

17. Праця України у 2014 році. Статистичний збірник / Державна служба статистики України ; відп. за вип. І.В. Сенік. – К., 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Умови праці найманих працівників у 2015 році. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. Відп. за вип. І.В. Сенік. – К., 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
19. Статистичний щорічник України за 2014 рік / Державна служба статистики України / За ред. І.М. Жук ; відп. за вип. О.А. Вишневецька. – К., 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Minimum wage statistics. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statistics.

Ситник Й. С.

Национальный университет «Львовская политехника»

ОПЛАТА ТРУДА В УКРАИНЕ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЮ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Резюме

Исследована сущность интеллектуального труда, определены основные факторы влияния на процесс трансформации системы оплаты труда в Украине. Проанализирована динамика макроэкономических показателей, уровней роста заработной платы, доходов населения, дифференциации максимальной и минимальной заработной платы за видами экономической деятельности и областями. Очерчены подходы к установлению реальной стоимости рабочей силы как стимула к интеллектуализации экономики и менеджмента предприятий.

Ключевые слова: интеллектуализация, стоимость труда, система менеджмента, заработная плата, мотивация, интеллектуальный труд, девальвация, производительность.

Sytnyk Y. S.

National University "Lviv Polytechnic"

REMUNERATION OF LABOR IN UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AND MANAGEMENT

Summary

In the article the essence of intellectual labour is investigated, basic factors of influence on a labour remuneration transformation process in Ukraine are determined. The dynamics of macroeconomic indexes, levels of wages growth, profits of population, differentiation of maximum and minimum wages by types of economic activity and areas are analysed. Outlined approaches to the establishment of the real cost of labour force as stimulus to intellectualization of economy and management of enterprises.

Keywords: intellectualization, cost of labour, management system, wages, motivation, intellectual labour, devaluation, productivity.

УДК 658.005.591

Снігур Х. А.

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОГРАМ У СИСТЕМУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДІЄВОГО ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто сучасні теорії лідерства, які стали теоретичним та практичним підґрунтям для формування корпоративних програм розвитку лідерства, які сьогодні використовуються не лише провідними компаніями світу, а й успішно реалізуються на підприємствах малого та середнього бізнесу. Запропоновано соціально-психологічну модель розвитку лідерських якостей персоналу організації. Доведено доцільність впровадження корпоративних програм розвитку лідерства в систему навчання та розвитку персоналу як дієвого інструмента підвищення конкурентоспроможності та рентабельності організації.

Ключові слова: персонал, лідерство, трансформаційне лідерство, система мотивації праці, життєвий цикл організації, конкурентоспроможність, корпоративне навчання, тренінги, коучинг.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах однією з найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії, є виявлення і подальше ефективне використання організаційних ресурсів. Особливе значення цей процес набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що вимагає від організації

постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. Оскільки основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації – людський ресурс, забезпечення його максимального генерування й ефек-

тивного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то треба зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню системою навчання та розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні головним активом будь-якої компанії є працівники з розвиненими лідерськими якостями, здатними генерувати інноваційні ідеї та втілювати їх у життя, брати на себе відповідальність та доводити розпочату роботу до кінця. Тому проблематиці розвитку лідерського потенціалу організацій надається особливе значення серед вітчизняних та іноземних бізнесменів, бізнес-консультантів, коучів та науковців. За останні 10 років з'явилася величезна кількість робіт щодо лідерства, зокрема: неохаризматичні теорії (трансформаційні і харизматичні), теорії інформаційного процесу, соціального обміну/ відносного лідерства (relational leadership), диспозиційні теорії/ лідерських якостей, етичні та крос-культурні теорії лідерства, теорії, сфокусовані на послідовників, поведінкові теорії, обставин (contingency theory), влади та впливу, стратегічного та контекстуального лідерства (contextual leadership theories), теорії складних систем у лідерстві (теорія хаосу в лідерстві), командного лідерства, появи та розвитку лідерських якостей, етичні/моральні теорії лідерства, ідентифікації лідерства (identity-based leadership), та лідерство, біологічні підходи до лідерства, електронного лідерства (e-leadership theories), підприємницького лідерства. Слід виділити праці Д. Гоулмана [2], І. Адізеса [5], С. Кові [3], Б. Джойнера та С. Джозефа [4], які стали теоретичним та практичним підґрунтям для формування корпоративних програм розвитку лідерства, які сьогодні використовуються не лише провідними компаніями світу, а й успішно реалізуються на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Метою статті є розкриття особливостей корпоративних програм розвитку лідерства в системі навчання та розвитку персоналу, доведення доцільності їх впровадження як дієвого інструмента підвищення конкурентоспроможності та рентабельності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Один із парадоксів сучасного менеджменту полягає в тому, що, незважаючи на всеосяжні зміни в технічній і соціальній сфері, людська натура протягом тисячоліть залишається незмінною. При цьому сучасний світ характеризується низкою якісних і кількісних змін, зокрема:

- глобалізація та жорстка ринкова конкуренція. Конкурентна боротьба на основі нововведень суттєво скорочує життєвий цикл багатьох товарів. Зросли швидкість і темпи економічного життя.

- інтелектуалізація технологій, зниження ролі матеріальних факторів виробництва, зростання значущості нематеріальних активів, частка яких у вартості товару стає все більш значущою. Таким чином, одним із головних ресурсів, який забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, є його нематеріальні активи;

- зростання швидкості появи й поширення нових видів суспільних потреб;

- автоматизація стереотипних операцій в технологіях виробництва та управління з одночасним збільшенням ролі творчої праці, що вимагає вміння орієнтуватися в інформаційному потоці, концептуально мислити, приймати нестандартні

рішення за наявності неповної та суперечливої інформації;

- диференціація доходів населення, яка викликала суттєві зміни в структурі попиту на споживчі товари.

Зазначені тенденції характеризують об'єктивні зміни в розвитку світової економіки. Саме вони зумовили необхідність формування нових конкурентних переваг, серед яких особлива роль відводиться творчим ресурсам.

Таким чином, нова парадигма сучасного менеджменту заснована на творчому відношенні до навколишньої дійсності, прийнятті до уваги постійні зміни умов розвитку суспільства та людини.

Однією з найбільш відомих теорій останнього часу є теорія «Емоційного інтелекту» Д. Гоулмана [2]. Він виділив п'ять навичок лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія й соціальні навички – та показав важливість їх вдосконалення в умовах швидкоплинного оточення. Його теорія на практиці показала відмінні результати, завдяки чому вона була введена в систему корпоративних тренінгів багатьма транснаціональними компаніями. Також на основі цієї теорії він разом із співавторами Бояціс і Маккі вивів концепцію «первинного лідерства», де запропонував п'ять стилів лідерства й показав їх вплив на ефективність діяльності підлеглих.

І. Адізес у своїх працях виділив чотири типи лідерства: підприємницьке, адміністративне, спрямоване на результат та інтегральне [5].

Не меншу популярність здобула теорія С. Кові [3], який виділив сім навичок ефективного лідера, три з яких необхідні лідеру для особистісного розвитку (активність, спрямованість на результат, вміння розставляти пріоритети) та чотири – для міжособистісного (спрямованість на “Win-win”, емпатія, синергія, постійне навчання). На основі його теорії також розроблена серія корпоративних тренінгів.

Теорія «Гнучкості лідерства» (Leadership Agility) була описана в 2007 році в праці М. Джойнер і Дж. Джозефа [4], де вони довели, що лідер, розвиваючи свою гнучкість, проходить п'ять стадій: експерт, «досягненець», каталізатор, співавтор, синергіст. Вони послідовно обґрунтували як лідер, розвиваючи в собі здатності починаючи від тактичного підходу та закінчуючи цілісним баченням може вміло протистояти швидкоплинному конкурентному середовищу.

Заслугує уваги ще одна теорія «трансформаційного лідерства», розроблена в 1973 році Дж. Даунтом, який виявив відмінність між поняттями «трансакційний лідер» та «трансформаційний лідер». Згодом цю ідею розвинув Д. Бернс [8], який запропонував концепцію «трансформаційного лідерства», відповідно до якої трансформаційний лідер об'єднує послідовників для досягнення колективної мети, мотивує їх перейти на вищий мотиваційний рівень, підвищує їх етичні очікування. Згодом Б. Басом були виявлені психологічні механізми, що лежать в основі трансформаційного лідерства та важелі його впливу на співробітників: поява мотивації і бачення для досягнення поставлених цілей, задоволення потреби в самоактуалізації, розширення інтересів підлеглих за межі самореалізації, спонукання до досягнення колективних цілей. Концепція трансформаційного лідерства охоплює чотири фактори:

1. Фактор «індивідуальний підхід» (Individualized consideration) передбачає індивіду-

альне сприйняття кожного співробітника, врахування його прагнень до особистісного та професійного росту в процесі розподілу завдань.

2. До фактора «інтелектуальна стимуляція» (Intellectual stimulation) належить підтримка керівництвом креативних ідей співробітників, спонукання їх до пошуку інноваційних шляхів розв'язання проблем та реалізації передових інноваційних проектів.

3. Фактор «харизматичний вплив», або «ідеалізований вплив лідера» (Idealized influence), зображає поведінку керівника, який знаходиться в процесі постійного вдосконалення професійних та особистих якостей, виявляє наполегливість та рішучість у досягненні поставлених цілей та завдань, є прикладом для наслідування та транслює максимальну важливість виконаної роботи для суспільства.

4. Фактор «мотивація, що надихає» зображає поведінку лідера, яка викликає натхнення, оптимістичність, ініціативність у співробітників, почуття гордості за причетність до робочого процесу.

Сучасні теорії лідерства демонструють, в першу чергу, пильну увагу до особистості лідера в умовах глобалізації, конкуренції, що зростає, боротьби за ресурси та клієнтів. Ці теорії стали теоретичною базою для формування корпоративних програм розвитку лідерства на підприємствах, які сьогодні є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку.

Керівники найуспішніших компаній вже переконалися, що гарантувати конкурентоспроможність бізнесу в майбутньому можна лише за умови забезпечення організації лідерами, які будуть розробляти й реалізовувати корпоративну стратегію. У процесі розвитку лідерського потенціалу організації найбільш проблемним і при цьому пріоритетним є створення сприятливих умов для потенційних лідерів. Проблема полягає в тому, що потенційні лідери знаходяться не стільки серед топ-менеджерів, скільки на рівні первинних підрозділів, тому акцент робиться на організацію такої корпоративної лідерської стратегії на підприємстві, в межах якої лідери мають можливість реалізувати власні інноваційні ідеї.

У процесі формування корпоративної лідерської стратегії на підприємстві необхідно взяти до уваги такі показники:

- кількість – скільки лідерів знадобиться протягом наступних 5–10 років, беручи до уваги стратегічні цілі організації та запланований прибуток;
- якісні показники професіоналізму (демографія, рівень освіти, досвід);
- навички й поведінку, які потрібні для впровадження бізнес-стратегії та створення бажаної корпоративної культури (навички, компетенції, база знань);
- колективна здатність лідерів до синергетичної діяль-

ності в групах, вміння вирішувати проблеми, гнучкість та адаптивність, підтримка інновацій тощо;

- культура лідерства [7].

Зважаючи на гостру необхідність розвитку лідерських якостей не лише у керівників організації, а й у підлеглих, ми запропонували соціально-психологічну модель розвитку лідерських якостей персоналу організації, структурними складовими частинами якої є:

- діагностичне забезпечення розвитку лідерського потенціалу підприємства, зокрема: дослідження рівня професійних знань та навичок у працівників, соціально-психологічне дослідження персоналу підприємства, ситуаційна діагностика лідерських якостей керівників та персоналу;

- створення на підприємстві сприятливих соціально-психологічних умов для розвитку лідерських якостей в працівників, зокрема: інформаційно-пропагандистське стимулювання лідерства та формування професійного прагнення до розвитку лідерських якостей, адміністративно-управлінське стимулювання лідерства;

- професійна підготовка працівників, зокрема: теоретична професійно-управлінська підготовка працівників, практична професійно-психологічна підготовка (тренінги розвитку лідерських якостей та формування лідерських навичок у працівників, трансформаційні тренінги, коучинг, розвиток талантів);

- корпоративна соціально-психологічна робота, зокрема: корпоративні командні тренінги, інтенсивні програми розвитку, консультативний професійний та особистісний супровід працівників (див. рис. 1).



Рис. 1. Структурні елементи соціально-психологічної моделі розвитку лідерського потенціалу організації

Джерело: авторська розробка

Сьогодні все більше бізнес-структур переймаються важливістю ведення корпоративного навчання. Згідно з матеріалами досліджень західних фахівців, у разі збільшення витрат на корпоративне навчання всього на 10% загальна ефективність роботи всієї компанії зростає на 9%. Підвищення ефективності роботи кожного співробітника і всієї компанії в цілому – це головна мета створення корпоративних університетів, внутрішніх MBA, купівлі лідерських програм розвитку персоналу тощо.

Згідно з дослідженнями Британського інституту розвитку та навчання персоналу (CIPD), який щорічно проводить масштабне дослідження «Learning and Development», у 2015 році серед методів і форматів корпоративного навчання найбільш популярними виявились: навчання в процесі роботи (48%), внутрішні програми розвитку (46%) і коучинг, що проводиться лінійними керівниками або колегами (32%). П'ятірку лідерів замикають дистанційне навчання (29%) і зовнішні конференції, майстер-класи та семінари (27%). Що стосується ефективності практик, то 1-ше та 2-ге місця віддані навчанню в роботі та коучингу, а найнижчу ефективність мають дистанційне навчання і формальні освітні курси.

У сучасних умовах ведення бізнесу перед підприємствами стоїть завдання оптимізації кадрового складу та активізації особистісної ефективності працівників, тому багато з них звертаються за допомогою до професійних консультантів, бізнес-коучів та тренінгових компаній, які розробляють індивідуальні корпоративні програми розвитку лідерства.

Особливостями корпоративних програм розвитку лідерства є:

1. Корпоративна програма розвитку лідерства зображає і враховує специфіку не лише галузі, а й конкретної компанії та її персоналу.

2. Розроблений «навчальний продукт» є унікальним індивідуально розробленим інструментом.

3. Проходження сертифікації дає працівнику змогу успішно розвиватися в межах компанії.

4. Програма органічно вписується в систему корпоративного навчання компанії.

5. Програма формує корпоративний стандарт

менеджменту, зокрема, окреслює образ лідера, необхідні йому знання, вміння і навички;

6. Практична спрямованість програми з обов'язковим відпрацюванням отриманих знань в операційній діяльності компанії. Для цього зазвичай на етапі діагностики збирається інформація про основні проблеми та стратегічні завдання компанії, на основі яких складаються бізнес-кейси.

7. Налаштування програми з урахуванням корпоративної моделі компетенцій.

Приклад програми корпоративного розвитку лідерства, розробленою під модель компетенцій, зображено на рис. 2.

Компанія, організовуючи програму корпоративного розвитку лідерства, вирішує такі завдання:

– забезпечує єдине бачення корпоративної мети та цілей серед персоналу;

– формує синергетичний взаємозв'язок серед працівників, відділів та підрозділів організації;

– підвищує інноваційний та творчий потенціал працівників;

– формує корпоративну культуру залучення та лояльності;

– підвищує ефективність діяльності персоналу та рентабельність організації.

Висновки. Отже, розкривши особливості та значення корпоративних програм розвитку лідерства в підвищенні конкурентоспроможності організації, можна зробити декілька висновків, зокрема:

1. Програми навчання й розвитку повинні бути спрямовані на реалізацію стратегічних цілей і завдань компанії для підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2. Підхід до організації корпоративного навчання повинен відповідати лідерським / управлінським компетенціям організації.

3. Існує безліч доступних технологій і можливостей, які потрібно використовувати як на робочому місці, так і за його межами, індивідуально та в групах, що дасть організації змогу внести різноманітність в програми навчання й розвитку лідерських якостей персоналу.

4. Сучасні методи розвитку лідерства серед молодого персоналу є необхідністю для організації, особливо якщо в стратегічні цілі компанії входить намір співпрацювати з самотивованими та професійно компетентними фахівцями.



Рис. 2. Складники корпоративної програми розвитку лідерського потенціалу

Джерело: авторська розробка

Список використаних джерел:

1. Стояновская И. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации : дис. ... канд. полит. наук : спец. 23.00.02 «Политические институты, процессы и технологии» / И. Стояновская ; МГУ им. М.В. Ломоносова. – М., 2014. – 171 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. Исаевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
3. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2014 – 374 с.
4. Joiner B. Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change / B. Joiner, S. Josephs. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. – 336 p.
5. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес ; пер. с англ. Н. Брагиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
6. Крылова Т. Развитие теории лидерства в экономической науке управления / Т. Крылова // Экономический журнал. – 2015. – № 1(37). – С. 53–70.
7. Евтихов О. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя / О. Евтихов // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2012. – № 4(51). – С. 3–6.
8. Пэсмор У. Разработка стратегии лидерства. Критическая составляющая успеха : экспертный доклад / У. Пэсмор. – М. : Center for Creative Leadership, 2014. – 28 с.
9. Bass B. Transformational Leadership / B. Bass, R. Riggio. – New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2005. – 296 p.

Снигур К. А.

Ивано-Франковский учебно-научный институт менеджмента
Тернопольского национального экономического университета

**ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЛИДЕРСКИХ ПРОГРАММ
В СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ДЕЙСТВЕННОГО ИНСТРУМЕНТА
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Резюме

Рассмотрены современные теории лидерства, которые стали теоретическим и практическим основанием для формирования корпоративных программ развития лидерства и сейчас используются не только ведущими компаниями мира, но и успешно реализуются на предприятиях малого и среднего бизнеса. Предложено социально-психологическую модель развития лидерских качеств персонала организации. Доказана целесообразность внедрения корпоративных программ развития лидерства в систему обучения и развития персонала как действенного инструмента повышения конкурентоспособности и рентабельности организации.

Ключевые слова: персонал, лидерство, трансформационное лидерство, система мотивации труда, жизненный цикл организации, конкурентоспособность, корпоративное обучение, тренинги, коучинг.

Snihur K. A.

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Ternopil National Economic University

**IMPLEMENTATION OF CORPORATE LEADERSHIP PROGRAMS
IN THE TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT SYSTEM AS AN EFFECTIVE TOOL
FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS**

Summary

Shown the modern theories of leadership those have become the theoretical and practical basis for the formation of corporate leadership development programs, which are now used not only by world leading companies but also successfully implemented at small and medium businesses. A socio-psychological model of leadership development of staff is proposed. Proved the expediency of implementation of corporate leadership development programs in training and staff development system as an effective tool to improve the competitiveness and profitability of an organization.

Keywords: staff, leadership, transformational leadership, labour motivation system, life cycle of organization, competitiveness, corporate education, training, coaching.