang, Y.; Chen, C.C. Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *J. Manag.* 2018. 44. P. 1819–1847
21. Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and*

- Sociology*. 2020. Vol. 13, № 2. Scopus. pp. 70-85. URL: https://www.economics-sociology.ua/files/5_945_Kolot%20et%20al.pdf
22. Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjövold, E., & Zander, A. Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2017. 58(1). P. 62–68
 23. Loganathan, R. The influence of Leadership styles on job satisfaction: a case study. 2015
 24. Lopuschnyak H., Marshavin Y., Kitsak T., Lastremska O., Nikitin Y. Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(1). 487-498. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.41)
 25. Lussier, R. N., Hendon, J.R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2021. 696 p.
 26. Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. ISE Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed. OH: McGraw-Hill Higher Education, 2021. 608 p.
 27. Page-Tickell, R. Learning, and development: A practical introduction. United Kingdom; New York: Kogan Page, 2018
 28. Peccei, Riccardo & Voorde, Karina. Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*. 2019;1–25 DOI: 10.1111/1748-8583.12254.
 29. Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*. 2019. 37(4). P. 565-581
 30. Stacey, R. & Mowles. C. Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. (7th ed.) London: Pearson Education. 2016
 31. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. Strategic Human Resource Management, 2019. 118 p. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490217>

32. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(4). P. 80-92. doi:10.21511/ppm.17(4).2019.07
33. Wheelan, S. *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publ. Inc. 2016
34. Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*. 2018. 36(2). P. 317-330
35. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
36. Василик А. В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. *Електронний економічний журнал*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. Режим доступу до ресурсу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
37. Веб сайт офіційної діяльності ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»» з зазначенням фінансової інформації. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30859524/
38. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>
39. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2016. № том 4. С. 16–23
40. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.
41. Даниленко О.А., Поправко Т.В. Проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. № 131. Дніпро: ПДАБА, 2018. С.64 – 75

42. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. №6 (58). С.200-203
43. Жарик Є.А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 240 с.
44. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019, № 1 (35): 97–125
45. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168–180
46. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Загоруйко В.Л. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. №28. С.62-69. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5075401>
47. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ. 2016. С. 12 – 46
48. Офіційний веб-сайт австрійського головного офісу Vienna Insurance Group. URL: <https://www.vig.com/en/home.html>
49. Офіційний веб-сайт компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». URL: <https://ukringroup.ua/ua>
50. Офіційний веб-сайт страхових послуг компанії ПАТ «Страхова Компанія «УСГ»». URL: <https://ukringroup.ua/ua/services/auto/>
51. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник/ за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ. 2018. 451 С.120-121
52. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник / Л.І. Скібіцька. К.: Центр учб. л-ри. 2019. 192 с.
53. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 С. 6 -57

54. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. С. 355с.
55. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. С. 151-158. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151.
56. Яценко О.М., Горбунов М.П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки: монографія. Харків. 2018. С.250

ДОДАТКИ

Додаток А. Опитувальник: «Ділові якості лідера»

Інструкція

«Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості лідера. Кожна група складається із трьох тверджень, позначених варіантами відповідей а, б та в. Респондентам слід уважно прочитати всі три твердження у складі кожної групи та вибрати одне, яке найбільше відповідає думці про керівника, лідера. Після цього необхідно позначити вибране твердження на опитувальному аркуші знаком "+" під відповідною літерою або ж обвести бажану літеру».

Текст опитувальника

1.
 - а. Лідер вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.
 - б. Лідер намагається все вирішувати разом із підлеглими, одноосібно вирішує лише термінові та оперативні питання.
 - в. Деякі важливі справи вирішуються без участі керівника, лідера, у той час коли його функції виконують інші підлеглі.
2.
 - а. Лідер завжди щось наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
 - б. Лідер просить виконати завдання так, що їх справді хочеться виконати.
 - в. Лідер не вміє наказувати не вміє, лише невпевнено просить
3.
 - а. Лідер намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
 - б. Керівнику, лідеру байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.
 - в. Лідер домагається безвідмовного виконання та підпорядкування заступників, помічників.
4.
 - а. Лідера цікавить лише виконання плану, а не ставлення співробітників один до одного.
 - б. Лідер не зацікавлений у роботі або ж підходить до справи формально.
 - в. Вирішуючи виробничі завдання, лідер намагається створити добрі та ефективні стосунки для співробітників у колективі.
5.
 - а. Мабуть, він консервативний, бо боїться нового.
 - б. Ініціатива підлеглих керівником, лідером, як правило, не ухвалюється.



в. Лідер намагається сприяти тому, щоб підлеглі працювали самостійно.

6.

а. На критику керівник, лідер зазвичай не ображається та дослухається до неї.

б. Не любить, коли його критикують і намагається приховати це.

в. Лідер намагається вислуховувати критику, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

7.

а. Складається враження, що лідер боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

б. Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими.

в. Керівник, лідер одноосібно приймає рішення чи скасовує їх, бере на себе всю відповідальність.

8.

а. Лідер регулярно радиться з підлеглими, особливо досвідченими працівниками.

б. Підлеглі не лише радять, а й можуть давати вказівки своєму керівнику.

в. Не допускає, щоби підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9.

а. Зазвичай радиться із заступниками та нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими.

б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які доведеться подолати.

в. На виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.

10.

а. Завжди звертається до підлеглих ввічливо, доброзичливо.

б. Лідер у поводженні з підлеглими часто виявляє байдужість та проявляє незацікавленість.

в. Стосовно підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11.

а. У критичних ситуаціях лідер погано справляється зі своїми обов'язками.

б. У критичних ситуаціях лідер, зазвичай, переходить на використання більш жорстких методів керівництва.

в. Критичні ситуації не змінюють способу керівництва поданого лідера.

12.

а. Лідер сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий, завжди готовий у всьому розібратися.

б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати та звертатися по допомогу до інших.

в. Лідер не може діяти сам, а чекає на «підштовхування» з боку підлеглих та вищого керівництва.

13.

а. Лідер складає враження не дуже вимогливої людини.

б. Лідер є вимогливим, але водночас і справедливий.

в. Про нього можна сказати, що він буває надто суворим і навіть прискіпливим.

14.

а. Контролюючи результати, лідер завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих та мотивує їх до роботи.

б. Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих та колективу загалом.

в. Контролює роботу час від часу.

15.

а. Керівник вміє підтримувати дисципліну та порядок.

б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.

в. Не може впливати на дисципліну.

16.

а. У присутності керівника підлеглим постійно доводиться працювати у напрузі.

б. Із керівником працювати цікаво.

в. Підлеглі надані самим собі та самостійно приймають рішення.

КЛЮЧ до опитувальника

№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	л	п	9	д	л	п
2	д	л	п	10	л	п	д
3	л	п	д	11	п	д	л
4	д	п	л	12	д	л	п
5	п	д	л	13	п	л	д
6	л	д	п	14	л	д	п
7	п	л	д	15	л	д	п
8	л	п	д	16	д	л	п

Інтерпретація результатів:

Підраховуються кількість балів за кожного з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва поданого лідера.

ДИРЕКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ - Д,

Орієнтація на власну думку та оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчу активність людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.



ПОБЛАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ — П

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості та суворості дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень. Л

ЛІДЕРСЬКИЙ КОМПОНЕНТ - Л

Вибагливість та контроль поєднуються з ініціативним та творчим підходом до виконуваної роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження та розділити відповідальність. Демократичність у прийнятті рішення. Прагнення знайти підхід та способи мотивації підлеглих.

Додаток Б. Опитульник: "Який ви лідер?"

Усі аспекти управлінської діяльності лідера використано та закладено у зміст тесту. Необхідно ствердно чи негативно відповісти на такі питання:

1. Чи охоче Ви беретеся за вирішення неординарних, нестандартних управлінських завдань?

Так

Ні

2. Чи важко Вам було відмовитися від тих прийомів керівництва, управління та лідерства з підлеглими, якими Ви користувалися, перебуваючи нижче?

Так

Ні

3. Після підвищення, чи приділяли Ви увагу колишній ділянці роботи?

Так

Ні

4. Чи прагнете Ви виробити універсальний метод управління, який підходить для більшості ситуацій?

Так

Ні

5. Чи вмієте Ви дати повну, цілісну оцінку співробітникам/керівникам, обґрунтовано кваліфікувавши їх як сильних, середніх та слабких у питаннях управління?

Так

Ні

6. Чи легко Вам вийти за межі особистих симпатій чи антипатій у кадрових питаннях?

Так

Ні



7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю керівництва немає, а чи потрібно вміти поєднувати різні стилі в залежності від специфіки управлінської ситуації?

Так

Ні

8. Чи стверджуєте Ви, що Вам легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?

Так

Ні

9. Чи хочеться Вам зламати стереотип управління, що склався в очолюваній установі?

Так

Ні

10. Чи часто виявляється вірним Ваше перше враження про якості людини як керівника?

Так

Ні

11. Чи часто Вам доводиться пояснювати свої невдачі в управлінні?

Так

Ні

12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної діяльності праці Вам не вистачає часу?

Так

Ні

13. Як ви думаєте, якби у Вас була можливість частіше бувати на нижчих посадах, то чи збільшилася б ефективність Вашого керівництва?

Так

Ні

14. Чи надаєте Ви більше повноважень та самостійності у вирішенні питань ініціативнішим та компетентнішим із підлеглих Вам співробітників/керівників?

Так

Ні

15. Чи можете стверджувати, що ваша управлінська діяльність має чітку систему управління?

Так

Ні

16. Чи вважаєте Ви, що інтереси роботи постраждають, якщо щодня відволікатися від усіх справ та займатися не менше 1 години удосконаленням своєї управлінської компетентності?



Так

Ні

17. Ви щотижня проводите наради зі співробітниками щодо вдосконалення їхньої управлінської діяльності?

Так

Ні

18. Чи завжди Ви передбачаєте компоненти мотивації для працівників при ухваленні рішення?

Так

Ні

19. Чи головне місце у житті займає Ваша професійна діяльність?

Так

Ні

20. Чи Ви використовуєте різні варіанти для розвитку, продуктивності та самореалізації співробітників у вашій діяльності?

Так

Ні

Підрахунок балів здійснюється за ключовою таблицею, що наведена нижче.

Ключова таблиця до тесту «Який Ви лідер»?

Оціночні бали																				
Номер питан ня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Так	1				2	1	1		1	1				2	2		2		1	1
Ні		1	1	2				2			2	1	2			2		2		

Від 0 до 6. Ваші інтереси перебувають переважно не у сфері управлінської діяльності. Керівництво людьми, найімовірніше, Вам не приносить задоволення. Якщо з'явиться можливість зайнятися іншим видом професійної діяльності, то зробіть такий вибір. Він буде правильним. Не треба вагатися, а слід зважитися.

Від 7 до 12. Не можна стверджувати, що Ви ефективний керівник, але якщо у очолюваному Вами колективі справи йдуть непогано, то краще не приймати докорінних змін та реформ. Вони будуть для Вас та колективу надмірно важкими. Однак важливо забезпечувати досконалість управління в контексті загальних тенденцій та вимог вищого керівництва. Потрібно більше прислухатися до думки підлеглих. Постарайтеся виявити стереотипи



блокатори ефективного управління, опановуйте нові підходи у своїй роботі і орієнтуйтеся в її організації на найближчу і далеку перспективу.

Від 13 до 18. Ви можете віднести себе до рівня керівників, що досить сформувалися. Ваші здібності та можливості доцільно вдосконалювати стосовно управлінської діяльності. Для досягнення значніших результатів в управлінні необхідно опанувати сучасну систему управлінської діяльності. Звертайте при цьому увагу не лише на власний розвиток, а й щоб підлеглі теж оволоділи моделлю, алгоритмом та технологією управлінської діяльності. Це позитивно позначиться на результати праці.

Від 19 до 24. Ви належите до ефективних керівників. Вмієте виділити головне в роботі та концентрувати на ключових напрямках необхідні сили та засоби. Ваша сильна сторона полягає у поєднанні поточного та перспективного планування праці, умінні послідовно вирішувати принципові питання, використовувати потенціал персоналу, не зупинятися перед такими труднощами, як тиск, командирський тон, конфлікти. Буде правильно, якщо Ви почнете активніше впроваджувати у практику управління сучасні підходи. Ваш досвід керівництва слід очистити від наявних стереотипів-блокаторів. Управлінська діяльність на дорученій ділянці організується досить ефективно.

Від 25 до 30. Можна впевнено сказати, що Ви сучасний керівник. Добиваючись ефективного керівництва, звертайте увагу на його оптимізацію, що дозволить досягти не тільки більш значних результатів, а й забезпечити максимально можливу комфортність у професійній діяльності і в повсякденному спілкуванні – праці. Оптимальне управління є гарантією стабільного успіху та досягається на основі продуктивної реалізації творчого потенціалу керівника, підтримання нормального психічного стану та створення для управління комфортних умов.

Додаток В. Опитувальник: Тест визначення Психологічного віку

Інструкція:

Отже, перед вами 10 запитань. Виберіть той варіант відповіді («А», «Б» або «В»), який найбільше відповідає вашим переконанням і думці щодо себе. Виділіть вибрану відповідь "галочкою" або кружком.

Тестове завдання

1. Вам подобається ваше тіло?

А. Чесно кажучи, мені є з приводу чого комплексувати (я досить багато недосконалостей).

Б. Найчастіше ні.

В. Так, я змирися зі своїми вадами.

2. Вам подобається ваша робота?

А. Мені подобається те, чим займаюся.



Б. Не люблю працювати.

В. Не завжди, але бувають моменти, коли дуже подобається (таке трапляється рідко).

3. Якщо у вас щось виходить:

А. У вас підвищується самооцінка.

Б. Ви відчуваєте здивування та радість.

В. Для вас це само собою очевидний факт.

4. Якщо вам потрібно терміново вирішити серйозне ділове питання, ви:

А. Намагаєтесь вирішити його самостійно в стислий термін.

Б. Просіть допомоги в інших або перекладаєте відповідальність на чужі плечі.

В. Відкладаєте його рішення ненадовго, щоб дійти правильних висновків та виробити подальшу тактику ведення справи.

5. Ви отримуєте дуже гарну звістку. У перший момент ви:

А. Вдаєте, що для вас це не важливо.

Б. Не можете повірити.

В. Почуття радості переповнює вас.

6. Чи часто ви звинувачуєте себе в життєвих провалах?

А. Рідко.

Б. У всіх моїх бідах винні життєві обставини, які іноді оточують, тільки не я сам.

В. Буває іноді.

7. Коли ви отримуєте зарплату, ви:

А. Ідете по магазинах.

Б. Роздаєте борги.

В. Відкладаєте одразу частину грошей на рахунок, який щомісяця поповнюєте.

8. Захворівши на хронічну недугу, ви:

А. Самі намагаєтесь зробити все для одужання.

Б. Вас це мало турбує, залишаєте все як є.

В. Ходить лікарями та аптеками.

9. Яка фраза вам ближча?

А. Все добре, що добре кінчається.

Б. Прийняти все як є.

В. Все, що робиться, на краще.

10. Чи маєте ви мрію?

А. Я вважаю за краще будувати плани на життя, а не витати в хмарах.

Б. Так, я люблю мріяти.

В. Так, я їх поступово реалізую та створюю нові.

Дякую!

Ключ до тесту визначення психологічного віку особистості
Опис:



Тест визначення психологічного віку дозволяє оцінити самовідчуття і психологічний тонус кандидата чи співробітника. Ключ до тесту

Порахуйте, яких відповідей опитуваний виділив більше - "А", "Б" або "В".

Якщо більше відповідей "А": оцінюється відноситься до групи "підліток". Для нього характерні комплекси та деяка невпевненість у собі, а також максималізм, який не дає подорослішати та стати самостійною особистістю. Якщо більше відповідей «Б»: оцінюється належить до групи «дитина».

Якщо відповіді «Б» було дано більш ніж на 90 відсотків питань, то оцінюваного відносять до групи «чарівний малюк».

Якщо більше відповідей «В»: оцінюваний – самостійна, зріла особистість, «дорослий», який може у потрібний момент «включити» внутрішнього підлітка чи дитини. При цьому оцінюваний вміє вирішувати важливі питання, радіти життю та творити.

Якщо ж у оцінюваного в анкеті понад 90 відсотків відповідей «В», то він належить до групи «суперстар» і не вміє виявляти якості «дитини» та «підлітка», що ускладнює його особу та ставлення до неї.

Додаток Г: Тези на тему: Управління залученістю персоналу.

Полиця З.А.

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Щетініна Л.В.

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Вступ. На сучасному етапі розвитку суспільства, спостерігається зміна цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. Основним ресурсом розвитку компанії виступають люди, персонал компанії, які розглядаються як найбільше багатство та найголовніший капітал. Задоволеність працівників сприяє вдосконаленню виробничих та сервісних процесів, підвищенню якості товарів і послуг та сприяє залученості в спільний трудовий процес.

Наразі немає однозначної думки науковців щодо визначення терміну «залученість», проте усі дослідники підкреслюють його важливість. Такими дослідниками є: У. Кан та Ф. Френк, Д. Петраченко, В. Коновалова, Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, К. Коулсон Томас, М. Ватсон, М. Куофі та Р. Дул, Т.М. Ніколич, Н. Періч та М. Нечак, С. Ніранжан та М. Томас та інші.

Метою дослідження є аналіз процесу управління залученістю персоналу, його імплементація у практику діяльності організації, а також формулювання рекомендацій щодо оцінювання залученості персоналу.

Огляд фахової літератури. Проаналізувавши визначення вітчизняних науковців на тему залученості, можна зробити висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще. Такий стан супроводжується тривалою концентрацією на вирішенні робочих завдань, незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії. Залученість, можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом управління персоналом. Залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, усвідомлює, що є частиною єдиної системи. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом досягати стратегічних цілей компанії.

Залучення персоналу відбувається через реалізацію внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Персонал отримує можливість приймати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тим самим впливати на діяльність компанії. Саме така участь співробітників у житті компанії підвищує продуктивність, прихильність та зацікавленість працюючих. Адже працівники починають відчувати відповідальність за результати власної праці, через відчуття безмежної довіри з боку керівництва.

Необхідність управління залученістю персоналу підтверджують й численні дослідження у цій сфері. Так, згідно останнього дослідження компанії «Gallup» «State of the Global Workplace», майже 85% співробітників демонструють дуже низьку залученість (67%) або взагалі активно виявляють її відсутність (18%). Наслідками таких показників є величезні втрати продуктивності, що обходяться

бізнесу приблизно в \$7 трлн. Згадані вище 67% становлять більшу частину персоналу різних компаній по всьому світу [9,11]. Як правило, співробітники які демонструють дуже низьку залученість або навіть її відсутність не є поганими працівниками, проте їм байдуже за долю організації, її мету та цілі. Такі працівники працюють лише для отримання власних благ, таких як заробітна плата, бонуси та інше., вони не докладають особливих зусиль до роботи. З цього можна зробити висновок, що більшість керівників компаній не звернають увагу на залученість своїх співробітників, що тягне за собою такі невтішні наслідки. За даними «Gallup», залученість співробітників на 70% залежить від керівництва компанії [11]. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра керівника в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто. Тому головний акцент у покращенні стану залученості персоналу треба ставити саме на розвиток керівника та його взаємодію з підлеглими.

Згідно з «Оглядом кадрових політик і практик EY – 2017» 86% компаній в Україні проводять оцінку ефективності роботи співробітників, з них 61% роблять це раз на рік. Високий рівень залученості є результатом вірно впорядкованої системи управління результативністю, задоволеністю та мотивацією персоналу [2].

Дослідження аудиторської компанії «Ernst & Young» трендів в управлінні персоналом на 2018 рік також виділяють саме розвиток залученості персоналу, як головну необхідність для побудови успішної організації. Компанія «Ernst & Young» рекомендує компаніям, які прагнуть швидко реагувати на зміни середовища та завжди залишатися на висоті впроваджувати людиноорієнтований підхід до управління персоналом [2]. Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу. Водночас, однією із конкурентних переваг залишається корпоративна культура компанії, адже це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища та неможливо скопіювати.

Згідно з результатами огляду для перших осіб компанії (CEO Survey), проведеного «Ernst & Young», управління персоналом та залученістю (people issues) є одним із пріоритетних бізнес-викликів для CEO [2]. Адже бізнес – це персонал, а залучений персонал – запорука успішного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що все починається з людей, яких об'єднують спільні інтереси, цінності та висока спільна мета, люди які готові докладати зусиль задля її досягнення. Відповідно до результатів «Загальногалузевого огляду заробітних плат та компенсацій», кадрової політики і практики, «Ernst & Young» – управління залученістю є пріоритетом кадрової політики №1 [2]. Даний аспект зазначили як найважливіший понад 60% компаній-учасниць дослідження.

Також слід виділити і компанію «Deloitte» з роботою на тему «Залученість персоналу та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві», у якій компанія досліджувала тему залученості персоналу та проводила опитування. Під час опитування, вони визначили, що 76% респондентів вважають залученість важливим фактором для розвитку кадрової політики України [14]. За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плінність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової

політики та культури. Це дає можливість коригувати стратегічні завдання, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Висновки. Визначено підходи до трактування поняття «залученість» та обґрунтовано її роль у роботі персоналу як найвищого рівня мотивації праці, також розглянуто чинники, що впливають на рівень залученості персоналу. Компанії з високим рівнем залученості співробітників мають кращі результати, а саме – нижчий рівень плинності кадрів, високі ефективність співробітників і частка лояльних та задоволених клієнтів.

Таким чином, залученість персоналу відіграє сьогодні важливу роль у роботі будь-якої компанії та напряму впливає на кінцеві результати її діяльності. Також розвиток рівня залученості персоналу позитивно відображається на рівні його конкурентоспроможності, оскільки проявляється у наявності бажання і можливостей професійно розвиватись і зростати разом із компанією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Однак імплементація різних методів і підходів в оцінюванні залученості та їх ефективність потребує подальшого дослідження.

Список використаних джерел.

1. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>.
2. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд ЕУ. ЕВА. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>.
3. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. 2004. Vol. 27. No. 3. pp. 12-25.
4. Jim Harter, Ph.D., is Chief Scientist, Workplace Management and Wellbeing, at Gallup. URL: [http://Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement \(gallup.com\)](http://DismalEmployeeEngagementIsaSignofGlobalMismanagement(gallup.com)).
5. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [Deloitte-Global-HumanCapital-Trends-2018-6.pdf](https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/human-capital/articles/deloitte-global-human-capital-trends-2018-6.pdf).



Додаток Д: Оцінювання ефективності професійного добору персоналу

Полиця З.А.

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом Вонберг Т.В.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Вступ. Очевидно, в сучасних умовах зростає важливість комплексного підходу до оцінювання ефективності добору персоналу як системи, яка враховує всі можливі показники роботи HR відділу компанії. Звісно, від якості найнятого персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх її інших ресурсів, тому помилки в підборі потенційних працівників можуть дорого обійтися організації. Дуже важливо ретельно підібрати показники за якими варто оцінювати ефективність добору персоналу з урахуванням особливостей певного підприємства.

Разом із цим залучення в організацію талантів із необхідними ключовими професійними та особистісними компетенціями є важливим завданням, адже ефективний процес добору персоналу має вирішальне значення для пошуку та найму потрібних людей, які забезпечуватимуть успіх бізнесу підприємства у майбутньому. Проте, все ж таки існують компанії, які не розробляють і не впроваджують якісну систему оцінки ефективності персоналу та не розраховують відповідні показники ефективності. Саме тому, тема оцінювання ефективності добору персоналу є дуже актуальною для дослідження.

Метою дослідження є критичний аналіз показників та висвітлення методів оцінки ефективності добору персоналу на підприємстві.

Проблемою оцінки ефективності професійного добору персоналу займалися багато вітчизняних й зарубіжних вчених. Серед вітчизняних, найвідомішими є: Данюк В.М., Колот А.М., Магура М.І., Амеліна І.В., Жовнер Ю.С., Даниленко О.А., Омельченко Ю.Ю., Жилиєва І.Ю., Вісіцька Д. О., Кримова М. О. та ін.

У роботі було проаналізовано та доведено необхідність оцінки ефективності добору персоналу на підприємстві, а також розглянуто основні її показники, інструменти та методи. Разом із цим було наведено їх класифікацію та сучасні підходи за допомогою здійснення критичного огляду наукових статей вітчизняних авторів та формулювання власної думки.

Огляд літератури. Так, наприклад, І. Ю. Жилиєва у своїй роботі пропонує розглядати оцінювання ефективності процесу добору персоналу за системою KPI та зазначає, що система KPI в процесі добору персоналу необхідна для того, щоб мати можливість управляти даним процесом і вносити необхідні зміни саме на початку формування трудового колективу. Оскільки, саме від того, хто працює на підприємстві дійсно залежить якість виробництва продуктів чи надання послуг, а також від правильного та якісного добору співробітників головним чинником залежить успішне формування колективу та його продуктивна подальша робота [1, с. 33].



І.Ю. Жилиєва, дуже вдало розподілила процес розробки KPI на чотири етапи, адже слідуючи їм можна справді розробити всі необхідні показники для ефективної оцінки добору персоналу на підприємстві [1, с. 34].

Варто також згадати й класифікацію показників ефективності процесу добору персоналу, яку вона наводить. Запропонована класифікація, на нашу думку, є вичерпною, дуже ґрунтовною та доречно розподіленою на чотири категорії, що розкривають різні групи показників, серед них:

1. Фінансові показники (витрати на підбір як відсоток від витрат на персонал та як відсоток від ФОП; витрати на підбір одного співробітника; середні витрати на заповнення однієї вакансії та вартість вакансії);

2. Кількісні показники (кількість відкритих вакансій на 1-го спеціаліста з підбору кадрів; кількість закритих вакансій 1-ним спеціалістом з підбору кадрів; відсоток вакансій, які закриті окремо внутрішніми та зовнішніми кандидатами; відсоток вакансій, закритих внутрішніми (зовнішніми) спеціалістами з підбору кадрів; індекс залучення; індекс додаткового залучення та індекс замін).

3. Часові показники (середній час заповнення 1-єї вакансії внутрішніми спеціалістами; середній час на заповнення вакансій (внутрішніми спеціалістами та кадровими агентствами); час роботи над вакансією);

4. Показники якості (плинність кадрів; якість закриття вакансій; укомплектованість кадрами; якість підбору на етапі навчання; ефективність джерел залучення кандидатів; якість комунікативних навичок та підготовки рекрутера; відповідність профілю; відсоток співробітників, які отримали підвищення; та які витримали випробуваний термін; індекс прийнятих кандидатами пропозицій від підприємства; коефіцієнт самостійного рекрутингу та якості організації процесу підбору) [1, с. 34-35].

Разом із цим Д. О. Вісіцька, М. О Кримова. у своїй роботі зазначають, що найпоширенішою практикою оцінювання ефективності добору персоналу є оцінювання показників за допомогою системи KPI. Серед основних KPI для оцінки ефективності процесу рекрутингу, можна виокремити такі, як: якість підбору персоналу; продуктивність нових співробітників; рівень задоволеності нових співробітників; плинність кадрів; вартість підбору співробітників; дотримання термінів підбору необхідного персоналу [3, с. 292].

Також автори зазначають, що якість добору персоналу – один із найважливіших показників KPI для більшості компаній, з чим ми цілком погоджуємося, оскільки він дозволяє виміряти цінність, яку нові співробітники приносять компанії. Варто також звернути увагу і на такий показник, як дотримання термінів закриття вакансії, адже його значущість не викликає сумнівів. Зокрема, він відображає наскільки оперативно рекрутер задовольняє потребу компанії в кадрах [3, с. 293].

Запропоновані методи оцінки ефективності, справді можна вважати дієвими, адже за допомогою персональних зустрічей, професійних опитувань та навіть за допомогою моніторингу настрою, можна покращити комунікаційні зв'язки з працівниками за рахунок реалізації можливості візуалізації інформації [3, с. 296].

На думку Ю.Ю. Омельченко, для оцінки ефективності наймання персоналу може використовуватись ще один ряд кількісних показників, таких як: [2, с. 225-226]

- кількість вакансій в організації на перше число кожного місяця (кварталу);
- відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансію, до тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї;
- відношення кількості тих, що отримали запрошення на роботу, до кількості прийнятих на роботу;
- відношення числа прийнятих працівників до числа тих, що задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу;
- відсоток внутрішнього заповнення вакансій, у тому числі керівних посад.

Варто відмітити, що всі запропоновані авторами методи оцінки ефективності добору персоналу справді дозволяють спростити процес добору у бік збільшення його ефективності, адже розширюють можливість володіння рекрутером більш об'єктивною інформацією для їх оцінки.

Висновки. Отже, проаналізувавши різноманітні погляди науковців із зазначеного питання, можна зрозуміти, що ефективність добору персоналу можна оцінювати по-різному. Деякі організації розробляють власну систему показників ефективності наймання персоналу.

На нашу думку, ефективність наймання персоналу в компанії повинна здійснюватися за такими основними напрямками, як: швидкість наймання; вартість наймання та якість наймання.

Разом із цим окремо виділяємо як вдалу класифікацію показників ефективності процесу добору персоналу, яку наводить І.Ю Жилиєва, та те, як вона повно та ґрунтовно розподіляє показники на чотири групи, що складають: фінансові показники, кількісні показники, часові показники та показники якості.

Загалом, на наш погляд, запропоновані метрики оцінювання ефективності професійного добору вдало висвітлюють тему оцінки ефективності добору персоналу з різних сторін. Адже, кожен автор підійшов індивідуально до проблеми та висвітлив різні аспекти оцінки персоналу за допомогою найрізноманітніших методів та показників. Також, кожен автор зазначив, що показників існує безліч та ефективність їх застосування залежить від особливостей компанії, в якій їх прагнуть застосувати, з чим не можливо не погодитися.

Отже, підсумовуємо, що одні методи оцінки ефективності можуть доповнювати інші за для об'єктивного та повноцінного аналізу оцінки ефективності показників добору персоналу.

Література:

1. Жилиєва І.Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. – Економічні науки. – 2012. - с. 33-38. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyaeva.pdf?sequence=1>
2. Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. – Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Київ: КНЕУ.- 2014. - № 2. - с. 418-424. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_63
3. Вісіцька Д. О., Кримова М. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. Економічні науки. - 2020. - с. 291-295.



метадані

Заголовок

Розвиток лідерства в управлінні персоналом.docx

Автор

Науковий керівник

Полиця

Рудакова

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	149

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

КП 2

25107
Кількість слів

КЦ

186589
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26_1_2013/321-326.pdf	70	0.28 %
2	http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26_1_2013/321-326.pdf	55	0.22 %
3	http://4ua.co.ua/management/xa3bc79a4d53b89421216d27_0.html	52	0.21 %
4	https://www.056.ua/ogoloshennya/841129	51	0.20 %
5	https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/54666/mod_folder/content/0/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_7.pdf	40	0.16 %
6	https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/54666/mod_folder/content/0/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_7.pdf	39	0.16 %

Corresponding author: Nataliia Danyilevych; iljusha@ukr.net 151

inspires employees to do their best and provides long-term concentration in solving work tasks, regardless of age, gender and working conditions in the company. Involvement can be called the most important criterion of the modern enterprises success and the best method for leadership and personnel management. This is what motivates the employee to work effectively, make more and more efforts to execute their responsibilities, constantly develop, grow professionally and together with managerial authorities to achieve the company's strategic goals. Satisfaction is defined as the compliance of certain requirements and expectations with the real situation. In this way, the employee can understand whether he is satisfied with his position, salary and in general with his position in society or not. It is determined that loyalty is the level of commitment to the company, the ability to understand and accept all the features and problems of the company, and at the same time to continue to make efforts for its prosperity. Thus, defining the difference between the concepts of «involvement», «satisfaction» and «loyalty», it is emphasized that involvement is the best method for leadership and personnel management. The investigations of the world's leading companies concerning staff involvement is analyzed and it is determined that it is possible to increase the level of staff involvement significantly by the introduction of audit of certification systems, methods of personnel evaluation. It is determined that in companies with the high level of employees involvement, the personnel have the best career results. Due to involvement evaluation it is possible to predict staff turnover, employees' attitude toward the organization, staff stability, to identify strong and weak factors of personnel policy and culture. The development of the level of staff involvement positively impacts the level of its competitiveness, as the latter is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow together with the company in an atmosphere of creative interaction and respect. The development staff involvement level is positively reflected in the level of its competitiveness, as the latter is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow with the company in the atmosphere of creative interaction and respect. This makes it possible to adjust strategic objectives because effective personnel management affects the management of the organization as a whole.

Key words: engagement, satisfaction, loyalty, assessment, staff.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

Received 04.03.2022

Постановка проблеми. У сучасному швидкоплинному світі ми можемо спостерігати глобальні та локальні кардинальні зміни, що відбуваються в усіх сферах життєдіяльності людей. Вони зумовлені стрімким технологічним прогресом, демографічними змінами та загальною геополітичною нестабільністю. На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки також спостерігається зміна цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. Основним ресурсом для життя та розвитку компанії виступають люди, персонал компанії, що розглядається як найбільше багатство, найголовніший капітал – людський. Задоволеність працівників сприяє вдосконаленню виробничих та сервісних процесів, підвищенню якості товарів і послуг та сприяє залученості в спільний трудовий процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення терміна «залученість» наразі не має чіткої та однозначної думки науковців, проте усі дослідники наголошують на важливості цього терміна в сучасному світі. Залученості персоналу досліджують такі науковці, як У. Кан та Ф. Френк, Д. Петраченко, В. Коновалова, Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, Л. Щетініна, К. Коулсон Томас, М. Ватсон, М. Куофі та Р. Дул, Т. М. Ніколіч, Н. Періч та М. Нечак, С. Ніранжан та М. Томас та ін.

Мета дослідження – є аналіз управління залученістю персоналу, впровадження концепції практичного застосування, а також формулювання рекомендацій щодо оцінювання залученості персоналу.

Виклад основного матеріалу. Грамотно підібраний трудовий колектив – це перш за все команда однодумців і партнерів, які здатні усвідомлювати, реалізовувати та вирішувати завдання, що постають перед компанією. На думку А. В. Кірілова, він є найважливішою умовою виживання фірми в конкурентних умовах і її подальшого успіху [5]. Саме тому керівництво компаній намагається створювати всі необхідні умови для того, щоб максимально підтримувати своїх співробітників. Більшість керівників розуміють важливість кадрової політики, адже при правильному управлінні персоналом компанія стає набагато конкурентнішою на ринку. Тому величезну роль відіграє саме

заохочення та мотивація праці працівників. Як правило, ці критерії можна оцінити через рівень задоволення працею на певному підприємстві та компанією загалом. Термін «задоволення» працею можна трактувати як відповідність вимог працівника, які він ставить до умов праці, заробітної плати, змісту та характеру праці, колективу на підприємстві, порівнюючи їх з реальною ситуацією на ринку праці та станом компанії, в якій працює [3]. Вважається, що задоволені люди працюють та виконують свої обов'язки набагато краще, з більшим бажанням ідуть на роботу. А всі ці критерії вкрай необхідні для роботодавця та компанії загалом, адже саме задоволені люди проявляють свою креативність та працездатність на максимум, прагнуть працювати на благо компанії та залишатись у ній якнайдовше, прагнуть до безперервного самовдосконалення та саморозвитку. Задоволений персонал має високу мотивацію до праці, адже мотивування працівників полягає в спонуканні їх до ефективної, продуктивної та сумлінної праці за досягнення цілей та ідей підприємства. Мотивація, як правило, полягає у визначенні потреб персоналу, розробленні системи лояльності до співробітників та винагород за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці та застосуванні стимулів до ефективної взаємодії. Найвищим рівнем мотивації праці сучасні дослідники називають залученість персоналу та вважають найважливішим показником успішної діяльності підприємства [4].

Адже сьогодні найголовнішим завданням керівника є безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими, здатність почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання, надати необхідну підтримку й допомогу та максимально залучити персонал до роботи на підприємстві.

На думку В. Коновалова, залученість, як показник взаємовідносин «організація-працівник», за яких працівник готовий до виконання дій, які можуть виходити за рамки свого функціонала, докладати додаткових зусиль, рекомендувати свою компанію як надійного роботодавця, а також працювати в компанії якомога довше [6]. Разом з цим Л. В. Щетініна визначає залученість працівників як певну оцінку взаємовідносин «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докласти більше зусиль, вийти за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, гарного та відповідального роботодавця [7].

Залучений співробітник – це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, почуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Проте Н. Лисиця та Н. Войтович вважають, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий ефект для організації [5]. З іншого боку, такі видатні науковці як У. Кан та Ф. Френк підкреслюють, що залученість не може бути постійним станом, вона формується в процесі засвоєння співробітниками своїх робочих ролей, через фізичну (застосування трудової енергії), інтелектуальну (формування уявлення про організацію) та емоційну (ступінь свого позитивного або негативного ставлення до організації) реакції [5]. Також Бей Г. В. узагальнює, що теорія залученості полягає в тому, що «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, за якої співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але й за власним бажанням» [1].

Виходячи з вищевикладених визначень, можна зробити висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов

роботи в компанії. Залученість можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом для керівництва й управління персоналом.

Адже залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, всю емоційну прихильність та приналежність до своєї компанії, усвідомлює, що є частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом йти до виконання стратегічних цілей компанії.

Водночас також постає питання відмінності терміна «залученість» від термінів «задоволеність» та «лояльність». Ці терміни часто поєднують між собою та сприймають як спільні поняття. Проте це не зовсім так. Л. В. Щетініна визначає, що задоволеність працею – це оцінювання співпадіння вимог працівника, які він ставить до свого трудового життя (умов праці, оплати праці, характеру та змісту праці) з реальною ситуацією в організації (можливістю їх задовольнити) [7]. Повністю згодні з цим визначенням, адже, також вважаємо, що задоволеність визначається як відповідність певних вимог та очікувань до реального становища. Саме таким чином працівник може зрозуміти, чи задоволений він своєю посадою, заробітною платою й взагалі своїм становищем у суспільстві, чи ні.

Але ж що означає тоді термін «лояльність»? Термін «лояльність» не має чіткого визначення, тому багато науковців трактують його по-різному. А. Ю. Трофімов дослідив різні погляди науковців і погодився з К. Е. Оксінюда, що лояльність – це ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється у діях і поведінці, що сприяють, суперечать або є нейтральними відносно діяльності організації. З іншого боку, К. В. Харський визначає лояльність як здатність і готовність змиритися з одними вимогами й глибоко прийняти інші, це усвідомлене прийняття правил і відповідна вимогливість до інших [10].

Проте особисто більш згодні з концепцією емоційної лояльності за визначеннями М. І. Магура та Л. Портера. М. І. Магура вважає, що лояльність – це емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом. Водночас Л. Портер вважає, що лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей [10]. У цих визначеннях окреслюється позитивна частина терміна «лояльність», адже особисто вважаємо, що лояльність – це рівень прихильності до компанії, здатність усвідомити та прийняти всі особливості й проблеми компанії і водночас продовжувати докладати зусилля для її процвітання. Лояльність – це безмежне бажання працювати у певній компанії, розділяти її цінності, цілі та пріоритети, загальну прихильність до компанії. Отже, визначивши різницю між поняттями «залученість», «задоволеність» та «лояльність» хочеться відзначити, що саме залученість є найкращим методом для керівництва та управління персоналом.

Адже залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Таким чином персонал отримує можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тим самим впливати на діяльність компанії. Саме така участь співробітників у житті компанії підвищує продуктивність, прихильність та зацікавленість працюючих, адже працівники починають відчувати відповідальність за результати власної праці через відчуття безмежної довіри з боку керівництва. Залучений персонал завжди зацікавлений у діяльності організації, прагне підвищувати свій професійний рівень, ініціативний та завжди готовий прийти на допомогу компанії.

Необхідність управління залученістю персоналу підтверджують і численні дослідження у цій сфері. Згідно з останнім дослідженням компанії «Gallup» «State of the Global Workplace» («Стан глобального робочого середовища») майже 85% співробітників демонструють дуже низьку залученість (67%) або взагалі активно виявляють її відсутність (18%). Наслідками таких показників є величезні втрати продуктивності, що обходяться бізнесу приблизно в \$ 7 трлн. Згадані вище 67% становлять більшу частину персоналу різних компаній по всьому світу [8, 9].

Як правило, співробітники, які демонструють дуже низьку залученість або навіть її відсутність, не є поганими працівниками, проте їм байдуже за долю організації, її мету та цілі. Такі працівники працюють лише для отримання власних благ, таких, як заробітна плата, бонуси та ін., вони не докладають особливих зусиль до роботи. З цього можна зробити висновок, що більшість керівників компанії не звертають увагу на залученість своїх співробітників, що тягне за собою такі невітні наслідки. За даними «Gallup» залученість співробітників на 70% залежить від керівництва компанії [9]. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра керівника в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто. Тому головний акцент у покращенні стану залученості персоналу треба ставити саме на розвитку керівника та його взаємодію з підлеглими. Отже, щоб суттєво підвищити рівень залученості персоналу в найближчий час, перш за все, необхідно провести аудит атестаційних систем, методів оцінювання працівників. Цей аудит допоможе визначити, які методи сприяють залученості персоналу, а які навпаки заважають. Також необхідно, щоб HR-менеджери компанії проводили бесіди зі співробітниками з питань професійного розвитку та кар'єри, складали на кожну особу кар'єрний план та стратегію розвитку, просування у компанії. А також проаналізували прогрес та розвиток за минулих півроку або рік. Ці дії дозволять зрозуміти прагнення та потенціал співробітника й проаналізувати його можливі плани на майбутнє в компанії. Разом з цим необхідно розробити систему щодо можливості призначити співробітників на управлінські позиції або хоча б надати якісь невеликі управлінські функції. Всі ці дії зможуть значно підвищити рівень залученості персоналу. Щоб зрозуміти прогрес у цій справі, необхідно раз на рік проводити аудит та атестацію персоналу у вигляді обговорення планів на майбутнє та бачення співробітників себе у компанії. Адже згідно з «Оглядом кадрових політик і практик «Ernst & Young» – 2017» 86% компаній в Україні проводять оцінювання ефективності роботи співробітників, з них 61% роблять це раз на рік. Високий рівень залученості є результатом правильно впорядкованої системи управління результативністю, задоволеністю та мотивацією персоналу [2].

Дослідження аудиторської компанії «Ernst & Young» трендів в управлінні персоналом на 2018 рік також виділяють саме розвиток залученості персоналу як головну необхідність для побудови успішної організації. Компанія «Ernst & Young» рекомендує компаніям, які прагнуть швидко реагувати на зміни середовища та завжди залишатися на висоті, впроваджувати людиноорієнтований підхід до управління персоналом (Human to Human Approach) [2]. Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу. Разом з цим однією з конкурентних переваг залишається корпоративна культура компанії, адже це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища та неможливо скопіювати.

Згідно з результатами огляду для перших осіб компанії (CEO Survey), проведеного «Ernst & Young», управління персоналом та залученістю (people issues) є

одним із пріоритетних бізнес-викликів для CEO [2]. Адже бізнес – це персонал, а залучений персонал – запорука успішного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що все починається з людей, яких об'єднують спільні інтереси, цінності та висока спільна мета, люди які готові докладати зусиль задля її досягнення. Відповідно до результатів «Загальногалузевого огляду заробітних плат та компенсацій», кадрової політики і практики, «Ernst & Young» – управління залученістю є пріоритетом кадрової політики № 1 [2]. Даний аспект зазначили як найважливіший понад 60% компаній-учасниць дослідження.

Проте на шляху до реалізації залученості персоналу може виникнути ряд труднощів, перепон та непорозумінь. Це може бути пов'язано з представленістю покоління Y на ринку праці, яке, за результатами чисельних досліджень, є найменш лояльним і готове змінювати роботодавця кожні три роки й навіть частіше. Цікаво, що особливості роботи з поколінням Y були названі серед основних причин, які ускладнюють залучення й утримання талантів. Адже дане покоління більш вимогливе до роботодавців, для них важливий рівень кваліфікації керівника, а також масштабність поставлених завдань та безпосередньо робота, яку вони виконують, пов'язана з їх цінностями та особистою місією. Незважаючи на те, що 88% респондентів в Україні відчують різницю у ставленні до роботи кандидатів різних вікових поколінь, лише 58% компаній адаптують для них свої підходи до управління персоналом [2].

Разом з цим хочеться також виділити і компанію «Deloitte» з роботою на тему «Залученість персоналу та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві», у якій компанія досліджувала тему залученості персоналу та проводила опитування. Під час опитування вони визначили, що 76% респондентів вважають залученість важливим фактором для розвитку кадрової політики України [11].

За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та культури. Це дає можливість коригування стратегічних завдань, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Висновки. Визначено підходи до трактування поняття «залученість» та обґрунтовано її роль у роботі персоналу як найвищого рівня мотивації праці. Також розглянуто чинники, що впливають на рівень залученості персоналу. Разом з цим можна визначити, що компанії з високим рівнем залученості співробітників мають кращі кар'єрні результати, а саме – нижчий рівень плинності кадрів, тоді як ефективність співробітників і частка лояльних та задоволених клієнтів – вище.

Таким чином, залученість персоналу відіграє сьогодні важливу роль у роботі будь-якої компанії та напряду впливає на кінцеві результати її діяльності. Також розвиток рівня залученості персоналу позитивно відображається на рівні його конкурентоспроможності, оскільки проявляється у наявності бажання й можливостей професійно розвиватись і зростати разом із компанією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Однак імплементація різних методів і підходів в оцінюванні залученості та їх ефективність потребує подальшого дослідження.

Conclusions. Approaches to the interpretation of the concept «involvement» are determined and its role in the work of the staff as the highest level of work motivation is substantiated, the factors influencing the level of staff involvement are considered as well. At the same time, it can be determined that the companies with the high level of employees involvement have better career results, such as – lower level of staff turnover, while employees efficiency and the share of loyal and satisfied customers are higher.

Thus, at present the staff involvement plays an important role in the work of any company and directly affects the final results of its activities. Also, the development of the of

staff involvement level is positively reflected in the level of its competitiveness, as it is manifested in the presence of desire and opportunities to develop professionally and grow with the company in the atmosphere of creative interaction and respect. However, the implementation of different methods and approaches in the evaluation of involvement and their effectiveness require further investigations.

Список використаної літератури

1. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>. (дата звернення: 10.12.2020).
2. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд «Ernst & Young». EBA. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>. (дата звернення: 10.12.2020).
3. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. (дата звернення: 10.12.2020).
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ. 2012. 397 с.
5. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173–184.
6. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*. 2014. № 9. С. 74–84.
7. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 259–266.
8. Frank F. D., Finnegan R. F. and Taylor C. F. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27. P. 12–25.
9. Jim Harter is. Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. URL: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. (дата звернення: 10.12.2020).
10. Трофімов А. Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 року). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2020. С. 77–81. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. (дата звернення: 10.12.2020).
11. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf](https://www2.deloitte.com/global/human-capital-trends/2018-6.pdf). (дата звернення: 10.12.2020).

References

1. Bey A. V. Upravlinnya rozvytkom personalu yak metod zabezpechennya vysokoho rivnya zaluchenosti pratsivnykiv. *Management of personnel development as method of ensuring of high level employees engagement Modern Economics*. 2018. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
2. Novi trendy u sferi upravlinnya personalom: ohlyad "Ernst & Young". EBA. 2018. New trends in personnel management: a review "Ernst & Young". EBA. 2018. Available at: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
3. Kal'ko I. R., Martsenyuk O. V. Zaluchenist' personalu yak odyin iz metodiv formuvannya efektyvnoyi roboty orhanizatsiyi. Staff involvement as one of the methods of forming the effective work of the organization. 2020. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).
4. Kolot A. M., Tsymbalyuk S. O. Motyvatsiya personalu: pidruchnyk. Staff motivation: a textbook. K.: KNEU, 2012. 397 p. [In Ukrainian].
5. Kyryllov A. V. Tekhnolohyy upravlenyya personalom y konyunktura. Technology of personnel management and the situation. *Sotsyal'naya polityka y sotsyolohyya. Social policy and sociology*. 2014. No. 4 (105). Pp. 173–184. [In Russian].
6. Konovalova V. Upravlenye вовлеченност'yu personala: faktory uspekhev y neudach. Managing staff involvement: success and failure factors. *Kadrovyyk. Personnel*. 2014. No. 9. Pp. 74–84. [In Russian].
7. Shchetinina L. V., Yastrubynska A. E. Otsinyuvannya zaluchenosti personalu: znachennya, vymohy ta praktychni rekomendatsiyi. Evaluation of staff involvement: significance, requirements and practical recommendations. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. Social and labour relations: theory and practice*. 2017. Vol. 2. No. 14. P. 259–266. [In Ukrainian].

8. Frank, F. D., Finnegan, R. F. and Taylor, C. F. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12–25.
9. Jim Harter is. Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. (accessed: 10.12.2020).
10. Trofimov A. Yu. Fenomen "orhanizatsiyna loyal'nist" personalu" yak naukova problema. The phenomenon of "organizational loyalty of staff" as a scientific problem. *Suchasnyy vymir psykhohiyyi ta pedahohiky: Zbirnyk tez naukovykh robit uchasnykiv mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. L'viv, 22–23 travnya 2020 roku). L'viv: HO "L'vivs'ka pedahohichna spil'nota". P. 77–81. Available at: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. [In Ukrainian]. (accessed: 10.12.2020).*
11. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Available at: [Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf](#). (accessed: 10.12.2020).