

# РОЗДІЛ III

## Економіка та управління підприємствами

УДК 316.46:005.95/96

**Лариса Янковська** – доктор економічних наук, професор, Приватного вищого навчального закладу «Львівський університет бізнесу та права»;  
**Володимир Рубльов** – консультант з питань протидії та запобігання корупції Волинської обласної ради

### Застосування концепції лідерських якостей під час добору працівників комунальних підприємств

У статті розглянуто проблематику добору працівників комунальних підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування концепції лідерських якостей під час організації добору. Розглянуто окремі етапи добору, методи, що застосовуються на цих етапах, та способи інтеграції в них положень концепції лідерських якостей. Для спрощення інтеграції концепції лідерських якостей наведено підходи до їх класифікації.

**Ключові слова:** добір працівників, менеджмент людських ресурсів, комунальне підприємств, лідерські якості.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Сучасні тенденції децентралізації зумовлюють актуальність пошуку способів покращення фінансового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Згідно із законом, одним із джерел фінансового забезпечення місцевого самоврядування є комунальні підприємства. Крім того, комунальні підприємства відіграють важливу соціальну роль, впливають на якість життя населення та забезпечують пропозицію робочих місць на ринку праці. Підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств у сучасних умовах залежить від акцепції кращих сучасних методів управління, зокрема у сфері управління трудовими ресурсами.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** Сучасні дослідження організації роботи комунальних підприємств зосереджуються, передусім, на оптимізації систем управління та їх наближенні до кращих зразків, упроваджених на підприємствах приватної форми власності. Учені визнають, що нинішня організація управління комунальними підприємствами далека від досконалості, що підтверджується тенденціями недостатнього використання їхнього потенціалу. Опорою будь-яких змін на комунальному підприємстві є працівники всіх ланок. Отже, актуальним буде пошук способів покращення добору працівників комунальних підприємств, зокрема з урахуванням положення концепції лідерських якостей.

**Мета статті** – обґрунтування рекомендацій щодо добору працівників комунальних підприємств із застосуванням концепції лідерських якостей. **Об'єкт** дослідження – процес управління комунальним підприємством, **предмет** – застосування концепції лідерських якостей під час добору працівників комунальних підприємств

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Якість персоналу визначає ефективність роботи організації та використання всіх її інших ресурсів, тому помилки в підборі потенційних працівників недопустимі. Підбір хороших спеціалістів є вдалою інвестицією, натомість відбір і навчання працівників, не придатних для виконання дорученої їм роботи, буде марною тратою грошей. Для дрібних та середніх організацій, особливо в умовах мінливого й

нестабільного середовища, така «розкіш» не дозволена [1, с. 418]. А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, М. М. Налапко стверджують, що ефективне функціонування будь-якої організації визначається ступенем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників – один із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Високих результатів досягає організація, укомплектована відповідною кількістю працівників, які володіють необхідними знаннями й уміннями, мотивовані до узгодженої поведінки з цілями організації, для чого створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації [2, с. 125].

За М. Армстронгом, процедура добору кадрів ділиться на три стадії визначення вимог, залучення кандидатів, їх відбір [3, с. 341]. В. В. Горбунова стверджує, що у визначенні поняття «добір персоналу» нараховують кілька базових компонентів. Це, зокрема, тези, що стосуються власне мети й завдань процесу (заповнення вакантних робочих місць, відповідність організаційним вимогам, придатність для виконання посадових обов'язків); його основних складників (пошук персоналу, професійна діагностика, адаптація); комплексу необхідних заходів (створення кадрових агенцій, розбудова державної служби зайнятості); опису методів і процедур (аналіз резюме, інтерв'ю); вимог до кваліфікації, особистісних характеристик, стану здоров'я й інших характеристик кандидатів, на основі яких, власне, і здійснюється добір [4, с. 176]. А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, М. М. Налапко в структурі системи добору називають такі поетапні процеси, як визначення потреб у персоналі, що передбачає розрахунок планової чисельності та складання балансу трудових ресурсів і додаткової потреби в кадрах; процес залучення кандидатів, що структурно складається з формулювання вимог до претендентів та вибору джерел і засобів залучення персоналу; процес відбору претендентів, що складається з відбору претендентів та оформлення трудових відносин [2, с. 128].

Ю. В. Конотопцева зазначає, що процес залучення працівників на зайняття вакантних посад складається з таких основних заходів: а) визначення потреби в кадрах, вакантних посад; б) формування вимог до кандидатів на конкретну посаду; в) вибір джерел залучення персоналу [5]. Л. В. Бондарева стверджує, що існують три основні методи добору персоналу – хедхантинг, рекрутинг і скринінг. У сучасних умовах, як вважає науковець, найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки за його допомогою можна дібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Водночас аналіз практики реалізації процедури добору персоналу на вітчизняних підприємствах дає підставу зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою, що робить доцільною потребу дальшого, більш детального її дослідження [6].

Ю. Ю. Омельченко підкреслює, що найважливішою передумовою, яка визначає ефективність роботи з пошуку та відбору персоналу, є тісний зв'язок цього напрямку діяльності з діючою в організації системою управління. Цей зв'язок ґрунтується на елементах, на нашу думку, сутнісно пов'язаних із проблематикою лідерства. Серед них – постановка чітких цілей організації (підрозділу); розробка ефективної організаційної структури управління, що дає змогу забезпечити досягнення цих цілей (виключення дублювання функцій і розпливчастості вимог до кандидатів); доведення до осіб, відповідальних за пошук та відбір персоналу, цілей, що стоять перед організацією (підрозділом); наявність планування персоналу, що є сполучною ланкою між метою організації (підрозділу) та організаційною структурою управління [1, с. 418]. Аналогічно міркують Т. О. Башук, Я. І. Смірнова, зауважуючи, що система управління організацією – досить складний процес, який містить сукупність усіх служб організації, підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують її функціонування. Першочерговими проблемами постають правильний підбір персоналу менеджерами організації до співпраці й структурування роботи, генерація та підбір найбільш привабливих і дієвих ідей. В організації ухвалюють управлінські рішення як результат аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування, прогнозування та вибору альтернативи з багатьох варіантів запропонованих ідей для досягнення поставленої мети [7, с. 148]. На думку К. М. Дідура, лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками: а) організація й корекція діяльності працівників: постановка чітких цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі ведучого; б) мотивація діяльності підлеглих: надихати на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних і групових потреб, уселяння впевненості, захоплення людей власним прикладом, створення групової синергії; в) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку групи [8, с. 65].

I. Сурай зауважує існування двох типів відбору – відбір під час прийняття на роботу та відбір, який відбувається багаторазово протягом часу, – пролонгований. Пролонгований відбір прямо пов'язаний із кадровим резервом й оцінюванням діяльності на посаді в організації [9, с. 52–53]

Існує значна кількість методів відбору персоналу. Назвемо деякі з них, котрі, за нашими спостереженнями, найчастіше використовуються в управлінні трудовими ресурсами комунальних підприємств [5, с. 6–7]:

а) метод біографічних даних – вивчення трудової біографії кандидата та визначення придатності вимогам посади. Уключає оцінку освіти, досвіду роботи, віку, статі, зовнішніх даних й ін.;

б) співбесіда – одержання інформації за допомогою словесної комунікації, основне призначення – наочне порівняння з іншими кандидатами;

в) проведення конкурсу – створення конкурентної атмосфери для виявлення найкращого претендента;

г) тестування на виявлення інтелектуальних здатностей, професійної придатності, особистих якостей;

г) випробування – оцінка в практичних умовах придатності працівника;

д) кадровий аутсорсинг – надання повноважень організації добору працівників сторонній організації.

В. Ю. Бабаєв, А. М. Петренко пропонують доповнити конкурсний відбір застосуванням кваліфікаційних карт і карт компетенції (портретів або профілів ідеальних співробітників). У цьому контексті кваліфікаційною картою фахівці визначають набір кваліфікаційних характеристик (загальний рівень освіти, спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземних мов, уміння користуватися комп'ютером тощо), якими повинен володіти ідеальний співробітник, обіймаючи цю посаду. Використання кваліфікаційної карти дає можливість для структурованої оцінки кандидатів (за кожною характеристикою) та порівняння кандидатів між собою. Карту компетенції вчені розуміють як особистісні характеристики людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки й соціальних ролей (наприклад уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення). Важливе доповнення карти – опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожної риси ідеального співробітника. Під час оцінки кандидата карта компетенцій використовується також як кваліфікована карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального співробітника [10, с. 7].

Концепція лідерських якостей може широко застосовуватися під час добору працівників комунальних підприємств, проте справді важливим стає її коректне застосування в межах добору керівного персоналу.

О. М. Дідур стверджує, що щоб організація була успішною, а управління ефективним, керівник повинен мати низку лідерських якостей: психологічних (прагнення до лідерства, здатність керувати; вольових (готовність до розумного ризику, прагнення до успіху, честолюбство, здатність до домінування в екстремальних умовах, комбінаторно-прогностичний тип мислення, стійкість проти стресу, швидка пристосованість до нових умов); інтелектуальних (прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних, широта мислення; мистецтво швидко опрацювати інформацію й приймати рішення, здатність до самоаналізу, уміння розуміти, приймати та застосовувати корисну думку, протилежну власній, психологічна освіта); професійних (уміння ефективно використовувати досягнення прогресу, глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки, здатність віднаходити резерви людського чинника на підприємстві, уміння заохочувати персонал до роботи й справедливо критикувати, мистецтво приймати нестандартні рішення, уміння ефективно розподіляти завдання та виділяти час, діловитість, постійний вияв ініціативи); соціальних (уміння враховувати наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, мистецтво попереджати й розв'язувати конфлікти, уміння підтримувати стосунки з людьми, тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми, уміння брати на себе відповідальність, виконання правил організації, уміння заохочувати персонал до відвертості) [8, с. 64–65].

На думку Д. Гелі, визначальні якості лідера підпорядковуються загальному принципу – досягнення мети, незважаючи на те, скільки на це піде часу та енергії. Науковець виокремлює сім ключових лідерських якостей, що допомагають організації та її працівникам досягнути місії (комунікації, установлення цілей, мотивація працівників, побудова команд, лідерство в умовах змін,

конфліктний менеджмент та коучинг) [11]. Б. Трейсі вважає, що значимість лідера формується під впливом таких рис, як «візія» – здатність прогнозувати майбутнє в стратегічному плануванні; мужність – готовність приймати ризики на шляху до досягнення мети; цілісність – здатність досягнути відкритості й довіри в організації; смирення – здатність визнавати свої помилки та стримувати его; здатність до стратегічного планування; фокус – зосередженість на меті, потребах організації та ситуації; кооперація – спроможність сприяти спільній роботі [12]. Консалтингова агенція ESHA до базових навичок видатних лідерів відносить цілісність, візію, комунікації, відносини, переконання, адаптивність, командну роботу, коучинг та розвиток, прийняття рішень і планування [13].

Загалом, потрібно зауважити, що перелік лідерських якостей може бути невичерпним, як і кількість визначень поняття «лідерство». Отже, для практичного застосування в кадровій роботі комунальних підприємств потрібно класифікувати наявні лідерські якості та оперувати відповідними класами, що можуть підлягати модифікації в окремих ситуаціях.

У дослідженні Fáilte Ireland запропоновано розподіл лідерських якостей за сферами їх використання на дві групи – якості ангажування (Engage) та досягнення (Achieve). Перша включає стиль лідерства й інтерперсональні (міжособистісні) навички. Друга група – концептуальні та технічні навички. До концептуальних навичок відносять уміння стратегічно мислити й забезпечувати функціонування організації чи сфери своєї відповідальності в умовах зміни операційного середовища, що передбачає комплексний аналіз, розв'язання проблем і прийняття рішень. Технічні навички включають планування та фінансовий менеджмент у рамках посадових обов'язків. Інтерперсональні навички охоплюють систему навичок, що в сукупності дають змогу налагодити ефективні комунікації й зв'язки з іншими людьми, від яких залежить досягнення цілей організації. Під лідерським стилем розуміють реакцію лідера на все, що відбувається в організації [14]. За результатами дослідження Інституту Геллапа, виокремлено низку патернів, що визначають здатність особи стати лідером. Патерни класифіковано за такими групами: а) наставлення (визначає здатність лідера забезпечувати мотивацію) – візія (забезпечує спроможність створювати та проєкціювати картини здобутків), концепт (здатність якнайкраще пояснити більшість подій), фокус (орієнтація на досягнення цілей); б) драйв (мотивація) до виконання – его-драйв (визнання себе особливим), готовність до конкуренції – наявність рішучості перемогти, схильність досягати цілей, енергійність, мужність (готовність до викликів), активність (проактивність); в) відносини (здатність розвивати стосунки між іншими людьми) – спроможність вибудовувати відносини, стимулювати людей до зростання, наявність широкого кола відносин, здатність правильно оцінювати індивідуальність осіб, спроможність викликати в інших позитивні емоції, уміння стимулювати людей допомагати один одному; г) менеджерські здібності – орієнтація на досягнення результату, дисципліна, відповідальність та етичність, координування, адміністрування систем, що підвищують ефективність працівників, стратегічне мислення й передбачення майбутніх цілей [15].

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** У ході проведеного дослідження обґрунтовано рекомендації щодо застосування елементів концепції лідерських якостей під час організації добору працівників комунальних підприємств. Доведено, що механізм добору працівників доцільно оптимізувати на основі інтеграції положень щодо необхідних лідерських рис у вимоги до працівників, зокрема, під час формування карт компетенцій, а також у ході застосування методів відбору, особливо в процесі тестування та проведення конкурсу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методики діагностування лідерських якостей у ході оцінки працівників комунальних підприємств.

#### *Джерела та література*

1. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу / Ю. Ю. Омельченко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 418–424.
2. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу / А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, М. М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 3. – С. 125–135.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг / пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 832 с.
4. Горбунова В. В. Спроба змістового аналізу поняття «добір персоналу» / В. В. Горбунова // Наукові студії із соціальної та політичної психології. – 2011. – Вип. 28. – С. 172–177.
5. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні / Ю. В. Конотопцева // Державне будівництво. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22)

6. Бондарева Л. В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні / Л. В. Бондарева // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_3)
7. Башук Т. О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т. О. Башук, Я. І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 148–155.
8. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством / К. М. Дідур // Агросвіт. – 2011. – № 20. – С. 63–68.
9. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні / І. Сурай // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. – 2012. – Вип. 2. – С. 51–58.
10. Бабаєв В. Ю. Напрямки вдосконалення механізму конкурсного відбору на посади державної служби / В. Ю. Бабаєв, А. М. Петренко. // Державне будівництво. – 2011. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_20)
11. Haley D. The 7 Crucial Skills of Leadership How to Master What You Need to Succeed [Elektronik resource]. – Mode of access : [http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership\\_7\\_CrucialSkills.pdf](http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership_7_CrucialSkills.pdf)
12. Tracy B. The Top 7 Leadership Qualities & Attributes Of Great Leaders [Elektronik resource]. – Mode of access : <https://www.briantracy.com/blog/leadership-success/the-seven-leadership-qualities-of-great-leaders-strategic-planning/>
13. Example Leadership Skills List: 10 Great Leader Qualities [Elektronik resource] / ESHA. – Mode of access : <https://eshacommunity.wikispaces.com/file/view/!0+Skills+of+Leadership.pdf>
14. Personal Leadership Effectiveness: Leadership Skills [Elektronik resource] / Fáilte Ireland. – Mode of access : [https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Leadership-Skills.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Leadership-Skills.pdf)
15. Leadership Skills – An Overview / CIMA [Elektronik resource]. – Mode of access : [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/leadershipskillsoverview\\_tchrpt\\_0501.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/leadershipskillsoverview_tchrpt_0501.pdf)

#### *References*

1. Omel'chenko Yu. Yu. (2012) Otsinyuvannya efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesiynoho doboru personalu [Evaluation of the effectiveness of the instruments and the actual professional selection of personnel]. Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. -Social-labor relations: theory and practice, 2, 418–424 [in Ukrainian].
2. Zelenkov A. V., Kononenko A. V., Nalapko M. M., (2008) Orhanizatsiya naboru ta vidboru personalu [Organization of recruitment and selection of personnel], Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi. – Economics and management of enterprises of the machine-building industry, 3, 125–135 [in Ukrainian].
3. Armstronh M. (2008) Praktyka upravlenyya chelovecheskymy resursamy : per. s anhl. [Practice of Human Resources Management: Per. from english]SPb. Pyter [in Russian].
4. Horbunova V. V. (2011) Sproba zmistovoho analizu ponyattya «dobir personalu» [An attempt of content analysis of the concept of «selection of personnel»] Naukovi studiyi iz sotsial'noyi ta politychnoyi psykholohiyi. – Scientific Studies on Social and Political Psychology, 28, 172–177 [in Ukrainian].
5. Konotoptseva Yu. V. (2014) Metody doboru personalu derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini [Methods of selection of civil service personnel in Ukraine]. Derzhavne budivnytstvo. – State construction, 2. – Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22) [in Ukrainian].
6. Bondareva L. V. (2015) Suchasni tekhnolohiyi doboru kadriv: perspektyvnyy dosvid dlya publichnoyi sluzhby v Ukrayini [Modern technologies of selection of personnel: perspective experience for public service in Ukraine]. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya. – Theory and practice of state administration and local self-government, 1. – Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_3) [in Ukrainian].
7. Bashuk T. O. (2012) Pidbir personalu ta ukhvalennya rishen' u kreatyvnomu upravlinni orhanizatsiyeyu [Selection of personnel and decision making in the creative management of the organization]. Marketynh i menedzhment innovatsiy. - Marketing and management of innovations, 1,148–155 [in Ukrainian].
8. Didur K. M. (2012) Kerivnyk i lider yak holovni sub'yekty upravlinnya pidpryyemstvom [Leader and leader as the main subjects of enterprise management] Ahrosvit. – Agrosvit, 20, 63–68 [in Ukrainian].
9. Suray I. (2012) Dobir i vidbir kadriv yak mekhanizmy formuvannya y rozvytku elity v derzhavnomu upravlinni [Selection and selection of personnel as mechanisms for the formation and development of elite in public administration]. Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. – Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 2, 51–58 [in Ukrainian].
10. Babayev V. Yu. (2011) Napryamky vdoskonalennya mekhanizmu konkursnoho vidboru na posady derzhavnoyi [Directions of improvement of the mechanism of competitive selection for civil service positions]. Derzhavne budivnytstvo. – State construction, 1. – Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_20)[in Ukrainian].

11. Haley D. The 7 Crucial Skills of Leadership How to Master What You Need to Succeed [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from [http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership\\_7CrucialSkills.pdf](http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership_7CrucialSkills.pdf)
12. Tracy B. The Top 7 Leadership Qualities & Attributes Of Great Leaders [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from <https://www.briantracy.com/blog/leadership-success/the-seven-leadership-qualities-of-great-leaders-strategic-planning/>
13. Example Leadership Skills List: 10 Great Leader Qualities [Elektronnyy resurs] / ESHA. – Retrieved from <https://eshacommunity.wikispaces.com/file/view/!0+Skills+of+Leadership.pdf>
14. Personal Leadership Effectiveness: Leadership Skills [Elektronnyy resurs] / Fáilte Ireland. – Retrieved from [https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Leadership-Skills.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Leadership-Skills.pdf)
15. Leadership Skills – An Overview / CIMA [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/leadershipskillsoverview\\_techrpt\\_0501.pdf\\_techrpt\\_0501.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/leadershipskillsoverview_techrpt_0501.pdf_techrpt_0501.pdf)

**Лариса Янковская, Владимир Рублев. Применение концепции лидерских качеств при подборе работников коммунальных предприятий.** В статье рассматривается проблематика отбора работников коммунальных предприятий. Обоснована целесообразность применения концепции лидерских качеств при организации отбора. Раскрываются отдельные этапы отбора, методы, применяемые на этих этапах, и пути интеграции в них положений концепции лидерских качеств. Для упрощения интеграции концепции лидерских качеств наводятся подходы к их классификации.

**Ключевые слова:** подбор работников, менеджмент человеческих ресурсов, коммунальное предприятие, лидерские качества.

**Larysa Yankovska, Volodymyr Ryblow. Using the Leadership Quality Concept in the Employees of Municipal Enterprises Selection.** In the article author researched the problems of communal enterprises employees selection. Author proved the expediency of concept of leadership qualities application in the organization of selection. Author researched the individual stages of selection, the methods used at these stages and ways of integrating leadership qualities concept. To simplify the integration of the concept of leadership qualities, approaches to their classification are given.

**Key words:** selection of employees, human resources management, communal enterprises, leadership qualities.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2017 р.

УДК 331.21

**Любов Ліпич** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Оксана Хілуха** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Мирослава Кушнір** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Віктор Загоруйко** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

### **Передумови ефективного мотивування працівників**

Для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо мотивувати їх до праці. Для кращого розуміння сенсу мотивування в статті досліджено сутність і сенс людського праці.

Обґрунтовано, що найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває власну необхідність, корисність. Цієї думки більшою мірою дотримуються особи зрілого віку. Ті види робіт, де краща організація праці, згуртований