

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Дипломна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: Студент VI курсу, групи 651,
денної форми навчання
спеціальності 051 - Економіка
(освітня програма: Управління персоналом та
економіка праці)
Коренга Тарас Анаталійович

Науковий керівник:
доц., к.е.н. Антохова І.М.

До захисту допущено:
Протокол засідання кафедри №__
від „__” _____ 2023 р.
зав. кафедри _____ проф. Ю.М.Лопатинський

м. Чернівці – 2023 рік

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИСВІТЛЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичний розгляд проблем лідерства в управлінні персоналом сучасного підприємства	7
1.2. Особливості формування лідерських якостей у працівників сучасних підприємств	21
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КАМЕЯ».....	41
2.1. Критерії, рівні та показники формування лідерських якостей у персоналу досліджуваного підприємства.....	41
2.2. Організація, методика та результати проведення дослідження.....	55
Висновки до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	82
3.1. Аналіз результатів дослідження лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ.....	82
3.2. Шляхи розвитку лідерської компетентності керівників сучасних підприємств та їх вплив на створення ефективної системи управління на підприємстві.....	96
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активізації глобалізаційних тенденцій, підсилених розвитком тотальної інформатизації і використанням інтернет- та інформаційних технологій, все більшої ролі, актуальності і важливості набувають фактори праці та інтелекту як невід'ємних чинників і умов функціонування та розвитку підприємств, їх здатності адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та протидії тиску конкуренції. Разом з тим, зміщаються й акценти в компетентностях персоналу. Якщо раніше наголос робився на продуктивності та кількісних вимірниках праці, то зараз - на вміннях впливати на трудовий колектив, організовувати бізнес-процеси, гуртувати та мотивувати персонал навколо корпоративних цінностей, визначати перспективні стратегії розвитку бізнесу і підвищення рівня лояльності споживача. Такі здатності в сучасному менеджменті трактуються як лідерські, а лідерство визначається рушійним фактором модернізації систем управління персоналом.

Попри ці тенденції, лідерство в управлінні персоналом вітчизняних підприємств впроваджується недостатньо швидко і у недостатніх обсягах, що знижує потенціал їх конкурентоспроможності та ефективного управління персоналом. Це актуалізує завдання розробки теоретико-методичних та впровадження сучасних ефективних практичних інструментів та засобів політики імплементації лідерства в системи управління персоналом підприємств, у тому числі з урахуванням специфіки функціонування та особливостей розвитку підприємств, які надають медичні послуги як важливого сегмента внутрішнього ринку, де створюється значна частка ВВП та задовольняються потреби великої частини населення держави.

Проблемам управління лідерством в системі управління персоналом приділено багато уваги у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців: Д. Богині, Л. Борщ, Г. Дж. Болта, О. Грішної, Н. Єсінової, Г. Завіновської,

А. Колота, Р. Крапгама, Е. Лібанової, А. Лаурента, М. Мартиненка, В. Міляєвої, С. Нестулі, О. Нестулі, Л. Скібіцької, Г. Старовойтової, Р. Хілла, Л. Шимановської-Діанич, Г. Шредера та ін. Управління функціонуванням та розвитком персоналу підприємств є об'єктом досліджень Л. Агафонової, В. Антонової, В. Апопія, І. Бережного, Г. Завілейського, А. Менделевича, В. Мартинова, Н. Міценко, К. Коровіна, В. Пшеничного, Г. П'ятницької, В. Ткаченко, А. Фоміної, І. Фейзуллаєва, Л. Янчевої та інших науковців.

Проте особливості сучасного періоду розвитку, формування інтелектуально-кадрового забезпечення, а також специфічні умови функціонування та бізнес-процесів підприємств потребують нових більш досконалих підходів та засобів впровадження лідерства в систему управління персоналом сучасних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів та засобів впровадження лідерства в управління персоналом підприємств, які надають медичні послуги.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні погляди та встановити концептуальний зміст поняття і структури лідерства на підприємстві;
- сформуувати методiku діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств;
- здійснити аналіз соціально-економічних передумов лідерства на ТОВ «Камея»;
- виявити характеристики стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств, які надають медичні послуги;
- провести оцінювання реалізації лідерського потенціалу та його впливу на управління персоналом ТОВ «Камея»;
- визначити напрями інституціоналізації лідерства на підприємствах;

- обґрунтувати базові положення стратегії розвитку лідерства на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці;
- удосконалити методику оцінювання лідерства в управлінні персоналом на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці.

Об'єктом дослідження є процес впровадження лідерства в управління персоналом на ТОВ «Каменя».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби управління лідерством в системі управління персоналом на ТОВ «Каменя».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи синтезу і системного аналізу (для обґрунтування змісту поняття «лідерство» та визначення його особливостей на сучасних підприємствах); системного аналізу та теоретичного узагальнення (для подальшого розвитку методики оцінювання лідерства на підприємствах); статистичного аналізу та експертних опитувань (для надання характеристики умовам впровадження і розвитку лідерства на підприємствах); групувань, логічного аналізу, стратегічного менеджменту (для обґрунтування інструментів та засобів інституціалізації лідерства на підприємствах); системного та порівняльного аналізу (при обґрунтуванні елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах).

Інформаційну та статистичну основу кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, фінансова та статистична звітність підприємств, які надають медичні послуги в м. Чернівці, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо

удосконалення процесів впровадження лідерства в систему управління персоналом ТОВ «Камея».

В кваліфікаційній роботі *удосконалено*:

- концептуальні аспекти управління лідерством, зокрема уточнено сутнісні характеристики понять: «лідерство»; лідерський клімат; колективне лідерство, що дозволило удосконалити понятійний апарат політики впровадження лідерства на підприємствах, які надають медичні послуги;

- методичний підхід до оцінювання реалізації лідерства в управлінні персоналом сучасних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління впровадженням лідерства на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота містить три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИСВІТЛЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний розгляд проблем лідерства в управлінні персоналом сучасного підприємства

В Україні останнім часом велике значення приділяється проблемі ролі та місця лідерства. Внаслідок цього в умовах глибинних перетворень у різноманітних сферах життєдіяльності суспільства і динамізму соціальних процесів змінюються вимоги до особистості, яка спроможна реалізовувати та проявляти лідерський потенціал в суспільно-корисній, громадській та професійній діяльності.

На початку ХХ століття проблема лідерства придбала міждисциплінарний характер, її почали досліджувати у різноманітних галузях наук: менеджменті (Маркіна, Вороніна, & Дмитренко, 2020), економіці (Лусте, 2009), політології (Дергачев, 2019), соціології (Духина & Мазницин, 2018), філософії (Вергун, 2015; Полисаєв, 2018), соціальній роботі (Sullivan, 2016; Fisher, 2009, Собчишин, 2020; Holosko, 2009; Horishna, Slozanska & Soroka, 2019), психології (Бендас, 2009) тощо. Але найчастіше його уподібнюють з поняттям «управління» або «менеджмент».

У контексті нашої кваліфікаційної роботи вважаємо за потрібне зробити висвітлення характеристик категорії «лідерство». Сьогодні у науковому просторі показано чималу кількість напрямків стосовно розгляду феномену «лідерства», для прикладу, у працях сучасних зарубіжних вчених Фідлера (1963), Стогділла (1974), Болмена & Діла (2005), Бланшара (2008) та інших.

Лідерство як спроможність впливати на групи людей та індивідуумів, щоб підштовхувати їх працювати для досягнення цілей, досліджено у працях Мескон, Альберт & Хедоури (2004). Досить широко лідерство представлено у контексті загальної групової діяльності: Паригін (1986) , Кричевський (1989), Блондель (1992), Карамушка (2013) тощо. Дедалі більшого розвитку останнім часом у дослідженнях вітчизняних науковців набуває проблема розвитку лідерських якостей особистості: Лактіонова (2002), Калашнікова (2010), Гаврилюк (2011) та інших.

Ми думаємо, що така велика увага до феномену «лідерства» вказує про необхідність розв'язання завдань і проблем відповідно до цілей визначеної сфери життєдіяльності суспільства, а тому необхідністю розробки дієвих систем підготовки спеціалістів до лідерства.

Одночасно, у більшості нинішніх наукових досліджень зазначається про наявність протиріч стосовно визначення сутності даного феномену. Так, на думку Р. Стогділла (1974), «дефініцій лідерства стільки, скільки є в наявності людей, які старалися займатися даним явищем» (Stogdill, 1974, p. 42). Отож, встановлено доволі широке вживання терміну «лідерство»: як мистецтво досягнення порозуміння; як інструмент досягнення результату та спільної мети; як вміння переконувати; як результат групової взаємодії; як бачення перспективи; як здійснення впливу; як прояв лідерських рис в різноманітних ситуаціях (Stogdill, 1974, p. 42) ; як визначення особливих цінностей.

Серед новітніх досліджень феномену «лідерство» володарює його дослідження як міжособистісної взаємодії, що в конкретній ситуації проявляється при допомозі комунікативного процесу і спрямована на досягнення загальних цілей (Шалагинова, 2007, с. 347). Вивчаючи природу лідерства, теж звертається увага науковців на комбінацію та поєднання якостей особистості з чітким типом взаємовідносин людей у групі для здійснення спільної діяльності, а тому лідерство визначається як стан (положення) особистості, або як процес залучення прихильників до виразної діяльності [67, с. 18-19].

У відповідності з поглядами американського вченого Ф. Фідлера (1963) ефективність лідерства, «орієнтовного на людей» або «орієнтовного на завдання», залежить від ситуації у групі. Для здійснення лідерських функцій у не дуже сприятливих обставинах лідер, який орієнтується на завдання, добуває більших успіхів, чим той, що орієнтується на людей. За підходящої ситуації більш вдалим є лідер, зосереджений на людях [61, с. 24]. Феномен «лідерства» проявляється в будь-яких організованих групах, які прагнуть до головної мети, то лідерами відповідно стають завдяки прояву певних особистісних і професійних характеристик стосовно їх успішного вживання для висунення аргументованих цілей управління діяльності [67, с. 20]. Рахується, що лідерство - це нова якість управління людським капіталом, спроможність вести за собою до загальної мети, надихати співробітників, аби вони самі хотіли працювати, що є необхідним. Через те що ефективне лідерство пов'язується з необхідністю реалізації соціально-професійних ролей і функцій, то забезпечується прийняття і освоєння індивідом суспільних ідеалів та цінностей, прояв соціально активної важливої позиції в діяльності [34, с. 61].

Головні характеристики зазначеного терміну лишаються нерозкритими або розглядаються у досить поверхневому, вузькому контексті. Людина, яка має лідерську поведінку та показує соціальну активність розкривається як: найбільш авторитетна особистість, яка налаштовує взаємовідносини в групі [34, с. 62]; як людина, за якою засвідчено право на прийняття найбільш вагомих рішень, що відображають груповий інтерес [3, с. 141]; як член групи, котрий найкраще може управляти групою у визначеній ситуації [69, с. 238]; як лідер, який за собою веде шляхом свого прикладу, надихає людей [71, с.32]; як людина, яка спроможна до колективних стосунків [19, с.72]; як людина, яка здійснює управління та має ідеї [37, с.32]; як людина, яка за справу береться сама або розбиває задачі між членами групи для виявлення їх лідерської ініціативи, признає шляхи досягнення визначеної мети, розподіл ресурсів та присутність можливостей це здійснити [94, с. 18]; як молода людина, яка спроможна до прояву соціальної активності, лідерського

світогляду, соціальної позиції, має можливість удосконалювати власні знання і приймати грамотні рішення для попередження та уникнення проблем в суспільстві [13, с. 22].

Отож, особливо глибоким стає питання лідерства у площині існування чималої кількості теорій та їх багатоваріантного застосування до визначених завдань досліджень. У рамках різностороннього теоретичного підґрунтя створюється традиція наукового пізнання феномену «лідерства», досліджування його суттєвих ознак, які розглядають особистість як лідера, який сприяє результату та спільній меті, спрямованому на реалізацію позитивних змін в суспільстві (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Гене́за теорій лідерства [23]

Теорія	Основна ідея	Сутнісні ознаки
Теорії великої людини Фундатор теорії: Т. Карлейль	Розвиток особистості залежить від вродженої якості, з урахуванням розуміння, що великими лідерами народжуються, а не стають	Високий інтелект, харизма, зтовариськість, сміливість
Теорії особистісних якостей Фундатори теорії: Р. Стогділл, С. Кіркпатрік, Е. Лок, Дж. Нефф, Дж. Сітрін	Розвиток особистості залежить від виховання особистісних якостей та їх значення для прояву лідерства	Висока енергія, цілеспрямованість, активність, мотивація лідерства, чесність та прямота, впевненість у собі, когнітивні здібності, ґрунтовні знання своєї справи
Ситуаційна теорія лідерства Фундатори теорії: Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар	Розвиток особистості залежить від передбачення ефективності робочої групи, яку веде лідер. Дана теорія є доповненням до теорії системи, яка заповнює її прогалини	Взаємовідносини між лідером та членами групи, авторитет, посадові обов'язки, структурованість роботи, атмосфера в групі; людина, ставши лідером один раз, може виявити лідерські здібності.
Системна теорія лідерства Фундатори теорії: М. Х'юстон	Розвиток особистості залежить від спільної діяльності, що сприяє виникненню і формуванню лідерства	Взаємовідносини між лідером та членами групи, авторитет, колективне прийняття рішень
Трансакційне лідерство Фундатор теорії: Дж. Бернс	Розвиток особистості залежить від потреб та інтересів групи, які задовольняють їх запити в обмін на досягнення специфічних цілей	Встановлення взаємозв'язку між лідером і послідовниками, набуття впевненості в собі

Теорії вертикального подвійного зв'язку між лідером та членами Фундатор теорії: Г. Грайен	Розвиток особистості залежить від врахування особливостей особистості лідера, послідовників і відносин між ними	Довіра, повага, підтримка, лояльність
Теорія внутрішнього стимулювання лідерства Фундатор теорії: К.Кешман	Розвиток особистості залежить від лідерських навичок "зсередини"	Самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісних відносин, буття, знаходження рівноваги та вміння діяти.
Теорія опосередкованого лідерства Фундатори теорії: Р. Фішера & А. Шарпа	Розвиток особистості залежить від мотивації до лідерської поведінки та визначається перелік необхідних якостей	Чітке формулювання бажаних результатів; вироблення бачення перспективи; встановлення відносин співпраці; освоєння нових форм навчання, креативність
Теорія «двигуна лідерства» Фундатор теорії: Н. Тічі	Розвиток особистості залежить від досвіду лідерів вищого рівня, які повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління	Бізнес-ідеї, цінності та емоційна енергія, рішучість, володіння методикою виховання нових лідерів, вміння «передавати точку зору» (teachable point of view)
Трансформаційне лідерство Фундатор теорії: Б. Басса	Розвиток особистості залежить від уявлень і цінностей: довіра – натхнення - особистісний розвиток – креативність. Лідерство шляхом розвитку людей, стимулювання мислення, натхнення людей, або засноване на харизмі	Здатність до створення майбутнього, бачення якого надихає; мотивація людей щодо перейняття цього бачення, управління процесом досягнення цього бачення, створення команди, мотивація до дії, соціальне згуртування, здатність управляти змінами
Теорія сполучного лідерства та «гарячих груп» Фундатор теорії: Дж. Ліпман Блюмен	Розвиток сучасної особистості залежить від вміння встановлювати зв'язки між своїми бажаннями й цілями, а також цілями та бажаннями інших людей	Особиста відповідальність; навички побудови суспільства односторонців; орієнтація на довгострокову перспективу; лідерство за допомогою очікувань: довіра, надання можливостей і підвищення; пошук сенсу життя
Ціннісна теорія лідерства Фундатори: Р. Грінліф, С. і Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм	Розвиток особистості залежить від засвоєння ціннісних принципів	Побудова ціннісної моделі на основі двох базових положень: розвиток цінностей і норм окремих учасників групи й організації в цілому; лідерству, заснованому на цінностях необхідно навчатися у процесі діяльності

Продовження таблиці 1.1

Теорія організаційного Лідерства Фундатор теорії: П. Сенге	Розвиток особистості залежить від здатності певної спільноти визначати своє майбутнє та підтримувати процес необхідних для цього змін	Досконале розуміння особистості, розвиток ментальної моделі, формування спільного бачення організації, групове навчання та розвиток системного мислення, творча напруга й енергія
Теорія розподіленого лідерства Фундатори теорії: Д.Бредфорд, А.Коен	Розвиток особистості залежить від глибокого почуття задоволеності від досягнутого та спільного результату	Схильність до навчання, високий рівень емоційного інтелекту, навички ефективних комунікацій, лідерська поведінка
Теорії лідерства – служіння Фундатор теорії: Р. Грінліф	Розвиток особистості залежить від служіння людям, можливістю бути корисним суспільству і ставити інтереси спільноти вище своїх власних інтересів; піклуватися, щоб їх потреби були задоволені	Уміння слухати та розуміти інших; прийняття й емпатію; уміння аналізувати ситуацію та передбачати проблеми; усвідомленість і проникливість; уміння переконувати й організувати інших
Теорія емоційного лідерства Фундатор теорії: Д. Гоулман	Розвиток особистості залежить від здатності залучати та спрямовувати емоції своїх послідовників, змінюючи їх позитивний бік справлятися з негативними емоціями.	П'ять компонентів емоційного інтелекту: самосвідомість, емпатія, саморегуляція, мотивація, соціальні навички, вміння керувати собою та відносинами з іншим людьми

Виникнення чималої кількості наукових концепцій та теорій лідерства вказують на необхідність окреслення перспектив й принципів співіснування різноманітних теорій лідерства (таблиця 1.2).

Таблиця.1.2

**Визначення характеристик понять «лідер» та «лідерство» в
міждисциплінарних дослідженнях**

Характеристика наукової категорії «лідер»	Характеристика наукової категорії «лідерство»
Політичний лідер у будь-якому суспільстві покликаний виконувати функції гуманістичного спрямування, а саме: об'єднувати суспільство навколо спільних цілей; створювати злагоду, консенсус, взаєморозуміння в соціумі [66, с. 149].	Політичне лідерство - це спрямування сил та засобів на доброустрій співгромадян, підлеглих, спрямування зусиль на розбудову інфраструктури, створення інноваційних підходів для подолання застарілих проблем [66, с. 150]
Освітній лідер - сприяє успіху кожного студента, засобам його досягнення й використання відповідних функцій [39, с. 15].	Освітнє лідерство - це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій [39, с. 16].

Продовження таблиці 1.2.

Трансформаційний лідер - генерує ідеї й знаходження інноваційних рішень стандартних і нестандартних проблем [88, с. 152].	Трансформаційне лідерство - інтраорганізаційний процес, спрямований на формування цільової та ціннісної єдності лідера і послідовників відносно управління змінами [88, с. 153].
Ефективний лідер державної служби служить заради суспільного блага шляхом надання послуг або просування соціальних цілей в суспільстві [77, с. 63].	Лідерство у державному управлінні - це процес розвитку службовців, які забезпечують результат [77, с. 64].
Інноваційний лідер - активно співпрацює зі своїми співробітниками та підтримує високий рівень командної роботи, створюючи можливості для впровадження інноваціями [92, с. 119].	Інноваційне лідерство - це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації [92, с. 120].
Лідер-підприємець - висококваліфікована особистість, здатна до розвитку творчого потенціалу, особистісно-професійного самовдосконалення, творчого само розвитку інноваціями [36, с. 157].	Підприємницьке лідерство - це процес послідовного і цілеспрямованого використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації й саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства [36, с. 158].
Лідер громади - прагне створювати та підтримувати в громаді загальний піднесений настрій та довіру, демонструючи їм, що їхня праця наближає громадську організацію до усвідомленої та прийнятої всіма мети [98].	Лідерство в громадському секторі - ключовий інструмент посилення сектора громадських організацій, їх впливу на формування свідомого громадянського суспільства, яке, своєю чергою, визначається вмінням знаходити та координувати кошти та ресурси для досягнення мети, сукупність яких здатна задовольнити інтереси найближчої соціальної групи у суспільстві [98].
Лідер соціальної організації, соціальний лідер - особливий тип лідера, якому властиві певні соціально-психологічні та професійні риси; який спрямовує організацію, людей, органи управління на досягнення конкретних цілей, стимулює до творчої та ефективної діяльності, спонукає та об'єднує енергію багатьох; який уміє створювати «сильні організації», вибирати оптимальні методи розв'язання проблем, приймати грамотні рішення, здійснювати контроль на всіх етапах управління [65, с. 255].	Соціальне лідерство - це соціальна позиція особистості в суспільстві або групі людей, що забезпечує здатність спрямовувати й організовувати спільну діяльність відповідно до цільових установок і ціннісних орієнтацій групи [65, с. 256].

Суспільству потрібні гнучкі та універсальні лідери, які є аналітиками й творцями, що можуть переосмислити досвід, для того щоб відкрити нові можливості та питання [48, с. 18]. При цьому зростає кількість людей,

спроможних виконувати управлінські ролі, котрі можуть знайти послідовність й простоту між організаційним безладом і хаосом; управлінці, які люблять власну роботу; люди, які самі впливають на своє життя; менеджери та лідери, які оцінюють управління як етичний та моральний обов'язок; лідери, які пов'язують практичний реалізм з щирим обов'язком задля більших цілей і цінностей [39, с. 16].

Таким чином, розуміння суті потреб та суспільних змін [56, с. 120]. відповідає новітнім запитам до лідерства та признає складну єдність характеристик особистості та діяльності лідера, завдяки:

- по-перше, органічному поєднанню яскраво виражених лідерських якостей і управлінського професіоналізму особистості;
- по-друге, присутності особистостей, спроможних не тільки реалізувати сильний вплив на середовище, але й на себе брати відповідальність за власні висловлювання, рішення й дії;
- по-третє, високому особистому авторитету лідера серед більшої частини членів належної групи (в ідеалі - серед всіх);
- по-четверте, стратегічному характеру його рішучості і мислення у своїх діях і рішеннях;
- по-п'яте, розумінню бажань й цілей, інтересів й прагнень людей і вмінню їх інтегрувати й узагальнювати, відокремлюючи найістотніші.

Тому що у визначення основних типів лідерства втілено характеристики суспільної діяльності (державної, політичної, підприємницької, освітньої, громадськоїтощо) [63], то за даною логікою стає розумним реалізувати розширення типів суспільної діяльності.

Методологія управління формулюється значним проблемним полем, яке включає потребу розв'язання багатьох проблем. До таких проблем необхідно віднести аналіз теоретичних напрацювань в управлінні та пристосування теоретичних напрацювань інакших наук в управління, забезпечення цілісності практичної та пізнавальної методології, їх відкритості для методологічних інновацій.

Інтенсивний відбір відбувається на методологічному полі управління, інстинктивні методичні експерименти і адаптація методів з усіх провідних галузей знання до потреб управління, що надає змогу вирішувати складні нові практичні задачі.

Об'єднання знань інших наук та пристосування їх в управління, змінює управління на соціоінженерну науку, що органічно пов'язує методологію наукового пізнання із застосуванням на практиці.

На протязі останніх років опубліковано ряд робіт вітчизняних учених та фахівців з проблематики лідерства. Отож, вже сформовано ґрунтовний пласт напрацювань у тісних до нашого дослідження темах.

В.В. Мамоною проаналізовані механізми діяльності місцевого самоврядування. "Охарактеризовано сукупність заходів і способів з використання і виявлення резервів активізації можливостей управлінської системи стосовно її оновлення, що становлять механізми саморозвитку. Виконано системний аналіз територіальної організації влади в країні з виявлення особливостей виконання місцевого самоврядування. Розкрито основні напрямки вдосконалення організаційних механізмів виконання управлінських функцій" [52, с. 88].

У контексті нашого дослідження характерного значення набувають праці Плюща Р.М., який дослідив створення в організаційно-управлінському аспекті структури місцевого самоврядування та "визначив загальну стратегію створення органу місцевого самоврядування, яка призначає його розгляд як закритої та відкритої системи, оцінку внутрішнього та зовнішнього оточення" [61, с. 28].

В.І. Шарий приділив увагу дослідженню діяльності самоврядного управління [6, с. 71].

І.В. Козюра досліджував недалеко до вектора нашого дослідження проблематику запровадження лідерства в діяльність органів місцевого самоврядування держави. Він у своїй дисертації дослідив стратегічні засади розвитку місцевого самоврядування в країні, які визначають поширювання

громадянської освіти як способу формування свідомих і активних громадян, активізації взаємодії з громадськістю, впровадження системи показників визначення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування". Також, ним "удосконалено систему принципів місцевого самоврядування, наприклад, доповнено спеціальними принципами випереджаючого і позитивного лідерства" [48, с. 11].

Великий інтерес відображують праці Т.Б. Бендас, В.А. Біленко, М.В. Морарь, А.Д. Пахарєва, Т.В. Підлісної, А.М. Рудської, Т.Г. Фелькель, М.В. Школяр, ідеї яких покладено в основу аналізу лідерства.

А.Д. Пахарєв сформував цілісне та систематизоване уявлення про політичне лідерство, охарактеризував роль у всесвітній історії реальних політичних лідерів через забезпечення ними регіональних, національних та глобальних інтересів, а ще через міру співпадіння даних інтересів з інтересами таких соціально-політичних сил, які підтримали і висунули лідера, не дозволивши чи дозволивши йому розкрити власний організаторський, інтелектуальний та політичний потенціал [74, с. 15].

М.В. Морарь у своїй докторській дисертації наводить поглиблений аналіз причин низької ефективності роботи лідерів у політичних процесах нинішньої України, до яких відносить: політичну неструктурованість нового вітчизняного суспільства; відсутність консенсусу між лідерами партії стосовно стратегії та тактики розвитку держави. Він доводить, що політичні лідери поодинокі в ціннісному відношенні, з низки принципіальних питань зовнішньої та внутрішньої політики [56, с. 119].

В.А. Біленко досліджувала регіональне лідерство та вплив його на розвиток політичної конкуренції та ввела трактування поняття "регіональне політичне лідерство" як те, що віддзеркалює складний феномен, обумовлений регіональними особливостями, що просто визначають специфіку території і реалізують суттєвий вплив на загальнодержавні процеси у зв'язку з категоріями і поняттями "децентралізація", "централізація", "регіональна політика", "автономізація". Вона доводить, що в процесі побудови соціальної,

демократичної, правової держави регіональне політичне лідерство набирає змісту як фактор інтеграції, стабільності інтересів різноманітних груп населення, і саме регіональні лідери являються головними фігурами в побудові на місцевому рівні конкурентоспроможної влади. А громадські організації, політичні партії є найдешевшим і найефективнішим способом залучення громадян на місцях до процесу взаємодії з представницькими органами, а також найбільш потужним інструментом будівництва демократичної країни [30].

Н.О. Трач підкреслює важливість інформаційно-комунікаційних та соціально-психологічних механізмів політичного лідерства як головної сфери взаємодії громадськості і політичного лідера, що підтримує легітимізацію влади, демократизацію суспільно-політичних відносин, можливості досягнення суспільного консенсусу, публічний діалог між суб'єктами політики, зворотними та прямими зв'язкам між громадянами та владними структурами. Для цілей нашого дослідження з створення та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні особливого значення набувають дослідження вченого стосовно розгляду політичного лідерства як феномену, який включає два аспекти: суб'єктивну діяльність із здійснення соціальної ролі (лідер як особистість), котра набуває характеру перманентної організованої дії, організованого процесу з чіткою структурою відносин, ієрархії влади різноманітних рівнів та формально-посадовий статус, зв'язаний з володінням владою (лідер як керівник) [73].

Дослідниця звертає увагу ще на політичну комунікацію як спільну діяльність, яка визначається можливими цінностями та ситуацією. Предметом такої комунікації є цінності аудиторії й політичним лідерам чи партіям потрібно використовувати різні стратегії, за допомогою яких можливо замінити цінності в аудиторії.

Н.О. Трач у політичному лідерстві в структурі спілкування виділяє чотири компоненти:

- когнітивно-інформаційний зв'язаний з процесом передачею та сприйняття інформації, який відбувається за допомогою знакових та вербальних систем;

- регулятивно-поведінковий визначає спілкування з позицій властивостей поведінки суб'єктів, обоюдної регуляції дій та поведінки партнерів;

- афектно-емпатійний - досліджує спілкування як процес регуляції емоційних станів партнерів і як процес обміну на інформаційному рівні;

- соціально-перцептивний зв'язаний із процесами розуміння, сприйняття і пізнання суб'єктами один одного в ході спілкування.

Актуальними є так само напрацювання з відокремлення низки комунікативних бар'єрів, які встановлюють заслон інформаційним потокам. До них відносять: вибірковість заклику, вибірковість уваги та вибірковість сприйняття. Дані бар'єри визначають, що аудиторія вибирає тільки ті повідомлення, що відповідають її інтересам, і відсуває всі інші, старається уникати інформації, що не відповідає її уявленням, звертає увагу тільки на ті повідомлення, що допомагають задовольнити її потреби.

Н.О. Трач доводить думку, що людям тяжко орієнтуватися у граціозній мозаїці суперечних політичних процесів, отож, засоби масової інформації повинні виконувати ряд важливих функцій. До таких функцій автор відносить:

- ретрансляційну - відтворення правильного способу життя з відповідним набором соціальних, політичних та духовних цінностей;

- інформаційну - збір, коментування, редагування та розповсюдження інформації;

- комунікативну - спостереження за подіями і створення суспільної думки щодо їх сутності [13, с. 23].

Завдяки реалізації цих функцій засоби масової інформації орієнтують вплив на усі сфери життєдіяльності суспільства, на соціально-психологічний та духовно-культурний розвиток кожного члена суспільства, отже що кожна сучасна інформація належним чином стереотипізована й несе в собі

повторювані багаторазово ціннісні установки й орієнтації, які прикріплюються у свідомості людей. Політичні лідери активно витрачають всі ресурси, якими обладують засоби масової інформації для власної користі і тому мають можливість розповсюджувати в суспільстві знання про свою діяльність і цілі, позиціонувати себе.

У контексті нашої магістерської роботи особливого значення набувають наукові праці М.В. Школяр, в яких вона синтезує різноманітні точки зору на феномен лідерства і обґрунтовує, що воно є проблематичним політико-психологічним феноменом, утворення та існування якого можливе тільки в умовах демократії. Вона довела тезу, що цілісність феномену лідерства забезпечують три його невід'ємні компоненти: особа лідера (професійні та психологічні характеристики), зовнішні економічні, політичні, соціальні обставини (контент лідерства) та взаємодії між громадянами та лідером [78, с. 467].

С.В. Кузнєцова звернула увагу на лідерство, його суть і механізми створення та ввела комплексний підхід до тлумачення системи створення лідерства як інтегрованої сукупності підсистем (регулятивної, інституціональної, комунікативної, функціональної та ін.), що породжує особистісний ресурс системи влади. Вона доказує, що зміст системи лідеротворення позначається характером зв'язків серед її елементами й структурою елементів, до котрих відносять: суб'єкти висування кандидатів, спосіб завоювання й утримання влади, лідеротворче середовище або тип організаційної структури, форми й методи політико-організаційної діяльності, а ще і самі лідери як суб'єкти й об'єкти процесу [48, с. 23].

В умовах реалізації соціальних проектів на психологічні особливості лідерства звертає увагу А.І. Рудська [73], яка запропонувала соціально-психологічну модель лідерства, яка розкриває суттєві зв'язки між соціальним проектом та лідером і учасниками проекту.

У дослідження лідерства свій вклад внесла Т.Г. Фелькель, порадивши віднести "до головних ідей гуманістичної парадигми поняття лідерства:

встановлення партнерських стосунків між співробітниками та лідером; активне залучення працівників до прийняття рішень на підприємстві; спільне визначення переважно інноваційних, творчих напрямів діяльності та підходів до їх реалізації; взаємодію в команді на базі взаємодопомоги та чітко визначених ролей; орієнтацію на задоволення потреб як підприємства, так і працівників; сприяння особистісному та професійному розвитку працівників; підготовка працівників до самолідерства у своїй професійній та інших видах діяльності". Нею проведена "диференціація галузей психології лідерства та відокремлені наступні напрямки дослідження лідерства: організаційне, політичне, педагогічне, спортивне, студентське, учнівське, в бізнесі, проектне, в системі міністерства внутрішніх справ, в армії, у громадських організаціях, гендерних та крос-культурних групах [82].

Рішенню проблем теоретичних аспектів лідерства присвячено наукові праці Т.Б. Бендас, в яких проведено аналіз напрацювань з лідерології (психології лідерства) та відокремлено декілька історичних періодів розвитку лідерства, кожний з яких, у відповідності до реальних соціально-історичних етапів суспільного розвитку, має власні особливості. Украй необхідними є напрацювання вченого стосовно нових форм оцінки лідерства в залежності від головних тенденцій соціального розвитку сучасного суспільства (диференціація соціальних галузей та галузей професіональної діяльності; присутність постійних соціально-економічних змін у суспільстві; виникнення нових форм організації професіональної та інших видів діяльності; складність соціально-економічних та професіональних завдань; виникнення нових форм взаємодії між сім'єю та роботою, іншими сферами життя особистості; підвищення професіонального рівня співробітників та їх прагнення до самореалізації тощо), які визначили осмислення нових форм лідерства, а, відповідно, розуміння і аналізу лідерства [20, с. 13].

Проблематика осмислення розвитку лідерства детально розглянута в наукових працях Т.В. Підлісної. Головний інтерес для цілей нашої магістерської роботи є напрацювання автора стосовно виділення двох

параметрів, відносно яких можливо згрупувати моделі лідерства це прикмети людини, які можна досліджувати, впливаючи з двох підходів, а саме:

1. характеристики його поведінки та характеру ситуації, що можливо аналізувати з точки зору її мінливості/ універсальності;
2. опису особистісних рис лідера [57, с. 28].

Особливої уваги отримують дослідження морального аспекту лідерства, за сприянням якого досягається інтервенція поведінки працівників у необхідному напрямку, не тільки з використанням спрямовуючої та творчої сили моралі, але за використанням морального союзу, моральної єдності і заради взаємодії досягнення спільних цілей та намірів.

Аналіз дисертаційних досліджень українських вчених багатьох галузей науки, які розглядали лідерство підтверджує, що проблема створення та розвитку лідерства до даного часу ще не була предметом комплексного спеціального дослідження.

Отож, практика державного управління потребує запровадження все нових управлінських підходів до управління підприємствами, системами, людьми тощо.

1.2. Особливості формування лідерських якостей у працівників сучасних підприємств

Головними якостями лідерів сучасних організацій та підприємств повинна бути відповідальність, висока загальнокультурна й професійна компетентність, стійкість до динамічних змін в соціумі та економіці. Закономірно, що особистість лідера потрібно формувати від самого народження в сім'ї і, дотримуючись принципу спадкоємності, та її розвиток продовжувати у загальноосвітніх закладах та системі економічних вищих навчальних закладах України. Отож формування особливостей формування

лідерських якостей у працівників підприємств потрібно звернутися до особливостей їх професійної підготовки.

Із проголошенням незалежності України, вітчизняне суспільство заснувало процес відновлення державницьких традицій, створювати свою модель соціально-економічного розвитку, реалізовувати ефективну зовнішню та внутрішню політику. Подібні вихідні політико-статусні умови є сильним каталізатором економічних реформ, оптимізації фіскальної політики, удосконалення законодавчих норм та, одночасно, зміцнюють роль та значення економічної освіти громадян.

За висновками О. О. Лукомської, парадигма вищої економічної освіти, спирається на усвідомленні того, що ступінь розвитку економічної сфери будь-якого суспільства цілісно зв'язаний зі специфікою життєдіяльності людини, її ціннісною системою і світоглядом, які реалізуються у соціально відповідальній поведінці людини. Відтак професійна підготовка сучасного економіста насамперед передбачає глибоке і усвідомлене розуміння закономірностей відтворювальних процесів на мікро- та макрорівнях, їх кореляцію з культурними, політичними та іншими суспільними реаліями [54].

Т.О. Арєфєва стверджує, що компонентами економічної освіченості є спрямованість та мотивація на безперервне підвищення компетентності, спроможність практично використовувати нові знання «для удосконалення та розвитку правового, технологічного, технічного, соціально-економічного, фінансового та іншого забезпечення управлінських і організаційно-економічних процесів»; налаштованість на розвиток колективного й особистісного потенціалу економічної діяльності, побудованого на відповідальності й соціальному партнерстві [9].

Зазначимо, що вища економічна освіта охоплює професійно-економічну і загальноекономічну.

Погодимося з міркуваннями Т. Ніла про те, що нові тенденції розвитку ринку праці і суспільства висувають сучасні вимоги до традиційної економічної освіти, що орієнтується на парадигму «знань», та визначають

потребу переходу на парадигму практикоорієнтованого навчання. Функціонування вищої економічної школи направлена на розвиток практичних умінь студентів використовувати набуті знання під час рішення економічних проблем, що посилює їхню конкурентоспроможність на ринку праці України [52, с. 89].

В Україні у Концепції розвитку економічної освіти підкреслюється, що метою економічної університетської освіти є підготовка ґрунтовно розвиненого економіста з великим науковим світоглядом і спроможністю до самореалізації як економічно активного та ініціативного члена суспільства. Сьогодні саме економічні університети є установами вищої освіти, заснованими з ціллю підготовки висококваліфікованих спеціалістів з економіки, проведення досліджень усього діапазону економічних проблем. Науковим центром є економічний університет, який узгоджує економічні дослідження в регіоні з проблем підтримки розвитку підприємництва, трансформації регіональної економіки, управління регіональними та муніципальними проектами. Підвищення якості фахової підготовки спеціалістів визначається системою управління, високою компетентністю педагогів, запровадженням у практику навчання нових інноваційних освітніх технологій і належним методичним забезпеченням.

Отже, професійна підготовка студентів економічних університетів являється процесом формування практичних умінь, професійних знань і навичок студентів, мотивації до саморозвитку й ґрунтовної освіти.

Тому що наше дослідження присвячене проблемі утворення лідерських якостей персоналу сучасних підприємств, потрібно установити сутність даного поняття. Структура лідерських якостей працівників зумовлена специфікою їх професійної діяльності [14; 302]. Зазначимо, що слово «специфіка» означає «притаманний, особливий». Отже майбутня професійна діяльність персоналу сучасних підприємств зумовлюється особливими функціями, котрі вони будуть реалізовувати [61, с. 85].

Професійну діяльність персоналу сучасних підприємств ми трактуємо як загальне поняття, яке об'єднує різноманітні спеціальності економічного профілю: менеджер, економіст, фінансист, управлінець тощо. Для більш рівноцінного трактування специфіки їх роботи розглянемо професіограми перелічених спеціальностей.

Слідом за К. Бланшар відзначаємо, що професіограма розглядається на основі аналізу змісту професійної діяльності і включає загальну характеристику професії й перелік головних вимог до її виконавця. Елементами професіограми є перелік основних видів діяльності, класифікаційна картка професії, система якостей, які потрібні для продуктивної роботи за фахом, та якостей, що цьому перешкоджають [52, с. 90].

Професіограму як перелік обов'язкових вмінь майбутнього менеджера, фінансиста, управлінця вивчає С. П. Гончаренко [24, с. 27]. Г. В. Товканець розглядає сучасний ринок працевлаштування за кордоном й в Україні, та, порівнюючи обов'язки й вимоги фахівців, підсумовує особливості підготовки спеціалістів, зокрема, і в напрямку економіки [84].

Зазначимо, що у ряді досліджень, зокрема, в працях Є. А. Климова, професії розділяються на типи: «людина - природа»; «людина - знакова система»; «людина - техніка»; «людина - людина»; «людина - художній образ». Професії економічного профілю відносять до типу «людина - знакова система», тому що пов'язані з переробкою великих обсягів інформації та використовуються на роботі з цифрами, таблицями, формулами. До особи професії типу «людина - знакова система» висуваються наступні вимоги: високий рівень механічної й оперативної пам'яті, уміння адекватно розподіляти увагу, тривала концентрація уваги на знаковому матеріалі, наполегливість, логічне мислення, точність сприйняття.

Нині відбуваються суттєві зміни на виробництві в організації праці. Професійна діяльність спеціалістів економічної сфери створюється на основі налагодженні спільної діяльності, взаємодії з колегами. Це визначає нагальну

потребу формування в працівників сучасних підприємств якостей і компетентностей, які відгукуються психологічним вимогам до професій типу «людина - людина». Насамперед це комунікативні потреби; здатність ефективно й легко спілкуватися з сторонніми людьми, правильно тлумачити дії й емоції оточення, здатність аналізувати власну поведінку, розуміти настрої і наміри інших людей.

Отож стає цілком очевидним, як підтверджує Г. О. Чередніченко, що професійна компетентність спеціалістів з економіки має містити інформаційну, комунікативну та операційну компетенції [58, с. 114].

Поняття інформаційної компетенції виникає через володіння інформацією, її опрацювання та розподілу. Від об'єктивності та змістовності інформації, якою володіє спеціаліст, а також вичерпності та чіткості її ретрансляції керівникам, колегам та підлеглим залежить якість затверджених рішень та успішність діяльності підприємства.

Комунікативна компетенція визначає активне користування технологіями письмового та усного спілкування, вміння обирати найбільш зручні форми взаємодії і підходи до рішення комунікативних проблем.

Операційна компетенція спеціаліста з економіки означає вивчення предметної сфери економічної діяльності, бажання виконувати основні професійні завдання. Відтак поняття підготовки спеціаліста економічного профілю зосереджує насамперед в собі засвоєння професійних навичок, умінь та знань за профільною спеціальністю.

Порівнюючи специфіку професійної діяльності управлінців та менеджерів, М. Г. Ратнікова помічає, що управлінці мають «більш чималий спектр обов'язків, зв'язаних з організацією діяльності в команді, плануванням діяльності, мотивацією підлеглих та високим рівнем комунікативних навичок» [67, с. 35]. Вона відзначає, що управлінець і менеджер відрізняються масштабами планування та управління. Зокрема, менеджер управляє групою, а ще займається плануванням роботи групи в компанії. Натомість управлінець очолює декілька підпорядкованих менеджерам груп та виконує організацію

роботи всієї команди, отож, він має більш широкі повноваження. Управлінці (працівники вищого рангу - керівники) мають більше зобов'язань та обов'язків порівнюючи з менеджерами та, відповідно, більшу відповідальність [1, с. 58].

Фахова діяльність управлінця зв'язана з аналізом стану та рівня сформованості команди, ідентифікацією та розв'язанням конфліктних ситуацій; тлумаченням мотивації поведінки членів команди; систематизацією, аналізом, порівнянням, оцінкою та засвоєнням необхідної інформації; визначенням мети, цілей і завдань діяльності; стратегічним плануванням і тактикою його реалізації; налагодженням ділової комунікації; схваленням рішень; розподілом завдань, оцінкою та контролем результатів виконання тощо [13, с. 25]. Серед професійно значущих якостей управлінців відокремлюються наступні: упевненість у собі, своїх діях та рішеннях; креативність; тактовність, енергійність, вимогливість, дієвість, гнучкість, критичність, прагнення до постійного особистісного зростання та наявність розвиненої інтуїції. Майбутні управлінці зобов'язані мати організаторські та аналітичні здібності, гнучко реагувати на зміни у різноманітних ситуаціях, знаходити найкращу форму взаємозв'язків; вміти творчо вирішувати завдання, імпровізувати; виявляти якості лідера у процесі діяльності з підлеглими; активізувати діяльність людей, вміння надихати, знаходити найкращі засоби емоційно-вольового впливу і грамотно обирати момент їх використання; використовувати можливості, визначати цілі; налагоджувати взаємовідносини, знаходити спільну мову. Натомість відсутність або низький рівень організаторських та комунікативних якостей, неорганізованість, невпевненість у собі, невірноваженість, безініціативність, відсутність майстерності залежно від обставин корегувати поведінку, нездатність приймати рішення, схильність перекладати відповідальність на інших негативно позначаються на професійній діяльності управлінців і шкодять їхній роботі.

Таким чином, опираючись на авторитетні джерела, мусимо зазначити, що специфіка майбутньої роботи спеціалістів економічного профілю

(менеджера, бухгалтера, управлінця, економіста, фінансиста, керівника підрозділу тощо) полягає в сукупності економічно направлених видів діяльності, пов'язаних із організацією, плануванням, управлінням та оцінкою досягнутих результатів, мотивуванням та налагодженню ефективної взаємодійні членів команди.

У зв'язку з цим лідерські якості спеціалістів економічного профілю ми визначаємо як сукупність соціально-психологічних та індивідуально-особистісних властивостей, які забезпечують його спроможність інтегрувати та цілеспрямовувати колектив підприємства для вдалого досягнення організаційних цілей.

Для того щоб підвищити ефективність діяльності організацій завдяки формуванню продуктивної команди, потрібно користуватися системою визначення лідерського потенціалу спеціалістів підприємства ще на етапі «входження людини на підприємство». Для цього необхідно розробити перелік складових частин портрета лідера, якого вимагає конкретне підприємство з огляду на морально-етичні, організаційні, технологічні, технічні та інші чинники.

Як підтверджує О. П. Балашов, за сучасних умов керівники підприємств, менеджери, маркетологи, фінансисти та економісти внаслідок специфіки обраної професії зобов'язані, крім професіональних знань, мати:

- - комунікативно-креативні якості (комунікабельність, мовленнєва компетентність, слухати і чути співрозмовника, уміння вести переговори, товарицькість, ініціативність, гнучкість, спостережливість);

- індивідуально-психологічні якості (вольові якості - наполегливість, рішучість, сильну волю; мислення (оперування методами логічного мислення й наукового пізнання, передусім дедукції, індукції, аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння); увага, пам'ять (концентрація та розподіл уваги, стійкість уваги); інтерес, особистісні потреби, мотивація досягнень);

- соціально-групові якості (уміння долати непорозуміння й конфлікти; репрезентативність; здатність заохочувати ініціативу та творчість, альтруїзм; надихати працівників на виконання справи;);

- організаторсько-ділові якості (організованість, професійна компетентність, самостійність у прийнятті рішень, цілеспрямованість, послідовність, активність, толерантність, об'єктивність, критичність, дієвість, енергійність, самоконтроль, набуття індивідуального стилю діяльності,) [17, с. 118].

З огляду на специфіку фахової діяльності Н.П. Бабкова-Пилипенко дослідила структуру лідерських якостей економістів, в неї ввівши чотири компоненти: комунікативно-креативний, індивідуально-психологічний, соціально-груповий і організаторсько-діловий. Професійна діяльність економіста потребує виконання видів роботи, зв'язаних зі збором, аналізом інформації, її порівнянням, засвоєнням та оцінкою; постановкою завдань і цілей, прийняттям рішень і плануванням; стимулюванням та власною мотивацією членів команди, тому перший компонент лідерських властивостей - індивідуально-психологічний - складається з мотиваційних, аналітичних, вольових якостей і когнітивних умінь. Діяльність економіста пов'язана із проведенням переговорів, презентацій, бесід, встановленням і розвитком взаємодії між компаніями і персоналом, налагоджування взаємозв'язків, отож комунікативно-креативний компонент лідерських якостей - складається з рефлексійних умінь, творчих і комунікативних якостей [18].

У процесі професійної діяльності майбутні економісти будуть виконувати роботу, пов'язану з пошуком ресурсів; плануванням, аналізом та удосконаленням результату, організацією виробничого процесу; отож професійно-діловий компонент лідерських якостей - складається з професійних умінь і організаторських якостей. Через те що діяльність управлінців (менеджерів) відбувається у групі, то соціально-груповий компонент лідерських якостей - включає контекстуальні, адаптивні, кооперативні вміння та інтегративні якості.

На думку Л. І. Бондаревої, модель спеціаліста економічного профілю складається з двох взаємозалежних елементів професіоналізму: 1) стану операційної складової та 2). стану мотиваційної складової. Науковець вважає за потрібне у структурі лідерських якостей менеджерів виділити мотиваційно-ціннісний компонент. Мотиваційно-ціннісні якості людини майбутнього професіонала визначають сформованість професійних, пізнавальних та інших мотивів, які направлені на досягнення успіху в професіональній сфері та характеризують змістовий аспект його роботи. У системі лідерських якостей менеджерів особливо важливими є мотиваційно-ціннісні якості, адже ця група якостей визначає спрямованість дій особистості та її покликання до лідерської позиції в групі, являється джерелом активного життя та формує ставлення людини як до власного «Я», так і до свого середовища. Без сформованості належних цілей і мотивів не можна говорити про розвиток та піднесення лідерських якостей [30].

Посилаючись на визначення поняття «лідер», яке сформульовано на основі аналізу наукової літератури, гадаємо за потрібне акцентувати увагу на діяльнісних аспектах реалізації лідерських функцій. Посилаючись на праці О. О. Савельєвої, яка в структурі лідерських якостей менеджерів відокремлює спрямовально-діяльнісний та інтегративно-діяльнісний компоненти [67, с. 83].

Так, інтегративно-діяльнісні якості характеризують сформованість здібностей, які дозволяють активно реалізовувати управлінську діяльність в плані управління конфліктами, командоутворення, керування ефективною комунікації, часом підлеглих і власним часом. Здатність до практичного та дієвого використання в нетривіальних і нових умовах набутих комунікативних і організаторських знань відіграє визначальну роль у системі лідерських якостей фахівця.

Таким чином, О.О. Савельєва встановлює, що інтегративно-діяльнісний компонент лідерських якостей менеджерів включає високий рівень суспільної енергійності та ініціативності, активізації, здатність до залучення, об'єднання й організації інших учасників групи, високий рівень комунікативної

енергійності, системний підхід до аналізу роботи, емоційності, пластичності, а ще соціально-перцептивних здібностей [67, с. 83].

Спрямувально-діяльнісні якості відсвічують сформованість умінь з своєчасного та ефективного прийняття управлінських рішень, активного цілеспрямування як окремого співробітника, так і колективу загалом, практичну спроможність впливати на діяльність персоналу підприємства тощо. Зміст спрямувально-діяльнісних якостей спеціаліста зумовлений специфікою роботи спеціалістів економічної сфери, що характеризується спрямуванням на внутрішню діяльність підприємства та вирішення задач великого обсягу тактичного характеру.

Припускаємо, що спрямувально-діяльнісний компонент лідерських якостей спеціалістів економічного профілю включає спроможність уявити модельовану подію та її структурні елементи, а ще спроможність до передбачення різновидів, свідому схильність до планування роботи, здатність до накреслення та дотримання мети, ієрархічне й реалістичне планування, зваженість і рішучість під час прийняття рішень, високий рівень адекватності оцінки результатів прийнятих рішень й розвитку, критичність стосовно власних помилок.

З огляду на особливості професійної роботи менеджера (передусім забезпечення ефективної роботи працівників та підходящих умов роботи в офісі, що передбачає рішення конфліктних ситуацій та обов'язок лідера бути для свого оточення еталоном) потрібно відокремити у структурі лідерських якостей спеціаліста економічного профілю емоційно-рефлексивний компонент.

Емоційно-рефлексивні якості особистості менеджера визначають здібність до управління й розпізнання своїми емоціями з ціллю подолання різних стрес-факторів і, як результат, підтримання відповідного стану психологічного здоров'я. Присутність таких здібностей у професіонала є неодмінною умовою для прояву в колективі лідерської позиції. Також емоційно-рефлексивні якості зв'язані з вміннями управляти та розпізнавати

емоціями інших, що, у свою чергу, являється потрібною умовою для набуття лідерських спосібностей з цілеспрямовання та інтеграції колективу [63].

Узагальнюючи вищесказане, висуваємо розроблену нами характеристику компонентів лідерських якостей спеціалістів економічного профілю:

- професійно-управлінський компонент відображає цінності й мотиви, що забезпечують ефективність та успіх лідерської діяльності в трудовому колективі та в майбутньому на підприємстві, здатність спеціаліста економічного профілю до прояву себе як еталону;

- особистісний компонент визначається комплексом комунікативних і організаційних здібностей, що забезпечують спроможність об'єднувати роботу групи як єдиної команди

- командно-лідерський компонент представляє собою сукупність спосібностей із прийняття рішень і встановлення мети для спрямування в цілому діяльності трудового колективу.

Цілеспрямоване формування лідерських якостей у ході професійної підготовки спеціалістів економічного профілю не тільки забезпечує вдале виконання владних повноважень, проте стає основою соціально-психологічного впливу в майбутньому на оточення та працівників підприємства. Отож, процес формування лідерських якостей у спеціалістів економічного профілю характеризуємо як сукупність фахових ситуацій, які сприяють не тільки блискучому розвитку лідерських якостей, але й загальному самовдосконаленню індивідуума.

Ми посилалися на формулювання О.М. Новікова, за яким у структуру ситуації включається спеціально впорядкована рефлексивна діяльність, у результаті котрої простежується зміна провідних стратегій і цінностей професійної поведінки спеціалістів [56, с. 121]. Організація схожих ситуацій вимагає від керівника володіння не тільки теоретичними знаннями, а також практичними прийомами ефективного професійного поведінки, рефлексією,

освоєння ролей консультанта, «тренера», експерта, високу особистісно-професійну готовність до енергійної взаємодії.

В рамках дослідження проблем формування лідерських якостей у спеціаліста економічного профілю вважаємо за потрібне звернутись до холістичної теорії лідерства. Відповідно до неї формування лідера вимагає комплексного і всебічного розвитку особистості в усіх сферах її діяльності. Для досягнення успіху в професійній діяльності та формування особи як лідера в трудовому колективі вона мусить бути професіоналом високого рівня, розвинутою особистістю та мати певні специфічні уміння й навички, які можна зарахувати до лідерських [48, с. 25].

Під час становлення лідерських якостей спеціалістам економічного профілю, як правило, пропонується до опрацювання матеріал, відповідний контексту їх професійної діяльності. Для розвитку лідерства доцільно використовувати основні модулі розроблені Американською асоціацією виховання, зокрема:

- осмислення лідерства (формулювання лідерства, стилі лідерства, характеристики та якості ефективних лідерів);
- комунікація та вплив (невербальна комунікація, активне слухання, адаптація власного стилю, якісна передача власної думки);
- збереження та мотивація персоналу (розуміння сьогодення персоналу, створення навколишнього середовища, управління кризь покоління);
- керування змінами (уміння правильно реагувати на зміни, розуміння природи змін, подолання опору до змін, використання стратегії для управління змінами);
- робота з конфліктами (визначення причин і симптомів конфлікту, запобіжні заходи конфліктів);
- коучинг (бар'єри для коучингу, відмінність коучингу від консультування, характеристики ефективних коучерів, помилки в коучингу, розуміння процесу коучингу) ;

- управління діями (розстановка очікувань та чітких стандартів, управління на відстані, надання зворотного зв'язку, оцінка власних дій);
- проведення ефективних нарад (відповідність та своєчасність плану наради, вміння проводити відеоконференції, розуміння групових процесів).
- розвиток персоналу (менторство, адаптація нових співробітників, планування кар'єри, навчання);
- управління пріоритетами та боротьба зі стресом (визначення симптомів та причини стресу, управління своїм часом та собою, підтримування балансу в контексті робота-дім, допомога в подоланні стресового стану) [91, с. 50].

Даний перелік не є повним. Більше того, за своєю природою він не може бути таким, а ще він не може бути ані правильним на сто відсотків, ані постійно актуальним, тому що лідерство побудоване на стосунках між людьми, які постійно еволюціонують і під тиском навколишнього оточення змінюються.

Актуально, щоб, здобувши освіту, людина сама проектувала своє життя, будувала власну життєдіяльність на базі одержаного лідерського досвіду. Перед спеціалістом стоїть завдання організації професійної діяльності в умовах, які постійно ускладнюються й змінюються, що вимагає постійних доказів життєздатності фахових вмінь та знань. У цьому йому необхідно допомогти, використовуючи потенціальні можливості освіти, направляючи на формування різноманітних форм лідерського досвіду, які в перспективі стануть основою діяльності. Отриманий лідерський досвід помагає «виживанню», адаптації до нестійких соціально-економічних ситуацій.

Індивідуальними ресурсами лідерського потенціалу нинішніх спеціалістів економічного профілю є бажання приймати інших членів групи до передбачення чітко визначеної мети і виконання завдань з її здійснення; бажання підготувати групову діяльність так, щоб вона давала максимально ефективний результат; спроможність визвати до себе довіру оточення, на нього впливаючи завдяки власному авторитету.

Вважаємо за доцільне дослідити принципи утворення лідерських якостей, сформульовані І.Л. Кежковскою [54]. Актуальними для спеціалістів економічного профілю є принципи обґрунтовані вченим:

- персоніфікації процесу виховання лідерських якостей. Проведення виховання торкається конкретної особистості. Тоді умовами реалізації даного принципу є вивчення потреб, здібностей та інтересів кожного фахівця; виявлення його позитивних якостей та опори на них; створення сприятливої емоційної основи для суб'єктної взаємодії фахівця і керівників підприємства. Даний принцип розкривається в наступних правилах: позитивні якості фахівця можна сформулювати тільки в умовах довірливої взаємодіяння з ним; позитивні емоції підтримують мотивацію фахівця на спільну діяльність; лідерські якості спеціалістів розвиваються в освітньому середовищі;

- принцип бінарності. Його сутність полягає в поєднанні управлінського впливу і власної активності спеціалістів. Умовами реалізації даного принципу є готовність керівника сприймати спеціаліста як суб'єкта взаємодії і взаємин та значущість кураторів для спеціаліста-лідера.

У практичній виховання лідерських якостей даний принцип здійснюється у правилах: апробація і засвоєння досвіду лідерської поведінки фахівця через спільну діяльність із керівним складом; формування оптимального психологічного клімату в трудовому колективі; реалізація наявних інтересів спеціалістів економічного профілю, їх збагачення, пробудження та піднесення нових; пропонування можливості вибору способів, засобів і методів досягнення мети для особистості й трудового колективу;

- принцип опосередкованих дій у процесі виховання лідерських якостей. Його виконанню сприяють наступні умови: власний вибір спеціалістом позиції лідера; формування «поля лідерства»; формування активної життєвої позиції спеціалістів економічного профілю. У практиці організації виховання лідерських якостей спеціалістів економічного профілю принцип опосередкованих впливів відривається у правилах: сприяння трудового

колективу процесу створення позитивних лідерських якостей; поінформованість спеціалістів економічного профілю стосовно способів прояву лідерських якостей, що підвищує зацікавленість різноманітними формами реалізації лідерського потенціалу;

- принцип включення спеціалістів економічного профілю у соціальні особистісно значущі відносини. Втілюючи в життя роль у соціумі, особистість залучається до належної їй системи дій, наслідуючи чіткі поведінкові моделі. Включення спеціалістів економічного профілю у відносини «лідер-послідовники» відбувається через оволодіння чіткими соціальними ролями.

Здійснення принципу включення спеціалістів економічного профілю у соціальні особистісно значущі відносини висуває до освітнього оточення наступні вимоги: забезпечення гарантії вибору, змісту й виду організаторської й лідерської діяльності, свободи вибору засобів її виконання; залучення всіх спеціалістів економічного профілю у різноманітні види соціальної особистісно значущої діяльності, направленої на виховання їх лідерських якостей; стимулювання різної соціальної особистісно значущої діяльності фахівців економічного профілю.

Практичне виконання принципу включення спеціалістів економічного профілю у соціальні особистісно значущі відносини дозволена за дотримання чітких умов: насамперед це усвідомлення кожним фахівцем особистої й соціальної значущості згаданої діяльності, у яку він вставляється з позиції лідера; розкриття головних областей розвитку особистості, демонстрація прикладів вдалого індивідуального саморозвитку завдяки опануванню чіткого виду діяльності; уможливлення неперервної колективної й індивідуальної діяльності спеціалістів економічного профілю; справедлива, неупереджена й диференційована здібностями та внеском фахівців оцінювання результатів колективної й індивідуальної діяльності; систематичне підвищення соціальної культури спеціалістів економічного профілю, навчання організаторської діяльності; особистий приклад керівного персоналу, що показує перспективи самореалізації як лідера;

- принцип самореалізації спеціалістів економічного профілю в позиції лідера. Вимоги до виконання принципу: оцінка мети й вагомості розкриття лідерського потенціалу для особистого самовдосконалення та саморозвитку; формування активного ставлення спеціалістів економічного профілю до себе і до світу, зростання гідності й самосвідомості; бачення чітко виділених можливостей у розвитку лідерських якостей; свобода вибору способів і засобів реалізації лідерської діяльності; пробудження потенціальних можливостей та усвідомлення в спеціалістів економічного профілю віри в наявність своїх лідерських можливостей;

- принцип диференційованого підходу. Процес організації створення лідерських якостей спеціалістів економічного профілю має відбуватися відповідно до їх віку, рівня сформованості лідерських якостей тощо. Виконання даного принципу висуває вимоги: дослідження рівня сформованості лідерських якостей кожного фахівця; орієнтування на інтереси спеціалістів, існуючий рівень сформованості їх лідерських якостей.

Даний принцип виконується через правила: для виховання лідерських якостей забезпечення умов у найбільш оптимальний для кожного фахівця спосіб; врахування особливих позицій спеціалістів економічного профілю.

Зазначені дані надають підстави сформулювати висновок, що формування лідерських якостей у спеціалістів економічного профілю повинно спиратися на таких концептуальних положеннях:

- орієнтація на особистість фахівців як базові ціннісні засади в умовах гуманізації освіти;

- поглиблення, пробудження й підтримка прояву лідерських якостей;

- наголошування на необхідності співтворчості, співпраці керівників і спеціалістів економічного профілю на підставах особистісно-орієнтованого підходу для підтримки процесів самореалізації і самопізнання особистості фахівців, розвитку їх надзвичайної індивідуальності;

- формування успішного освітнього оточення до активної участі в особистісно-професійній сфері та житті суспільства;

- ознайомлення спеціалістів економічного профілю із традиціями забезпечення реалізації лідерського потенціалу людини;

- залучення спеціалістів економічного профілю до участі в тренінгових заняттях, бесідах, дискусіях на тему значення прояву лідерських якостей у професійному і повсякденному житті, до підготовки доповідей та презентацій з названої теми дослідження для найкращої оцінки важливості саморозвитку себе як лідера.

Таким чином, у період оновлення розширення міжнародних зв'язків та всіх аспектів життєдіяльності суспільства з огляду на стратегічну мету країни - інтеграцію в європейське співтовариство - об'єктивний рівень професійної підготовки спеціалістів економічного профілю визначається сформованістю його лідерських якостей. Створення лідерських якостей спеціалістів економічного профілю у процесі фахової підготовки є результатом узагальнення на сьогодні вироблених професіограм, кваліфікаційних характеристик, що враховують мету, завдання й цілі загалом сучасного світу та зокрема його економічної сфери.

Висновки до розділу 1

Інтелектуалізація економіки, інформатизація суспільства, стандартизація бізнес-процесів та систем якості управління, інші характерні для сучасного періоду розвитку економічних відносин тенденції все більше послаблюють значимість традиційних факторів виробництва і, навпаки, - актуалізують важливість впровадження нових більш ефективних підходів до управління підприємствами і їх ресурсним забезпеченням, в системі якого ключовим є персонал - ресурс праці, що створює не лише додану вартість, але й стратегічно-управлінський капітал підприємства, здатний забезпечувати

ефекти синергії, а, відтак, в разі підвищувати успішність та ефективність бізнесу.

Чисельними науковими дослідженнями та практикою реалізації сучасних прогресивних підходів до управління доведено значні переваги і потенційні можливості лідерства (як процесу, зосередженого на використанні та скеруванні в “необхідне русло” емоційного стану в колективі, духовної взаємодії лідера та членів команди (підлеглих, інших працівників), відносини яких побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, спрямовані на досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства) для ефективного управління персоналом підприємств.

Дослідження категорії “лідерство” має тривалий історичний досвід. Відтак, в процесі її еволюції, домінантними етапами якої стали зародження (VI-V ст. до н.е.), новітній розвиток (кін. XIX - поч. XX ст.), становлення (20-60 рр. XX ст.) та формування сучасних теорій лідерства (кін. XX ст. - по т.ч.), в значній мірі розкриті сутнісні характеристики та елементи, особливості, а також доведено об’єктивна необхідність врахування та оперування в системі управління підприємством. Сучасними теоріями лідерства стали мотиваційне, ситуативне, трансакційне, емоційне, резонансне, ефективне, харизматичне, центричне лідерство, лідерство служіння та ін.

Доведено нетотожність категорій управління персоналом та лідерства. До головних відмінних ознак та елементів, за якими формується і реалізується потенціал лідерства в управлінні персоналом підприємств, доцільно відносити властивості лідера, а також принципи та функції, головними з яких в системі управління персоналом підприємства є адміністративна, планувальна, експертна, представницька, політична, регулятивна, мотиваційна, випробувальна, символічна, ціннісна, фокусуюча та функція перенесення відповідальності.

В ході дослідження виявлено роль і значимість, а також напрями впливу лідерства на ефективне формування і використання людського, кадрового,

трудового, інтелектуального потенціалу, що загалом позитивно позначається на реалізації ресурсного і економічного потенціалу підприємств. Наявність таких зв'язків дало підстави для виокремлення поняття “лідерський потенціал” як окремої економічної категорії - характеристики комбінування факторів людського капіталу та трудового потенціалу в цілях їх підсилення і забезпечення вищої ефективності праці та ролі персоналу в досягненні необхідних соціально-економічних показників функціонування підприємств.

Для надання повноцінної характеристики лідерського потенціалу доцільно аналізувати стан його головних складових, наукові підходи до ідентифікації яких доволі варіативні, проте превалюючими є такі компоненти, як лідерські якості (компетенції), особливості сприйняття лідера, умови здійснення лідерства.

Системність категорії лідерства в управлінні персоналом, її висока залежність від суб'єктивних чинників якісного характеру, об'єктивних умов складу і структури персоналу, галузевої спеціалізації та розмірів підприємств, ін. ускладнюють формування єдиних підходів і застосування загальноприйнятої методики її діагностики. Доведено необхідність обрання комплексного підходу при формуванні методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств з наданням переваги багатофакторним методам (в основі яких - матричний підхід) з проведенням ґрунтовних опитувань керівництва та персоналу підприємств в цілях виявлення особистих лідерських якостей працівників, міри їх реалізації та впливу на головні параметри соціально-економічної ефективності функціонування підприємства і використання його головного ресурсу - персоналу. При цьому об'єктами опитування необхідно обирати такі характеристики персоналу, як риси, якими володіє працівник, його позитивні та негативні якості, тип особистості, роль в команді.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КАМЕЯ»

2.1. Критерії, рівні та показники формування лідерських якостей у персоналу досліджуваного підприємства

Теоретичне дослідження проблеми формування лідерських якостей у персоналу ТОВ «Камея» дав можливість розробити програму і зміст експериментальної роботи, направленої на визначення рівня сформованості лідерських якостей у персоналу ТОВ «Камея».

У експериментально-дослідницькій роботі взяло участь 342 працівників і 60 керівників різних рангів. Для проведення експериментальної роботи були створені контрольна (167 працівників) із ТОВ «Камея» й експериментальна

(175 працівників) групи із студентів ЧНУ. Така дослідна база допустила забезпечити репрезентативність статистично-достовірної вибірки.

Програма експериментальної роботи окреслила чотири етапи з 2019 по 2022 роки:

- підготовчий;
- констатувальний;
- формувальний;
- контрольний.

В експериментальній роботі на підготовчому етапі були встановлені критерії формування лідерських якостей у персоналу ТОВ «Камея», визначений зміст рівнів формування лідерських якостей у персоналу ТОВ «Камея», для визначення рівня сформованості лідерських якостей у персоналу ТОВ «Камея» обґрунтована діагностична методика.

Спираючись на зміст, визначення і складові поняття лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея», ми структурували критерії формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за трьома компонентами:

1. особистісним;
2. професійно-управлінським;
3. командно-лідерським.

Критерії вихованості соціальної зрілості працівників ТОВ «Камея» за своїм змістом являється ідентичними названим компонентам і визначаються конкретними показниками (Додаток А).

У кваліфікаційній роботі з'ясовано, що особистісний критерій формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» передбачає мобілізувати свій індивідуальний потенціал і спроможність реалізувати природні задатки лідера.

Показниками формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за особистісним критерієм є:

- активність (захоплюваність новими ідеями, інтерес до заходів, які проводяться на підприємстві, участь у житті колективу);

- ерудованість (різнобічність знань, широта світогляду, готовність знайти і дати відповідь на яке завгодно запитання);
- впевненість у собі (відсутність сумнівів у своїх діях).
- рішучість (прийняття рішення і швидкість реагування на ситуацію);

Професійно-управлінський критерій ми розтлумачуємо як уміння ставити цілі і розкривати шляхи їх досягнення у напрямку внутрішньогрупових відносин.

Показниками формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за професійно - управлінським критерієм є:

- ініціативність (самостійне пропонування власної кандидатури для виконання завдання, пропонування нових ідей);
- наполегливість (доведення до кінця розпочатої справи);
- самостійність (виконання особисто поставленого завдання, без допомоги середовища);
- працьовитість (здатність цілеспрямовано і довго працювати над однією справою, низька стомлюваність, витривалість);
- творчий підхід (готовність до нестандартних рішень і орієнтування у ситуації невизначеності, потреба в змінах, готовність відходити від традицій та усталених норм, віра у свої творчі здібності);
- організованість (вчасне виконання поставлених завдань, уміння спланувати час, організувати власне робоче місце).

Командно-лідерський критерій є спроможністю налагоджувати емоційні та продуктивні ділові стосунки, реалізувати особистий лідерський потенціал і потенціал інших членів трудового колективу.

Показниками формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за командно-лідерським критерієм є:

- уміння переконувати (доведення і відстоювання власної точки зору при допомозі вагомих аргументів);

- товариськість (бажання перебувати «серед людей», уміння знаходити спільну мову з новими людьми, наявне коло спілкування);
- емоційна привабливість (відчуття психологічної атмосфери колективу, розуміння свого колективу, його настрою);
- самоконтроль (управляти своєю поведінкою і емоціями в різноманітних ситуаціях, уміння «володіти» собою);
- здатність в колективі налаштувати позитивну атмосферу (ефективне попередження і розв'язання конфліктів, сприяння у створенні дружньої атмосфери);
- спостережливість (звертання уваги на поведінку і діяльність членів трудового колективу, їх взаємовідносини, стан справ у трудовому колективі).

Відповідно до визначених показників і критеріїв було виділено рівні формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика рівнів формування лідерських якостей у працівників
ТОВ «Камея»

Показник	Рівень сформованості	Характеристика рівня сформованості лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за відповідним показником
1	2	3
Особистісний критерій		
Ерудованість	Високий	Широкий світогляд, різнобічні знання, постійна готовність знайти і дати відповідь на будь-яке запитання
	Середній	Широкі знання з окремих наук, нестійке бажання знайти і дати відповідь на будь-яке запитання
	Низький	Крайня обмеженість світогляду, поверховість знань, відсутність бажання пізнавати щось нове
Активність	Високий	Активна участь у житті колективу, стійка зацікавленість заходами, які проводяться на підприємстві, постійне захоплення новими ідеями
	Середній	Вибіркова участь у житті колективу, нестійка зацікавленість заходами, захоплення окремими новими ідеями
	Низький	Неучасть у житті колективу, відсутність зацікавленості заходами та новими ідеями

Рішучість	Високий	Постійна готовність до прийняття рішень (рішення приймаються зважено і швидко)
	Середній	Відсутність гнучкості у прийнятті й коригуванні рішень (рішення приймаються як зважено, так і імпульсивно)
	Низький	Наявність постійних вагань й імпульсивність під час прийняття рішень (рішення або залишаються незмінними за необхідності коригування, або скасовуються)
Упевненість у собі	Високий	Відсутність сумнівів у власних діях, перманентне бажання нових досягнень, розвинений дух суперництва та високий рівень домагань
	Середній	Наявність сумнівів у певних діях, прояв бажання нових досягнень, демонстрація бажання виконувати роботу якісніше за своїх колег
	Низький	Постійні сумніви у власних діях, відсутність бажання нових досягнень, відчуття задоволеності досягнутим
Професійно-управлінський критерій		
Наполегливість	Високий	Намагання завжди доводити розпочату справу до кінця, прояв позитивних емоцій у процесі досягнення мети
	Середній	Періодичне доведення розпочатої справи до кінця, відсутність особливих емоцій у процесі досягнення мети
	Низький	Відсутність намагань доводити розпочату справу до кінця, прояв негативних емоцій у зв'язку з потребою вчинення дій для досягнення мети
Ініціативність	Високий	Постійне пропонування нових ідей, самостійне висунення власної кандидатури для виконання завдання
	Середній	Періодичне пропонування нових ідей, підтримка у висуванні іншими власної кандидатури для виконання завдання
	Низький	Небажання пропонувати нові ідеї, відсутність потреби самостійного висування власної кандидатури і невідтримка висування іншими власної кандидатури для виконання завдання
Працьовитість	Високий	Здатність довго і цілеспрямовано працювати над однією справою, витривалість, низька стомлюваність
	Середній	Здатність якийсь час цілеспрямовано працювати над однією справою, часта стомлюваність
	Низький	Здатність нетривалий час цілеспрямовано працювати над однією справою, швидка стомлюваність
Самостійність	Високий	Прагнення і здатність виконати поставлене завдання особисто, без допомоги оточення
	Середній	Прагнення і здатність виконати окремі поставлені завдання особисто, періодична потреба в допомозі оточення
	Низький	Відсутність прагнення і нездатність виконати поставлене завдання особисто, постійна потреба в допомозі оточення

Організованість	Високий	Уміння раціонально організувати своє робоче місце, ефективно спланувати час (планування характеризується реалістичністю та ієрархічністю), вчасне виконання поставлених завдань, системний підхід до аналізу роботи
	Середній	Помилки в організації свого робочого місця, планування має елементи реалістичності та ієрархічності, періодичне невчасне виконання поставлених завдань, прояв системності аналізу роботи
	Низький	Неорганізованість робочого місця, відсутність схильності до планування діяльності, постійна зміна цілей, ситуативний і непослідовний характер діяльності, невчасне виконання поставлених завдань, хаотичний підхід до аналізу роботи
Творчий підхід	Високий	Швидка орієнтація в ситуації невизначеності, продукування нестандартних рішень, яскраво виражена потреба в змінах
	Середній	Орієнтація в ситуації невизначеності, продукування нестандартних рішень з допомогою оточення, наявність потреби в змінах
	Низький	Розгубленість у ситуації невизначеності, продукування лише стандартних рішень, невіра у свої творчі здібності, дотримання лише традицій та усталених норм, відсутність потреби в змінах
Командно-лідерський критерій		
Товариськість	Високий	Наявність широкого кола спілкування, яке постійно зростає, уміння знаходити спільну мову з новими людьми, постійне прагнення до спілкування
	Середній	Наявність сталого кола спілкування, надання переваги старим друзям і знайомим, уміння знаходити спільну мову з новими людьми, прагнення до спілкування
	Низький	Наявність вузького кола спілкування, невміння знаходити спільну мову з новими людьми, прагнення до усамітнення
Уміння переконувати	Високий	Відстоювання і доведення власної точки зору з допомогою вагомих аргументів
	Середній	Відстоювання власної точки зору, але часте невміння наводити переконливі аргументи
	Низький	Невміння відстоювати власну точку зору
Емоційна привабливість	Високий	Розуміння проблем колективу загалом і кожного його члена зокрема, відчуття психологічної атмосфери навколо
	Середній	Намагання розуміти проблеми колективу й окремих його членів, відчувати психологічну атмосферу навколо
	Низький	Нерозуміння проблем колективу, відсутність здатності відчувати психологічну атмосферу навколо
Спостережливість	Високий	Постійне звертання уваги на діяльність і поведінку членів колективу, їхні взаємовідносини, стан справ у колективі

	Середній	Періодичне звертання уваги на діяльність і поведінку членів колективу, їхні взаємовідносини, стан справ у колективі
	Низький	Відсутність уваги до діяльності й поведінки членів колективу, їхніх взаємовідносин, стану справ у колективі
Здатність налаштувати позитивну атмосферу в колективі	Високий	Сприяння створенню дружньої атмосфери, ефективне попередження і розв'язання конфліктів
	Середній	Періодичні прояви уваги до атмосфери в колективі, намагання попереджати і розв'язувати конфлікти
	Низький	Відсутність проявів уваги до атмосфери в колективі, потреби попереджати конфлікти, активну участь у створенні конфліктних ситуацій
Самоконтроль	Високий	Здатність до постійного контролю зовнішнього прояву власних емоцій, активізації, підтримки або деактивізації власних емоцій чи поведінки
	Середній	Здатність до періодичного чи нетривалого контролю зовнішнього прояву власних емоцій, активізації, підтримки або деактивізації власних емоцій чи поведінки
	Низький	Нездатність контролювати зовнішні прояви власних емоцій, невміння активізувати, підтримати або деактивізувати власні емоції чи поведінку

Узагальнивши ознаки формування показників лідерських якостей у працівників, ми визначили рівні лідерських якостей співробітників ТОВ «Камея»:

За особистісним критерієм:

Працівники з високим рівнем формування лідерських якостей за особистісним критерієм мають великий світогляд, різнобічні знання, приймають активну участь у житті трудового колективу, впевнені у собі, приймають рішення і швидко реагують на ситуацію.

Працівники з середнім рівнем формування лідерських якостей за особистісним критерієм мають чималі знання з окремих наук, вибірково приймають активну участь у житті трудового колективу, не завжди впевнені в собі, приймають рішення і час від часу повільно реагують на ситуацію.

Працівники з низьким рівнем формування лідерських якостей за особистісним критерієм мають недостатні та вузькі знання із всього кола наук, не впевнені в собі, уникають участі у житті трудового колективу, приймають рішення і зовсім не реагують або повільно реагують на ситуацію.

За професійно-управлінським критерієм:

Працівники з високим рівнем формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм постійно доводять до кінця розпочату справу, здатні цілеспрямовано і довго працювати над однією справою, постійно пропонують нові ідеї, виконують самостійно поставлене завдання, готові до у ситуації невизначеності, уміють раціонально спланувати власний час.

Працівники з середнім рівнем формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм час від часу можуть не доводити до кінця розпочату справу, іноді пропонують нові ідеї, здатні цілеспрямовано і довго працювати над однією справою тільки за умови особистісної зацікавленості нею, потребують допомоги для орієнтування в ситуації невизначеності, невчасно іноді виконують поставлені завдання.

Працівники з низьким рівнем формування лідерських якостей не можуть довести до кінця розпочату справу за професійно-управлінським критерієм, вони швидко стомлюються, безініціативні, неорганізовані, постійно потребують допомоги оточення, вимагають дотримання усталених норм та традицій, не здатні продукувати в ситуації невизначеності нестандартні рішення.

За командно-лідерським критерієм:

Працівники з високим рівнем формування лідерських якостей за командно-лідерським критерієм можуть організувати роботу команди, мотивовані в професійній діяльності на досягнення успіху, зацікавлені в результатах роботи команди, прагнуть до професійного зростання та самовдосконалення; завжди готові брати на себе відповідальність за дії та рішення колективу; спроможні постійно оновлювати в професійній сфері знання; уміють налагоджувати позитивну атмосферу, співпрацювати з членами групи; уміють керувати поведінкою в різних ситуаціях і власними емоціями, коригувати роботу, залежно від її результату, оцінювати результати професійної діяльності.

Працівники з середнім рівнем формування лідерських якостей за командно-лідерським критерієм, підготовляючи роботу команди, частково зацікавлені в результатах, обирають не завжди найефективніші форми роботи; мають в професійній діяльності нечітко виражену мотивацію на прагнення до самовдосконалення та досягнення успіху; готові періодично брати відповідальність на себе за дії і рішення колективу; час від часу мають труднощі в налагодженні співробітництва з членами групи; не завжди керують поведінкою в певних ситуаціях і власними емоціями, не в повному обсязі володіють навичками бесіди та ведення діалогу; майже постійно адекватно оцінюють результати професійної діяльності.

Працівникам із низьким рівнем формування лідерських якостей за командно-лідерським критерієм характерні невпевненість у собі і нерішучість, відсутність мотивації стосовно досягнення професійного успіху і спричинена цим брак вмінь та потреб підготовлювати роботу команди та не зацікавлені в результатах; вони не готові брати відповідальність на себе, не прагнуть до професійного зростання та самовдосконалення; не вміють керувати поведінкою і власними емоціями. Слабко розвинуті комунікативні якості перешкоджають їм налагоджувати професійні взаємини та плідно співпрацювати з членами групи.

Зважаючи на показники та перелічені критерії, визначаємо три рівні формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея», зокрема: високий, середній, низький.

Високий рівень формування лідерських якостей у ТОВ «Камея» визначається широким колом спілкування із знайомими і друзями, умінням швидко віднайти спільну мову з «новими» людьми, бажанням завжди бути «серед людей», швидким поглинанням новою ідеєю, активною участю в громадському житті трудового колективу, доведенням розпочатої справи до кінця, постійною наполегливістю в досягненні мети, незважаючи на труднощі, контролювати власні дії, умінням володіти собою, стриманістю емоцій та почуттів у критичних ситуаціях.

Працівники з високим рівнем формування лідерських якостей підходять творчо до виконання завдання, постійно самостійно його виконують, за допомогою звертаються тільки в окремих випадках. Вони реагують динамічно на ситуацію і приймають рішення, в цілому діють швидко, не вагаються стосовно правильності своїх вчинків, правильно розуміють свій колектив, спроможні заручитися підтримкою колег, відразу відчують зміни в його настрої, можуть відновити дружні стосунки між членами групи і завжди можуть вивести групу із стану конфлікту.

Середній рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» визначається наданням переваги у комунікації добре знайомим друзям (при цьому нехотя спілкуються з новими людьми, почуваючи себе біля них некомфортно), активною періодичною участю в житті трудового колективу, виявленням інтересу до малої кількості заходів завдяки їх відповідності власним уподобанням, випадками відмовлення від виконання завдання через існуючі труднощі, частими поступками іншим людям, періодичною втратою контролю над поведінкою та власними емоціями.

Працівникам із середнім рівнем формування лідерських якостей характерне вибіркове ставлення до подій спільного колективного життя, їх хвилюють взаємини між самостійними членами трудового колективу. Їм без сторонньої допомоги не завжди вдається виконувати деяке завдання, спланувати власний час (можуть забути про поставлене завдання чи про призначену зустріч). Такі співробітники не завжди спроможні здобути підтримку трудового колективу, слабо розбираються в його настроях, трапляється, що вони можуть стати єдиним цілим із групою, а час від часу можуть нормалізувати стан трудового колективу, створити атмосферу.

Низький рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» характеризується незначним колом спілкування, пасивністю, відсутністю вміння знаходити спільну мову з новими працівниками, вузьким світоглядом з всякого роду питань, відмовою брати участь у поза корпоративних заходах групи, небажанням і невмінням показувати

наполегливість, стрімкими поступками іншим людям, недоведенням роботи до кінця у разі виникнення труднощів, відсутністю контролю за своєю поведінкою, неможливістю впоратися з емоціями. Такі працівники безініціативні, швидко стомлюються, не спроможні довго витримувати фізичні та розумові навантаження, досить часто відволікаються на невідомі справи.

На визначеному рівні працівників не цікавить, що трапляється в трудовому колективі, вони не вміють розтлумачувати причини і передбачати результати певних подій, не простежують зміни у взаємовідносинах між членами трудового колективу. Працівники з низьким рівнем формування лідерських якостей не спроможні самостійно виконати будь-яке завдання, вони постійно потребують допомоги, і навіть при здійсненні простих завдань. Такі працівники швидко схиляються до думки інших людей, не мають намір приймати відповідальні рішення, у власних діях обмежуються стереотипними моделями поведінки, постійно вагаються стосовно правильності своїх вчинків, не можуть заручитися допомогою співробітників, не відчують їх настроїв, не можуть прилаштуватися в трудовий колектив і стати його частиною, не спроможні налагодити психологічний позитивний клімат у групі, не знають, в ситуації групового конфлікту як чинити.

Методика формулювання рівня формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» передбачала роботу за наступними напрямками:

1. Розгляд поняття «формулювання лідерських якостей у працівників», встановлення його ознак, критеріїв і рівнів у працівників ТОВ «Камея».
2. Вибір раціональних методів діагностування існуючого рівня вихованості гуманного ставлення до людини за сприянням ряду методів, таких як тестування, анкетування, збору незалежних характеристик, створення виховних ситуацій, спостереження, розгляду продуктів діяльності.
3. Формування програми вивчення рівня створення лідерських якостей у працівників.
4. Проведення дослідження.

5. Узагальнення результатів дослідження.
6. Збереження наслідків вивчення лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея».

Вони слугують підґрунтям в майбутньому для організації та проведення корпоративної та виховної роботи.

7. У відповідності до завдань підготовчого етапу експериментальної роботи ми використали комплексну діагностичну методику визначення рівня формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея», яка складалася з діагностичного інструментарію для формулювання рівня вихованості кожного з критеріїв (таблиця 2.2).

Під час розроблення комплексної діагностичної методики ми використовували: методику за В. В. Козловим «Чи здатні ви бути лідером», методику за М. І. Рожковим «Самооцінка лідерських якостей», методику КОС-2 за О. О. Рукавішніковим діагностики комунікативних і організаторських здібностей, методику за І. Юсуповим діагностики рівня полікомунікативної емпатії, методику за М. Снайдером діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні, авторські анкети й оригінальні програми спостереження для працівників ТОВ «Камея».

Таблиця 2.2

Діагностичний інструментарій для визначення рівня формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея»

Критерій	Особистісний	Професійно-управлінський	Командно-лідерський
Діагностичний інструментарій	<ul style="list-style-type: none"> - Програма спостереження 1.1. - Авторська анкета 1.2. - Авторська анкета 1.3. - Методика 1.4. 	<ul style="list-style-type: none"> - Методика 2.1. 	<ul style="list-style-type: none"> - Методика 3.1. - Методика 3.2. - Методика 3.3.

На усіх етапах діагностичного дослідження передбачається здійснення спостереження за ступенем вираження намічених критеріїв формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея».

Програма спостереження, методична частина, відповідний блок анкетування, пояснень, бесід, моделювань вправ, ситуацій були направлені на діагностування рівнів формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» за трьома компонентами: особистісним, командо-лідерським та професійно-управлінським.

З'ясування рівня формування показників особистісного критерію відбувалося за допомогою програми спостереження, використання авторських анкет і опитувальника, діагностичних методик.

Спроможність до прояву лідерських якостей відзначалася методом спостереження.

У ході спостереження занотувалося, наскільки працівники ТОВ «Камея» спосібні розкривати особисті лідерські якості під час заходів різноманітних типів, а саме в ході виконання завдань у групі, самостійного виконання завдань та участі в позагрупових заходах.

Виділялася широта світогляду працівників ТОВ «Камея» (різнобічність їхніх знань, бажання знайти і дати відповідь на яке не будь запитання), здатність керувати власними емоціями, «володіти» собою і поведінкою в різноманітних ситуаціях, реагувати швидко на ситуацію і прийняття рішення, відсутність чи наявність сумнівів у своїх діях, а також частота та зміст участі в житті трудового колективу, інтерес до заходів, які здійснюються у ТОВ «Камея», уподобання новими ідеями через аналіз поведінки, їхніх дій, взаємодії з іншими співробітниками.

З ціллю з'ясування рівня активності працівників ТОВ «Камея» нами було проведено опитування персоналу за питаннями авторської анкети «Активність персоналу» (за М. Гриньовою, В. Карманенком). Працівники мали надати відповіді на закриті та відкриті питання анкети (Додаток Б).

Основою для створення лідерських якостей працівників ТОВ «Камея» є розуміння ними суті лідерства та виділення лідерських якостей працюючого. Нами проведено опитування працівників ТОВ «Камея» за питаннями анкети «Лідерські якості» (за М. Гриньовою, В. Карманенком). Працівники мали надати відповіді на закриті та відкриті запитання анкети (Додаток В).

Для формулювання присутності лідерських якостей та якостей, що заважають лідерській позиції, ми вибрали методику (за В. В. Козловим) «Чи здатні ви бути лідером». Автор тесту керувався поведінкою, що кожний працівник прагне досягти найвищого результату в обраній сфері, прагне зайняти лідерську позицію, отримати визнання оточення. Але бувають якості, які заважають цьому, отож їх необхідно коригувати (Додаток Г).

Для визначення особливостей формування показників професійно-управлінського критерію ми користувалися діагностичними методиками.

З ціллю встановлення рівня ділових лідерських якостей в період проведення констатувального експерименту ми скористалися методикою (за М. І. Рожковим) «Самооцінка лідерських якостей». Зазначена методика дала можливість проаналізувати наявність таких лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея», як усвідомлення й досягнення довгоочікуваної мети, вміння вирішувати проблеми, присутність творчого підходу. Працівники ТОВ «Камея» повинні надати негативну або позитивну відповідь на 20 питань методики (Додаток Д). Після заповнення картки відповідей підрахована сума балів у кожній колонці. Дана сума свідчила про наявність конкретних лідерських якостей.

Для встановлення рівня формування показників командно-лідерського критерію використано наступні діагностичні методики.

Методика (за О.О. Рукавішниковим) діагностики організаторських і комунікативних здібностей (КОС-2) мала за ціллю визначити організаторські й комунікативні схильності працівників ТОВ «Камея» (уміння швидко і чітко налагоджувати товариські та ділові контакти з людьми, участь у групових заходах, бажання розширювати контакти, спроможність впливати на людей

тощо) (Додаток Е). Методика включає 40 питань, на кожне з яких потрібно відповісти «так» чи «ні». Так відзначалися рівні організаторських і комунікативних схильностей залежно від набраних балів за даними параметрами.

Для виявлення рівня полікомунікативної емпатії працівників ТОВ «Камея» ми використали «Методику діагностики рівня полікомунікативної емпатії» І. Юсупова. Дана методика досліджує емпатію - спроможність співпереживати іншим людям, співчуваючи їм та ідентифікуючись із ними. Така методика побудована на діагностиці факторів, що визначають у суб'єкта розвиток емпатійного потенціалу: здібності до сензитивності; прийняття ролі; досвіду цього переживання в емоційній пам'яті досліджуваного суб'єкта. В опитування прийняли участь вищеназвані групи працівників ТОВ «Камея» (Додаток Ж).

Методика діагностики (за М. Снайдером) оцінки самоконтролю у спілкуванні. Важливою лідерською якістю являється рівень комунікативного контролю людини. Обрана методика радить досліджуваному викласти ряд ситуацій й оцінити їх відносно себе. Методика розподіляє щабель комунікативного контролю за наступними рівнями: високий - особистості властива емоційна стійкість і контроль поведінки під час взаємодіяння з оточенням; середній - особистість визначається низькою емоційністю і стриманістю у спілкуванні; низький - особистості характерна висока вираженість взаємодії з оточенням та імпульсивності у спілкуванні (Додаток З).

Нами підготовлена анкета для керівників ТОВ «Камея» для з'ясування особливостей виховної роботи керівників, шляхів та інтенсивності виявлення й розвитку лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» (Додаток И).

Таким чином, розробка показників і критеріїв здійснювалось відповідно до встановленої структури професійних характеристик та лідерських якостей працівників ТОВ «Камея». Сформованість лідерських якостей формулюється

за командно-лідерським, професійно-управлінським і особистісним критеріями.

2.2. Організація, методика та результати проведення дослідження

Для здійснення експериментальної роботи були створені контрольна (167 осіб) й експериментальна (175 осіб) групи із працівників ТОВ «Камея» та студентів Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (вибірково з різних факультетів).

Задачі констатувального етапу експериментальної роботи полягало у з'ясуванні початкового рівня формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» та студентів ЧНУ за сприянням створеної на підготовчому етапі програми спостереження, діагностичної методики та оцінки одержаних результатів.

Визначення рівня формування лідерських якостей за особистісним критерієм здійснювалося за допомогою програми спостереження, авторської анкети (за М. Гриньовою, В. Карманенком) «Активність працівників», авторської анкети (за М. Гриньовою, В. Карманенком) «Лідерські якості» і методики (за В. В. Козловим) «Чи здатні ви бути лідером».

На рис. 2.1. та таблиці 2.3., надані результати рівня формування лідерських якостей за особистісними критерієм.

Таблиця 2.3

Рівень формування лідерських якостей за особистісними критерієм на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%

Високий	20	11,97	22	12,57
Середній	87	52,10	93	53,14
Низький	60	35,93	60	34,29

Відповідно до рис. 2.1. тільки у 20 (11,97%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і з експериментальної групи 22 (12,57%) студентів лідерські якості особистісного компоненту сформовано на високому рівні. У 87 (52,09%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і з експериментальної групи 93 (53,14%) студентів лідерські якості особистісного компоненту знаходяться на середньому рівні. І тільки 60 (34,94%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і з експериментальної групи 60 (34,29%) студентів показали високий рівень демонстрації лідерських якостей особистісного компоненту.

Отже, за особистісним критерієм переважає середній рівень формування лідерських якостей, низький рівень - на другому місці, на останньому місці - високий рівень. Це можна пояснити специфікою виробничої та навчальної діяльності та звичайно, особистісними характеристиками працівників ТОВ «Камея» та студентів ЧНУ.

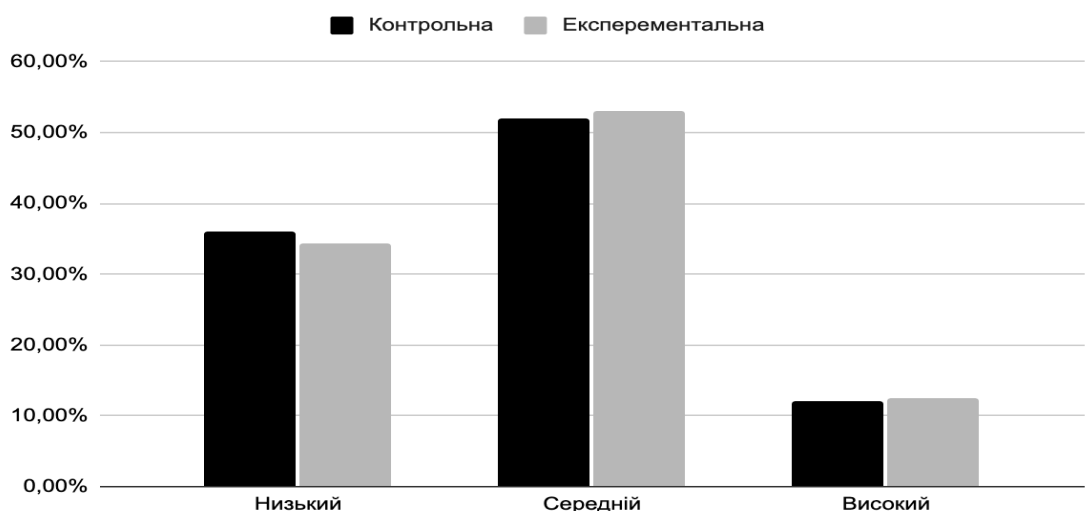


Рис. 2.1. Рівень формування лідерських якостей за особистісними критерієм, у %

Констатувальний етап експерименту визначав як оцінювання рівня формування лідерських якостей за особистісним критерієм в цілому, так і кожного з його окремих показників. Рівень формування особистісного критерію було визначено за ступенем прояву активності, ерудованості, впевненості у собі та рішучості (таблиця 2.4.).

Одержані результати показують, що як працівники ТОВ «Камея», так і студенти ЧНУ мають чималі знання тільки з окремих наук, вибірково приймають активну участь у житті трудового колективу, не завжди впевнені у собі, час від часу реагують потребу прийняття рішення і на ситуацію.

У процесі спостереження було встановлено, що частина працівників ТОВ «Камея» контрольних груп і студентів ЧНУ експериментальних груп приймає участь у житті трудового колективу, виявляє заінтересованість заходами, які відбуваються на ТОВ «Камея» та у закладі вищої освіти. Одночасно велика частина з них обирає безініціативну роль виконавця, не прагнучи формувати нові ідеї.

Як працівники ТОВ «Камея», так і студенти ЧНУ мають поглиблені теоретичні знання, але не завжди розкривають готовність знайти і дати відповідь на різноманітні питання. Маючи таку потужну теоретичну базу, вони доволі невпевнені у собі, досить часто сумніваються у своїх діях.

Таблиця 2.4

Рівень формування лідерських якостей за показниками особистісного критерію (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Ерудованість				
Високий	21	12,58	22	12,57
Середній	90	53,89	91	52,00
Низький	56	33,53	62	35,43
Активність				
Високий	23	13,77	24	13,71
Середній	85	50,90	92	52,57
Низький	59	35,33	59	33,72
Рішучість				

Високий	20	11,97	19	10,86
Середній	84	50,30	96	54,85
Низький	63	37,73	60	34,29
Упевненість у собі				
Високий	19	11,38	25	14,29
Середній	91	54,49	92	52,57
Низький	57	34,13	58	33,14

Під час занять та корпоративних заходів виникали різні ситуації, які потребували належного реагування. Тільки невелика частина працівників ТОВ «Камея» контрольної групи (33 - 19,76%) і студентів ЧНУ експериментальної групи (30 - 17,14%) виявили спроможність самостійно прийняти рішення, прудко реагувати на ситуацію, причому ще й організувати нових людей для забезпечення виконання рішення. 67 (40,12%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 64 (36,57%) студентів з експериментальної групи були готові до прийняття рішення тільки за умови допомоги з боку інших співробітників, студентів чи викладачів.

Це вказує про недостатнє формування спроможності проявляти для презентації себе як лідера особистісні якості. Цінність спостереження полягає в тому, що воно дало шанс скласти уявлення про рівень формування особистісних лідерських якостей за реальними діями та вчинками учасників експериментального дослідження.

Під час опитування працівників ТОВ «Камея», так і студентів ЧНУ за питаннями анкети було з'ясовано, що для 101 (60,48%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 110 (62,86%) студентів з експериментальної групи здобуття вищої освіти - основна вимога для працевлаштування, для 18 (10,78) і 20 (11,43%) - розвиток професійних та особистих якостей, для 33 (19,76%) і 31 (17,71%) - опанування професійних умінь, знань, компетенцій та навичок, 15 (8,98%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 14 (8,0%) студентів ЧНУ з експериментальної групи зауважили, що рішення про отримання вищої освіти було прийняте не ними (родичами / батьками). Жоден зі працівників ТОВ «Камея» та студентів ЧНУ не засвідчив, що вища освіта цінна для нього як пошук себе, як спроможність реалізації внутрішньо

психологічних прагнень. Отож, мотиви здобуття вищої освіти прагматичні, базуються на понятті вищої освіти як бази для забезпечення професійної діяльності.

Вагоме місце в опитуванні обійняло питання про причини вибору професії. Більшість працівників ТОВ «Камея» контрольної групи, а саме 95 (56,89%) і 98 (56,0%) з студентів ЧНУ з експериментальної групи пояснила її актуальністю та затребуваністю, відповідно 31 (18,56%) і 35 (20,0%) опитаних майбутній фах порадили родичі / друзі / батьки, мріяли про цю професію відповідно 26 (15,57%) і 27 (15,43%), 11 (6,59%) і 13 (7,43%) вибрали її через підходящий перелік предметів ЗНО для них, 4 (2,39%) і 2 (1,14%) зауважили, що мають власний варіант відповіді.

Результати опитування показали, що 111 (66,46%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 115 (61,72%) з студентів ЧНУ з експериментальної групи приймають участь у корпоративних та позааудиторних заходах, іноді; 28 (16,77%) і 30 (17,14%) не мають хотіння цього робити; тільки 28 (16,77%) і 30 (17,14) проявляють себе постійно як активні учасники різних заходів. 106 (63,47%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 109 (62,29%) студентів з ЧНУ з експериментальної групи нові ідеї та проекти захоплюють тільки інколи, 36 (21,56%) і 37 (21,14%) працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ постійно працюють над чим-небудь новим і не цікавляться новими проектами / ідеями / починаннями відповідно 25 (14,97%) та 29 (16,57%).

Тільки 49 (29,34%) опитаних працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 52 (29,71%) опитаних студентів з ЧНУ з експериментальної групи, якщо щось у них не виходить, докладають максимально зусиль і намагаються досягти бажаного, відповідно 73 (43,71%) і 76 (43,43%) полишають справу на деякий час, а тоді з новими силами повернуться до її виконання, 45 (26,95%) і 47 (26,86%) - продовжувати виконання завдання відмовляться.

82 (49,10%) опитаних з працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 84 (48,0%) опитаних з студентів з ЧНУ з експериментальної групи впевнені,

що час від часу здатні продуктивно і довго, виконувати завдання, не відволікаючись, працювати над отриманням якісних результатів, 51 (30,54%) і 50 (28,57%) вміють так завжди чинити, а 34 (20,36%) і 41 (23,43%) не спроможні продуктивно і довго, виконувати завдання, не відволікаючись.

Робота, яка вимагає великої віддачі сил, подобається 80 (47,90%) опитаних працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 82 (49,10%) опитаних студентів з ЧНУ з експериментальної групи, відповідно не бажають її отримати 63 (37,72%) і 62 (35,43%). Якщо самі собі шукають заняття, роботу, є час для відпочинку тільки 67 (40,12%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 64 (36,57%) студентів з ЧНУ з експериментальної групи відповідно. 41 (24,55%) і 43 (24,57%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і студентів з ЧНУ з експериментальної групи вважають ідеальним активний відпочинок, а пасивний відпочинок 43 (25,75%) і 46 (26,29%) - відповідно, люблять комбінований відпочинок 66 (39,52%) і 68 (38,86%) опитаних і звертаються до екстремального відпочинку - 17 (9,18%) і 18 (10,29%).

Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ намагаються розширювати освітній процес. На думку 97 (58,08%) опитаних працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 100 (57,14%) студентів ЧНУ з експериментальної групи, до ТОВ «Камея» та університету потрібно запрошувати успішних фахівців для проведення майстер-класів, збільшити кількість тренінгових форм навчання вважають відповідно 85 (50,90%) і 84 (48%), запрошувати фахівців-практиків - 73 (43,71%) і 76 (43,43%), тільки 61 (36,52%) і 64 (36,57%) опитаних з двох груп гадає за необхідне збільшити кількість заходів, направлених на розвиток лідерських якостей та особистісного потенціалу.

Активність - одна з найбільш головних якостей особистості, яка тягнеться до організаторської діяльності. Вона потрібна тим, хто хоче серед оточення зайняти лідерську позицію. Одержані дані свідчать про те, що як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ недостатньо проявляють

особисту активність. Вони тільки інколи беруть участь у житті трудового колективу, вибірково показують інтерес до заходів, які проводяться на ТОВ «Камея» та у виші, невисока їх захопленість новими ідеями. Крім того, як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ намагаються недостатньо зацікавлені розвитком власного лідерського потенціалу і не гадають, що він є важливим компонентом фахової освіти. Натомість простежується вмотивованість і потреба як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ у зростанні тренінгових форм навчання для досягнення необхідного результату діяльності.

На рис. 2.2 продемонстровані результати, отримані за анкетною «Лідерські якості» під час діагностики показників особистісного критерію.

Результати дослідження свідчать, що 45 (26,95%) і 47 (26,86%) опитаних з працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і студентів з ЧНУ з експериментальної групи переконані в тому, що лідерство / лідер - це рідкісні якості, які притаманні лише обраним; відповідно 41 (24,55) і 39 (22,29%) допускають, що дані риси потрібно в собі розвивати; 31 (18,56%) і 34 (19,43%) розглядають лідерство як філософію успішних, благополучних особистостей; 25 (14,97%) і 26 (14,86%) відповідно - як життєву позицію цілеспрямованих та активних; 17 (10,18%) і 19 (10,86%) - як головні якості особистостей; для 8 (4,79%) і 10 (5,71%) це являється утопією.

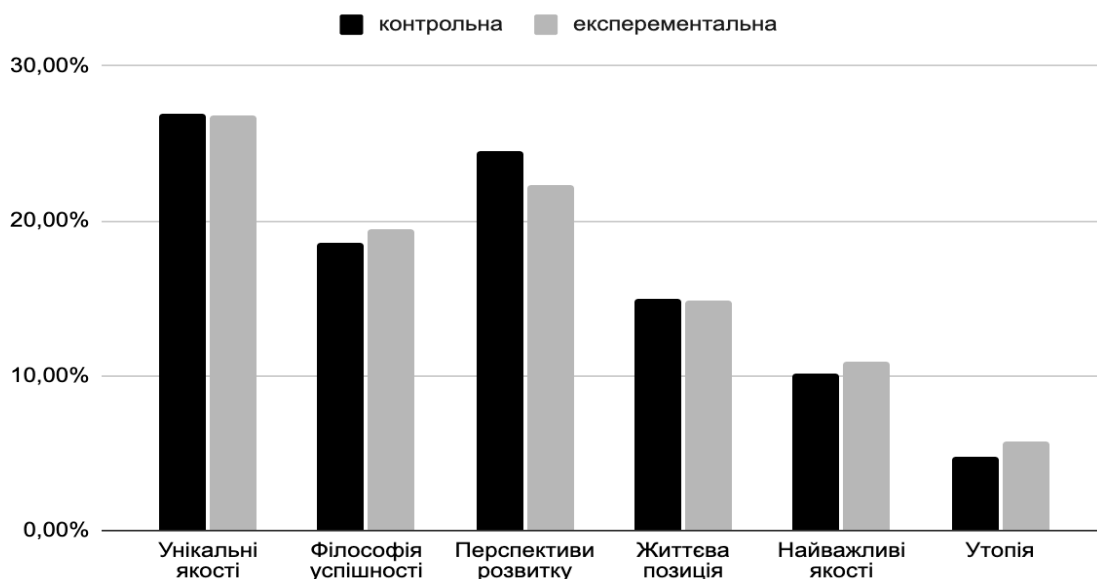


Рис. 2.2. Розуміння працівниками ТОВ «Камея» і студентами ЧНУ поняття лідерства за особистісним критерієм на констатувальному етапі експерименту, у %

Одержані дані показують, що як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ не досить сформовану точку зору лідерських якостей як поєднання індивідуальних особливостей особистості з проявом відносин й явищем групової діяльності, що створюються у процесі даної діяльності. Більшість респондентів вважають, що якості лідерів як гарантія успішності є сталими. Проте велика частина опитаних переконана, що лідерські якості необхідно розвивати, вони потрібні для щоденної життєдіяльності.

Опісля було запропоновано відокремити 5-6 найбільш важливих, якостей, потрібних сучасному лідерові. На рис. 2.3. представлено узагальнення відповідей респондентів.

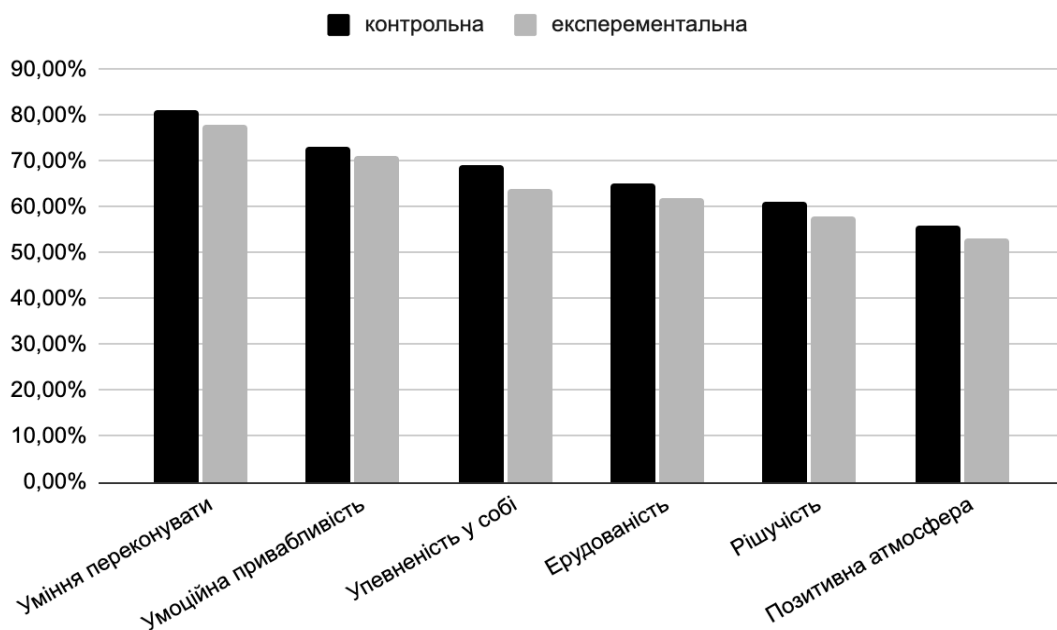


Рис. 2.3. Вибір лідерських якостей як працівниками ТОВ «Камея» так і студентами ЧНУ за особистісним критерієм на констатувальному етапі експерименту, у %

Можна зробити висновки, що як для працівників ТОВ «Камея» так і для студентів ЧНУ найбільш цінними лідерськими якостями є емоційна привабливість, вміння переконувати, ерудованість, упевненість у собі, рішучість і вміння створити позитивну атмосферу в трудовому колективі.

Наявність як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ якостей, які перешкоджають або сприяють можливості стати лідером, ми встановили завдяки тесту «Чи здатні Ви бути лідером?». В таблиці 2.5. представлені результати даного дослідження.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ є наявні якості, які перешкоджають і сприяють можливості стати лідером. Так, тільки з працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи - 73 (43,71%) і студентів з ЧНУ з експериментальної групи - 70 (40,00%) стараються у грі перемогти. Це, на нашу думку, впливає на весь хід і результат роботи. Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ, які не прагнуть досягнути найкращого результату, не отримують бажаної дії чи продукту. 75 (44,91%) і 76 (43,33%) опитаних контрольної та експериментальної груп у розмові виявляють ініціативу. Інакші 92 (55,09%) і 99 (56,57%) розмовляють і слухають теми, що пропонує оточення, пропускаючи саме для них важливе. Також, вони ще й критикують те, що інші пропонують.

Таблиця 2.5

Наявність як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ, які сприяють або перешкоджають можливості стати лідером, за показниками особистісного критерію на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Варіант відповіді	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Для Вас у грі найважливіша перемога?				
Так	73	43,71	70	40,00
Ні	94	56,29	105	60,00
У розмові Ви виявляєте ініціативу?				

Так	75	44,91	76	43,43
Ні	92	55,09	99	56,57
Ви можете реагувати на критику, не вступаючи в суперечки?				
Так	61	36,53	60	34,29
Ні				
Вам подобається, коли Вас хвалять прилюдно?				
Так	106	63,47	105	60,00
Ні	61	36,53	70	40,00
Ви можете приховувати свій настрій від оточення?				
Так	72	43,11	75	42,86
Ні	95	56,89	100	57,14
Чи завжди Ви швидко й покійрно виконуєте те, що вимагають керівники/викладачі чи батьки?				
Так	73	43,71	77	44,00
Ні	94	56,29	98	56,00
Чи можете Ви у дискусії переконати?				
Так	49	29,34	51	29,14
Ні	118	70,66	124	70,86
Чи подобається Вам вчити (повчати, виховувати, давати поради) інших?				
Так	63	37,72	60	34,29
Ні	104	62,28	115	65,71

Не вступаючи в суперечки, реагувати на критику, можуть тільки 61 (36,53%) і 60 (34,29%) респондентів. Інакші ж вступають у конфлікт, у результаті не буде досягнута мета розмови. 106 (63,47%) і 105 (60,00%) як працівникам ТОВ «Камея» з контрольної групи і студентам ЧНУ експериментальної групи імпонує, коли їх на людях хвалять, тобто вони не бояться показати власні досягнення і публічності. Приховувати власний настрій від оточення спроможні тільки 72 (43,11%) і 75 (42,86%) респондентів з обох груп, що є перепорою на шляху до лідерства, тому що заважає підтриманню й встановленню продуктивних контактів.

73 (43,71%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 77 (44,00%) студентів ЧНУ експериментальної групи завжди покійрно й швидко виконують вимоги керівників/викладачів/батьків. Іншими словами, вони навіть не питаються одержати омріяне для себе, а не для інших й висловити власну думку. Відповідно, умовити опонента в дискусії, залучити на власний бік здатні тільки 49 (29,34%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 51 (29,14%) студентів ЧНУ експериментальної групи. Учити (давати поради, виховувати, повчати) інших подобається тільки 63 (37,72%) працівників ТОВ

«Камея» з контрольної групи і 60 (34,29%) студентів ЧНУ експериментальної групи, а тому, помітна кількість їх не зможе передати власний досвід.

Отже, якостями, які необхідно коригувати як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ, є небажання учити (давати поради, виховувати, повчати) інших, досягати перемог, вступати в дискусію під час доведення своєї точки зору, проявляти ініціативу, невміння приховувати власний настрій від оточення, покірно й швидко виконувати те, що вимагають.

Припускаємо, що оптимальним поєднанням лідерських якостей є уміння аргументовано й спокійно довести особисту думку керівникам/викладачам і старшим за віком людям. Проте через небажання відстоювати свою думку, невміння безконфліктно вести діалог як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ або конфліктують, або покірно виконують настанови.

Для визначення формування професійно-управлінського критерію ми користувалися (за М.І. Рожковим) методикою «Самооцінка лідерських якостей». На рис. 2.4 та в таблиці 2.6, представлені результати рівня формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ студентів.

Таблиця 2.6

Рівень формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	26	15,57	24	13,71
Середній	82	49,10	85	48,57
Низький	59	35,33	66	37,72

Як бачимо з таблиці 2.6, як серед працівників ТОВ «Камея» так і серед студентів ЧНУ переважають ті, хто має за професійно-управлінським критерієм середній рівень формування лідерських якостей.

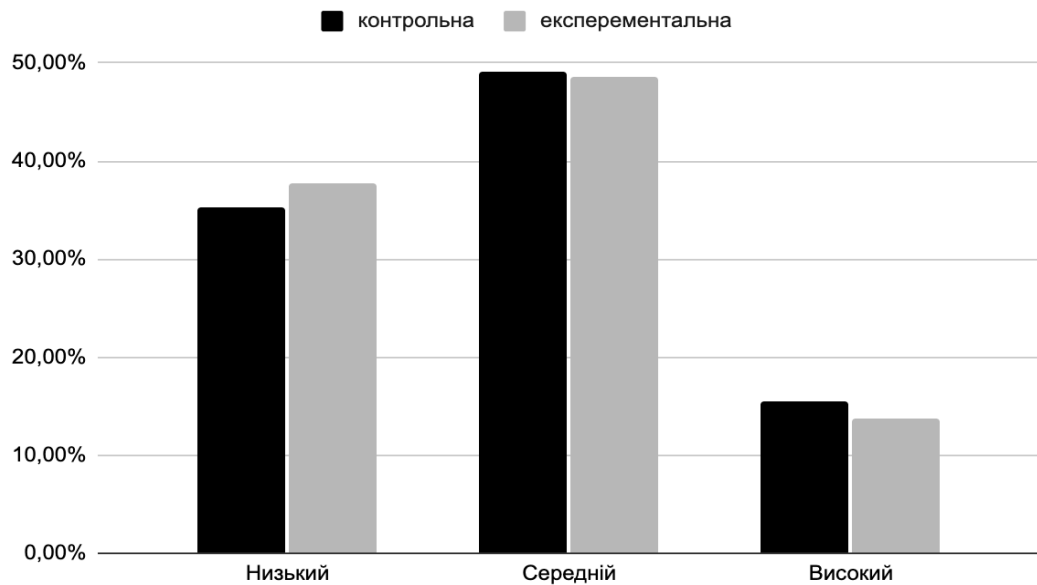


Рис. 2.4. Рівень формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ на констатувальному етапі експерименту, у %

У 26 (15,57%) працівників ТОВ «Камея» із контрольної групи і 24 (13,71%) студентів ЧНУ з експериментальної групи лідерські якості за професійно-управлінським критерієм сформовано на високому рівні. У 82 (49,10%) працівників ТОВ «Камея» із контрольної групи і 85 (48,59%) студентів ЧНУ з експериментальної групи лідерські якості за професійно-управлінським критерієм знаходяться на середньому рівні. 59 (35,33%) працівників ТОВ «Камея» із контрольної групи і 66 (37,72%) студентів ЧНУ із експериментальної групи показали високий рівень прояву за професійно-управлінським критерієм лідерських якостей.

Більшість як працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ іноді можуть не довести почату справу до кінця, час від часу пропонують нові ідеї, спроможні цілеспрямовано і довго працювати лише над однією справою за умови власної зацікавленості нею, подекуди несвоєчасно виконують поставлені задачі, вимагають допомоги для орієнтації в ситуації невизначеності.

Рівень формування професійно-управлінського критерію було визначено за ступенем вираження таких його показників, як ініціативність, наполегливість, самостійність, працьовитість, творчий підхід і організованість (таблиця 2.7).

Проаналізувавши за показниками професійно-управлінського критерію стан лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ, можемо дійти висновків про недостатнє формування усвідомлення процесу досягнення довгожданої мети, вміння розв'язувати творчий підхід і проблеми до виконання завдань.

Тільки невелика частина респондентів ставлять важливі для себе цілі - дієві та реальні. Щоб їх домогтися, як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ із сформованою директивою на досягнення мети достатньо докладають часу і сил, залежно від нових обставин можуть коригувати цілі. У разі потреби вони залучають до досягнення цілей оточення. Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ без сформованості досягнення і усвідомлення бажаної мети ставлять неактуальні й нереальні цілі, через що від них з легкістю відмовляються. Щоб їх добитися, опитані докладають досить мало часу і сил, а в разі появи нових обставин відмовляються від досягнення поставленої мети.

Таблиця 2.7

Рівень формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ за показниками професійно-управлінського критерію на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні сформованості	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Наполегливість				
Високий	28	16,77	26	14,86
Середній	83	49,70	87	49,71
Низький	56	33,53	62	35,43
Ініціативність				

Високий	26	15,57	24	13,71
Середній	82	13,71	84	48,00
Низький	59	35,33	67	38,29
Працьовитість				
Високий	29	17,37	26	14,86
Середній	84	50,30	81	46,29
Низький	54	32,33	68	38,85
Самостійність				
Високий	21	12,57	22	12,57
Середній	80	47,90	85	48,57
Низький	66	39,53	68	38,86
Організованість				
Високий	23	13,77	20	11,43
Середній	81	48,50	85	48,57
Низький	63	37,73	70	40,00
Творчий підхід				
Високий	27	16,17	27	15,43
Середній	82	49,10	84	48,00
Низький	58	34,73	64	36,57

Серед респондентів наявні як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ, які вміють так будувати власну поведінку, щоб ефективно розв'язувати проблеми. Вони здатні безпомилково виділити в проблемі головне, розглядають різноманітні варіанти її рішення, вивчають досвід інших, перед тим, як прийняти рішення, при цьому рахуються з реальною ситуацією (матеріальні засоби, люди, час). Працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ, які не вміють вирішувати наявні проблеми, не спроможні виділяти в них головне і концентрують увагу на вторинних деталях, «хапаються» за перший-найліпший варіант дії, їх не інтересує досвід інших, приймаючи рішення, вони не рахуються з реальною ситуацією.

Тільки приблизно третини працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ творчо підходять до реалізації поставлених задач. Вони в інших людях цінують творчий підхід, вірять у свої творчі здібності, готові до невизначених ситуацій, відчувають потреби в змінах і можуть порвати з традиціями. Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ без творчого підходу до реалізації поставлених задач не звертають увагу в інших людях на творчий підхід, не

помічають у собі творчі здібності, не готові діяти в екстремальних ситуацій, не бажають змін і бояться відійти від традицій.

На нашу думку, у студентів ЧНУ, які є майбутніми спеціалістами економічної сфери, орієнтація на професіональний розвиток повинна бути тісно пов'язана з орієнтацією на професіональне життя. Навчаючись, студент повинен не просто споживати навчальний матеріал і удосконалювати навички та вміння, які на основі навчальної програми стимулює викладач, а але й чітко усвідомлювати власні професійні цілі та рухатись у необхідному напрямку.

Керуючись результатами оцінки вище перелічених даних, можна зробити висновок про недостатній рівень формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ за професійно-управлінським критерієм.

Для визначення рівня формування командно-лідерського критерію лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ використовувались методика діагностики рівня полікомунікативної емпатії І. Юсупова, методика за О. Рукавішниковим діагностики комунікативних і організаторських здібностей (КОС-2) і методика за М. Снайдером діагностики оцінки самоконтролю у спілкуванні. Характеристика рівня формування командно-лідерського критерію лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ представлена на рис. 2.5. та таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ за командно-лідерським критерієм на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	23	13,77	26	14,86
Середній	92	55,09	94	53,71
Низький	52	31,14	55	31,43

Лідерські якості командно-лідерського критерію формуються на високому рівні у 23 (13,77%) працівників ТОВ «Каменя» із контрольної групи і 26 (14,86%) студентів ЧНУ із експериментальної групи. У 92 (55,09%) працівників ТОВ «Каменя» із контрольної групи і 94 (53,71%) студентів ЧНУ із експериментальної групи командно-лідерського критерію лідерські якості формуються на середньому рівні. 52 (31,14%) працівників ТОВ «Каменя» із контрольної групи і 55 (31,43%) ЧНУ із експериментальної групи показали високий рівень прояву за командно-лідерським критерієм лідерських якостей.

Таким чином, у більшості як у працівників ТОВ «Каменя» так і у студентів ЧНУ лідерські якості за командно-лідерським критерієм формуються на середньому рівні, у досить меншій кількості - на середньому рівні, щонайменше працівників ТОВ «Каменя» так і студентів ЧНУ володіють на високому рівні вказаними лідерськими якостями. Організуючи роботу команди, респонденти обирають не завжди найефективніші форми діяльності. Вони не мають чітко вираженої мотивації стосовно досягнення успіху в професійній сфері та не завжди тягнуться до самовдосконалення; тільки частково показують готовність брати на себе відповідальність за дії й рішення колективу; бувають не врівноважені емоційних проявах, не повністю опанували навички налагодження професійних взаємовідносин у колективі.

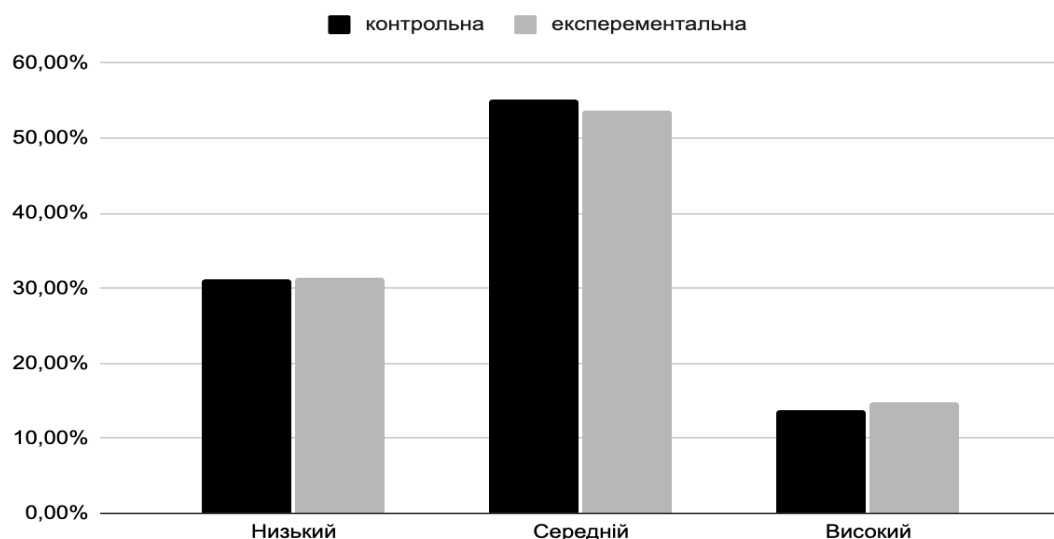


Рис. 2.5. Рівень формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ за командно-лідерським критерієм на констатувальному етапі експерименту, у %

У близько третини як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ показники командно-лідерського критерію формування на низькому рівні. Опитані не бажають комунікувати з групою, бажають проводити час на самоті; у новому колективі почуваються незручно; зазнають труднощів у налагодженні контактів з іншими людьми; жертвують переконаннями й власними думками під вагомим тиском групи, зрідка проявляють ініціативу, болісно переживають образи; уникають прийняття самостійних рішень. Емоціональні прояви у вчинках оточення часом ввижаються респондентам позбавленими сенсу і незрозумілими. Вони цінують людей за ясний розум та ділові якості, віддають перевагу роботі на самоті (Таблиця 2.9.).

Для більшості респондентів властивий середній рівень показників командно-лідерського критерію. Подібні працівники та студенти відстоюють власну думку, прагнуть до контактів із людьми, проте потенціал їх здібностей не відрізняється високою стійкістю, тож потрібна подальша виховна робота з розвитку та формування вказаних якостей людини. Вони схильні розцінювати людей за їх вчинками, а не довіряти власним враженням. Опитаним властиві емоційні прояви, проте в основному вони залишаються під самоконтролем. У спілкуванні вони прагнуть зрозуміти більше, ніж сказано, уважні, але при зайвому впливі почуттів співрозмовника втрачають терпіння.

Таблиця 2.9

Рівень формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ за показниками командно-лідерського критерію на констатувальному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні сформованості	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%

Товариськість				
Високий	23	13,77	25	14,29
Середній	91	54,49	95	54,29
Низький	53	31,74	55	31,42
Уміння переконувати				
Високий	25	14,97	26	14,86
Середній	93	55,69	94	53,71
Низький	49	29,34	55	31,42
Емоційна привабливість				
Високий	27	16,17	28	16,00
Середній	92	55,09	94	53,71
Низький	48	28,74	53	30,29
Спостережливість				
Високий	28	16,77	24	13,71
Середній	90	53,89	96	54,86
Низький	49	29,34	55	31,42
Здатність налаштувати позитивну атмосферу в колективі				
Високий	20	11,98	27	15,43
Середній	95	56,89	93	53,14
Низький	52	31,13	55	31,42
Самоконтроль				
Високий	17	10,18	26	14,86
Середній	95	56,89	94	53,71
Низький	55	32,93	55	31,42

У щонайменшій кількості як працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ сформувався високий рівень показників командно-лідерського критерію. В новій обстановці вони органічно поведуться, легко знаходять друзів, прагнуть до збільшення кола знайомих, люблять допомагати товаришам і родичам, комунікабельні, спроможні приймати рішення в нестандартних і складних ситуаціях. Також це свідчить про створену потребу в лідерській діяльності. Такі особистості чутливі до проблем і потреб соціального оточення, схильні багато чого вибачати, великодушні. Їм імпонує пізнавати людей і цікавитися їх майбутнім. В оцінюванні подій вони більше довіряють своїй інтуїції та відчуттям, ніж аналітичним висновкам.

Це можливо пояснити тим, що вони недостатнього осмислюють необхідність розкривати себе для успішного оволодіння професією як організатора, а ще налагоджувати взаємодію в колективі, на виробничих ділянках, на корпоративних заходах.

Необхідно підкреслити, що при високих рівнях формування показників командно-лідерського критерію 10 (43,47%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 11 (42,3%) студентів ЧНУ експериментальної групи показують високий рівень вираження показників професійно-управлінського критерію. Респондентів із середнім рівнем формування показників командно-лідерського критерію тільки 3 (3,26%) і 2 (2,13%) відповідно. Отже, можна зробити висновок, що за існуючих здібностей до командно-лідерської діяльності вони не мають можливості реалізувати власний на практиці лідерський потенціал.

Що стосується працівників і студентів з низьким ступенем прояву професійно-управлінських якостей, то їх показники вираження лідерських якостей мінімальні. Даний результат, підтверджує об'єктивність опитаних в оцінці власних можливостей.

Окремо потрібно на рівень самоконтролю у спілкуванні звернути увагу. Так, 17 (10,18%) працівникам ТОВ «Камея» контрольної групи і 26 (14,86%) студентам ЧНУ експериментальної групи притаманні у спілкуванні високий рівень самоконтролю. Вони пластично діють у змінюваних ситуації, легко змінюють роль, відчують і спроможні передбачити враження, яке спрямовують на оточення. Опитані схильні до самоконтролю, керують власними емоціями, уміють поводитися в соціумі. Одночасно вони не люблять непрогнозованих ситуацій, у них ускладнена спонтанність самовираження.

Для 87 (52,09%) працівників ТОВ «Камея» контрольної групи і 94 (53,71%) студентів ЧНУ експериментальної групи мають у спілкуванні середній рівень самоконтролю. Опитані з середнім рівнем комунікативного контролю прості та щирі, але не стримані у власних емоційних проявах, спостерігають на інших людей у своїй поведінці.

55 (32,93%) працівників ТОВ «Камея» і 55 (31,43%) студентів ЧНУ відповідно виявляють у спілкуванні низький рівень самоконтролю. Вони не вважають за необхідне залежно від ситуацій змінюватися, спроможні у спілкуванні до щирого саморозкриття. Але досить часто така щирість не

находить розуміння оточення, що зумовлює розчарування та виникнення агресії чи конфліктів.

Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ, котрі за всіма критеріями володіють низькими показниками, ніколи на себе не брали роль лідера. Більша кількість із них (128 (76,65%) з контрольної групи і 133 (76,00%) з експериментальної групи) зізналася, що ні в школі, ні в університеті, ні на роботі їм не доручали відповідальних доручень, і вони самі не старалися проявити ініціативу і не бажали приймати активну участь у громадському житті.

Частина респондентів, а саме 21 (12,57%) з контрольної групи і 18 (10,29%) з експериментальної групи пояснили, що вони не могли без сторонньої допомоги, самотійно, справитися із завданнями, тим самим підводили своїх колег та товаришів, отож їм переставали довіряти виконання відповідальних задач.

Таким чином, проаналізувавши результати констатувального експерименту, можемо зробити наступні висновки. Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ, маючи достатню теоретичну базу, доволі невпевнені у собі, проте, часто сумніваються у своїх діях. Це свідчить про несформованість здібності проявляти власні якості для презентації себе як лідера.

Мало проявляється активність працівників і студентів. Вони тільки час від часу приймають участь у житті колективу, вибірково показують інтерес до корпоративних заходів, їх захопленість невисока новими ідеями. Крім того, вони мало зацікавлені розвитком власного лідерського потенціалу і не думають, що він є важливим компонентом фахової освіти.

У працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ не повною мірою сформоване поняття лідерських якостей як поєднання індивідуальних особливостей особистості з фактом групової діяльності й вираженням відносин, які виникають у процесі даної діяльності. Головний набір лідерських якостей, на думку опитаних, охоплює емоційну привабливість, вміння

переконувати, ерудованість, упевненість у собі, вміння і рішучість налагодити в колективі позитивну атмосферу.

Якостями, які необхідно коригувати як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ, є небажання навчати (давати поради, виховувати, повчати) інших, досягати перемог, вступати в дискусію під час доведення власної думки, проявляти ініціативу, невміння приховувати від оточення свій настрій, швидко й смиренно виконувати те, що вимагають керівник/викладачі/батьки.

Ми прийшли до висновку, що багатьом респондентам не стає досвіду налагодження взаємозв'язків з оточенням, не можуть вони орієнтуватися на індивідуальність інших членів колективу. Окремі найбільш активні працівники ТОВ «Камея» і у студенти ЧНУ бачать перед собою тільки основну мету - виконання індивідуального чи групового завдання, ігноруючи при цьому погляди, інтереси, потреби й бажання кожної конкретної особистості.

Окремі працівники ТОВ «Камея» і у студенти ЧНУ, вважаючи підвищення тону і залякування результативними методами впливу, намагалися підштовхнути своїх співробітників і товаришів приймати участь у різноманітних заходах, що є грубою помилкою. Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ наражаються на протести з боку співробітників і одногрупників, небажанням й безініціативністю виконувати вимоги і, як наслідок, приймати участь у запланованому заході. Примус не дає позитивних результатів.

Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ, які мають низькі показники вираженості лідерських якостей у загальній діяльності зі своїми співробітниками і товаришами часто трималися скуто, не показували активності, питалися не вступати в тісне спілкування, досить часто їх не приваблювала думка партнерів з виконання колективного завдання. Вони інколи ділилися власними ідеями і не завжди бажали відстоювати свої погляди. Під час підготовки до різних корпоративних заходів керівники/викладачі намагалися призначати даних співробітників або студентів відповідальними за організацію заходу, керівниками творчих груп.

Студенти з низькими показниками за всіма критеріями не могли виконати свої завдання.

Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ, які мають середні показники за результатами методик дослідження, спроможні частково впоратися зі своїм завданням. Виявлено, що 66 (39,52%) респондентів з контрольної групи і 70 (40,00%) з експериментальної групи не завжди можуть переконати своїх колег і товаришів у правильності своєї точки зору, з думками інших погоджуються швидко; 43 (25,75%) і відповідно 40 (22,86%) респондентів у налагодженні позитивної атмосфери в колективі зазнають труднощів; 41 (24,55%) респондентів з контрольної групи і 38 (21,74%) з експериментальної групи не завжди можуть налаштувати колег на роботу й активізувати групу, адже періодично самі пасивні; відповідно 75 (44,92%) і 77 (44,00%) опитаних часто не можуть напружено й довго працювати.

Комплексна оцінка за визначеними критеріями результатів проведеного дослідження дає можливість зробити висновки про те, про те що приблизно однакова кількість працівників ТОВ «Камея» із контрольної групи і студентів ЧНУ із експериментальної групи виявили середній і низький рівень формування лідерських якостей, тільки невелика частина працівників ТОВ «Камея» (23 (13,77%) із контрольної групи і 24 (13,71%) студентів ЧНУ із експериментальної групи продемонстрували високий рівень формування лідерських якостей. З огляду на специфіку роботи фахівців ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ та функцій, які виконує лідер в колективі, вважаємо за потрібне реалізувати корпоративні заходи стосовно розвитку комунікативних якостей.

Здійснений аналіз ступенів вираження виділених критеріїв формування лідерських якостей на всіх етапах дослідження у працівників ТОВ «Камея» та студентів ЧНУ, порівняння кількісних результатів діагностичного дослідження по кожному із трьох визначених компонентів формування лідерських якостей та якісна оцінка результатів діагностичного дослідження установили, що 23 працівника ТОВ «Камея» (13,77%) контрольної групи і 24 студента ЧНУ (13,7%) експериментальної групи мають високий рівень

формування лідерських якостей. Для них властиве широке коло спілкування із знайомими та друзями, різнобічний розвиток, вміння швидко віднайти спільну мову з новими людьми, бажання завжди бути «серед людей», доведення розпочатої справи до кінця, активна участь у громадському житті колективу, володіння інформацією з різного роду питань, наполегливість у спілкуванні з оточенням, швидке поглинання новою ідеєю, незважаючи на труднощі, врівноваженість у критичних ситуаціях емоцій та почуттів, здатність контролювати власні дії, володіти собою.

Ці працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ самостійно пропонують власні ідеї, часто чи завжди беруть на себе ініціативу у виконванні якогось завдання, не очікуючи призначень керівника/куратора/викладача. Вони здатні напружено й довго працювати, не відволікаючись на дрібниці. Даних працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ завжди хвилює і цікавить, що чиниться в колективі, вони звертають увагу на взаємини та поведінку членів групи. Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ з високим рівнем формування лідерських якостей підходять творчо до виконання завдання, постійно його виконують самостійно, звертаються за допомогою тільки у виняткових випадках. Вони завжди не забувають про заплановані заходи, чітко планують власний час, усе виконують без затримок, своєчасно, можуть переконати у правильності власної точки зору, знайти відповідні аргументи, швидко приймають рішення і реагують на ситуацію, не сумніваються в доцільності своїх вчинків, спроможні заручитися підтримкою колективу, правильно розуміти власний колектив, відчувати відразу зміни в його колективі, завжди можуть відновити дружні стосунки між членами колективу і вивести групу зі стану конфлікту.

Ми встановили, що 87 працівників ТОВ «Камея» (52,09%) контрольної групи і 91 студент ЧНУ (52%) експериментальної групи мають середній рівень формування лідерських якостей. Для них характерно надання переваги у спілкуванні добре знайомим друзям, проте неохоче комунікують з новими людьми, відчують себе незатишно біля них; наявністю ґрунтовних знань з

окремих питань, періодичною ініціативною участю в житті колективу, проявом інтересу до невеликої кількості заходів завдяки їх відповідності своїм уподобанням, неможливістю постійно наполягати на своєму, випадками відмовлення від виконання завдання через існуючі труднощі, частими поступками іншим людям, періодичною втратою контролю над особистою поведінкою та емоціями.

Такі працівники та студенти час від часу проявляють ініціативу, керуються принципом «це мене не цікавить». Не завжди вони можуть завзято і довго працювати над однією справою, проте відволікаються для них на більш цікаву, не закінчивши попередню, вимагають частої зміни діяльності. Їм характерне вибіркове ставлення до заходів колективного життя, їх хвилюють стосунки між окремими членами колективу.

Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ з середнім рівнем формування лідерських якостей не завжди без сторонньої допомоги можуть виконати будь яке завдання. Їм не завжди вдається спланувати власний час, вони можуть забути про призначену зустріч чи здійснити поставлене завдання. Працівники ТОВ «Камея» і студенти ЧНУ не завжди відстоюють власну точку зору, досить часто погоджуються з точками зору інших людей, зрідка приймають рішення, досить довго його обмислюють, зважуючи всі «за» і «проти», нерідко сумніваються в правильності своїх вчинків, слабо орієнтуються в настроях колективу, не завжди покладаються на його підтримку, деколи стають із ним єдиним цілим, налагодити дружню, сприятливу атмосферу. Майбутнім професіоналам потрібно працювати над такими здібностями, як та здатність до скорочення інтенсивності небажаної емоції іншої особистості та здатність до активізації потрібної емоції іншої особистості.

У 57 працівників ТОВ «Камея» (34,21%) контрольної групи і 60 студентів ЧНУ (34,29%) експериментальної групи виявлено низький рівень формування лідерських якостей. Їм притаманне вузьке коло спілкування, відсутність вміння знаходити з новими людьми спільну мову, вузьким світоглядом з різного роду питань, наданням переваги усамітненню,

пасивністю, відмовою брати участь у корпоративних заходах або наданням згоди на це тільки на вимогу керівника/куратора/викладачів, небажання і невміння проявляти заповзятливість, швидкими поступками іншим людям, у разі виникнення труднощів недоведенням справи до кінця, неможливістю впоратися з власними емоціями, відсутністю контролю за своєю поведінкою.

Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ бувають безініціативними, навіть якщо їм імпонує певне завдання, що відповідає їх інтересам, вони не запропонують власну кандидатуру. Вони швидко фізично й емоційно виснажуються, досить часто відволікаються на незнайомі справи. На зазначеному рівні не цікавить респондентів те, що зустрічається в колективі, їм не ясні причини і наслідки чітких подій, вони не спостерігають зміни в стосунках між членами колективу. Як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ з низьким рівнем формування лідерських якостей не спроможні самостійно виконати яке завгодно, навіть просте, завдання, але постійно потребують допомоги. Вони характеризуються невмінням організувати власне робоче місце, спланувати час, часто забувають про доручені завдання, призначені зустрічі, заходи.

Вони швидко схиляються до ідей інших людей, побоюються приймати відповідальні рішення, понад міру обережні у власних діях, довго обмірковують власні вчинки, не можуть влитися в колектив і бути його частиною, відчувають настрій людей, не вміють заручатися їх підтримкою, не спроможні налагодити у колективі позитивний психологічний клімат, не знають, як вчиняти в ситуації групового конфлікту. Вони на творчий підхід в інших людях не звертають увагу, не знаходять у собі творчі здібності, не підготовлені до дій у нетипових ситуаціях, не бажають змін і не відходять від традицій.

Таким чином, ми з'ясували, що більшість як працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ мають низькі та середні показники вираженості лідерських якостей.

Результати дослідження доводять, що як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ мають недостатній рівень формування лідерських якостей. Отож необхідно наголосити на потребі цілеспрямованого впровадження розроблених заходів з професійної підготовки.

Висновки до розділу 2

1. На основі проведеного теоретичного аналізу проблеми формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ було розроблено зміст і програму експериментальної роботи, спрямованої на визначення рівня формування лідерських якостей, структурування й упровадження умов формування лідерських якостей та аналіз її ефективності.

Ступінь формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ визначається за критеріями: особистісним; професійно-управлінським; командно-лідерським.

За результатами теоретичного аналізу виявлено три рівні формування лідерських якостей: високий, середній, низький. За визначеними параметрами розроблено змістові характеристики рівнів формування лідерських якостей.

Відповідно до завдань підготовчого етапу дослідження сформульовано комплексну діагностичну методику визначення рівня формування лідерських якостей. До кожного з критеріїв підібрано відповідний діагностичний інструментарій, за допомогою якого зафіксовано зміни в рівні формування лідерських якостей, використано фрагменти діагностичних методик. Для проведення експериментальної роботи сформовано контрольну (167 працівника ТОВ «Камея») й експериментальну (175 студента ЧНУ) групи.

Констатувальний етап експериментальної роботи передбачав визначення рівня сформованості лідерських якостей за допомогою розробленої на підготовчому етапі діагностичної методики та аналіз отриманих результатів.

2. Результати констатувального етапу дослідження засвідчують, що як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ мають недостатній рівень

формування лідерських якостей. Порівняння за визначеними критеріями рівня формування лідерських якостей дає можливість констатувати, що приблизно однакова кількість як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ виявили середній і низький рівні формування лідерських якостей, і лише студентів 23 (13,77%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 24 (13,71%) студентів ЧНУ з експериментальної групи продемонстрували високий рівень формування лідерських якостей.

Це підтверджує необхідність цілеспрямованого формування лідерських якостей у процесі професійної підготовки фахівців. Визначені рівні формування лідерських якостей є основою для програми формувального етапу експериментальної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Аналіз результатів дослідження лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ

Для перевірки ефективності запровадження умов на формувальному етапі дослідження здійснено контрольний етап експерименту. Згідно зі встановленими показниками і критеріями формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ, на основі методик і методів, які використовувалися на констатувальному етапі дослідження, проведено діагностичний зріз, який дозволив охарактеризувати рівні формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» контрольної групи (КГ) і студентів ЧНУ експериментальної групи (КГ).

Було отримано наступні результати (таблиця 3.1, рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за особистісними критерієм на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	25	14,97	48	27,43
Середній	93	55,69	113	64,57
Низький	49	29,34	14	8,00

Аналіз результатів дослідження продемонстрував більш визначальне зростання високого і середнього рівня формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ. На відміну від результатів в контрольній групі, у експериментальній групі здійснення умов спричинила збільшення майже вдвічі кількості працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ з високим рівнем формування лідерських якостей. Так само заслуговує на увагу визначальне зменшення кількості студентів ЧНУ з низьким рівнем формування лідерських якостей; в експериментальній групі, для прикладу, кількість таких працівників і студентів приблизно зменшилася в 4 рази. Отже, реалізація умов спричинила концентрацію основної частки працівників і студентів у групі з високим і середнім рівнем формування лідерських якостей, залишивши тільки 14 (8,00%) майбутніх фахівців в групі з низьким рівнем формування лідерських якостей. Натомість у контрольній групі працівники

ТОВ «Камея» в основному зберігають середній 93 (55,69%), а низький рівень формування сформованості якостей лідера зберігають 49 (29,34%).

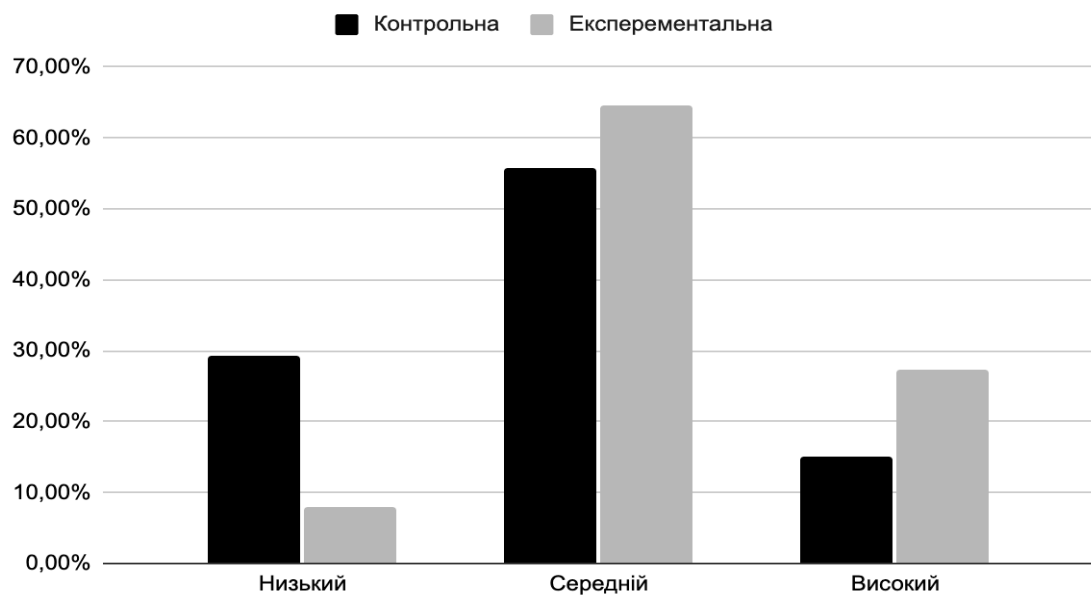


Рис. 3.1. Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за особистісними критерієм на контрольному етапі експерименту, у %

В рамках дослідження особистісного компоненту вивчення рівнів формування лідерських якостей дає право зробити висновок про присутність позитивної динаміки в експериментальній групі, а ще про відсутність у контрольній групі істотної як негативної, так і позитивної динаміки.

Проаналізуємо рівні формування показників лідерських якостей за особистісним критерієм у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за показниками особистісного критерію на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні формування	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Ерудованість				
Високий	24	14,37	38	21,71
Середній	95	56,89	109	62,29
Низький	48	28,74	28	16,00
Активність				
Високий	25	14,97	59	33,71
Середній	90	53,89	110	62,86
Низький	52	31,14	6	3,43
Рішучість				
Високий	26	15,57	42	24,00
Середній	89	53,29	115	65,71
Низький	52	31,14	18	10,29
Упевненість у собі				
Високий	24	14,37	53	30,29
Середній	95	56,89	117	66,86
Низький	48	28,74	5	2,85

Результати дослідження, надані в таблиці 3.2, свідчать, про те що реалізація умов в експериментальній групі вплинула на позитивну динаміку за всіма показниками. Мінімальне зростання відзначаємо за показником ерудованості, найбільше - активності. Велика кількість випробуваних з контрольної групи, які мають низький рівень формування показників особистісного критерію, засвідчує низьку ефективність традиційних методів у розвитку визначених лідерських якостей.

Результати оцінювання рівня формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ на контрольному етапі експерименту представлено в таблиці 3.3, рис. 3.2.

Таблиця 3.3.

Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за професійно-управлінським критерієм на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	33	19,76	68	38,86
Середній	84	50,30	96	54,86
Низький	50	29,94	11	6,28

Одержані результати експерименту підтверджують зростання формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ в обох групах за професійно-управлінським критерієм. Але серед студентів ЧНУ експериментальної групи практично вдвічі більше опитаних з високим рівнем, а майже у 5 разів менше - з низьким його рівнем.

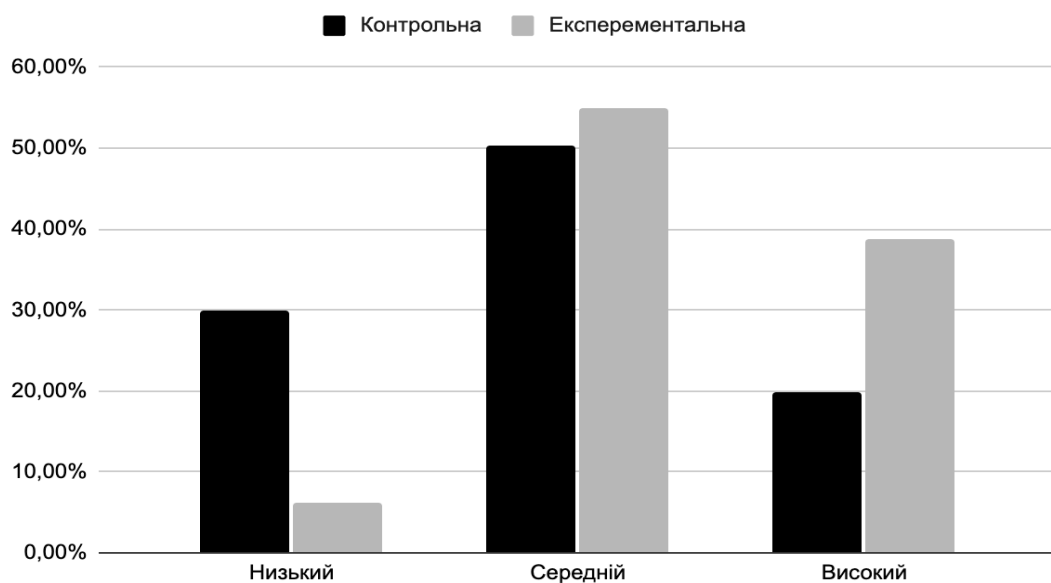


Рис. 3.2. Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за професійно-управлінським критерієм на контрольному етапі експерименту, у %

Рівень формування сформованості лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за показниками професійно-управлінського критерію на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні формування	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Наполегливість				
Високий	30	17,96	60	34,29
Середній	83	49,70	98	56,00
Низький	54	32,34	17	9,71
Ініціативність				
Високий	26	15,57	64	36,57
Середній	84	50,30	100	57,14
Низький	57	34,13	11	6,29
Працьовитість				
Високий	33	19,76	70	40,00
Середній	87	52,10	96	54,86
Низький	47	28,14	9	5,14
Самостійність				
Високий	26	15,57	72	41,14
Середній	84	50,30	96	54,86
Низький	57	34,13	7	4,00
Організованість				
Високий	29	17,37	74	42,29
Середній	88	52,69	91	52,00
Низький	50	29,94	10	5,71
Творчий підхід				
Високий	24	14,37	67	38,29
Середній	82	49,10	94	53,71
Низький	61	36,53	14	8,00

Виконання вищезгаданих умов, на відмінність від традиційних методів, сприяло формуванню за всіма показниками більш високого рівня лідерських якостей у випробуваних в експериментальній групі. Якнайбільше зросли показники працьовитості та самостійності.

Проаналізуємо рівень формування лідерських якостей за командно-лідерським критерієм у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ (таблиця 3.5, рис. 3.3).

Рівень формування сформованості лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за командно-лідерським критерієм на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	26	15,57	75	42,86
Середній	93	55,69	89	50,86
Низький	48	28,74	11	6,28

Дані таблиці 3.5 стосовно результатів експериментальної роботи у межах командно-лідерського компоненту з формування лідерських якостей свідчать про наступні зміни в експериментальній групі: скорочення кількості випробуваних з низьким рівнем формування більше ніж у 4 рази; суттєве збільшення кількості випробуваних із високим рівнем формування. Натомість у контрольній групі практично відсутня динаміка в рівні формування лідерських якостей.

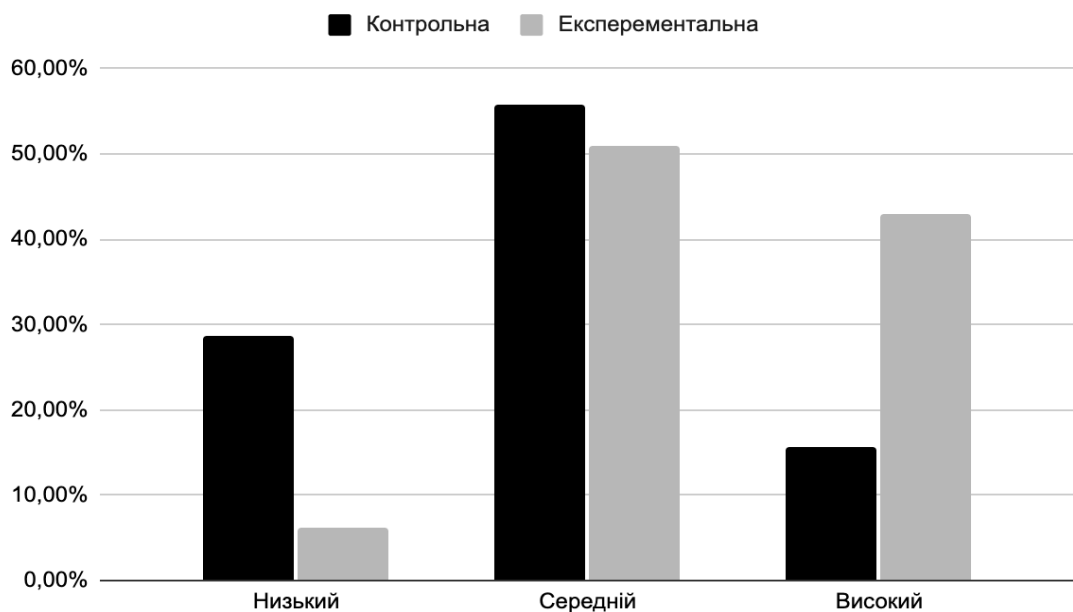


Рис. 3.3. Рівень сформованості лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за командно-лідерським критерієм на контрольному етапі експерименту, у %

Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ за показниками командно-лідерського критерію на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні формування	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Товариськість				
Високий	23	13,77	67	38,29
Середній	94	56,29	96	54,86
Низький	50	29,94	12	6,85
Уміння переконувати				
Високий	29	16,57	68	38,86
Середній	96	54,86	95	54,29
Низький	42	28,57	12	6,85
Емоційна привабливість				
Високий	28	16,77	71	40,57
Середній	92	55,09	91	52,00
Низький	47	28,14	13	7,43
Спостережливість				
Високий	31	18,56	79	45,14
Середній	87	52,11	88	50,29
Низький	49	29,33	8	4,57
Здатність налаштувати позитивну атмосферу в колективі				
Високий	20	11,98	80	45,71
Середній	95	56,89	82	46,86
Низький	52	31,13	13	7,43
Самоконтроль				
Високий	27	16,17	82	46,86
Середній	96	54,86	82	46,86
Низький	44	26,34	11	6,28

Здійснення аналізу результатів експериментальної роботи у фрагменту діагностики показників командно-лідерського компоненту підтвердило чимале збільшення із високим рівнем їх формування в експериментальній групі кількості випробуваних. Отакі зміни відбулися за рахунок зменшення більш ніж у 4 рази кількості випробуваних з низьким ступенем формування зазначених показників. У контрольній груп за показниками командно-лідерського критерію динаміка в рівні лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» суттєво не простежується.

Загальний рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ розраховується як середнє арифметична величина

рівня розвитку показників критеріїв формування лідерських якостей. Розрахунки рівня формування лідерських якостей у цілому як в контрольній так і експериментальній групах на контрольному етапі експерименту представлено в таблиці 3.7 та на рис. 3.4.

Таблиця 3.7

Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ на контрольному етапі експерименту (кількість осіб, %)

Рівні	Контрольна група 167 працівників ТОВ «Камея»		Експериментальна група 175 студентів ЧНУ	
	к-ть осіб	%	к-ть осіб	%
Високий	28	16,68	67	38,29
Середній	90	53,89	90	51,43
Низький	49	29,43	18	10,28

Аналіз одержаних результатів дає нам можливість дійти висновку, що лідерській якості особистості працівників ТОВ «Камея» в контрольній групі не набули сильного розвитку і поглиблення. Переважають низький і середній рівні формування лідерських якостей

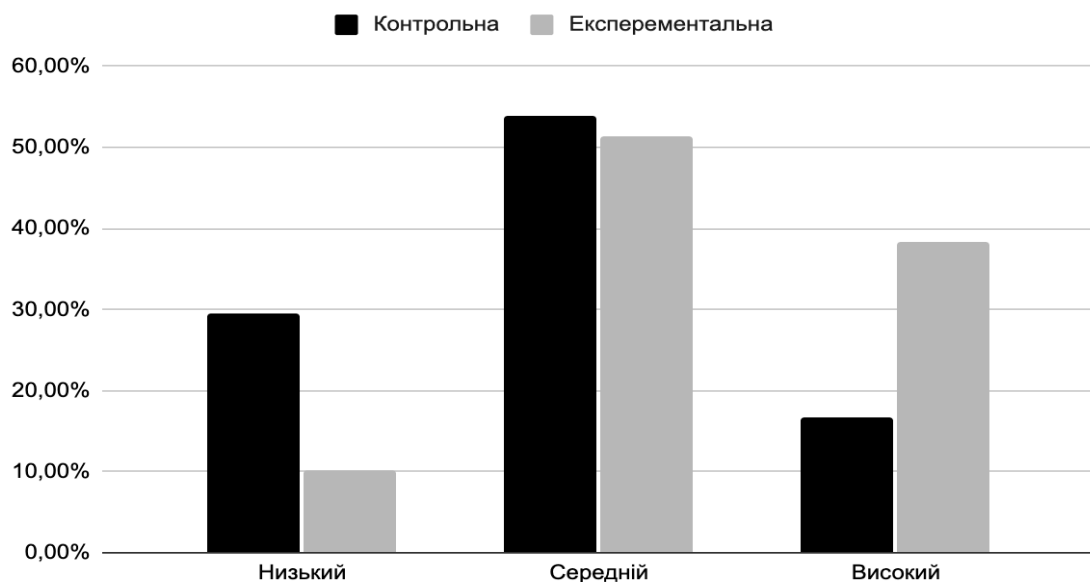


Рис. 3.4. Рівень формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ на контрольному етапі експерименту, у %

Працівники ТОВ «Камея» контрольної групи припускають, що лідерські якості є однією з умов успішного професійного розвитку, важливим

структурним особистісним компонентом, але не бачать для їх розвитку у собі здібностей або можливостей освітнього середовища для їх здійснення.

Виявлення у студентів ЧНУ експериментальної групи позитивної динаміки формування лідерських якостей за професійно-управлінським критерієм підтверджує наявність у них яскраво виражених умінь установлювати цілі і формулювати шляхи їх досягнення у напрямку внутрішньогрупових відносин. Студенти ЧНУ експериментальної групи осмислили важливість доведення начатої справи до кінця, стали здатні цілеспрямовано і довго працювати над єдиною справою, менше відволікалися на другорядні завдання, виконували вчасно поставлені завдання. Також, інтенсифікувалася ініціативність студентів ЧНУ: вони генерували нові ідеї, радили власну кандидатуру для їх втілення. І, що край важливо, підвищилася їхня віра у власні сили - студенти ЧНУ були готові прийняти ситуації невизначеності, підійти нестандартно до їх розв'язання, вимагали змін для саморозвитку.

Як показують відповіді студентів ЧНУ експериментальної групи, суттєво зросли показники формування лідерських якостей студентів ЧНУ командно-лідерського критерію, а саме спроможність будувати ефективні емоційні та ділові взаємини, реалізувати особистий лідерський потенціал і потенціал других членів колективу.

Збільшилося коло спілкування у зв'язку з покращанням уміння знаходити з новими людьми спільну мову, бажанням себе проявити серед оточення. Респондентів цікавлять діяльність і поведінка інших членів колективу, стан справ у колективі, їхні взаємовідносини. Віднині студенти ЧНУ бажали відстоювати і доводити свою точку зору при допомозі вагомих аргументів, але при цьому зберігають дружню атмосферу і попереджують можливі конфлікти.

Проте потрібно зауважити, що показники особистісного критерію лідерських якостей, у порівнянні з командно-лідерським і професійно-управлінським компонентами, набули невеликого зростання. Це обумовлено тим, що в ході формувального експерименту не всі студенти ЧНУ мали

можливість реалізувати власні лідерські якості і мобілізувати особистий потенціал в освітньому середовищі ВУЗу. Крім того, важливим елементом індивідуального критерію лідерських якостей є різнобічність знань, широта світогляду, проте деякі студенти ЧНУ не приділяли досить часу для підвищення особистої ерудованості.

Порівняльний аналіз результатів, які отримані на констатувальному та контрольному етапах експериментального дослідження, засвідчує те, що показники середнього та високого рівнів формування лідерських якостей студентів ЧНУ експериментальної групи мають найбільш високий ступінь вираження, ніж у працівників ТОВ «Камея» контрольної групи, після запровадження обраних нами технологій і забезпечення умов сформування лідерських якостей. Вони дають шанс прогнозувати власну ефективність як потенційного чи актуального лідера та планувати розвиток особистого лідерського потенціалу.

Це вказує на ефективність обраних нами технологій та підтверджує вироблення яки у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ навичок побудови стосунків з оточенням на засадах співпраці та виявленню лідерських якостей у різноманітних життєвих ситуаціях. Проаналізуємо приріст формування лідерських якостей в контрольній і експериментальній групах до та після проведення експерименту (таблиця 3.8).

З таблиці 3.8 видно, що в експериментальній групі після проведення експерименту кількість студентів ЧНУ з високим рівнем формування лідерських якостей підвищилася на 24,58%, а з низьким рівнем відповідно зменшилась на 24,10%. Одночасно у контрольній групі рівень формування лідерських якостей не суттєво змінився. Кількість працівників ТОВ «Камея» з низьким рівнем формування лідерських якостей тільки зменшилась на 4,78%.

Таблиця 3.8

Порівняння рівня формування лідерських якостей у контрольній і експериментальній групах до та після проведення експерименту, %

	Контрольна група	Експериментальна група
--	------------------	------------------------

Рівень формування	до експер.	після експер.	Приріст	до експер.	після експер.	Приріст
Високий	13,77	16,68	+2,91	13,71	38,29	+24,58
Середній	52,10	53,89	+1,79	52,00	51,43	-0,57
Низький	34,13	29,43	-4,70	34,29	10,28	-24,01

Отож, доведено ефективність умов формування лідерських якостей у працівників ТОВ «Камея» та студентів ЧНУ. Студенти ЧНУ експериментальної групи після проведення експерименту продемонстрували статистично значуще збільшення рівня формування лідерських якостей, у порівнянні з учасниками контрольної групи працівниками ТОВ «Камея».

Результати експериментального дослідження відображують особливості ставлення та специфіку управління працівником ТОВ «Камея» і студентом ЧНУ як лідером своїм колективом у процесі вирішення проблем спільної діяльності, а також відображають його комунікативну компетентність стосовно підтримки і налагодження контактів з різноманітними соціальними групами. Дані риси розкривають схильність працівника ТОВ «Камея» і студента ЧНУ до взаємодії з оточенням для подолання перепон на шляху до головної мети. У непередбачених, несподіваних ситуаціях розкриваються лідерські якості працівників та студентів: в одних - щирість, толерантність, гнучкість у ставленні до колег і товаришів, в інших - твердість, непоступливість, принциповість, що уможлиблює організацію функціонування групи в чітко визначених рамках.

У працівників ТОВ «Камея» і студентів ЧНУ з'явилися вміння лідера досягати й ставити цілі та надихати й спрямовувати інших у ході долаття труднощів. Це підтверджує система установок, яких дотримуються як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ під час визначення мети та вибору засобів і методів її досягнення, а ще самоідентифікації індивідуальності, тлумачення нею своїх прагнень і настанов. На даному підґрунті лідер може створювати характерні стереотипи дій, які формулюватимуть моделі його поведінки на напрямку до головної мети.

Ідеться про систему організаторський вмінь та здібностей лідера, його позиціонування як голови команди, визначеної конкретної групи тощо.

Підвищилася зацікавленість як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ соціальним оточенням. Вона відбиває головні аспекти лідерської діяльності - орієнтацію на потреби персоналу та колективу і результат загальної справи (формальне лідерство) або орієнтацію на окрему особу і на процес виконання справи (неформальне лідерство).

Простежується створення нових орієнтацій. Вони віддзеркалюють готовність лідера дотримуватися традицій або, навпаки, обирати нові, незвичайні маршрути на шляху до втілення ідей, виконання завдань, спокійне ставлення до ситуації сприйняття нового, невизначеності, схильність до ризику і в організації колективної діяльності, і в ставленні до власної ролі, авторитету, іміджу.

З метою рефлексії по завершенні практики студентам ЧНУ експериментальної групи було запропоновано оцінити свою роботу. Аналіз відповідей показав наступні результати: 162 (93%) студентів ЧНУ зауважили, що їм експериментальне навчання сподобалося, вони відчували себе потрібними, корисними, займалися любимою справою. 141 (81%) студентів переконані, що спроможні у повсякденному житті виявляти лідерські якості, у професійній діяльності та в процесі навчання. Великий відсоток позитивних відповідей, їх якісний аналіз підтверджує позитивну динаміку у студентів ЧНУ формування лідерських якостей.

Проведене дослідження дає підстави твердити, що в структурі професійно важливих умінь фахівців на головні позиції виходить його здібність виявляти лідерські якості в різноманітних напрямках професійної та соціальної діяльності. Передовсім маємо на увазі формування ланцюги компетенцій, як-то готовність до свідомого і самостійного прийняття відповідальних рішень, оптимальне налагодження контактів, робота в команді та ефективна комунікація з іншими людьми. Утім університет забезпечує не тільки задоволення потреб освітнього характеру, а й визначає широкі

можливості різноманітної комунікації, якої бажають студенти, при цьому передбачаючи і формування світоглядної, і здобуття системи знань, самоосвітньої, дослідницької й інших ключових компетентностей, потрібних під час навчання людині й після його завершення.

Ми впевнені, що звернення студентів та викладачів до організаційно-методичної системи у студентів ЧНУ формування лідерських якостей підтримуватиме подальший розвиток у них якостей «відповідального лідера», спосібності оцінити свій лідерський потенціал, визначати ефективність освоєння саме цієї соціальної ролі. Тим, хто є лідером, дана система допоможе осмислити власні перспективи та обійти деякі типові помилки.

Результати експериментального дослідження доводять, що співтворчість і співпраця викладачів і студентів взаємно розширювала всіх суб'єктів освітньо-виховного процесу. Це є можливим за умови духовної взаємодії, побудованої на повазі власної гідності партнерів спілкування, на оптимізмі й взаємному глибокому розумінні всіх учасників, цілеспрямованому обміні досвідом, поглядами, емоціями.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що реалізація обраних умов впливає на підвищення ефективності процесу формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ.

Аналіз результатів дослідження, одержаних на контрольному етапі експериментальної роботи, спричинив можливість дійти висновку, що в студентів ЧНУ експериментальної групи відбулися виражені чітко позитивні зміни в рівні формування лідерських якостей. Про це свідчить:

- розвиненість спроможності до прояву лідерських якостей;
- помітне розширення діапазону обізнаності студентів ЧНУ стосовно у людини наявних якостей та активізація стремління студентів до їх вираження у щоденному житті;
- формування усвідомлення значущості лідерських якостей для індивідуального розвитку;
- яскрава вираженість особистісних потреб;

- розширення навчальних, професійних інтересів;
- розвиненість жаги до самовдосконалення;
- активізація бажання студентів до досягнення професійних та життєвих орієнтирів та ідеалів;
- активізація бажання студентів до відчуття насолоди від співпраці, співтворчості студентів і педагогів на основах особистісно-орієнтованого підходу;
- вихованість системи умінь, знань і навичок гармонійної міжособистісної взаємодії;
- розширенні індивідуального досвіду прояву лідерських якостей;
- активізація бажання до задоволення потреби в самореалізації.

Отож, позитивним результатом здійсненого дослідження і доказом ефективності запроваджених умов формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ потрібно вважати й те, що учасники проведеного експериментального дослідження навчилися використовувати знання про базові поняття дослідження («лідерство», «лідер», «лідерські якості») не лише на роботі та заняттях, але й під час проведення тренінгів з розвитку лідерських якостей, корпоративних заходів тощо.

3.2. Шляхи розвитку лідерської компетентності керівників сучасних підприємств та їх вплив на створення ефективної системи управління на підприємстві

Сьогодні проблема лідерства є однією з найбільш розповсюджених і одночасно найбільш актуальною і складною проблемою менеджменту. Посилення творчої складової розумової праці, інтелектуалізація праці

привели до необхідності пошуку і застосування нових інструментів та методів управління персоналом.

Мистецтво управління змінюється досить швидко, адже змінюються середовище, умови його впливу. З того моменту, як поняття «зміни» стало головним в сучасній економіці, все частіше керівникам доводиться реалізовувати функції лідерів. Лідери ХХ століття трансформуються в лідерів ХХІ століття по мірі того, як вони сприймають новий спосіб мислення. І саме в цьому нове лідерство докорінно різниться від попереднього [13 с. 24].

Відповідно до Оксфордського словника англійської мови, поняття лідер, виникло в ХІІІ столітті та в перекладі значить - той хто веде. Розкриває відносини підкорення і домінування, слідування та впливу в системі міжособистісних відносин групи людей. Іншими словами, лідерство передбачає обов'язки, становище, першість у будь-чому, діяльність лідера. У тлумачному великому словнику з української мови дано наступне визначення лідера - «той, хто на чолі стоїть, хто посідає головне місце серед собі подібних, та в будь-якому змаганні йде першим».

Не викликає сумніву, що сьогодні лідерство є науковою проблемою. Багато науковців намагалися дати своє тлумачення даному феноменові, відзначаючи різноманітні його грані.

Так вітчизняний і зарубіжний досвід дослідження лідерства приводить, що поєднання управлінських компетенцій менеджера та риси особистості лідера - це чималий потенціал, для досягнення довгострокових та реальних цілей підприємства.

Для того, щоб складне підприємство ефективно виконувало власні завдання потрібно забезпечити виконання всіх функцій управління планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає лідерів і ефективного керівництва, що здатні заохочувати інших співробітників, позитивно впливати на їх діяльність та вести за собою, досягаючи тим самим підходящих кінцевих результатів. А це значить, що стиль керування повинен змінюватися залежно від конкретної ситуації, інакше кажучи керівник

повинен вміти по-різному себе вести в різноманітних ситуаціях, що складаються відносно до його підприємства.

Сьогодні визначено три основні наукові підходи, до оцінки лідерства:

До першого відноситься харизматична дія, що підтверджує, що лідером може стати тільки людина, яка має певний набір особистих якостей, та здібність спонукати інших до високопродуктивної праці.

Синтетична теорія відноситься до другого підходу. Вона розглядає лідерство, як процес утворення міжособових відносин у групі працівників, а лідер являється суб'єктом управління даного процесу. Точніше, це з'єднання зусиль лідера та його персоналу, як сумісної групової діяльності.

До третього підходу відноситься ситуаційна теорія, яка характеризує, що особи стають лідерами не стільки в силу власної особистості, скільки завдяки різноманітним ситуаційним чинникам і відповідностей у взаємозв'язку між ситуацією і лідером [19, с.84].

Та досить часто нажаль зустрічається така тотожність, що не завжди для своїх підлеглих керівник є лідером. Щоб запобігти подібному явищу лідер має містити чіткі якісні характеристики, що притаманні будуть тільки йому, як керівнику:

- бути керівником - маючи здібність керувати своїм персоналом, переборюючи всі припустимі труднощі, та розв'язуючи проблеми, що приходять разом з відповідальністю та владою;
- у прийнятті управлінських рішень бути послідовним та спроможним налаштовувати й підтримувати систему відносин, із співробітниками;
- вміти розв'язувати конфлікти та бути стресостійким, між конфліктуючими сторонами будучи посередником, урегульовуючи припустимі неприємності;
- бути інноватором йдучи на виправданий ризик;

- розподіляти ресурси на підприємстві - спроможність до знаходження в обмежений термін часу необхідної альтернативи, та недоступності інших видів ресурсів;
- бути здатним до самоаналізу власних лідерських якостей та самокритичним та розкривати можливі їх недоліки.

Для керівника будь-якої сфери діяльності важливою кваліфікаційною характеристикою є – системне мислення, як найбільш підходящий у напрямку управління інструмент протидії парадоксам. Це майстерність відокремлювати несуттєве від суттєвого, схильність до аналізу та синтезу, діалектично обійнявши явище, як ціле у всьому різноманітті елементів та зв'язків між ними. Не уникає складнощів системне мислення, та охоче приймає непередбаченість багатьох процесів та явищ.

Одним з її найрухливіших елементом системи є сам лідер. Він має запалювати людей і переносити своє бачення майбутнього, свій ентузіазм працівникам, допомагаючи адаптуватися до успішного нового подолання виразних етапів у роботі. Лідер стимулює, примушує певних людей зі старою енергією йти до старої мети, а до нового результату - з надією. Звідсіля випливає, що лідерство - це одночасно властивість і процес [74 с.33].

Як процес, направлений на те, що лідери роблять, лідерство є застосуванням не примусових важелів впливу для формулювання цілей організації чи певної групи людей, мотивування поведінки в напрямку досягнення цілей підприємства.

Лідерство, як властивість - є набором чітких рис, характерним тим особам, які вважають себе лідерами.

У світлі існуючих тенденцій сучасного суспільного розвитку - демократизації, глобалізації, інформатизації - набуває нового значення зосередження уваги на ролі особистості. Так, ефективне управління сприяє порядку і стабільності, розв'язанню різних проблем, пов'язаних з життєдіяльністю, а такі терміни, як керівництво і лідерство, безумовно, тісно пов'язані з процесом управління. Сьогодні, створення нової управлінської

парадигми - лідерства - виражається через твердження нових моделей поведінки, організаційних структур, принципів, процедур і цінностей як основи управлінської діяльності. Отже, менеджмент організацій, керівництво та лідерство стають об'єктами досліджень багатьох науковців, тому що саме від них залежить успішність будь-якого підприємства. Саме на розвиток лідерства нині направлені зусилля у багатьох державах світу як розвинених, так і тих, які прагнуть посилити на міжнародній арені свою конкурентоспроможність. Лідерство розвивають як у публічному, так і приватному секторах. Фірми приводяться в дію не логікою, а переконаними людьми, які діють у відповідному історичному та культурному контексті. Вони управляються людиною, яка прямує власним шляхом, використовуючи власні розумові можливості, емоції, інстинкти та ділові якості. Отож, проблеми лідерства є головними для підвищення ефективності менеджменту підприємств. Керівник зобов'язаний бути лідером і вміти мотивувати персонал на досягнення високих результатів та повноцінну роботу.

Найбільш важливою проблемою теорії і практики менеджменту являється проблема підвищення якості управління сучасними підприємствами. Загостренню конкуренції між підприємствами сприяють глобалізація, інтелектуальні перетворення і перехід певної кількості країн на постіндустріальний етап розвитку. Інформатизація окремих аспектів життєдіяльності, інтернаціоналізація економічних зв'язків, розвиток технологій також безпосередньо впливають на стан системи менеджменту підприємств [75, с. 40]. Так, одні підприємства інтегрують та досягають успіху, виходячи на світовий ринок, або розширюють сферу діяльності, тим самим примножуючи власний капітал, проте є компанії та підприємства, які перебувають у занепаді, депресії чи ще гірше на межі банкрутства. В даних умовах особливо гостро підприємства потребують постійного удосконалення системи менеджменту підприємства для забезпечення конкурентоспроможності на ринку та досягнення високих показників ефективності господарської діяльності. У зв'язку з цим потрібна робота

злагодженої команди, яка можлива тільки за наявності лідера, який координує роботу трудового колективу.

Ключові проблеми лідерства для досягнення організаційної ефективності. По-перше, лідерство розглядається як наявність чіткого набору якостей, характерних для тих, хто успішно впливає на інших, по-друге, лідерство представляє собою процес несилового впливу у напрямі досягнення підприємством власних цілей. Для того, щоб складне підприємство ефективно виконувало свої завдання, потрібно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є тим видом діяльності, що пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно реалізовувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо нема лідерів і ефективного керівництва, спроможних заохочувати інших співробітників, позитивно на них впливати і вести за собою, тим самим дістаючись сприятливих кінцевих результатів [57, с. 42].

Сьогоднішнє розуміння лідерства, будучи результатом (продуктом) довготривалої еволюції, так званих, класичних теорій лідерства, визначає інтеграцію всіх попередніх методів, підходів і способів впливу на людей, пов'язуючи з конкретною ситуацією, що дозволяє трактувати лідерство не тільки як науку, але і як мистецтво (тобто практику) управління. Лідерство менеджмент використовує як один з механізмів інтеграції групової трудової діяльності для досягнення цілей підприємства і характеризує в групі специфічну форму управлінських відносин. Теорія лідерства покликана давати відповідь на чимало запитань управління: наприклад, чи лідерами народжуються лідерами; чи є певні якості, що роблять менеджерів ефективними лідерами; чи можливо управляти лідерством на підприємстві; якій менеджер може і повинен навчитися; чи дійсно лідерство - навичка тощо.

Суть поняття лідерства в дослідженнях з менеджменту характеризується в управлінській взаємодії (між послідовниками і лідером), побудованій для даної ситуації на найбільш ефективному поєднанні різноманітних джерел влади і направлений на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

Лідерство породжує унікальну корпоративну культуру і створює образ майбутнього підприємства, що забезпечує підтримку цінностей і впливає на ефективну реалізацію стратегії. Кузес Джеймс М. [9] вважає, що на всіх етапах розвитку підприємства роль лідера вкрай важлива і відводиться менеджеру (керівнику). Ідеальною буде ситуація, коли керівник (менеджер) є ще і лідером. Керівник об'єднує якості лідера з якостями менеджера і на підприємстві їх реалізує. В як результат, підвищується ефективність роботи всього підприємства, а також окремо кожного співробітника.

Потрібно розрізнити лідера від керівника (менеджера) на підприємстві. Як правило, менеджер, будує таку систему взаємин з підлеглими, яка спирається на владу та її джерела. Передусім лідерство ґрунтується на конкретному управлінському типі взаємодії, що появляється в ході соціального впливу лідера на групу, не обов'язково присутня при цьому посадова система. Даний процес досить складніший та визначає присутність послідовників лідера, а не його підлеглих.

На нашу думку, враховуючи все вищенаведене, можна запропонувати узагальнене поняття «лідерство менеджера», або інакше це процес, в процесі якого менеджер як лідер підприємства, для досягнення його цілей разом з його співробітниками формує їх загальне бачення майбутнього і підготовляє взаємодію, а ще залучає співробітників підприємства в реалізацію цих цілей. Дане визначення є більш процесуальним і демократичним, порівняно із існуючими, а ще підкреслює залученість працівників і присутність зворотних зв'язків, що має суттєве значення для практики менеджменту підприємства.

При вивченні впливу лідерства на ефективність роботи підприємства, доцільно використовувати поняття «управлінський лідер». Управлінський лідер - індивід, який злагоджено поєднує в собі менеджерські та лідерські якості. Як менеджер, управлінський лідер реалізовує статусну владу і свої законні повноваження для ефективного рішення організаційних завдань, а як лідер він використовує на підлеглих силу особистісного впливу. За своїм статусом управлінський лідер є керівником. Це «ідеальний тип» керівника,

який поєднує в собі менеджерські та лідерські якості [13, с. 25]. Управлінське лідерство перш за все, проявляється, як процес удосконалення корпоративної культури, що дає можливість розширяти елементи, які в своїй сукупності забезпечують ефективну діяльність підприємства по виконанні стратегічних цілей. На всіх рівнях підприємства присутні відносини лідерства. Ці контакти віддзеркалюють сформоване співвідношення влади, індивідуальних сил і впливу на процеси організаційної діяльності та міжособистісного спілкування. Феномен управлінського лідерства появляється тоді, коли підлеглі визнають вплив і авторитет свого керівника не тільки по праву сили його особистості, скільки по праву статусної влади. Управлінський лідер має шанси використання таких ресурсів підприємства, які непростимі неформальним лідерам груп у складі організації або менеджерам-нелідерам.

Отже, управлінський лідер має більше шансів для ефективного управління підприємством, ніж просто неформальний лідер або менеджер, котрий не має статусної влади. Теорія ефективності управлінського лідерства може стати базою для практичного використання з ціллю підвищення ефективності діяльності визначених управлінських лідерів. Ефективність управлінського лідерства невимушено обумовлена ефективністю організаційної діяльності (Рис. 3.5).

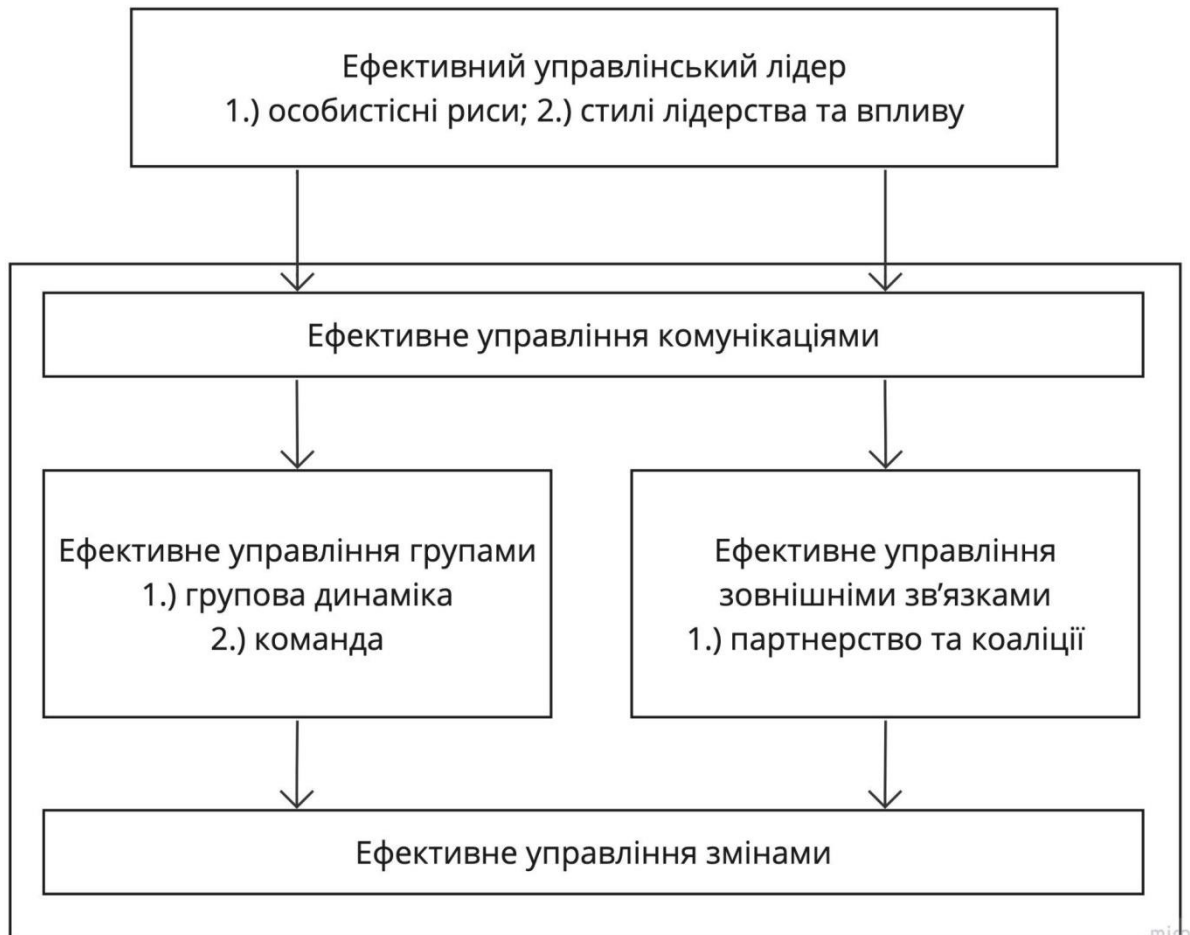


Рис. 3.5. Концепція ефективності управлінського лідерства

Пізніші аналіз у сфері лідерства в ТОВ «Камея» показав, що в ефективності керівництва важливу роль можуть відіграти ситуативні, додаткові фактори: характер завдання, потреби і особисті якості підлеглих, інформація, вимоги і вплив середовища та ін.

Крім того, з-поміж інших ефективного керівника-лідера в ТОВ «Камея» відрізняє чітка система якостей: високий рівень інтелекту, творча обдарованість, ініціативність, харизматичність, упевненість у власних силах та ін. [19, с. 73]. Напрямок впливу неформального лідера може заступати за адміністративні рамки формальної організації. Фактори, що характеризують можливість стати лідером, такі: професійна компетентність, вміння користуватися владними повноваженнями, високі моральні якості, організаційні здібності, харизматичний вплив та інші можливості і якості.

Здатність раціонально використовувати надану владу є особливо помітною складовою психологічної структури особистості лідера.

Практика показує, що ні один фактор в ТОВ «Камея» не забезпечує більшу користь і вигоду для підприємства, ніж ефективне лідерство. Лідери необхідні для визначення завдань і цілей для підприємства, координації, забезпечення міжособових контактів із співробітниками і вибору ефективних, оптимальних шляхів вирішення тих або інших проблем. Певно, що підприємства, де є явні лідери, вміють досягти всього цього найбільш швидко, ніж підприємства без лідерів. Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Камея» новітнього підприємства залежить безпосередньо від здібностей людей, які реалізують координацію діяльності на підприємстві, використовувати власний ресурс. Керівники різноманітних підрозділів досліджуваного підприємства створюють загальне уявлення про компанію. Багато що залежить від особистих якостей і рис характеру, тих, хто працює на керівних посадах. За рівнем діяльності ТОВ «Камея» новітнього підприємства можливо судити про керівництво даного підприємства.

Ефективність менеджменту ТОВ «Камея» підприємства безпосередньо пов'язаний з оптимальним використанням ресурсів залежить підприємства при вирішенні назрілих проблем і її здатністю достойно зустріти вимоги найближчого майбутнього. У незмінній ситуації ефективність функціонування підприємства може бути забезпечена менеджментом без врахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, незмінній готовності до змін відповідно до нових запитів і обставин, від потенціалу лідерства залежить ефективність організаційної діяльності.

Основою ефективності діяльності ТОВ «Камея» підприємства є ефективність управлінського лідерства, що визначається здатністю здійснювати і планувати зміни у відповідності з перспективними цілями та ідеями. Ефективний управлінський лідер повинен уміти долати опір змінам. Специфіка управлінського лідерства характеризує особливості оцінювання його ефективності. Модель оцінювання ефективності управлінського

лідерства в ТОВ «Камея» в чому багато залежить від його майстерності вибудувати організаційну структуру і від процедур, які забезпечують результативність діяльності [36].

Оцінювання ефективності організаційної діяльності чимало в чому ґрунтується на управлінських здібностях лідера і складається з двох складових:

1) об'єктивні - якісні та кількісні показники роботи, результативності підприємства і рішень керівництва; присутні технології оптимальної діяльності по досягненню визначеної мети, національні та міжнародні стандарти даної діяльності;

2) суб'єктивні - сприйняття підлеглими, управлінським лідером та іншими зацікавленими особистостями результативності зусиль по вирішенню завдань і досягненню цілей. При оцінюванні ефективності управлінського лідерства перш за все аналізується здібність управлінського лідера бачити напрямки і цілі діяльності підприємства. Ступінь ефективності управлінського лідерства позначається тим, наскільки сам лідер спроможний формувати ідеї і перетворювати їх в організаційні цілі, що призводять до позитивного результату.

Таким чином, з проведених досліджень можна зробити висновок, що лідерство є певною мірою мистецтвом. Імовірно, це і є причиною того, що науковцям не вдавалося обґрунтувати й розробити єдину теорію щодо лідерства, тому що прямо залежить від ситуації саме його стиль. В окремих з них, структуруючи задачі, керівник досягає ефективності, підтримуючи підлеглих і виявляючи турботу. А також допускаючи підлеглих до незалежного, самостійного прийняття управлінського рішення відносно виробничих проблем. Та змінювати стиль безболісно під натиском керівництва або обставин. Стиль дійсного лідера у будь-якому випадку повинен бути гнучким знаряддям ефективного керування підприємством. Відсіля випливає, що в першу чергу феномен лідерства повинен базуватися на авторитеті керівника.

В процесі формування методики оцінки лідерства важливо не тільки оцінити стан сформованості і ефективності використання лідерства, а також оцінити ступінь його впливу на досягнення основних цільових орієнтирів за елементами системи управління персоналом підприємств, які надають медичні послуги в м. Чернівці. якими є соціально-трудова відносина, умови праці, стимулювання праці, соціальна інфраструктура, продуктивність та ефективність праці, нормування і організація праці, розвиток та навчання персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

Лідерська поведінка може бути розвинута і удосконалена через спеціальну підготовку та навчання. Усвідомлення цього стало в основі розробки програми підготовки менеджерів на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці, які розвивають певні вміння та лідерські навички. Таким чином:

- Сьогодні однією з найважливіших проблем забезпечення ефективного управління є розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів, тому що далеко не всі керівники - лідери.

- Основна відмінна риса лідера - критичне мислення, знання, креативність.

- Проблема розвитку запровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямків професійної підготовки лідерів-керівників як серйозної складової професіоналізації управлінської діяльності залишається невирішеною в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні.

- Потрібно бути свідомим того, що якщо в керівника у процесі довготривалої соціалізації нема набутих чи вроджених задатків до лідерства, розуміння та відчуття високої власної відповідальності за людей, що перебувають у підпорядкуванні, та доручену справу, то без сумніву спеціальним курсом навчання їх можливо буде розвинути до певного рівня, проте яка б не була якість такого навчання, то аргіогі не може бути високою якість такого лідерства.

- Існує необхідність утворення системи професійного відбору на навчання спеціальності «HR-інжиніринг» кандидатів, що об'єктивно мають лідерські задатки.

Результати дослідження практики лідерства на ТОВ «Камея» є початковою інформаційною основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо удосконалення та коригування політики підприємства з розвитку і запровадження лідерства. Оскільки, керівництво чи зовнішній консультант, що запроваджує програми лідерства на ТОВ «Камея», безпосередньо від іншого персоналу та лідерів та отримує інформацію про результативність, дієвість, а також сприйняття лідерства. Слід звернути увагу на те, що працівники отримують від лідерів інформаційний вплив, на перший погляд який може видаватися досконалим, але чи колеги по роботі та підлеглі адекватно і в необхідній мірі розуміють та сприймають, слідувати вказівкам та готові виконувати можна встановити тільки по результатам зворотного зв'язку. Попри вплив на колектив ТОВ «Камея» з боку лідерів також і спостерігають за тим, що відбувається в цілому на підприємстві окрім подання їм стану справ від лідерів і це так само позначається на їх праці. Ми вважаємо це доволі важливим аспектом оцінювання поточної практики лідерства у діяльності базового підприємства.

Таким чином, інформатизація та глобалізація суспільного розвитку перетворюють інституційну природу лідерства на ТОВ «Камея». Лідерство в управлінні підприємством розглядається як складне поняття, що відображає різноманіття управлінських процесів, а ще плюралізм форм підприємств. Лідерство може поєднуватися з людиною (його здібностями, якостями, орієнтацією на домінуюче становище на підприємстві); процесом (взаємодіями і взаємовідносинами на підприємстві за типом «ведучий - ті, котрих ведуть») і продуктом (результатами діяльності людини).

В нинішніх умовах феномен лідерства все більше асоціюється з брендовою атрибутикою підприємства. Лідерство позиціонується як досвід і навик. Технологія лідерства та керівництва в ТОВ «Камея» повинна

відповідати викликам ситуації, яка склалася, творчо насичуватися рисами усяких стилів, які роблять ефективнішим лідерство. При цьому саме творче спрямування керівника є головною передумовою його високих лідерських якостей. В успішних сучасних підприємствах розуміють, що лідерство є це управлінською компетенцією, з якої можливо отримати прибуток, капіталізувати приховані можливості в конкретне ресурсне забезпечення. Для цього потрібно прищепити його великому колу працівників, які пізніше стануть ретрансляторами правил поведінки і лідерських цінностей.

Висновки до розділу 3:

Експериментально доведено ефективність умов формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ. Порівняльний аналіз результатів, отриманих на констатувальному і контрольному етапах експериментальної роботи, дає підстави твердити про значну різницю в динаміці рівня формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ контрольних та експериментальних груп. В експериментальній групі кількість студентів ЧНУ із високим рівнем формування лідерських якостей зросла на 24,58%, а з низьким рівнем знизилась відповідно на 24,10%. Водночас у контрольній групі рівень формування лідерських якостей змінився не істотно

Таким чином, з проведених досліджень можна зробити висновок, що лідерство є певною мірою мистецтвом. Імовірно, це і є причиною того, що науковцям не вдавалося обґрунтувати й розробити єдину теорію щодо лідерства, тому що прямо залежить від ситуації саме його стиль. В окремих з них, структуруючи задачі, керівник досягає ефективності, підтримуючи підлеглих і виявляючи турботу. А також допускаючи підлеглих до незалежного, самостійного прийняття управлінського рішення відносно виробничих проблем. Та змінювати стиль безболісно під натиском керівництва або обставин. Стиль дійсного лідера у будь-якому випадку

повинен бути гнучким знаряддям ефективного керування підприємством. Відсіля впливає, що в першу чергу феномен лідерства повинен базуватися на авторитеті керівника.

В процесі формування методики оцінки лідерства важливо не тільки оцінити стан сформованості і ефективності використання лідерства, а також оцінити ступінь його впливу на досягнення основних цільових орієнтирів за елементами системи управління персоналом підприємств, які надають медичні послуги в м. Чернівці. якими є соціально-трудова відносина, умови праці, стимулювання праці, соціальна інфраструктура, продуктивність та ефективність праці, нормування і організація праці, розвиток та навчання персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

Лідерська поведінка може бути розвинута і удосконалена через спеціальну підготовку та навчання. Усвідомлення цього стало в основі розробки програми підготовки менеджерів на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці, які розвивають певні вміння та лідерські навички. Таким чином:

- Сьогодні однією з найважливіших проблем забезпечення ефективного управління є розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів, тому що далеко не всі керівники - лідери.

- Основна відмінна риса лідера - критичне мислення, знання, креативність.

- Проблема розвитку запровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямків професійної підготовки лідерів-керівників як серйозної складової професіоналізації управлінської діяльності залишається невирішеною в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні.

- Потрібно бути свідомим того, що якщо в керівника у процесі довготривалої соціалізації нема набутих чи вроджених задатків до лідерства, розуміння та відчуття високої власної відповідальності за людей, що перебувають у підпорядкуванні, та доручену справу, то без сумніву

спеціальним курсом навчання їх можливо буде розвинути до певного рівня, проте яка б не була якість такого навчання, то аргіогі не може бути високою якість такого лідерства.

- Існує необхідність утворення системи професійного відбору на навчання спеціальності «HR-інжиніринг» кандидатів, що об'єктивно мають лідерські задатки.

Результати дослідження практики лідерства на ТОВ «Камея» є початковою інформаційною основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо удосконалення та коригування політики підприємства з розвитку і запровадження лідерства. Оскільки, керівництво чи зовнішній консультант, що запроваджує програми лідерства на ТОВ «Камея», безпосередньо від іншого персоналу та лідерів та отримує інформацію про результативність, дієвість, а також сприйняття лідерства. Слід звернути увагу на те, що працівники отримують від лідерів інформаційний вплив, на перший погляд який може видаватися досконалим, але чи колеги по роботі та підлеглі адекватно і в необхідній мірі розуміють та сприймають, слідувати вказівкам та готові виконувати можна встановити тільки по результатам зворотного зв'язку. Попри вплив на колектив ТОВ «Камея» з боку лідерів також і спостерігають за тим, що відбувається в цілому на підприємстві окрім подання їм стану справ від лідерів і це так само позначається на їх праці. Ми вважаємо це доволі важливим аспектом оцінювання поточної практики лідерства у діяльності базового підприємства.

Таким чином, інформатизація та глобалізація суспільного розвитку перетворюють інституційну природу лідерства на ТОВ «Камея». Лідерство в управлінні підприємством розглядається як складне поняття, що відображає різноманіття управлінських процесів, а ще плюралізм форм підприємств. Лідерство може поєднуватися з людиною (його здібностями, якостями, орієнтацією на домінуюче становище на підприємстві); процесом (взаємодіями і взаємовідносинами на підприємстві за типом «ведучий - ті, котрих ведуть») і продуктом (результатами діяльності людини).

В нинішніх умовах феномен лідерства все більше асоціюється з брендовою атрибутикою підприємства. Лідерство позиціонується як досвід і навик. Технологія лідерства та керівництва в ТОВ «Камея» повинна відповідати викликам ситуації, яка склалася, творчо насичуватися рисами усяких стилів, які роблять ефективнішим лідерство. При цьому саме творче спрямування керівника є головною передумовою його високих лідерських якостей. В успішних сучасних підприємствах розуміють, що лідерство є це управлінською компетенцією, з якої можливо отримати прибуток, капіталізувати приховані можливості в конкретне ресурсне забезпечення. Для цього потрібно прищепити його великому колу працівників, які пізніше стануть ретрансляторами правил поведінки і лідерських цінностей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено узагальнення та нові підходи до вирішення прикладного завдання - обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів запровадження лідерства в управлінні персоналом підприємств медичного профілю. Отримані теоретичні, методичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Лідерство - це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Аналіз категорії «лідерство» має тривалий історичний досвід. Отже, в процесі її еволюції, були виділені наступні етапи: зародження (з VI-У ст. до н.е.), новітній розвиток (з кінця XIX до початку XX ст.), становлення (з 20-х по 60-ті роки XX ст.) та утворення сучасних теорій лідерства (з кінця XX ст. - по т.ч.), в значній мірі висвітлені особливості, сутнісні характеристики та елементи, а також доведена об'єктивна необхідність оперування та врахування в системі управління підприємством. Новітніми теоріями лідерства стали ситуативне, мотиваційне, трансакційне, резонансне, емоційне, харизматичне, ефективне, лідерство служіння, центричне лідерство та ін.

Доведено нетотожність категорій лідерства та управління персоналом. До основних відмінних ознак та елементів, за якими утворюється і реалізується потенціал лідерства в управлінні персоналом підприємств, варто відносити властивості лідера, а також функції та принципи, основними з яких в системі управління персоналом підприємства є планувальна, адміністративна, представницька, експертна, політична, мотиваційна, регулятивна, символічна, випробувальна, фокусуюча, ціннісна та функція перенесення відповідальності.

В ході аналізу сформульовано значення та роль, а також напрямки впливу лідерства на ефективне утворення і використання людського,

трудового, кадрового, інтелектуального потенціалу, що в цілому позитивно позначається на реалізації економічного і ресурсного потенціалу підприємств.

Системність поняття лідерства в управлінні персоналом, її велика залежність від суб'єктивних факторів якісного характеру, об'єктивних умов структури і складу персоналу, розмірів підприємств та їх галузевої спеціалізації ускладнюють формування єдиних підходів і використання загальноприйнятої методики її діагностики.

2. Результати вивчення макроекономічних параметрів функціонування та розвитку підприємств, які надають медичні послуги в м. Чернівці дають підстави свідчити про наявність ряду позитивних передумов для запровадження лідерства. Такими, зокрема, є укрупнення підприємств медичного профілю та зростання зайнятості в середньому на одному медичному підприємстві, диверсифікація посад управлінського персоналу, розширення програм співпраці з іншими підприємствами, покращення суспільної лояльності до діяльності підприємств медичного профілю, збільшення обсягів товарообороту і сервісних потужностей. Разом з тим, сформульовано також низку несприятливих тенденцій і чинників стосовно впровадження лідерства. Це ускладнення макроекономічного середовища та умов конкуренції, зменшення купівельної спроможності населення, посилення конкуренції за робочі місця та скорочення чисельності зайнятих, низький рівень зарплати та привабливості робочих місць для працівників, які мають лідерський потенціал.

Ідентифіковано також мікроекономічні перешкоди формування та розвитку лідерства на підприємствах, які надають медичні послуги в м. Чернівці. Такими є: стабільна і невисока прибутковість компаній, що звужує їх фінансові можливості з розвитку персоналу, невисока залежність результатів праці та рівня її оплати, обмеженість фінансового ресурсу на мотивування до лідерства і креативності та висока витратомісткість господарювання, скорочення частини офіційної зайнятості, а ще частини

управлінського персоналу, невисокий рівень соціально-трудової комунікації персоналу та регламентованість бізнес-процесів.

3. На основі проведеного теоретичного аналізу проблеми формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ було розроблено зміст і програму експериментальної роботи, спрямованої на визначення рівня формування лідерських якостей, структурування й упровадження умов формування лідерських якостей та аналіз її ефективності.

4. Ступінь формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і у студентів ЧНУ визначається за критеріями: особистісним; професійно-управлінським; командно-лідерським.

За результатами теоретичного аналізу виявлено три рівні формування лідерських якостей: високий, середній, низький. За визначеними параметрами розроблено змістові характеристики рівнів формування лідерських якостей.

5. Відповідно до завдань підготовчого етапу дослідження сформульовано комплексну діагностичну методику визначення рівня формування лідерських якостей. До кожного з критеріїв підібрано відповідний діагностичний інструментарій, за допомогою якого зафіксовано зміни в рівні формування лідерських якостей, використано фрагменти діагностичних методик. Для проведення експериментальної роботи сформовано контрольну (167 працівника ТОВ «Камея») й експериментальну (175 студента ЧНУ) групи.

6. Констатувальний етап експериментальної роботи передбачав визначення рівня сформованості лідерських якостей за допомогою розробленої на підготовчому етапі діагностичної методики та аналіз отриманих результатів.

Результати констатувального етапу дослідження засвідчують, що як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ мають недостатній рівень формування лідерських якостей. Порівняння за визначеними критеріями рівня формування лідерських якостей дає можливість констатувати, що приблизно однакова кількість як працівники ТОВ «Камея» так і студенти ЧНУ виявили

середній і низький рівні формування лідерських якостей, і лише студентів 23 (13,77%) працівників ТОВ «Камея» з контрольної групи і 24 (13,71%) студентів ЧНУ з експериментальної групи продемонстрували високий рівень формування лідерських якостей.

Це підтверджує необхідність цілеспрямованого формування лідерських якостей у процесі професійної підготовки фахівців. Визначені рівні формування лідерських якостей є основою для програми формувального етапу експериментальної роботи.

7. Експериментально доведено ефективність умов формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ. Порівняльний аналіз результатів, отриманих на констатувальному і контрольному етапах експериментальної роботи, дає підстави твердити про значну різницю в динаміці рівня формування лідерських якостей як у працівників ТОВ «Камея» так і студентів ЧНУ контрольних та експериментальних груп. В експериментальній групі кількість студентів ЧНУ із високим рівнем формування лідерських якостей зросла на 24,58%, а з низьким рівнем знизилась відповідно на 24,10%. Водночас у контрольній групі рівень формування лідерських якостей змінився не істотно

Таким чином, з проведених досліджень можна зробити висновок, що лідерство є певною мірою мистецтвом. Імовірно, це і є причиною того, що науковцям не вдавалося обґрунтувати й розробити єдину теорію щодо лідерства, тому що прямо залежить від ситуації саме його стиль. В окремих з них, структуруючи задачі, керівник досягає ефективності, підтримуючи підлеглих і виявляючи турботу. А також допускаючи підлеглих до незалежного, самостійного прийняття управлінського рішення відносно виробничих проблем. Та змінювати стиль безболісно під натиском керівництва або обставин. Стиль дійсного лідера у будь-якому випадку повинен бути гнучким знаряддям ефективного керування підприємством. Відсіля випливає, що в першу чергу феномен лідерства повинен базуватися на авторитеті керівника.

8. В процесі формування методики оцінки лідерства важливо не тільки оцінити стан сформованості і ефективності використання лідерства, а також оцінити ступінь його впливу на досягнення основних цільових орієнтирів за елементами системи управління персоналом підприємств, які надають медичні послуги в м. Чернівці. якими є соціально-трудова відносина, умови праці, стимулювання праці, соціальна інфраструктура, продуктивність та ефективність праці, нормування і організація праці, розвиток та навчання персоналу, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу.

9. Лідерська поведінка може бути розвинута і удосконалена через спеціальну підготовку та навчання. Усвідомлення цього стало в основі розробки програми підготовки менеджерів на ТОВ «Камея», що розвиває певні вміння та лідерські навички. Таким чином:

- Сьогодні однією з найважливіших проблем забезпечення ефективного управління є розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів, тому що далеко не всі керівники - лідери.

- Основна відмінна риса лідера - критичне мислення, знання, креативність.

- Проблема розвитку запровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямків професійної підготовки лідерів-керівників як серйозної складової професіоналізації управлінської діяльності залишається невирішеною в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні.

- Потрібно бути свідомим того, що якщо в керівника у процесі довготривалої соціалізації нема набутих чи вроджених задатків до лідерства, розуміння та відчуття високої власної відповідальності за людей, що перебувають у підпорядкуванні, та доручену справу, то без сумніву спеціальним курсом навчання їх можливо буде розвинути до певного рівня, проте яка б не була якість такого навчання, то аргію не може бути високою якість такого лідерства.

- Існує необхідність утворення системи професійного відбору на

навчання спеціальності «HR-інжиніринг» кандидатів, що об'єктивно мають лідерські задатки.

10. Результати дослідження практики лідерства на ТОВ «Камея» є початковою інформаційною основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо удосконалення та коригування політики підприємства з розвитку і запровадження лідерства. Оскільки, керівництво чи зовнішній консультант, що запроваджує програми лідерства на ТОВ «Камея», безпосередньо від іншого персоналу та лідерів та отримує інформацію про результативність, дієвість, а також сприйняття лідерства. Слід звернути увагу на те, що працівники отримують від лідерів інформаційний вплив, на перший погляд який може видаватися досконалим, але чи колеги по роботі та підлеглі адекватно і в необхідній мірі розуміють та сприймають, слідувати вказівкам та готові виконувати можна встановити тільки по результатам зворотного зв'язку. Попри вплив на колектив ТОВ «Камея» з боку лідерів також і спостерігають за тим, що відбувається в цілому на підприємстві окрім подання їм стану справ від лідерів і це так само позначається на їх праці. Ми вважаємо це доволі важливим аспектом оцінювання поточної практики лідерства у діяльності базового підприємства.

11. Таким чином, інформатизація та глобалізація суспільного розвитку перетворюють інституційну природу лідерства на ТОВ «Камея». Лідерство в управлінні підприємством розглядається як складне поняття, що відображає різноманіття управлінських процесів, а ще плюралізм форм підприємств. Лідерство може поєднуватися з людиною (його здібностями, якостями, орієнтацією на домінуюче становище на підприємстві); процесом (взаємодіями і взаємовідносинами на підприємстві за типом «ведучий - ті, котрих ведуть») і продуктом (результатами діяльності людини).

В нинішніх умовах феномен лідерства все більше асоціюється з брендовою атрибутикою підприємства. Лідерство позиціонується як досвід і навик. Технологія лідерства та керівництва в ТОВ «Камея» повинна відповідати викликам ситуації, яка склалася, творчо насичуватися рисами

усяких стилів, які роблять ефективнішим лідерство. При цьому саме творче спрямування керівника є головною передумовою його високих лідерських якостей. В успішних сучасних підприємствах розуміють, що лідерство є це управлінською компетенцією, з якої можливо отримати прибуток, капіталізувати приховані можливості в конкретне ресурсне забезпечення. Для цього потрібно прищепити його великому колу працівників, які пізніше стануть ретрансляторами правил поведінки і лідерських цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Видавництво «Наш Формат», 2019. – 304 с.
2. Алфімов Д. В. Сучасні концепції виховання лідерських якостей особистості. *Наукова скарбниця освіти Донеччини: наук.-метод. журн.*, 1(8), 2011. с. 33-38.
3. Бабенко О. М. Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства : теоретичний аспект. *Управління персоналом : теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія* / за ред. проф. Костишиної Т. А. Полтава. 2014. С. 141-156.
4. Бабенко О. М. Управление персоналом и лидерство в ресторанном бизнесе. *Сборник научных трудов Азербайджанского института туризма и менеджмента "Туризм и исследования гостеприимства"*. №4. 2015. С. 86-96.
5. Бабенко О. М. Лідерство у маркетингу персоналу підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст : монографія* / за ред. проф. Н. В. Карпенко. Полтава, 2016. С. 104-114
6. Бабенко О. М., Барна М. Ю. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2017. Вип.22. С.71-74
7. Бабенко О. М. Соціально-економічні передумови лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий журнал "Економічний дискурс"*. С.57-64.
8. Бабенко О. М. Лідерство в управлінні ресторанним бізнесом . *Теоретичний та науково-методичний часопис "Вища освіта України"*. Тематичний випуск "Університет і лідерство". 2017. № 2 (додаток 1). С.69-71.

9. Белбін М. Р. *Типи ролей в командах менеджерів*. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbinakomandnyeroli-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>
10. Бибик Д. Д. Особливості формування лідерського потенціалу майбутніх соціальних працівників у процесі професійної підготовки *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*, 23, 142-148.
11. Бибик Д. Д. Школа соціального лідерства як інтерактивна форма роботи з майбутніми соціальними працівниками в умовах ВНЗ. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*, 24 (2), 2017. с. 180-188.
12. Бибик Д. Д. Можливості партнерської взаємодії щодо здійснення підготовки майбутніх соціальних працівників до соціального лідерства. *Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції*. Ніжин, 15-16 листопада. Ніжин: Вид-во НДУ ім. М. Гоголя. 2018. с. 50-52.
13. Бибик Д. Д. Роль лідера в підприємництві. *Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 18 травня. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2018. с. 22-26.
14. Бибик Д. Д. Лідерство в сфері сталого розвитку: шляхи практичної реалізації в умовах підготовки соціальних працівників. Г. Бейгер (Ред.), *Актуальні соціальні проблеми України і Польщі: соціально-педагогічний аспект. (Колективна монографія)*. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя. 2019. с. 302-314.
15. Бибик Д. Д. Технологія формування та розвитку лідерства у дітей та молоді. *Формування сучасних педагогічних технологій та освітніх*

систем: матеріали науково-практичної конференції. Одеса. 6-7 грудня. Одеса: Вид-во «Молодий вчений». 2019. с. 43-45.

16. Бирик Д. Д. Модель формування лідерства у майбутніх соціальних працівників в умовах професійної підготовки. *Social Work and Education*, 7(4), 483-496. DOI:<https://dx.doi.org/10.25128/2520-6230.20.4.6>.
17. Бирик Д. Д. & Савельчук І. Б. Лідерство як підґрунтя для розвитку партнерської взаємодії в освітньому середовищі університету. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 25, 2018. с. 119-125.
18. Брик Р.С. Сутність лідерської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс]. *Формування управлінської компетентності керівних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти*" : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції – Режим доступу: http://confhano.at.ua/load/statti/brik_r_s_sutnist_liderskoji_kompetentnosti_kerivnika_zagalnoosvitnogo_navchalnogo_zakladu/3-1-0-168
19. Бурлаєнко Т. І. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів*: матеріали Міжнародного форуму управлінської діяльності (18-19 травня 2019 року, м. Тернопіль). Тернопіль: Крок, 2019. с. 72–75.
20. Бурміч О. С. Детермінанти технологічного лідерства у міжнародному бізнесі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.02 “Світове господарство і міжнародні економічні відносини”. Київ, 2011. 20 с.
21. Вашкевич В. М. Культурно-історична традиція та історична свідомість. *Національна та історична пам’ять*. 2013. Вип. 8. с. 41-51.
22. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. (Укл. І голов. ред. В. Т. Бусел). К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. с. 1440.

23. Вергун Д. В. Феномен лідерства в контексті соціально-філософського дослідження. *Гілея: науковий вісник*, (101), 2015. с. 308-312.
24. Виховуємо лідерів: лідерство і імідж (урок лекція). *Науково-практичний освітньо-методичний журнал "Практична психологія та соціальна робота."* №14 (62), липень 2016. с. 26 - 31.
25. Войчихова А. Виховуємо лідерів . 2-ге вид. К.: Главник, 2007. – 112 с.
26. Волківська Д. А. Критерії та показники розвитку лідерського потенціалу студентського активу. *Наукові записки. Серія «Психолого Педагогічні науки» (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*, 4, 2014. с. 151-155.
27. Волківська Д. А. *Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі.* (автореф. дис. канд. пед. наук). Київський університет ім. Бориса Грінченка, Київ, Україна. 2016.
28. Гаврилюк М. В. *Феномен лідерства в університетській освіті. На матеріалах Англії та Уельсу:* навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. с. 132.
29. Гошовська В.А. Політичний лідер. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Т.1.* К.: НАДУ, 2011. С. 447-448.
30. Гриженко Л. В. *Лідерство як соціальний феномен.* – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe.
31. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр.* (2), К.: 2014. С. 275—285.
32. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 2016. с. 78-81.
33. Гура Т. В. & Ріпко І. В. Лідерський потенціал як вагома складова особистісно-значущих якостей студентської молоді. *Проблеми та*

- перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. с. 40-41 (44-45), 54-65.
34. Духіна Т. Н., & Мазніцин А. Ш. Проблематизація феномена лідерства в соціології. *НаукаПарк*, (3), 2018. с. 61-63.
35. Дяків О. П. & Прохоровська С. А. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. *Вісник Донецького Національного університету. Серія В. Економіка і право. Спец. Вип.*, 1, 2012. с. 74–78.
36. Єфименко М. О., & Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*, 24, 2018. с. 157-162. Режим доступу: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf
37. Калашнікова С. А. *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних управлінських трансформацій* : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2011. 462 с.
38. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. (Монографія). К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. с. 380.
39. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців [Електронний ресурс]. *Освітологічний дискурс*, 1, 2010. с. 15-20. – URL: <http://innovations.kmpu.edu.ua/ENFV/index.html>.
40. Карамушка Л. М. & Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*, 2, 2013. с. 52-60.
41. Карманенко В. В. *Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів*. (Дис. ... канд. пед. наук). Полтава -Умань, 2019. с. 274.
42. Кові С. *7 навичок вискоефективних людей*. Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2012. – 384 с.

43. Коновалова М. В. Лідерство в державному управлінні як чинник формування інноваційної організаційної культури. *Сборник научных трудов SWorld*, 16(4), 2012. с. 44-50.
44. Кричевський Р. Л. Динаміка групового лідерства. *Питання психології*, 2, 1980. с. 64-74.
45. Лаврентьєва, Г. П., Шишкіна, М. П. *Методичні рекомендації з організації та проведення науково-педагогічного експерименту*. Київ: ІТЗН, 2007. С. 72.
46. Лактионова, Г. Зверева. И., Старикова, Л. Лідер майбутнього: нове бачення стратегії та практики. *Практична психологія та соціальна робота*, 3. 2020. С. 33-35
47. *Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів* (Ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін.). Х. : Фактор, 2015. с. 156.
48. Ліпенцев А.В. Корпоративна політика та лідерство. *Матеріали до дистанційного курсу підготовки магістрів державного управління*. К.: Центр дистанційного навчання НАДУ, 2005. – 60 с.
49. Лозовицький О. Молодіжне лідерство і волонтерство в Україні [Електронний ресурс]. *Всеукраїнська експертна мережа*. – Режим доступу: <http://www.experts.in.ua/baza> .
50. Лусте О. О. Лідерство як чинник ефективності соціально-економічних трансформацій. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, (4), 2009. с. 248-257.
51. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. Х.: Вид-во Фабула, 2018. – 304 с.
52. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., & Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 159, 2020. с. 88-91.
53. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2019. № 1. С.

54. Міщишин В. Лідерство на державній службі. *Вісн. держ. служби України*. 2011. №3. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>
55. Мороз В. П. *Організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів у процесі діяльності органів студентського самоврядування*: (Дис. ... канд. пед. наук). Суми, 2015. с. 305.
56. Нестуля С. І. Лідерство - необхідна умова і об'єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України : Економічні науки*. 2010. № 4(43), ч. 2. С. 119-123.
57. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Лідерство в управлінні персоналом. *Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці* : монографія. Полтава : Полтав. літератор, 2012. 498 с.
58. Нестуля О. О. Лідерство за визначенням “артхашастри” Каутільї. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : Економічні науки*. 2012. № 2(53). С. 112-119.
59. Нестуля С. І. Емоційне лідерство - новий напрям у лідерології ХХІ ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України : Економічні науки*. 2017. № 1(40). С. 77-83.
60. Нестуля С. І. *Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету*. (Дис. докт. пед. наук). Полтава, 2019. С. 700.
61. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посібник. Полтава: ПУЕТ, 2016. – 375 с.
62. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
63. Орлова Н.С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та

- адміністрування в Україні: [колективна монографія] /за заг. ред. Н.С. Орлової. – К.: ВД «Освіта України», 2020. – 262 с. – Режим доступу: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf
- 64.Пашко Л.А. Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної. *Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.)*. К.: НАДУ, 2014. С. 259-260.
- 65.Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія*. Д.: Моноліт, 2009. с. 255-271.
- 66.Полисаєв О. О. Політичне лідерство як корелят поступу сучасного суспільства. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Інститут філософії імені Г. С. Сковороди НАН України, Київ, 1–2. 2016. с. 149-150.
- 67.Полисаєв О. О. *Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз*. (Дис. ... канд. філос. наук):Переяслав-Хмельницький, 2018. С. 201.
- 68.Полисаєв О. О. Екзистенційний вимір становлення лідера: бунт як шлях до творчого поступу чи ескалації насильства. *Збірник наукових праць Науково-теоретичний журнал: «Філософські обрії»*. К.: Полтава, 2016. с. 39-49.
- 69.Приходченко Л. Феномен лідерства в держслужбі. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр.* Л.: Львів. філ. УАДУ, (5), 2021. с. 238-244.
- 70.Програма розвитку лідерства 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>.
- 71.Романовський О. Г., Гура Т. В., Резнік С. М., Панфілов Ю. І., Черкашин А.І., Костиря І.В., & Бондаренко В.В. *Формування лідерської позиції*

- майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. С. 195.
72. Рудая Н. Інтерес до політики у солоді з потенціалом політичного лідерства. *Збірник наукових праць. Психологічні науки*, 2, 2018. с. 186-190.
73. Рудська А.І. *Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів*. (Автореф. дис. ... канд. соц. наук) КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2013.
74. Сергеева Т.В., Фестеу Д. & Г. Роунтрі. *Лідерство і командна робота: Навчальний посібник*. Харків: ХНУБА, 2014. С. 124.
75. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стиль управління та лідерство у подоланні криз. *Антикризовий менеджмент : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літ., 2014. С. 321-412.
76. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2019. 192 с.
77. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Лідерство в державному управлінні: сучасні виклики // ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging / *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (1), 2015. с. 63-67.
78. Собчишин О. Феномен лідерства у філософії соціальної роботи: ретроспективний аналіз. *Social Work and Education*, 7(4), 2020. с. 466-482.
79. Сопівник Р. В. *Теоретичні і методичні засади формування лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі*. (Автореф. дис. ... д-ра пед. наук). Луганськ: Б.в., 2013. С. 40.
80. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : Гуманітарні науки*. 2012. № 2. С. 84-90.

81. Стародубцев О. Нові лідери. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novilidery.com/lider/1-season/starodubcev-oleksandr>
82. Стоян О.Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №4. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1932>
83. Сурай І. Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь та навичок. *Філософія, методологія, теорія та історія державного управління. Вісник НАДУ*, 1, 2015. с. 54-59.
84. Титаренко Т. М. Лідер і лідерство. *Сучасна психологія особистості* : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2013. С. 74-76.
85. Тойнбі А. Д. Дослідження історії. Том 1 [пер. з англ. В. Шовкун]. К.: Основа, 2015. С. 614.
86. Тойнбі А. Д. Дослідження історії. Том 2 [пер. з англ. В. Митрофанов, П. Таращук]. К.: Основа, 2005. С. 406.
87. Угрин О. Г. *Психологія управління: практичний посібник*. Львів: ЛьвДУВС, 2017. С. 164.
88. Хаїтов П. Індикатори лідерства в системі державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, (1), 2017. с. 152-157.
89. Харарі Ю. Людина розумна. Х.: Видавництво «Клуб Сімейного дозвілля». 2016. 544с.
90. Хоган Роберт. *Мотиваційний опитувальник «Мотиви та цінності»*. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.hogan.ua/tests/motives-valuespreferences-inventory-mvpi>.
91. Шатун В.Т. *Основи менеджменту: навч. посіб.* Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. С. 376.
92. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 12, 2017. с. 119–127.

93. Atkinson J. *The Art of Change Making* / John Atkinson. – London: the Leadership Centre Local Government House, 2015. – 280 p. – Режим доступу: <https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf>
94. Stogdill R. *Handbook of leadership: a survey of theory and research* N. Y.: Macmillan, 1974. 800 p.
95. Hryshenko I. M. "Implementation of leadership in local government Ukraine", *Naukovyi visnyk AMU: zb. nauk. pr.*, vol. 2, 2014. pp. 275-285.
96. Korniev M. N. and Kovalenko A. B. *Sotsial'na psykholohiia* [Social psychology], Kyiv, Ukraine. 1995.
97. Romanovs'kyj O. H. and Mykhajlychenko V. Ye. *Filosofiiia dosiahnennia uspikhu* [Philosophy of success], NTU KhPI, Kharkiv, Ukraine. 2003.
98. Ruds'ka A. I. "Psychological characteristics of leadership in terms of social projects", Abstract of Ph.D. dissertation, *Sotsial'na psykholohiia*, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. 2013.
99. Stogdill, R. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Macmillan, N. Y., USA. 1974.