

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

НУБІП України

10.02. - МР. 932 «С» 2021.06.14. 05 ЦЗ

**Сисман Дар'ї Іванівни**

НУБІП України

**2021р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

УДК 796.062

**ПОГОДЖЕНО** **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Декан гуманітарно-педагогічного факультету** **Завідувача кафедри управління та освітніх технологій**

\_\_\_\_\_ **І. М. Савицька**  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

\_\_\_\_\_ **С. О. Кубіцький**  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Формування механізму взаємодії лідера з командою в організації»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма «Управління персоналом»**

**Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна**

**Керівник магістерської роботи**  
**кандидат педагогічних наук, доцент** \_\_\_\_\_ **Ищенко Т.Д.**

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Сисман Д.І.**

**КИЇВ – 2021**

**КИЇВ – 2021**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

к. пед. н., професор \_\_\_\_\_ С. О. Кубіцький

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сисман Дар'ї Іванівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: «**Формування механізму взаємодії лідера з командою в організації**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021

**Вихідні дані до магістерської роботи:**

- 1) нормативно-правові документи регулювання діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні;
- 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела з проблеми дослідження;
- 3) річні звіти та первинна документація Фізкультурно-оздоровчого центру «Централізована система дитячо-юнацьких спортивних клубів за місцем проживання «Голосієво»;
- 4) результати опитування та власних спостережень.

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

1. Наукові засади менеджменту та його місці і функції у сфері фізичної культури і спорту.
2. Сучасні підходи до управління персоналом у фізкультурно-оздоровчих центрах та узагальнення його особливості в українських реаліях.
3. Діагностика системи управління персоналом Фізкультурно-оздоровчого центру «Централізована система дитячо-юнацьких спортивних клубів за місцем проживання «Голосієво».
4. Шляхи удосконалення управлінської діяльності щодо формування та розвитку персоналу організацій у сфері фізичної культури і спорту.

Дата видачі завдання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Керівник магістерської роботи  
Завдання прийняв до виконання

Іщенко Т.Д.  
Сисман Д.І.

## РЕФЕРАТ

магістерської роботи

студента магістратури гуманітарно-педагогічного факультету спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Сисман Дар'ї Іванівни

на тему:

«Управління персоналом організацій у сфері фізичної культури і спорту»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 105 сторінках, у тому числі робота містить 28 таблиць, 14 рисунків, 76 використаних джерел, 4 додатка.

**Актуальність теми дослідження.** Останнім часом все більше зростає тенденція до пошуку ефективних механізмів управління малою групою в організації. В сучасних умовах команда визнається в якості тієї групи, яка забезпечує організації, підприємству конкурентну перевагу.

Команда виступає в якості особливої форми організації людей, спирається на продуманому позиціонуванні учасників, що мають спільне бачення ситуації і стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Критерієм сформованої команди є здатність групи аналізувати свою діяльність і знаходити внутрішні ресурси для розвитку і подолання труднощів.

Командний менеджмент стає однією з найважливіших стратегій управління в умовах концептуального оформлення нової парадигми, основними принципами якої виступають принцип гуманізму, гармонізації управлінської діяльності в усіх сферах суспільства, принцип синергії, що виділяє тему дослідження, як актуальну.

Значимість лідера у формуванні та управлінні командою визначена його зусиллями з прийому, навчання та просування гідних кандидатів в команду. Менеджеру необхідно донести місію компанії, а також він зобов'язаний направляти загальну енергію на рішення цілей підприємства.

Одночасно з цим лідерство виражається у впливі на членів команди, який змушує їх проявити свої сильні особисті якості і стримати прояв слабких сторін характеру.

Роль лідера у формуванні команди просто незаперечна не тільки з людської точки зору, але і з точки зору бізнесу. Робота лідера відчувається не тільки в підвищенні духу командності та товариства, а й для гарантії виконання завдань, в підвищенні показників, прикладі роботи, гарантії для керівників і підлеглих.

Прийнято вважати, що лідер повинен володіти певним набором якостей, таких як відповідальність, організованість, неупередженість та ін. Проблема укладена в тому, наскільки важливі ці якості і таланти лідера в організації, а також чи вагомий вплив цих якостей на ефективність роботи кожного з членів групи.

Актуальність проблеми формування механізму взаємодії лідера з командою в організації полягає в тому, що кожна організація стикається з проблемою пошуку лідера, який зможе організувати роботу співробітників, бути відповідальним за свої рішення і доводити всі поставлені цілі до успішного завершення. В силу того, що ця людина не завжди є безпосереднім керівником організації необхідно розглянути, якими якостями повинен володіти лідер, і яку роль лідер виконує в організації.

Управлінське лідерство належить до розряду проблематик, які здавна привертають увагу різних наукових шкіл. Так, феномен управлінського лідерства вивчався фахівцями в галузі соціології, соціальної психології та менеджменту.

Проблемою на сьогоднішній день є те, що при складанні моделей лідерства береться «усереднений» лідер, ідеал, який теоретично повинен працювати в кожній компанії. Реальність така, що існують різні особливості формування лідерської поведінки, які, безумовно, впливають на взаємовідносини лідера з середовищем своєї компанії і зовнішнім середовищем.

**Метою магістерської роботи** є розробка рекомендацій щодо формування механізму взаємодії лідера з командою в організації на прикладі ТОВ «Цифротех».

Для досягнення мети було визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність і поняття лідерства, функції лідера в організації;
2. Описати поняття ефективної команди та її формування;
3. Провести аналіз ролі лідера в створенні ефективної команди на прикладі ТОВ «Цифротех»;
4. Оцінити ефективність роботи команди і сформулювати рекомендації щодо поліпшення проблемних зон;
5. Провести оцінку ефективності діяльності лідера команди на кожній стадії формування команди та розробити рекомендації щодо вдосконалення діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес створення ефективної команди в організації та роль лідера в ньому.

**Предметом дослідження** є механізм взаємодії лідера з командою в організації на прикладі ТОВ «Цифротех».

**Методи дослідження.** Методологія дослідження базується на засадах системного підходу, концепції проектного управління, методах організаційного проектування та моделювання систем управління, прийомах порівняльного аналізу, інструментах соціологічних досліджень.

В основу роботи лягли такі підходи, як конкретно-історичний, комплексний, системний, аналітичний, причинно-наслідковий, емпіричний,

формально-логічний. Відповідно до поставлених цілі та завдань були обрані такі методи дослідження, які були збудовані в методологію: метод теоретичних узагальнень, критичного та факторного аналізу, індукції, синтезу, абстракції, статистичного збору та оцінки даних, анкетування, графічного аналізу, експертних оцінок, прийоми класифікації.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається тим, що

- вперше проведено комплексне дослідження об'єктивних основ та сутності управлінських команд;
- уточнено поняття «управлінська команда»;
- розкрито механізми формування, функціонування та розвитку цих команд у контексті підвищення ефективності систем управління бізнес-організаціями;
- дістало подальшого розвитку твердження про необхідність розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій щодо моделювання управлінської команди проєктів організаційних перетворень;
- розроблено модель управлінської команди, виявлено стадії її розвитку в рамках життєвого циклу проєкту організаційних перетворень.

**Практичне значення** дослідження зумовлене його спрямованістю розширення теоретичних і методичних розробок у формуванні управлінських команд як ефективних суб'єктів управління. Зміст та висновки роботи можуть бути використані менеджерами у командоутворенні. Представляється доцільним використання матеріалів роботи у викладанні низки економічних дисциплін («Економіка праці», «Управління персоналом») у вищій школі, системі підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дипломного дослідження на різних етапах його організації обговорювалися на засіданнях кафедри управління та освітніх технологій НУБІП України. (VII Міжнародна науково-практична конференція «MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT SCIENCE AND PRACTICE»).

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	16
1.1. Сутність і поняття лідерства, функції лідера в організації .....	16
1.2. Поняття ефективної команди та її формування .....	34
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	52
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРА В СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦИФРОТЕХ»</b> .....	54
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Цифротех» .....	54
2.2. Характеристика діяльності персоналу ТОВ «Цифротех» .....	64
2.3. Аналіз ролі лідера у формуванні ефективної команди .....	85
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	92
<b>РОЗДІЛ 3 ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	94
3.1. Оцінка ефективності роботи команди і рекомендації щодо поліпшення проблемних зон .....	94
3.2. Оцінка ефективності діяльності лідера команди на кожній стадії формування команди та рекомендації щодо вдосконалення діяльності .....	96
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	103
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	105
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	107
<b>ДОДАТКИ</b> .....	114

# НУБІП України

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Після другої світової війни як в США, так і в СРСР була дуже популярна проблема лідерства, яку вивчали найбільш

відомі психологи того часу. Їх цікавило, завдяки яким якостям люди стають

лідерами, а також яким чином лідерство допомагає або заважає досягненню групових цілей. Найчастіше мова йшла про виявлення лідера серед членів спортивних команд. З часом ця проблематика стала досліджуватися в контексті

управління організаціями та менеджменту персоналу.

Керівнику організації необхідно знати характеристики (параметри) лідерства з наступних причин:

1. Часто буває корисно виявити потенційних лідерів серед членів колективу – тих його членів, які візьмуть на себе відповідальність за діяльність

групи, будуть спрямовувати енергію інших членів колективу в потрібне русло і

врівноважувати положення, якщо група або її окремі члени потраплять в умови стресу.

2. Це допомагає формувати необхідні лідерські якості у окремих співробітників, коли в групі немає явного лідера.

3. Дані про динаміку лідерства часто виявляються корисними для керівника при аналізі його власної поведінки. Вдалий обраний лідер допомагає керівнику не тільки в досягненні найвищих результатів колективу, але і в підтримку соціальних відносин в малій групі.

Останнім часом все більше зростає тенденція до пошуку ефективних механізмів управління малою групою в організації. В сучасних умовах команда визнається в якості тієї групи, яка забезпечує організації, підприємству конкурентну перевагу.

Робота в будь-якому колективі має на увазі під собою особисту відповідальність перед кожним працівником. Вона полягає як в правильному ставленні до спільної справи, так і в енергії, що витрачається людиною на досягнення мети. Є велика кількість факторів, які впливають на успіх команди,

але ці два – найголовніші. Без них взаємодія в колективі буде утруднена, а співробітники не зможуть працювати в повну силу. Колективи, що працюють на підйомі, направляють всю свою енергію на досягнення командних цілей

так вони стають більш згуртованими. Така концентрація сил на спільній справі допомагає справлятися з перешкодами, що виникають у будь-якій команді.

Відчуття єднання, яке дає загальна мета, позитивно впливає на людину як на командного гравця і на здатність колективу працювати як єдиний організм.

Багато дослідників відзначають, що термін «команда» несе в собі відбиток особливостей сучасного суспільства і відповідного підходу до психологічних особливостей групового суб'єкта, відзначаючи головну відмінність команди від колективу – високу організаційну ефективність дій, спрямованих на ціль.

Команда виступає в якості особливої форми організації людей, спирається на продуманому позиціонуванні учасників, що мають спільне бачення ситуації і стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Критерієм сформованої команди є здатність групи аналізувати свою діяльність і знаходити внутрішні ресурси для розвитку і подолання труднощів.

Командний менеджмент стає однією з найважливіших стратегій управління в умовах концептуального оформлення нової парадигми, основними принципами якої виступають принцип гуманізму, гармонізації управлінської діяльності в усіх сферах суспільства, принцип синергії, що виділяє тему дослідження, як актуальну.

Ідея командних методів роботи була запозичена з спортивного світу, стала активно практикуватися в управлінні у 60-70 роки ХХ століття. У наш час teambuilding (побудова команди) є перспективною моделлю корпоративного менеджменту, що забезпечує ефективний розвиток організації. Командне будівництво спрямовано на створення груп різних фахівців з різних спеціалізацій, які спільно несуть поручительство за результати своєї діяльності і на однаковій основі здійснюють розподіл обов'язків.

Процес ефективної побудови команди заснований на розумінні мети, для досягнення якої необхідна команда, регулярний оцінці професіоналізму співробітників, а також закріпленні навичок вирішення та попередження конфліктів. Керуючим, які починають процес розвитку команд на підприємстві, необхідно позбутися від стереотипів і помилок щодо роботи в команді, динаміки взаємин в колективі, командної згуртованості, а також відповідальності.

Команда – це не просто колектив людей. Це колектив, який діє злагоджено з метою досягнення результатів, до яких прагне кожен член групи. Потенціал команди набагато вище, ніж потенціал групових або індивідуальних зусиль. Завдяки цьому потенціалу саме невдале завдання, яке знаходиться на межі краху, може бути блискуче реалізоване. Командна робота дає можливість задіяти зусилля, навички, здібності і творчі можливості всіх учасників проекту.

Команда представляє можливість працювати разом, діючи при цьому гнучко і ефективно.

Для того, щоб досягти успіху при реалізації проекту необхідно розібратися, як створити хорошу команду і як потрібно правильно нею керувати. Робота в команді грає величезну роль в досягненні загальних організаційних успіхів. Співробітники, які якісно виконують роботу в команді, допомагають виконувати її іншим, а також створюють атмосферу взаємодопомоги і надихають усіх інших на більш ефективну реалізацію своїх професійних функцій.

Використання роботи в команді призводить до значного збільшення якості робочої сили, тому що спільна діяльність вимагає самоврядування та високого ступеня інформованості членів команди. Люди в групах можуть відрізнятись за віком, статтю, освітою, культурою, віросповіданням і ціннісними орієнтаціями. Збільшення особистісних відмінностей працівників вимагає від команди розвитку таких важливих навичок, як здатність працювати з людьми, які належать до інших соціальних груп (расових, етнічних, релігійних і т. д.). Крім того, робота в команді вимагає використання в ній

безліч трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну-дві будь-які операції, що сприяє індивідуальному та професійному зростанню працівників, і внаслідок – до збільшення потенціалу організації в цілому.

Значимість лідера у формуванні та управлінні командою визначена його зусиллями з прийому, навчання та просування гідних кандидатів в команду. Менеджеру необхідно донести місію компанії, а також він зобов'язаний направляти загальну енергію на рішення цілей підприємства.

Одночасно з цим лідерство виражається у впливі на членів команди, який змушує їх проявити свої сильні особисті якості і стримати прояв слабких сторін характеру.

Роль лідера у формуванні команди просто незаперечна не тільки з людської точки зору, але і з точки зору бізнесу. Робота лідера відчувається не тільки в підвищенні духу командності та товариства, а й для гарантії виконання завдань, в підвищенні показників, прикладі роботи, гарантії для керівників і підлеглих.

Прийнято вважати, що лідер повинен володіти певним набором якостей, таких як відповідальність, організованість, неупередженість та ін. Проблема укладена в тому, наскільки важливі ці якості і таланти лідера в організації, а також чи вагомий вплив цих якостей на ефективність роботи кожного з членів групи.

Актуальність проблеми формування механізму взаємодії лідера з командою в організації полягає в тому, що кожна організація стикається з проблемою пошуку лідера, який зможе організувати роботу співробітників, бути відповідальним за свої рішення і доводити всі поставлені цілі до успішного завершення. В силу того, що ця людина не завжди є безпосереднім керівником організації необхідно розглянути, якими якостями повинен володіти лідер, і яку роль лідер виконує в організації.

Управлінське лідерство належить до розряду проблематик, які здавна привертають увагу різних наукових шкіл. Так, феномен управлінського

лідерства вивчався фахівцями в галузі соціології, соціальної психології та менеджменту.

Значний внесок у дослідження рис лідера внесли Е. Бевлес, Р. Стенділ і Р. Менн. Особливий внесок в розуміння стилів управлінського лідерства внесли

К. Левін, Р. Байт, Р. Бейліс, П. Херсі, І. Холландер, В. Врум, Р. Блейк, Дж. Моутон та інші дослідники.

Е. Шейн, Р. Квін і К. Керіон виявили нерозривний зв'язок між культурою організації і проявами управлінського лідерства.

Серед вітчизняних авторів, чії роботи зачіпають деякі проблеми лідерства в менеджменті, слід назвати О.С. Віханського, Д.М. Гвіщани, Ю.Б. Кочевріна, О.І. Пригожина, В.В. Радаєва та ін.

Великий внесок у розуміння управлінського лідерства внесли дослідження груп і групової роботи. У контексті цього особливе значення

мають праці О.Г. Ковальова, Р.Г. Кричевського, Л.І. Уманського та ін.

Основними авторами, які внесли вклад в розробку цієї теми є М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, А.М. Наумов, В.В. Веснін та ін.

Проблемою на сьогоднішній день є те, що при складанні моделей лідерства береться «усереднений» лідер, ідеал, який теоретично повинен працювати в кожній компанії. Реальність така, що існують різні особливості формування лідерської поведінки, які, безумовно, впливають на взаємовідносини лідера з середовищем своєї компанії і зовнішнім середовищем.

**Метою магістерської роботи** є розробка рекомендацій щодо формування механізму взаємодії лідера з командою в організації на прикладі ТОВ «Цифротех».

Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність і поняття лідерства, функції лідера в організації;
- описати поняття ефективної команди та її формування;
- провести аналіз ролі лідера в створенні ефективної команди на прикладі ТОВ «Цифротех»;

– оцінити ефективність роботи команди і сформулювати рекомендації щодо поліпшення проблемних зон;  
 – провести оцінку ефективності діяльності лідера команди на кожній стадії формування команди та розробити рекомендації щодо вдосконалення діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес створення ефективної команди в організації та роль лідера в ньому.

**Предметом дослідження** є механізм взаємодії лідера з командою в організації на прикладі ТОВ «Цифротех».

**Методи дослідження.** Методологія дослідження базується на засадах системного підходу, концепції проектного управління, методах організаційного проектування та моделювання систем управління, прийомах порівняльного аналізу, інструментах соціологічних досліджень.

В основу роботи лягли такі підходи, як конкретно-історичний, комплексний, системний, аналітичний, причинно-наслідковий, емпіричний, формально-логічний. Відповідно до поставлених цілей та завдань були обрані такі методи дослідження, які були збудовані в методологію: метод теоретичних узагальнень, критичного та факторного аналізу, індукції, синтезу, абстракції, статистичного збору та оцінки даних, анкетування, графічного аналізу, експертних оцінок, прийоми класифікації.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається тим, що

- вперше проведено комплексне дослідження об'єктивних основ та сутності управлінських команд;
- уточнено поняття «управлінська команда»;
- розкрито механізми формування, функціонування та розвитку цих команд у контексті підвищення ефективності систем управління бізнес-організаці;
- дістало подальшого розвитку твердження про необхідність розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій щодо моделювання управлінської команди проектів організаційних перетворень;

- розроблено модель управлінської команди, виявлено стадії її розвитку в рамках життєвого циклу проекту організаційних перетворень.

**Практичне значення** дослідження зумовлене його спрямованістю розширення теоретичних і методичних розробок у формуванні управлінських команд як ефективних суб'єктів управління. Зміст та висновки роботи можуть бути використані менеджерами у командоутворенні. Представляється доцільним використання матеріалів роботи у викладанні низки економічних дисциплін («Економіка праці», «Управління персоналом») у вищій школі, системі підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дипломного дослідження на різних етапах його організації обговорювалися на засіданнях кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України. (VII Міжнародна науково-практична конференція «MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT SCIENCE AND PRACTICE»)

«MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT SCIENCE AND PRACTICE»

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 105 сторінках, у тому числі робота містить 28 таблиць, 14 рисунків, 76 використаних джерел, 4 додатка.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність і поняття лідерства, функції лідера в організації

З метою управління процесами, що відбуваються всередині службових, навчальних та інших видів груп, особливий інтерес для наукового співтовариства становить вивчення неформальних способів впливу на міжособистісні відносини. У зв'язку з цим, одним з найбільш актуальних напрямків в сучасній соціальній психології стали теоретичні та практичні дослідження феномену лідерства.

Перші наукові обґрунтування цього феномена належать зарубіжним дослідникам. Так, родоначальником вивчення проблем лідерства вважають

Платона, який запропонував виділити три типи лідерів:

- ділова людина, вона здатна забезпечити досягнення цілей, пов'язаних з матеріальними потребами;
- філософ; його основна функція – управління країною на основі принципів розумності та справедливості;

- воєначальник; він забезпечує захист держави через підпорядкування собі інших людей [23].

Інші давньогрецькі філософи та їх послідовники епохи Відродження (Н. Макіавеллі, Ш. Монтеск'є) також займалися розробкою і дослідженням питань лідерства в політичній сфері [34, с. 75].

У роботах М. і К. Шериф викладено своєрідний підхід до трактування поняття лідерство. Відповідно до їхніх поглядів, цей феномен виступає в якості аспекту ролівої диференціації в групі. Тому лідерство визначає роль лідера в системі внутрішньогрупових відносин, яка в свою чергу обумовлена вимогами і очікуваннями з боку самого лідера і його послідовників [17].

Згідно з положеннями іншого концептуального підходу лідерство розглядається як функція ситуації. Виникає цей напрямок в період кризи уявлень про лідерство як набір особистісних рис в 50-і рр. XX ст. У цей період

дослідники активно починають займатися виявленням ситуативних чинників, що впливають на лідерство. Основною гіпотезою ситуативних теорій лідерства виступає припущення про те, що прояв лідерства залежить від ситуації, в якій знаходиться група і індивід, який став її лідером.

Е. Мамфорд, Д. Картер та ін. вважають, що необхідність того чи іншого лідера визначається місцем, часом і обставинами. Е. Хартлі інакше розглядає поняття ситуації: він включає в неї специфічні характеристики послідовників, особливо поставлених перед групою завдань, їх відповідність людським і матеріальним ресурсам групи, характер взаємин лідера з підлеглими. В рамках цієї теорії лідер – це не тільки людина, яка пристосовується до особливостей ситуації, але найбільш яскраво проявляє свій лідерський потенціал в залежності від самої ситуації [12, с. 16].

Відповідно до іншої позиції, лідерство – це процес впливу між лідером і послідовниками, на основі якого можна досягти значних групових цілей. Так, Г. Юкл і Д. Ван Фліг в науковому огляді досліджень організаційного лідерства трактують його як процес, який являє собою надання впливу на:

- постановку цілей і вибір стратегій групи;
- досягнення поставлених цілей через реалізацію обраних стратегій;
- стан міжособистісних відносин в групі, ідентифікацію членів групи з нею;
- організаційну культуру [43, с. 211].

У більш пізніх своїх роботах Г. Юкл писав, що основу лідерства становить процес соціального впливу, який проявляється в тому, що індивід спеціально впливає на членів групи для того, щоб вибудувати відносини в групі в певну структуру [43].

М. Чемерс також стверджував, що серед великого різноманіття трактувань даного поняття найбільш точним є розгляд лідерства як процесу впливу, через який одна людина отримує підтримку інших членів групи і направляє їх спільні зусилля на досягнення поставлених перед колективом цілей. Він виділяє кілька важливих характеристик лідерства:

- наявність єдиної колективної мети (М. Чемерс вважав, що лідерство слід розглядати тільки як колективний процес);

- лідерство не може існувати без наявності впливу одного члена групи над іншими;

- лідерство слід розглядати як соціальний феномен. Тут мається на увазі, що джерела, цілі лідерства, його сутність закладені в такій характеристиці групи, як активність. Тому більш глибоке розуміння даного феномена можливо лише тоді, коли вивчається специфіка більш широких соціальних процесів і їх психологічних характеристик [59].

Ще один підхід до вивчення даного феномена виходив з позиції про те, що лідерство є процес соціальної перцепції. Першими стали розглядати елементи перцепції в лідерстві Е.Холландер і Д. Джуліан. Але найбільш глибокі і масштабні дослідження в цьому напрямку з'явилися пізніше, вони були пов'язані з вивченням ролі категоризаційних і атрибутивних процесів в процесі сприйняття лідерства, а також зі збільшенням інтересу до дослідження когнітивних процесів [70].

Ряд сучасних дослідників підходять до трактування лідерства як форми вирішення соціальних проблем. Вони припускають, що велика різноманітність і складність організаційних проблем породжують труднощі прийняття рішень щодо їх ліквідації. Тому лідерство тут виступає в якості форми діяльності з вирішення соціальних проблем. Основний же завданням даного феномена є виявлення найбільш актуальних і серйозних проблем в організації та розробка оптимальних шляхів їх вирішення. Для реалізації своєї основної функції лідер повинен володіти, на думку представників цього підходу, креативністю, нестандартністю мислення. Однак, в рамках даного напрямку вказується і важливість впливу лідера на послідовників. Тільки в такому випадку лідер може ефективно вирішувати соціальні проблеми [11, с. 154].

У другій половині ХХ-го ст. з'являється ще один підхід – концепція трансформаційного лідерства. Її відмінною рисою стало те, що вона бере свій початок з трансактного аналізу і теорій обміну. В рамках трансформаційної

концепції працювали Б. Евола, Дж. Берн та ін. Вони виходили з того, що лідерство являє собою процес перетворення лідерами організаційних, особистісних структур, а також процес формування у людей позитивних установок щодо інновацій в організації. У зв'язку з цим даний підхід може розглядатися як розширення трансактного лідерства. Однак, є тут і свої особливості, наприклад, більша увага в концепції трансформаційного лідерства приділяється інтенсивності дій лідера, його активності, а також його здатності змінювати мотиви і установки послідовників, особливо це важливо в кризові періоди розвитку. Предметом аналізу в даній групі теорій є лідер, основним завданням якого виступає організація міжсуб'єктної взаємодії, а також створення позитивної емоційної складової спільної діяльності [72].

Ще одним напрямком в дослідженні лідерства в рамках трансформаційного підходу є когнітивні теорії. Основна увага у вивченні феномена лідерства тут приділяється когнітивним складовим міжсуб'єктних взаємин. Найчастіше до них відносять очікування послідовників і прогнозування ними поведінки лідера. Спочатку цей напрям відображений в атрибутивних теоріях лідерства. В рамках цих теорій вивчається інтеграція послідовників в процесі прийняття групових рішень і реалізація ними функцій влади. Головним положенням в рамках атрибутивних теорій є твердження про необхідність вивчення особливостей взаємного сприйняття лідера і послідовників, а також встановлення взаємозв'язку між вчинками і їх причинами. Виходячи з такого трактування лідерства, слід визначити, що лідер домінує, притягаючи до себе послідовників, але в той же час його поведінка детермінована очікуваннями його послідовників [15].

В кінці 90-х років минулого століття почалася активна розробка ціннісних теорій. Багато в чому ідеї цього підходу близькі або навіть є продовженням мотиваційних теорій [55]. Розгляд проблем в області лідерства з точки зору цінностей і моралі в більшій мірі проходив в рамках філософського аналізу. Значний внесок у розвиток цього напрямку внесли такі психологи, як Г. Фейрхольм, С. і Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон та ін.

С. і Т. Кучмарські в основі своєї теорії називають два базових поняття. Перше представляє собою твердження про те, що лідер значно впливає на розвиток системи цінностей і норм як окремих членів, так і організації в цілому. У другому вказується на той факт, що лідерству, заснованому на цінностях, потрібно навчатися, набуваючи відповідні вміння та навички в діяльності [28].

С. і Т. Кучмарські, узагальнивши підсумки своїх досліджень, виділили десять основних показників ціннісного лідерства в організації:

- процес встановлення міжособистісних взаємин;
- обізнаність про особисті цінності кожного суб'єкта робочого колективу;
- формування почуття приналежності до групи і соціуму;
- подолання конфліктів в колективі;
- розвиток лідерської поведінки інших індивідів;
- створення умов для особистісної реалізації кожного члена колективу;
- єдність думок більшості послідовників;
- взаємодія на основі зворотного зв'язку;
- з'єднання внутрішньої корпоративної культури, що має зовнішній прояв;
- демонстрація зацікавленості, підтримка інтересів послідовників [22].

Узагальнивши всі ці положення, можна прийти до висновку про те, що лідерство в рамках ціннісної теорії С. і Т. Кучмарські розглядається як динамічний процес, який проявляється у взаєминах «лідер – послідовники», при цьому завдання лідера полягає в інтеріоризації описаних в їх теорії ціннісних принципів. Авторами передбачається спільне навчання їм лідерів і послідовників [22].

Сучасне уявлення про лідерство як соціально-психологічний феномен засноване на положенні про лідерство як складне, багатопланове явище, яке визначається як «феномен впливу особистості на соціально-психологічні явища (думки, оцінки, відносини) і поведінку в цілому групи або окремих її членів» [29].

О.Л. Журавльов феномен лідерства в малій групі розглядає як «феномен впливу індивіда на думки, оцінки, відносини і поведінка в цілому групи або окремих її членів» [14]. Основу лідерства становлять особистісні якості лідера і соціально-психологічні відносини, які складаються в групі.

Пізніше О.Л. Журавльов розширює зміст цього поняття, визначаючи лідерство як «керівництво, спостереження, нагляд і управління групою або організацією» [14].

У Психологічному словнику лідерство розглядається, як «соціально-психологічний феномен відносин домінування і підпорядкування в соціальній групі, який визначається суб'єктивними і об'єктивними факторами» [31].

«Лідер – найбільш авторитетний член соціальної групи, особистісний вплив якого є визначальним в соціальних процесах, неформальний керівник, авторитет якого формується стихійно» [30, с. 45].

О.Ю. Грудзінська визначає лідерство як «... успішний вплив однієї людини на інших в напрямку до заданої мети» [17, с. 19].

О.О. Нестуля вважає, що член групи стає лідером, якщо його особистісні якості і поведінка відповідають наступним вимогам:

- потенційний лідер повинен бути носієм і активним провідником у життя цілей і цінностей, які визначаються групою членства;

- ціннісні установки і цільові орієнтири потенційного лідера, реалізовані їм у поведінці, повинні бути референтними для більшості членів групи;

- поведінка потенційного лідера в значущих групових ситуаціях служить основою для впливу на групу членства, а його оціночні судження є орієнтиром для побудови самооцінки інших членів групи [48, с. 187].

Ю.О. Морозова вважає, що лідер впливає на послідовників за допомогою авторитету і харизматичних властивостей своєї особистості. Крім того, автор ділить лідерів на формальних та неформальних [45].

Навколишці сприймають неформального лідера за однією з наступних моделей: «Один з нас», «Кращий з нас», «Втілення чеснот», «Виправдання наших очікувань». У лідера, на думку О.В. Кудряшова, повинні бути присутні

такі якості, як чесність, інтелект, здатність розуміти людей, стійкість поглядів, впевненість в собі, скромність у побуті та ерудованість [35].

А. Менегетті, досліджуючи психологію лідерів, акцентував свою увагу на такому розвитку особистості, як соціальна відповідальність. Автор встановив, що саме соціальна відповідальність детермінує діяльність лідерів, є при цьому найважливішою соціально бажаною якістю лідера [43, с. 165]. На його думку, соціальна відповідальність лідерів визначає стратегію і тактику розвитку групи, ситуації прийняття рішення, створення різних соціальних проєктів.

Передумовами формування соціальної відповідальності у лідерів виступають:

- наявність у лідера суспільно схвалюваних уявлень про соціальну відповідальність політичних і громадських сил;

- сформованість у лідера таких якостей особистості, як спрямованість, система цінностей, інтернальність, соціальна зрілість, соціальна активність, мотивація досягнення [43].

О.М. Первітська встановила, що в ситуації, коли спільна діяльність здійснюється в екстремальних умовах, відбувається актуалізація специфічних особливостей лідерства таких, як економність і швидкість прояви феномена, виділення тактичного і стратегічного лідерства, а також їх оптимальне поєднання [52, с. 119].

Проблема лідерства досліджувалася також Ж. Ремпелем в рамках вивчення їм соціально-психологічних факторів надійності малих груп в різних соціальних умовах. Ж. Ремпель встановив, що саме лідерство в малій групі в напружених ситуаціях спільної діяльності виступає, з одного боку, як соціально-психологічний механізм надійності групи, а з іншого – як соціально-психологічний механізм формування надійності молодіжних груп [60]. Якісне збагачення і перетворення лідерства також відноситься до психологічних механізмів надійності групи в напружених і екстремальних умовах спільної діяльності.

Ж. Ремпель вводить поняття «яскраво виражене лідерство», розуміючи під ним «наявність в групі стратегічних і тактичних лідерів, поєднання лідерських і сублідерських функцій у багатьох членів групи, ємністіть лідерів» [60].

Л.І. Скібіцька ввела поняття «резерв лідерів». Його утворюють «особи, які мають високий рівень домагань на лідерство і готовність включитися в організацію в рамках тих властивостей групи, які вони бажають актуалізувати в майбутній діяльності» [64, с. 56].

А.Ю. Морозова, вивчаючи лідерство, виявила наявність взаємозв'язку між лідерством і спрямованістю особистості, яка проявляється в тому, що лідер впливає на послідовників завдяки нормам і цінностям в структурі спрямованості його особистості, а група, в свою чергу, впливає на лідера через систему норма і цінностей, що сформувалися в ній [45].

Досліджуючи лідерство в традиційних та інноваційних освітніх установах, А.Ю. Морозова встановила, що в структурі особистості лідерів зі звичайних загальноосвітніх шкіл спостерігається тенденція до колективної спрямованості, в той час як в інноваційних – або до особистої, або до особисто-престижної спрямованості. Взаємозв'язок лідерства та спрямованості особистості є динамічним [45].

Т. Маак, вивчаючи вплив організованості групи на лідерство і його ефективність в напружених ситуаціях спільної діяльності, встановив, що потенційні можливості лідерства, сформовані в високоорганізованих групах, реалізуються в напружених ситуаціях спільної діяльності в поєднанні рівня домагань лідерів та їх реального внеску в групу, оптимальному поєднанні стратегічного і тактичного лідерства [40].

Успішність спільної діяльності організованих груп в напружених ситуаціях визначається здатністю лідерів до інтеграції індивідуальних і групових мотивів, розширенням включеності індивідів у спільній групі на всіх етапах її реалізації, створення в групі позитивного психологічного настрою [4].

Поява лідерів-дезорганізаторів в групі обумовлено відсутністю можливості у потенційних лідерів реалізувати себе в рамках офіційних структур, а також моральними рисами особистості лідера. Тривале перебування лідера в ролі дезорганізатора або організатора позначається на особливостях його особистості [14].

О.В. Євтіхов, проводячи вивчення мотиваційно-ціннісної включеності малої групи в соціальну систему, встановив, що лідерство виступає в ролі механізму формування цього феномену [22].

Досить широкі поширення і розвиток отримала теорія харизматичного лідерства. Кетс де Врісс визначає його як незвичайну форму нормативної соціальної структури, яка виникає в період кризи, в цьому випадку люди бачать в харизматичних особистостях незвичайний духовний розум, що забезпечує йому можливість вести за собою інших, щоб вивести з кризи за допомогою ряду перетворень або навіть на основі радикальної реорганізації [28].

Д.А. Креймс виділяє шість основних поведінкових патернів, на основі яких прийнято виділяти етичних і неетичних харизматичних лідерів:

1. Вживання влади. Етичні лідери користуються своєю харизматичною силою в конструктивному напрямку. Для них основною рушійною ідеєю виступає служіння, а не домінування над іншими. У той час як неетичні лідери застосовують свою харизму для домінування над послідовниками в цілях маніпулювання ними, для них важливим є досягнення мети, без урахування необхідних засобів.

2. Визначення мети. Завданням лідера є визначення та формулювання мети діяльності організації і її презентація колективу. Етичні харизматичні лідери враховують при цьому потреби та побажання своїх послідовників, коригують залежно від них мету для того, щоб вона стала загальною. Неетичні харизматичні лідери йдуть тільки за своєю метою, прагнуть реалізувати власні потреби і інтереси.

3. Спількування з послідовниками. Етичні лідери використовують двостороннє спілкування, вони враховують думку послідовників, цікавляться

їхньою точкою зору. Неетичний же лідер розвиває і підтримує систему односторонніх відносин, його не цікавить інформація, що йде від послідовників.

3. Інтелектуальна стимуляція послідовників. Етичні харизматичні лідери прагнуть заохочувати своїх послідовників, розвивати в них здатність дивитися на те, що відбувається в світі, з різних точок зору. Вони заохочують свободу думок і широту поглядів, вони долають підхід «роби це так само». Неетичні лідери обирають іншу стратегію поведінки, вони люблять чути від своїх послідовників тільки «так», протести та інші форми незгоди викликають у них роздратування.

4. Забезпечення професійного зростання підлеглих. Неетичні лідери рідко проявляють інтерес до ідей і знахідок підлеглих і не вважають за потрібне підвищувати їх рівень професійного розвитку. У той час як етичні керівники прагнуть сформувати впевненість у власних силах своїх послідовників. Для них характерно забезпечення умов для особистісного розвитку самореалізації послідовників.

5. Моральні стандарти. Моральний лідер при досягненні мети виходить із принципу «роби як правильно», а не «дій в своїх інтересах». Неетичні ж харизматичні лідери мають досить гнучкі моральні стандарти, змінюють їх таким чином, щоб вони забезпечували досягнення власного успіху [33].

Таким чином, аналізуючи основні підходи до трактування поняття лідерства можна сформулювати наступні висновки:

- єдиної думки про те, що являє собою феномен лідерства, серед дослідників не існує;
- в різних теоретичних підходах виділяються свої специфічні характеристики даного феномена;
- найбільш поширеною на сьогоднішній день є трактування лідерства як процесу впливу;
- лідерство виступає як психологічний феномен, який ґрунтується, насамперед, на владі одного члена групи над іншими.

У психології поняття «лідер» трактується як людина, яка повинна вести за собою людей, що володіє певними лідерськими якостями [17]. Серед цих якостей виділення якоїсь конкретної якості, за якою можна визначити чи є людина лідером, не існує. На сучасному етапі прийнята теорія лідерства не відображає затребуваність цієї проблеми, оскільки в наявних теоріях лідерство розглядалося як вміння спонукати інших щось робити, тобто поведінкова характеристика. Перспективним є саме вивчення уявлень якогось ідеалу у лідерів в різних групах, наприклад, в молодіжній.

Первісною теорією розгляду лідерства виступає теорія рис, в структурному підході, що наділяє його певним набором якостей. Дослідникам не вдалося виділити універсальний набір якостей, що характеризує лідера. Друга теорія розгляду лідерства іменується поведінковою, де лідерство розглядається як своєрідна соціальна поведінка особистості. Згідно багатьом зарубіжним дослідженням в даний час лідер розглядається в рамках організаційної психології та залишається уявленням про лідера як про керівника (менеджера), що призводить до досить частої підміни понять «лідер» і «керівник» [21].

Прихильники третього підходу намагаються інтегрувати універсальні підходи в контексті конкретних ситуаційних змінних, тому він позначається як ситуаційний. Серед авторів варто виділити роботи М. Ландсберга, який досліджував залежність ефективності стилю лідерства і ситуаційних змінних, який виділив, що лідери, орієнтовані на задачу, найбільш ефективні в тих випадках, коли мають або високий, або низький рівень управлінського контролю [36].

Дещо інший погляд на проблему лідерства характерний для вітчизняної психології. У вітчизняній соціальній психології переважає розгляд лідерства не як відокремленого феномена, а як одного з елементів групового життя. Вітчизняними дослідниками лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління. Разом з тим,

автори вказують на відносність відмінностей між лідерством і керівництвом, констатуючи наявність взаємозв'язку і взаємопроникнення цих феноменів [35].

Лідерство означає ефективний соціальний вплив людей, безвідносно до того, чи користуються лідери адміністративними важелями влади чи ні. Стиль лідерства визначається тим, як керівник інтерпретує, реалізує і демонструє свої владні функції [17].

Поширеною є класифікація управлінських стилів американського соціального психолога К. Левіна, наведена їм в 1934 р. Він виділяє:

- авторитарний (директивний) стиль, що означає жорстке керівництво з акцентом на адміністративний примус і егоцентризм лідера при виробленні рішень;

- демократичний (колегіальний) стиль, який передбачає колегіальність рішень (принцип участі) і акцент на спонукаючих, а не примушуючих можливостях системи управління;

- ліберальний, при якому керівник надає можливість людям і подіям йти своєю дорогою, сподіваючись на те, що природа людини або природа процесу самі по собі гарантують шуканий результат [30].

Ліберальний стиль, таким чином, характеризується свого роду «оптимістичним фаталізмом», який реабілітує слабку готовність до дій і мляву управлінську волю.

Також мають бути виявлені чинники «внутрішньої» соціокультурної детермінації різних типів «пануючої особистості»: альтернативні стилі лідерства ініціюються не тільки об'єктивно, але і суб'єктивно.

1. Рівень професійно-посадової відповідності і загальної культури лідера. Чим вище рівень професійно-посадової відповідності, обізнаності і культури лідера, тим менше він самовпевнений при прийнятті рішень і більш схильний до колегіально-демократичного стилю.

Низький рівень професійної відповідності та культури породжує спокусу авторитаризму як через недооцінки реальної складності розв'язуваних проблем, так і через острах виявити свою некомпетентність. Психологічний парадокс

некомпетентності полягає в поєднанні надмірної самовпевненості з острахом професійної змагальності. Через самовпевненості авторитаристи згортають свої власні контакти з професіоналами; з причини невпевненості згортають контакти, ініційовані іншими [32].

2. Рівень компетентності найближчого оточення лідера. Цей фактор працює на зразок попереднього: чим вище рівень компетентності оточення, тим вище за інших рівних умов ймовірність демократичного стилю лідерства; чим нижче – тим відповідно нижче і можливості колегіальності. При високому рівні професійно-посадових показників навіть лідеру з авторитарними амбіціями важко зберегти ситуацію дріб'язкової опіки і ігнорування висхідної інформації (від підлеглих до керівництва). Навпаки, при низькому рівні цих показників навіть колегіально орієнтованому лідеру доводиться все частіше брати на себе ризик одноосібного прийняття рішень і обмежувати професійну автономію підлеглих з побоювання, що вони «наламають дров» [32].

3. Етап розвитку колективу (групи). Кожна організована група проходить в своєму розвитку три стадії [37]. Перша стадія «первісного синтезу» характеризує первинну єдність, багато в чому засноване на «кредиті соціальної довіри» або на взаємних ілюзіях, на невияві відмінностей інтересів і цінностей осіб, що складають групу.

Наступна стадія характеризується диференціацією інтересів позицій, зростаючими суперечками і зростаючою загрозою поляризації. Поряд з формальним лідером заявляє про себе неформальний; виділяються такі підгрупи, як актив, пасив і дезорганізатори; з'являються аутсайди і маргінальна меншість, ревнива й уразлива. Ця стадія нелегка в соціальному і психологічному стосунках, породжує особливі труднощі в управлінні, тим не менш продуктивна в інформаційному сенсі. На цій стадії не тільки члени групи повніше розкривають себе один одному і тим самим генерують більше внутрішньої інформації, а й група в цілому в силу відомої «напруженості» стає прозорішою для впливу та інформації ззовні.

Третя стадія – інтеграція, або новий синтез, відрізняється вже не абстрактною, заснованою на кредиті довіри, а конкретно, апробованою в досвіді, єдністю. На цій стадії так чи інакше вирішується конфлікт між формальними і неформальними лідерами, нейтралізуються і витісняються дезорганізатори, поступово адаптуються і інтегруються аутсайтери і маргінали.

Отже, поняття стилю лідерства охоплює собою всі можливі взаємодії і взаємини, які складаються між лідером та іншими членами групи, де ініціатором відносин виступає саме лідер. Сам термін «стиль лідерства» можна визначити як сукупність засобів і методів психологічного впливу, якими користується лідер для надання впливу на інших членів групи [15]. Або, стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на підлеглих або ведених [11].

Традиційно, прийнято розрізнати три основні стилі лідерства: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (анархічний). Авторитарний стиль передбачає одноосібний управлінський вплив на підлеглих, заснований на загрозі санкцій. Демократичне лідерство відрізняється тим, що лідер враховує інтереси, прагнення і думку членів групи, лідер залучає команду до розроблення і реалізації рішень різних проблем або завдань. При ліберальному стилі вплив лідера на діяльність групи невеликий, і вона (група) функціонує стихійно, при малому ступені організованості дій [22].

Характерними особливостями авторитарного стилю є:

- виражена владність лідера;
- директивність;
- систематичний контроль за діями підлеглих;
- схильність наполягати на неухильному виконанні рішень;
- не увага до підлеглих як до особистостей;
- зосередженість, в основному, на ділових взаєминах в групі [24].

Демократичний стиль говорить про те, що лідер постійно звертається до думки підлеглих, радиться з ними, залучає їх до прийняття рішень. Більш того, цьому стилю поведінки лідера притаманні:

- повага до людей;

- визнання за ними права діяти на власний розсуд;

- спілкування з колективом відбувається на рівних, а звернення – у формі прохання і порад, а не приказів і вимог [24].

При ліберальному стилі лідер в значній мірі самоусувається від керівництва і передоручає свої функції або відповідальність заступникам, а також надає підлеглим повну свободу дій, крім того, будь-який контроль за роботою підлеглих при виборі даного стилю поведінки лідера зовсім відсутній.

Доведено, що сильними сторонами авторитарного стилю є: увага до терміновості і порядку, передбачуваність результатів; слабка сторона полягає у

стримуванні індивідуальної ініціативи. Для демократичного стилю сильною стороною буде посилення особистих зобов'язань по виконанню роботи через участь в управлінні; до слабкої сторони можна віднести невизначеність у часі

для прийняття рішення. Сильною стороною ліберального стилю можна назвати

можливість починати справу так, як це бачиться самим підлеглим, однак без втручання лідера група може втратити напрям руху і зменшити швидкість виконання роботи [36].

Важливо враховувати і те, що авторитарне керівництво хоч і дає виконання більшого об'єму роботи, ніж демократично, але веде до низької

мотивації, меншій оригінальності, майже повної відсутності дружельності в групах і збільшення агресивності. І, не дивлячись на те, що авторитарний стиль забезпечує достатньо високу продуктивність, такий стиль, все ж, має більш

низький ступінь задоволеності підлеглих.

Одна з найпопулярніших класифікацій лідерів – за М. Вебером за залежністю від легітимності:

- традиційні (вожді племен, монархи і т. д.) – їх авторитет заснований на звичаї, традиції;

- раціонально-легальні або рутинні – це лідери, обрані демократичним шляхом;  
 - харизматичні, наділені, на думку мас, особливою благодаттю,

видатними якостями, здібностями до керівництва. Харизма складається з реальних здібностей лідера і тих якостей, якими його наділяють послідовники.

При цьому індивідуальні якості лідера нерідко відіграють другорядну роль у формуванні його харизми [47].

Основоположник цієї класифікації М. Вебер особливу увагу приділяв аналізу особистісних якостей, в основному харизмі лідера. Він давав оцінку думку про лідера цього типу як найважливішого двигуна, катализатора революційного впливу на суспільство, оскільки харизматичний вождь завжди рухається в майбутнє а не в минуле, він може задіяти численні людські ресурси

для просування в майбутнє. Коли ж навпаки все спокійно, необхідні раціонально-консервативні лідери, які шанують минуле, беруть традиції, і повільно і плавно вводять реформи. У загальному і цілому, можна простежити послідовність зміни цих двох типів лідерів: спочатку – революціонер, потім – раціональний консерватор і так майже завжди, обидва вони чергуються з вождем-харизматиком, вождем законодавцем-консерватором [13].

У сучасній науці нерідко використовуються чотири збірних образи лідера:

- прапороносця, або великої людини;
- служителя;
- торговця;
- пожежного [70].

Лідера-прапороносця відрізняє особливо властиве тільки йому бачення навколишнього світу, він може захопити цим баченням всіх інших, так звана «ідея». Яскравими представниками були: Ленін, Мартін Лютер та ін. Лідер-служитель майже завжди популіст і діє в інтересах більшості і для більшості, намагається висловити їх основні потреби і їх же захищати. Для лідера-торговця головне – продати свої ідею за хорошу ціну, заради цього він готовий на все, і

ціна завжди добра для нього. Нарешті, лідер-пожежник потрібен тільки в критичні моменти для суспільства, коли потрібно вирішувати швидко і чітко, не замислюючись, як правило, це самий недовговічний тип лідера.

Лідери бувають дуже різні через наявність великої кількості їх можливих цілей. Головне – зрозуміти який тип лідера потрібен зараз, найстрашніше для суспільства, коли до влади приходять не потрібний в даний момент лідер. Вони виникають на базі певних потреб суспільства, соціальних груп і організацій.

Класифікація лідерів за видами дуже складна, а тому методично легше вказати ті функції і завдання, які виконують лідери в основному процесі соціальної взаємодії групи. Крім двох основних функцій лідера команди (установка егалона групових норм, їх підтримка відповідно до організаційних норм, мотивація членів групи для досягнення загальних цілей), також можна виділити [57]:

1. Координація командної дії: розподіл ролей і обов'язків, завдань;
2. Розстановка «контрольних точок» для кожного з членів команди; спостереження і попит за виконання доручених обов'язків і завдань;

3. Планування дій і пошук «інструментів», засобів, за допомогою яких команда може досягти поставлених цілей. Ця функція розподіляється як короткострокові, так і довгострокові перспективи в командній діяльності;

4. Політична діяльність: крім прямих робочих цілей, що визначають межі первинних обов'язків робочої групи, лідер мотивує досягти і сторонні цілі.

Наприклад, виграти змагання з іншою командою, поставити новий рекорд за швидкістю або за обсягом виконання завдань, оволодіння додатковими навичками та ін.;

5. Функція знавця, експерта. в основному, коли члени команди залежать від певної особи, чиї технічні навички і кваліфікаційні знання необхідні для досягнення загальних цілей, навколо цієї людини концентрується поляризація влади, що зайвий раз зміцнює його роль лідера;

6. Функція представника команди: уявлення собою всієї команди, представлення їх волі, бажань, інтересів і т. д.

7. Функція арбітра: лідер виступає як суддя, захисник, прокурор. Лідер користується неформальними соціальними санкціями, тобто прийомами, завдяки яким люди, які близько знайомі між собою, симпатизують тим особистостям, поведінка яких відповідає їх вимогам, і незадоволені тими, хто не виправдовує їх очікувань;

8. Функція еталона, наприклад, бути моделлю поведінки для членів команди. Лідер представляє собою наочний приклад того, яким повинні бути інші члени колективу, і як вони повинні діяти в робочій ситуації;

9. Функція символу команди. Сильно згуртований колектив намагається відрізнятись не тільки внутрішньо всередині групи, але і зовні, виділити себе серед інших робочих груп. Такі команди прагнуть отримати певні зовнішні відзнаки в зовнішності і поведінці – нашивки, краватки, значки, зачіски, ритуали вітання. Лідер такої групи починає виконувати функцію символу. Його ім'я можуть привласнити всьому руху і побічно всім членам цієї групи. Яскравим прикладом цього є релігійні секти і течії, які носять імена своїх засновників досить довгий час;

10. Функція носія відповідальності: звільнення всіх членів команди від індивідуальної відповідальності за особисті дії і рішення;

11. Функція «батька»: справжній лідер – це концентрація всіх позитивних емоцій членів команди, ідеальний особистість для наслідування і почуття відданості. Ця функція являє собою особливу значимість для керівників найнижчих щаблів ієрархії.

12. Функція носія колективної провини: в цьому випадку часто лідера нарікають «паном-відбувайлом». І насправді негативний емоційний лідер, коли команда вийде з кризової ситуації, часто стає об'єктом. Це трапляється в тому випадку, якщо колектив втратив ілюзії щодо справжніх цілей і особистісних характеристик свого лідера.

Багато дослідників вважають, що вищеназвані функції нелегко розділити на первинні і вторинні, що важливість цих функцій залежить від різних робочих чинників колективної діяльності і т. д. [45].

Для успішного виконання лідерських функцій потрібно сформувати необхідні умови сприйняття особистості лідера іншими членами команди. Неформальний лідер повинен сприйматися як «один з нас», такий лідер застосовує, вирішуючи проблеми колективу, займенник «ми», а не «я». Така людина втілює в собі норми поведінки, цінності, інтереси, символи, місію і бажання, які мають особливу важливість для колективу.

## 1.2 Поняття ефективної команди та її формування

Командою можна назвати групу людей, які мають необхідну кваліфікацію в певній сфері і гранично вірних загальній місії і цілям діяльності свого підприємства, для досягнення яких вони разом взаємодіють, регулюючи і погоджуючи свою діяльність [18].

У створенні окремої команди розкривається процес формування ефективного колективу. Створення команди дає можливість сформувати сильну зв'язну одиницю, що має загальну спрямованість і мету. Необхідно включити координування членів команди, щоб збільшити її ефективність. При побудові команди потрібно розкрити сильні і слабкі сторони окремих особистостей групи [67].

Побудова команди є кращим вибором для компанії, тому що давно доведено, що група робітників працює краще і більше, ніж одна людина. Кілька людей мають виразно більше енергії, ніж одна людина.

Виробнича ефективність команди в основному залежить від відносин і настрою працівників всередині неї. Співпраця при формуванні команди має максимальне значення. Члени групи мають різні знання і навички, які координуються всередині групи для досягнення спільної мети, вони створюють стратегію для вирішення різних робочих завдань.

Є кілька можливих способів формування ефективної команди. Щоб ефективно створити компетентний колектив, потрібно чітко уявляти собі цілі і

завдання, поставлені перед співробітниками. Кожному працівникові необхідно знати, якими є його завдання всередині групи. Будь-який працівник має одну або більше певну здатність, яку можна ефективно використовувати, що

дозволяє досягти максимальних результатів для команди. Однією з найбільш позитивних сторін формування команди є те, що співробітники несуть велику відповідальність за свою діяльність.

Останнім часом дослідженням формування команди стали приділяти набагато більше сил і не тільки корпоративні організації, а також різні інститути освіти, групи щодо самовдосконалення, соціальні підприємства та інші. Командоутворення виявляється, як правило, не тільки захоплюючим процесом, але і є фактором об'єднання окремих особистостей в групу. Це дає можливість людям рости в соціальній сфері, люди різних вікових груп знаходять спільну мову. Ці навички і знання допоможуть їм у подальшому повсякденному житті.

У нинішній час в умовах постійного розвитку і змагань робота в команді є самим правильним вибором. Завдяки роботі в команді можна багато чому навчитися. У сформованій команді є можливість висловитися всім учасникам, з'являється велика ймовірність контакту з іншими учасниками групи, ділитися знаннями і досвідом не тільки в робочій сфері, але і в інших галузях [14].

Формування команди – це неупереджена відповідь на індивідуальні провали. Якщо людина не відбулася в робочій сфері як окрема особистість, то робота в команді, швидше за все, дасть можливість відкрити в собі нові горизонти і досягти необхідних цілей. І найголовніше, що ефективна сформована команда допомагає стати впевненіше в собі, учасники згуртованої команди підтримують один одного, мотивують один одного, за допомогою конкуренції або натхнення спонукають долати нові висоти.

Отже, ефективна команда – це така група людей, співробітників, чия кількість відповідає необхідному числу для виконання поставлених завдань, в складі якої є люди з різними рисами характеру, способом життя і мислення, чії норми і правила відповідають позиції організації та формуванню позитивного

морального духу, де правильно дотримані цільові і соціальні ролі і де немає окремого домінуючого статусу членів групи [47].

Варте позначити ключові умови формування команди на початковому етапі:

1. Кожен член команди чітко знає цілі, заради досягнення яких спільно працює команда.

2. Розподілені ролі і функції, про які знає кожен учасник групи.

3. Організаційна структура команди відповідає масштабам поставлених завдань.

4. У групі опрацьовані стратегії і методи, які учасники готові вдосконалювати в подальшому.

5. Передбачається самодисципліна, яка дає можливість використовувати правильно час і ресурси для роботи.

6. Є необхідний час, місце і можливості для обговорення ключових питань.

7. Члени команди хочуть співпрацювати один з одним, підтримувати один одного.

8. Команда готова долати перешкоди труднощі на шляху до досягнення мети [22].

Необхідні принципи, які забезпечують діяльність команди:

1. Співробітники є кваліфікованими у своїй робочій сфері і готові вирішувати проблеми, використовуючи свої специфічні знання та навички;

2. У сукупності таланти і навички учасників перевищують ті ж показники у кожній особистості окремо;

3. Учасникам цікавіше виконувати поставлені завдання, якщо вони самі можуть впливати на робочу діяльність команди, брати участь у прийнятті рішень;

4. У кожного з учасників є нерезалізований творчий потенціал, який можна використовувати для участі в проблемних зонах [31].

Перешкоди на шляху до створення ефективної команди:

1. Неясні або неправильно поставлені цілі;
2. Відсутність координації діяльності команди;
3. Негативний і пригнічуючий настрій;
4. Комунікаційне перевантаження;

5. Відсутність аналізу ситуації або неповне її бачення [47].

Команда є більш ефективною за таких умов:

1. Координування діяльності, постановка завдань і розробка стратегії в умовах невизначеного середовища;
2. Різноманіття і розмитість критеріїв відбору стратегічних варіацій;
3. Діяльність спрямована на одночасну реалізацію декількох стратегій;
4. Є необхідність координації складної діяльності;
5. Великий розкид у думках співробітників, що стосуються оцінки альтернатив стратегії;

6. Присутність протистояння думок зацікавлених позицій;

7. Високий ступінь опору стратегічній нестабільності [8].

Ефективність діяльності робочої групи залежить від:

1. Контролю кількості членів командного складу;
2. Розподілу функціональних обов'язків членів групи;
3. Координування робочих ролей учасників командної діяльності [8].

Важливо розуміти механізм впливу на ефективність діяльності команди за допомогою управління кількістю членів командного складу.

Досвід більшості керуючих компаній показує, що занадто великий або занадто маленький кількісний склад команди не буде таким ефективним, як найбільш оптимальна для вирішення завдань кількість співробітників в команді, хоча, як правило, прагнення як до збільшення чисельності членів групи, так і до його зменшення її виправдано. У першій ситуації збільшення числа кваліфікованих працівників збільшить обсяги і кількість виконання завдань. У другій – збільшується швидкість комунікативних зв'язків між учасниками, а, відповідно, і швидкість виконання завдання. Найідеальнішою позицією було б прагнення до меншої чисельності учасників, але з досить

великий рівнем компетентності її учасників для відповідності вимогам вирішення завдань [35].

Найзручніше команді, яка складається з двох учасників, тому що при цьому максимально короткий комунікаційний зв'язок. У групі з великим числом учасників присутня неупорядкованість комунікацій, яка веде до функціонального розладу і можливої розтрати часу даремно.

Варто пам'ятати, що будь-яка взаємодія між учасниками команди містить в собі потенційну конфліктну ситуацію, з підвищенням командного складу з'являється висока ймовірність організаційних проблем.

Якщо чисельність в команді стає занадто великою, варто розділити її на деякі підгрупи, після цього надати кожній підгрупі окрему частину завдання і зберегти загальне керівництво групою. Якщо не організувати такий розподіл, то

група розділиться сама на неформальні підгрупи, ґрунтуючись, наприклад, на симпатіях один до одного. Це ускладнює контроль і організацію виконання завдання і знижує результативність роботи групи. Відповідно краще контролювати процес поділу команди на підгрупи, чітко уявляючи рішення командних завдань.

Можливо також здійснювати вплив на ефективність діяльності команди за допомогою розподілу функціональних обов'язків членів групи.

Ефективність командної діяльності в значній мірі залежить від особистих якостей членів команди та їх взаємин. Необхідно, щоб будь-який учасник міг застосувати свої навички та здібності на досягнення командних цілей.

Варто часто оцінювати співвідношення між рівнем досягнення результатів команди і необхідний рівень компетентності для того, щоб своєчасно помітити проблеми і встигнути реорганізувати відповідні функціональні обов'язки, влаштувати необхідні тренінги тощо

Також можливо здійснювати вплив на ефективність діяльності команди за допомогою координування робочих ролей учасників командної діяльності.

При відборі людей в команду зазвичай ми враховуємо їх досвід, навички, знання, простіше кажучи – рівень кваліфікації, але для формування ефективної команди слід включити в критерії відбору та особистіні якості учасників [56].

У робочій діяльності команди співробітники в основному виконують ролі двох видів: командну, в основі якої закладені особливості особистостей команди, і функціональну, яка базується на професійних кваліфікаціях співробітників [23].

Дослідники виділяють дев'ять основних командних ролей. Практика показує, що один учасник команди може і найчастіше виконує не одну, а кілька ролей. Кожна роль необхідна до виконання в певні часові рамки і найбільш максимально використана для ефективності робочого процесу. Наприклад, на початку роботи для розробки стратегії потрібно креативність, нові ідеї, гнучкість розуму, тобто потрібен «мислитель» [4].

Командні ролі можна представити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні командні ролі

Роль	Якості учасника ролі співробітника і його внесок в роботу групи	Можливі негативні сторони
1	2	3
Мислитель	Спрямованість в творчу сторону, розвинена уява, креативність, інноваційне прагнення. Генератор ідей і нестандартного мислення в команді.	Повільність прийняття рішення щодо вибору нової ідеї, брак досвіду і комунікативного спілкування, емоційна нестійкість
Виконавець	Виконує ідею в дію. Втілює рішення в цілком здійснимі завдання. Створює впорядкованість в діях команди	Брак гнучкості в мисленні. Труднощі зі сприйняттям ідей. Небажання змін.
Доводжувач	Відрізняється старанністю і сумлінністю. Контроль за повнотою та своєчасністю виконання завдань.	Зайва схвильованість станом робочого процесу. Невміння делегувати повноваження. Зайве емоційне переживання через несерйозне ставлення до виконання його завдань із зовнішнього боку

Оцінювач	Дотримується позиції неупередженого аналізатора робочої ситуації, точність в оцінках, широта світогляду щодо можливостей вирішення завдань. Заперечення впливу мотивації та емоційної підтримки	Несхильність до творчого мислення. Бажання придушити ініціативу колег.
Дослідник ресурсів	Якісний дипломат, розвинені комунікативні навички. Володіє мистецтвом імпровізацій, шукач сприятливих можливостей. Позитивний настрій, товариськість.	Нестійкість інтересу, залежить від настрою та ентузіазму. Необхідний зовнішній контроль. Мінливість у виборі завдань.
Формувальник	Цілеспрямованість, орієнтир на вирішення завдань, мотивація спонукання до прагнення всієї групи. Орієнтир на перевагу, динамічність, енергійність, висока працездатність.	Легко впадає в стан дратівливості і розчарування. Відрізняється нетерпінням і імпульсивністю. Неприйняття нечітких формулювань і нерішучість позиції в поведінці
Колективіст	Підтримує гармонію у взаєминах колег і сприяє вирішенню конфліктів. Уважний слухач, чуйний співрозмовник, відсутність зайвої самовпевненості	Нерішуний в критичній ситуації, бажання уникнути їх, може перешкодити рішучої позиції в необхідний для цього момент
Голова	Чітко озвучує цілі під час суперечок, дотримується позиції провідної спрямованості на ефективність прийняття рішення. Розвинені комунікативні та лідерські якості	Дії цієї людини схожі з маніпуляціями, прагнення делегувати повноваження. Найчастіше приймає на себе гідності всієї своєї групи
Спеціаліст	Має рідкісні таланти, якості та навички. Здатність концентрації зусиль, прагнення до мети. Бажання брати на себе ініціативу повноцінна віддача роботі	Необхідний тільки в специфічних областях роботи. Часто мовчазний. Сліпий до великих перспектив, наплюючись на дрібні завдання

Для того, щоб «витягти» максимум корисних властивостей з ролей команди, всі учасники групи повинні знати специфіку ролей своїх колег. Ясно, що для цього варто домогтися атмосфери довіри і згуртованості. Найчастіше в сучасних організаціях стикаються з дисбалансом командних ролей, відповідно доводиться працювати з тим, що є, тому існує ймовірність постійної плинності кадрів.

### 1.3. Теоретичні основи взаємодії лідера з командою та її організаційне оформлення

Команда – це мала група, об'єднана спільною метою. Головним мотивуючим і організуючим механізмом її функціонування є зацікавленість членів команди в досягненні загальної мети. При цьому ефективна команда відрізняється набором ключових характеристик:

- злагодженість, яка передбачає точну координацію спільних дій;
- згуртованість, яка має на увазі пріоритет командних інтересів над особистими;
- узгодженість, орієнтована на наявність ясних і взаємоприйнятних домовленостей з усіх ключових питань [34].

Необхідно відзначити, що далеко не будь-група осіб може характеризуватися як команда. Команда – це певний спосіб взаємодії індивідів між собою, характеристика способу комунікації в групі. Співробітництво в рамках команди – це не просто обмін знаннями і інформацією, а процес спільного пошуку і визнання цінностей, бачення і стратегії діяльності, правил взаємодії. Команда – це спосіб співробітництва людей, які входять до неї, на основі дотримання принципів близькості, поваги, довіри, причетності, спільності, взаємності, підтримки [19].

М. Кржіжевські відзначав, що існують п'ять характеристик, які роблять команду величною – комунікація, довіра, загальна відповідальність, небайдужість і гордість [31].

Командоутворення є розвиток групи з формально затвердженим керівництвом в команду з власною субкультурою [41]. Отже, науковці виділяють п'ять етапів цього розвитку:

1. Адаптація. Цей етап охарактеризований аналізом зони відповідальності та ознайомлення членів команди. На цьому етапі команда розробляє стратегію і способи вирішення завдання. Особистісна взаємодія між учасниками обережна, вони перевіряють один одного, намагаються орієнтуватися щодо поведінки та

діяльності один одного і шукають прийнятні норми поведінки в групі. Стосунки учасників групи формально примушені і насторожені. На цьому етапі не варто очікувати від команди високих результатів, тому що співробітники ще не знайомі один з одним, а, відповідно, не згуртовані.

2. Групування. Цей етап охарактеризований створенням підгруп, які об'єднуються за інтересами і симпатіями. Члени команди емоційно протидіють вимогам, які пред'явлені їм в досягненні цілей, відбувається розбіжність особистих мотивацій учасників з командними цілями і завданнями. Емоційною реакцією колективу на тиск є поділ на підгрупи. І все ж об'єднання всіх членів підгруп відбувається навколо лідера, некритично сприйнятого з боку окремих учасників команди.

3. Кооперація. У цей момент відбувається осмислення вирішення завдань, тяга до досягнення цілей. Спілкування учасників стає більш відкритим і захопленим, ніж на попередніх стадіях, поява згуртованості, групової солідарності. Індивідуум вперше яскраво відчуває почуття «ми». Головним на цій стадії є групова організованість, спрямованість дій команди, готовність до досягнення цілей, хоча психологічні зв'язки позбавлені ярого вираження.

4. Нормування діяльності. Охарактеризований соціальною груповою взаємодією. Особистісні відносини учасників стають тісними, головною рисою цього етапу стає емоційна активність групи. Характерна риса цього етапу – відсутність інтергрупового руху. Команда стає згуртованою, висококваліфікованою, єдиною в соціальному відношенні. Команда перетворюється в групу-автономію, охарактеризовану замкнутістю на досягненні своїх цілей.

5. Функціонування. Цей етап можна охарактеризувати як етап прийняття рішень, в основі якого лежить осмислене прагнення до успішного досягнення мети. Етап пов'язаний з утворенням рольової структури групи, тобто утворенням функціональних ролей членів команди, завдяки яким відбувається успішне просування до мети. Команда готова до відкритого прояву і вирішення конфлікту. Присутнє визнання різноманітності підходів і стилів вирішення

завдань. На цій стадії команда відрізняється високим рівнем соціальної організованості, психологічної єдності і кваліфікованості.

6. Розформування – етап, який не можна цілком вважати етапом командоутворення, але він є наступним етапом розвитку. Розпадаються навіть найуспішніші і згуртовані групи, соціальна інтенсивність взаємовідносин яких знижується [52].

Б. Такмен виділив п'ять основних стадій розвитку команди, якими є її формування, так званий «шторм», нормалізація, результативна діяльність і розпуск [54].

На першій стадії відбувається знайомство членів групи. Поведінку людей рухає бажання бути прийнятими іншими і уникнути конфліктів, вони збирають інформацію і враження один про одного, а також про масштаби завдання, яке стоїть перед ними, і підходи до його виконання. При цьому члени групи зосереджуються на загальних справах і ще не до кінця розуміють свої ролі і обов'язки. Перебування на цій стадії є відносно комфортним, але відсутність конфліктів і загроз лише означає той факт, що серйозної роботи в рамках команди поки не було.

Друга стадія, що іменується «шторм», пов'язана з початком серйозної роботи, необхідністю вирішувати важливі питання, які потребують взаємодії. При цьому не всі члени можуть бути готові до цього, у кожного з них може бути своє бачення шляхів вирішення проблеми, тому рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, неузгодженість, а також конфлікти – як з приводу діяльності групи як такої, так і по відношенню до розподілу ролей і обов'язків всередині групи. Група на практиці шукає правила і процедури взаємодії, відбувається узгодження і уточнення завдань і обов'язків [17].

Далі, завдяки попереднім дискусіям, члени команди починають слухати, розуміти і підтримувати один одного. Члени групи поступово усвідомлюють себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Серйозні рішення

приймаються за згодою команди, а незначні – делегуються окремим особам або меншим групам.

Пік розвитку команди – стадія «Результативна діяльність», коли результати її функціонування є якісними та істотно перевищують результати індивідуальної роботи. Ролі та обов'язки членів команди змінюються відповідно до потреб майже непомітно, всі члени команди в рівній мірі орієнтовані на досягнення спільної мети.

Б. Такмен виділив і п'яту стадію розвитку команди, охарактеризував її як «розпуск». В її рамках здійснюється припинення роботи команди та її подальше розформування, обумовлене вирішенням завдань, які стоять перед нею. Іноді цей етап супроводжується кризовим станом відносин в рамках колективу, обумовленим виникненням невизначеності щодо нових завдань.

Лідери повинні враховувати цю логіку розвитку команди, усвідомлюючи мотиви діяльності людей, які входять до неї і сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися в залежності від потреб, стадії розвитку окремих фахівців, рівня готовності групи до спільної діяльності. Ці параметри формують контекст лідерства – сукупність параметрів, в рамках яких здійснюється керівництво командою [33].

Незважаючи на існування різних підходів до трактування сутнісного змісту поняття «лідерство», можна виділити наступні ключові ознаки, які характеризують цей феномен в рамках командоутворення:

1. Лідерство як вплив. Центральні елементом лідерства є надання лідером впливу на команду.

2. Лідерство як втілення певних цінностей. Лідерство ґрунтується на індивідуальних і колективних цінностях, які дозволяють визначити кінцеву мету командної діяльності та шляхи досягнення цієї мети.

3. Лідерство як бачення. Лідерство ґрунтується на чітко визначене бажане майбутнє, до якого лідер веде свою команду [54].

Першою основою прояву лідерства є особистість лідера. Лідер – це людина, яка веде за собою всю команду, причому не на основі примусу, а надихаючи і переконуючи своїх послідовників [9].

Лідер завжди має чітку мету, яка, як правило, виходить за рамки тільки його інтересів. Неможливо бути хорошим лідером, не будучи натхненним метою або недостатньо чітко її усвідомлюючи. У при цьому цілеспрямований рух лідера до досягнення цієї мети є надихаючим фактором для членів команди.

Лідер є таким з об'єктивних причин: він володіє більш розвиненими, ніж інші члени команди, психічними та інтелектуальними якостями, а також більшою мотивацією до досягнення спільної мети. Хороший лідер при цьому вписує в її рамки індивідуальні цілі членів команди або формує спільну мету на основі індивідуальних цілей [30].

Одночасно лідер подає приклад членам команди, проходження якого веде до формування ефективного та налагодженого співтовариства. До основних характеристик «обслуговуючого лідера» Р. Грінліф відносить [43]:

- здатність уважно слухати;
- емпатичність;
- вміння надати допомогу іншим у вирішенні їхніх емоційних проблем;
- прагнення до саморозвитку та вдосконалення;
- використання методів переконання;
- здатність до концептуального мислення і бачення майбутнього;
- передбачення наслідків своїх і чужих дій;
- управління через задоволення потреб членів команди; націленість на формування умов для постійного їх особистісного зростання;
- створення ефективно діючого співтовариства.

У лідера завжди є дві мети – орієнтація на досягнення цілей діяльності команди і орієнтація на побудову дієвих стосунків, розвиток взаємної довіри і відповідальності в рамках команди [62].

Що стосується специфіки його дій на різних етапах життєвого циклу, то слід зазначити наступне.

Так, на стадії «формування» існує велика залежність від команди лідера, який повинен направляти її діяльність, давати відповідні устанówki, визначати бачення і цілі діяльності, розподіляти завдання, відповідати на запитання членів команди, активно демонструвати свою залученість. На цьому етапі лідеру важливо говорити з підлеглими про їх обов'язки, про те, що, як, коли і де має бути виконано.

На стадії «шторм» вкрай важливо, щоб керівник був наставником і консультантом співробітників, підтримував фокус на цілях, керував конфліктами, приєднав досягненню домовленостей між членами групами і залучав їх до співпраці. При цьому головне завдання лідера полягає в тому, щоб надавати психологічну підтримку, яка дозволить залучити членів команди до спільної діяльності [25].

На стадії «нормалізація» лідер приділяє менше уваги завданням і результатами спільної діяльності, посилюючи увагу до забезпечення належної взаємодії в команді, заохочення активності кожного її учасника, стимулювання співпраці, ініціативи і самостійної діяльності.

На стадії «результативна діяльність» лідер спостерігає за роботою членів команди, але не займається жорстким контролем їх діяльності. Команда не вимагає інструкцій або допомоги, їй потрібні нові завдання для самостійного рішення. Лідер підтримує робітників як ментор, сприяючи їх подальшому розвитку.

На стадії «розпуск» лідеру необхідно бути вкрай уважним до почуттів членів команди, оскільки вони можуть відчувати себе незахищеними, нудьгувати за своєю командою та її минулим досягненням. На цій стадії важлива підтримка лідера, збереження близькості між членами команди, включаючи і її керівника.

При цьому на кожному із зазначених етапів одним із найважливіших завдань є ефективне управління конфліктними ситуаціями, які в силу тих чи інших причин можуть виникати в рамках команди [14].

В умовах конфлікту певною мірою зазнає через трансформаційних змін система міжособистісних відносин і цінностей, які сформувалися в рамках команди. У зв'язку з цим звернення з вирішенням конфлікту, некваліфіковані дії щодо його нейтралізації можуть кардинально трансформувати систему внутрішньокорпоративних взаємозв'язків. Лідер повинен не тільки розуміти причини конфлікту, а й передбачати наслідки його поширення, усвідомлювати поведінку його учасників, вміло вибирати стратегію і тактику своєї поведінки [57].

Управління конфліктами вимагає від лідера вміння вирішувати два основні завдання, пов'язані з використанням спеціальних методів запобігання потенційних конфліктів і пошуком шляхів і умов подолання конфліктів, які вже проявилися.

Запобігти потенційним конфліктам лідер може двома основними способами – за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які він реалізує самостійно, і за допомогою спільних дій з членами команди.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів відбувається шляхом здійснення особистих бесід лідера з працівниками і групових заходів, орієнтованих на вирішення конфліктних ситуацій на основі реалізації інтересів однієї або обох сторін конфлікту. Це може бути здійснено декількома способами.

По-перше, це силове вирішення конфлікту, в процесі якого можуть застосовуватися як офіційно регламентовані процедури (переведення на нижчу посаду або звільнення з винуватців конфлікту), так і неетичні засоби (підрив репутації, дискредитація, блокування просування по службі і т. д.) [27].

По-друге, це вирішення конфлікту «за вироком» (жеребкування; голосуванням; арбітражним рішенням).

По-третє, це коопераційне вирішення конфлікту, коли його учасники намагаються спільно вирішити існуючу проблему.

У тих випадках, коли вирішення конфлікту неможливо, може використовуватися тактика обходу конфлікту.

Процес лідерства в рамках команди є двостороннім, він передбачає обмін цінностями, очікуваннями, емоціями, енергетикою і т. д. між лідером і його послідовниками. Лідер несе відповідальність за розвиток команди, саме це є шляхом вдосконалення і досягнення інноваційних результатів. Лідер і команда взаємопов'язані, образно висловлюючись, як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів [30].

Лідер розробляє план для досягнення мети, причому робить це спільно з командою. За необхідністю він коригує цей план, однак ніякі обставини не змусять справжнього лідера відмовитися від своєї мети, в чому полягає одне з його головних відмінностей від інших членів команди.

Лідер постійно утримує в свідомості мета і план щодо її досягнення. Він послідовно реалізує цей план, пред'являючи команді відповідні ініціативи і проводячи їх в життя. Крім того, він надихає інших членів команди на подібні ініціативи.

Свідомий лідер постійно відстежує ситуацію в зоні своїх і спільних інтересів, в першу чергу, всередині команди. Він співвідносить всі виникаючі тенденції з метою і з планом, а потім підтримує всі імпульси, що сприяють реалізації плану, а імпульси, що йдуть в розріз з ним, гасить або трансформує.

Креативний лідер знаходить нестандартні ходи, орієнтовані на те, щоб «вписати» ініціативи членів команди в процес досягнення мети [26].

Лідер краще за інших розуміє, що без команди поставлена мета не буде досягнута, тому він піклується про кожного члена команди, а також про взаємини всередині команди.

Позицію лідера по відношенню до команди можна уявити наступним чином (табл. 1.2).

Вибір конкретного варіанту взаємодії обумовлений цілим комплексом чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, пов'язані з внутрішніми і зовнішніми по відношенню до команди обставинами.

Одним з найважливіших подібних факторів є необхідність здійснення трансформаційних змін в організації, з метою забезпечення проведення яких в організації необхідна саме командна взаємодія.

На думку К. Левіна, при проведенні змін лідеру необхідно сформувати у членів команди потребу в цих змінах, що досягається шляхом реалізації наступних дій [45]:

1. Визначити, що необхідно змінити. Вивчити організацію для того, щоб розуміти поточний стан. Зрозуміти, чому впровадження змін необхідно. Пояснити наслідки змін членам команди.

2. Переконалися, що є підтримка з боку команди. Вивчити думку зацікавлених сторін для того, щоб заручитися підтримкою ключових членів команди.

Таблиця 1.2

Позиція лідера в рамках основних варіантів взаємодії керівника з групою

		Зовнішня позиція		
		Поза групи	На межі групи	Всередині групи
Внутрішня позиція	Звернувшись	Супервізор Присутній, спостерігає, оцінює, за запитом видає оцінку.	Експерт Експертує рішення групи, видає свою експертну оцінку. Варіант: має право накладати вето.	Начальник Приймає рішення і проводить їх в життя.
	На рівних	Секретар Присутній, спостерігає, фіксує інформацію про те, що відбувається, видає її за запитом	Координатор, модератор В узгодженому порядку збирає ініціативи, пропонує інтеграційні варіанти рішень, фіксує прийняті рішення, утримує вбрання групою напрямом.	Лідер В рамках загальних правил: висуває ініціативи, бере участь в ухваленні рішень, в їх утриманні та реалізації. На основі свого авторитету (в межах області довіри групи) одноосібно приймає спільні рішення і проводить їх в життя.

Зн из у	Сіттер Присутній, спостерігає, забезпечує процес. Варіант: «Організатор».	Фасилітатор Ненав'язливо (якщо немає заперечень) або за запитом допомагає групі у виробленні рішень і в їх реалізації.	Тренажер Надає групі себе для тренування і / або для інших цілей групи. Варіанти: «Зброєноша». «Секундант». «Масовік- витівник».
---------------	--	---	--

3. Створити потребу у змінах. Сформувати незаперечну думку про причини необхідності впровадження змін. Використовувати бачення і стратегію як підтримуючі докази.

4. Керувати процесом переконання тих співробітників, які сумніваються. Залишатися відкритими до їхніх проблем і вирішувати ці проблеми з точки зору необхідності змін.

Саме на це спрямовано використання такого підходу, як трансформаційне лідерство, під яким розуміється форма лідерства, орієнтована на зміну або коригування поглядів і поведінки послідовників.

Трансформаційне лідерство акцентує увагу на наступних складових [59]:

1. Ідеалізований (харизматичний) вплив. Від лідера вимагається: демонстрація високих моральних якостей, бажання і вміння делегувати повноваження, розподіляти відповідальність в команді.

2. Мотивація, що надихає. В процесі трансформаційних змін лідеру вкрай важливо заручитися підтримкою членів команди в процесі досягнення спільної мети через мотивацію до усвідомленої позитивної активності, спілкування і взаємодії, загальну роботу і розвиток почуття приналежності до команди.

3. Інтелектуальне стимулювання роботи команди. Процес трансформаційних змін повинен супроводжуватися пробудженням колективу до творчості та інноваційної, розвитком у співробітників критичного мислення.

4. Індивідуалізований підхід. Лідер забезпечує двосторонні взаємини з кожним членом команди, даючи зрозуміти, що його зусилля знаходяться в

центри уваги лідера і мають вирішальне значення для досягнення загальних цілей і завдань.

Трансформаційне лідерство ґрунтується на цінностях і переконаннях всієї організації, тому необхідно зробити ці цінності і переконання зрозумілими для кожного члена команди.

В цьому контексті команда, що здійснює трансформаційні зміни, може стати базисом для формування лідерської організації, яка заохочує і розвиває лідерство на всіх рівнях, шляхом створення відповідної організаційної культури, а також розкриття і використання інтелектуального і емоціонального потенціалу співробітників.

Умовами для створення лідерської організації є:

- спонукання співробітників до розвитку лідерських якостей та прояву ініціативи, що передбачає, що у членів команди присутнє почуття причетності до результатів своєї діяльності;

- формування уявлення про взаємозумовленість свободи і відповідальності, що досягається в рамках командної роботи;

- активна участь співробітників в процесі формування організаційної культури;

- прояв поваги до кожного члену команди, створення атмосфери відкритості для спілкування і терпимого ставлення до невдач [16].

При реалізації зазначених передумов команда уникає останньої стадії свого життєвого циклу, а саме розпуску, трансформуючись з тимчасової структури в постійну, приймаючи зазначену форму лідерської організації.

### Висновки до розділу 1

На сучасному етапі більшість підприємств, які використовують командну структуру виробничої діяльності, дійшла до висновку: застосування зусиль кількох згуртованих співробітників із взаємодоповнювальними навичками та

знаннями завжди раціональніше, ніж робота одного талановитого учасника виробничої діяльності.

Формування ефективної команди є складним багатостанним процесом, результат якого необхідно застосувати для досягнення певних цілей компанії.

Створення ефективної команди є запорукою успішної побудови стратегії підприємства. Такий масштабний процес необхідно контролювати, спрямовувати у бік успішного вирішення завдань. Ця значна для роботи організації роль відведена керівнику, метою якої буде отримання найкращого результату діяльності команди із застосуванням мінімальних трудовитрат.

Основне завдання керівника кожної стадії розвитку команди – це постановка завдань команді, розробка стратегії задля досягнення цілей команди і контроль їх виконання. Кожен етап формування команди визначався оновленням функціональної діяльності лідера, таких як:

- навчання нових співробітників групи;
- оцінка діяльності кожного співробітника окремо та команди в цілому;
- стимулювання праці, мотивація працівників колективу;
- налагодження комунікаційних зв'язків;
- розподіл функціональних ролей між учасниками групи;
- підтримка норм та регламентів компанії, контроль їх дотримання тощо.

На даний момент запропоновано безліч технологій та методів розвитку лідерського потенціалу:

1. Розвивати глобальне мислення як здатність бачити ситуацію загалом і передбачати свої майбутні професійні позиції.

2. Розвивати оперативне мислення менеджера необхідно, щоб уміти швидко реагувати зміну ситуації чи запобігати ускладнення під час робочого процесу.

3. Займатись постійним саморозвитком, вивчаючи нові можливості свого інтелекту.

4. Навчити себе бути частиною команди, розуміти своїх підлеглих, розраховувати на їхню довіру.

## 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРА В СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦИФРОТЕХ»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Цифротех»

ТОВ «Цифротех» була сформована в 2004 р. У підпорядкуванні ТОВ «Цифротех» вже більше 5 тисяч салонів зв'язку, в тому числі, партнерські франчайзингові офіси продажів.

Основна група товарів – електронна техніка, телефони, аксесуари та SIM-карти операторів стільникового зв'язку.

Компанія розвинена у всіх регіонах України і число салонів тільки зростає.

Компанія «Цифротех» є ексклюзивним дистриб'ютором брендів Xiaomi, ZTE і бренду Nomi, що стрімко набирає частку ринку. У портфель компанії «Цифротех» входять й інші загальновідомі бренди – Samsung, Huawei, Apple, HTC, Sony та ін.

Якісна дистрибуція портфеля всіх брендів забезпечує компанії «Цифротех» стабільне місце в трійці оптових дистриб'юторів-лідерів ринку.

Компанія «Цифротех» пропонує своїм партнерам – незалежним підприємцям, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі електронікою, цілий спектр товарних категорій: смартфони і телефони, планшети і телевізори, розумні гаджети та аксесуари, навушники і зовнішні акумулятори, карти пам'яті та USB-флеш.

Реалізуючи комплексні рішення для спеціалізованих телеком-роздробів, компанія «Цифротех» здійснює широкую дистрибуцію своїм партнерам продуктів всіх операторів мобільного зв'язку – стартові пакети, картки поповнення, модеми та ін.

Компанія «Цифротех» має в своєму розпорядженні потужний розподільчий центр в м. Київ (зі швидкою логістикою в будь-який регіон), а також розгалужену мережу регіональних представництв в 17 областях України.

У ТОВ «Цифротех» дуже солідний досвід в B2B продажах і просуванні товарів всесвітньо відомих торгових марок. Компанія «Цифротех» здійснює ритмічні поставки в національні мережі COMFY, ЕЛЬДОРАДО, Фокстрот, Мобіжук, Епіцентр, інтернет-магазини РОЗЕТКА, ФОТОС, Ріпка, а також в локальні мережі-лідери регіональних ринків.

Загальна кількість партнерів – покупців товару компанії «Цифротех» перевищує 500 компаній.

Для максимального комфорту наших партнерів компанія відкрила 17 філій по всій Україні. Відділення різняться за структурою і кількістю співробітників, але це завжди професійна команда, яка робить все можливе для досягнення найкращого результату і максимального задоволення клієнтів.

Повний асортимент товарів доставляється практично по всій території України всього за 1 день. При цьому досить широкий асортимент аксесуарів і навіть деякі моделі техніки можна купити прямо зі складу філії у регіоні.

Понад 500 компаній України є постійними клієнтами. ТОВ «Цифротех» пропонує:

1. Оптимальний ліквідний асортимент відповідно до потреб покупців і головними трендами ринку.
2. Індивідуальний підхід у формуванні комерційних умов.
3. Сертифікований, офіційно завезений товар.
4. Резервування потрібного товару і гарантоване постачання в будь-який регіон.
5. Швидку логістику з центрального розподільного центру або з 17 регіональних складів в філіях компанії.
6. Чітке вирішення сервісних питань повернення та обміну.
7. Регулярні маркетингові активності для наших клієнтів і кінцевих споживачів.

З 2014 р. компанія «Цифротех» отримала право на використання і поширення торгової марки «Мобілочка» на принципах франчайзингу. Зараз проект налічує близько 130 торгових точок по всій Україні. Учасники

отримують окрему маркетингову підтримку, рекомендації по асортименту і представленості товару на полиці.

Крім бренду «Мобілочка» ТОВ «Цифротех» також курирує проект відкриття франчайзингових магазинів другого рівня під брендом Мi.

Місія компанії: «Цифротех збільшує продажі партнерів і ринкову частку виробників, формуючи ринок смарт-пристроїв, завдяки синергії унікального асортименту, максимальної дистрибуції і експертизи в роздрібних продажах».

«Мобілочка» виступає офіційним дистриб'ютором провідних виробників засобів стільникового зв'язку, таких як Lenovo, HTC, Sony, Apple, LG, Microsoft, фото-відео техніки Canon, Nikon, а так само є офіційним дилером найбільших стільникових операторів, таких як Київстар, Водафон і Лайфселл.

Крім продажів основної продукції, компанія реалізує такі проекти як:

- «Підтримка» – надання сервісної інформації в режимі реального часу;

- «Сервіс» – послуги з налаштування гаджетів: планшетів, смартфонів, ноутбуків, фотоапаратів і т. д.;

- «Бізнес» – стати бізнес-партнером і отримувати пропозиції на кращих умовах;

- «Робота» – надання вакансій;

- «Тревел» – надання ж / д і авіа квитків, підбір турів і готелів, страховки, трансферти, замовлення таксі, оренда авто;

- «Страхування» – КАСКО, ОСАГО, страхування життя і здоров'я, страховки для подорожей, захист нерухомості;

- «Кредит» – видача кредиту від надійних банків-партнерів;

- «Будинок» – підключення інтернету і телебачення;

- «Клуб» – програма лояльності. Партнерська мережа включає більше 50 компаній – це 7 500 торгових точок по країні, інтернет-магазини і онлайн-сервіси;

- «Завантаження» – контент-провайдер: SMS, білінг, надання коротких номерів.

Клієнти можуть скористатися широким спектром сервісів, включаючи послуги мобільних операторів, фінансові продукти та ін. Всі товари і послуги доступні оффлайн в магазинах мережі і 24 години на добу в Інтернет-магазині компанії та на її сайтах.

Компанія є одним з найбільших рекламодавців України. Вона активно здійснює різні і численні рекламні кампанії, і акції.

Компанія склала для себе 4 основні цінності:

1. Інноваційність (прагнення до нових знань, поліпшених поглядів);
2. Відповідальність (чесність і надійність щодо себе, споживачів і конкурентів);
3. Залучення (емоційна прив'язаність до компанії, інтенсивність інтересу);
4. Відкритість і довіра.

Завдяки таким цінностям компанія не здає своїх оборотів, а залишається на вершині і продовжує освоювати нові напрямки в своїй діяльності.

Високі вимоги до підбору обслуговуючого персоналу допомагають компанії досягати успіхів в бізнесі. Кожен співробітник повинен в обов'язковому порядку пройти курс навчання в одному з цих навчальних центрів і двотижневе стажування, що в загальній складності займає більше одного місяця.

Основним видом діяльності «Мобілочка» є продаж засобів зв'язку, електроніки та супутніх товарів, таких як шкіргалантерея (чохла, сумки), аксесуари (захисне скло, карти пам'яті та ін.).

«Мобілочка» є комерційною організацією і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, круглу печатку, що містить її повне найменування українською мовою і вказівку на її місце знаходження, штампи і бланки зі своїм найменуванням, власну емблему та інші засоби візуальної ідентифікації.

Цілі діяльності салонів зв'язку «Мобілочка»:

- розширення ринку товарів і послуг;
- отримання прибутку;

- сприяння найбільш повному задоволенню потреб народного господарства і населення в промислових товарах і товарах народного споживання.

Документи, які регламентують діяльність товариства:

- Статут ТОВ «Цифротех»;

- Кодекс корпоративної поведінки. В цьому кодексі міститься зміст корпоративної поведінки співробітників в компанії. Він включає: загальні принципи корпоративної поведінки, корпоративне управління та корпоративні процедури, захист майнових інтересів інвесторів;

- Положення про інформаційну політику. Це положення містить відомості про інформаційну політику організації. Також цим Положенням організація керується при взаємодії із засобами масової інформації та інвестиційним співтовариством;

- Положення про комітет з винагород і призначень. Це Положення регулює діяльність комітету з призначень і винагород. Це Положення визначає його функції і повноваження;

- Діяльність структурних підрозділів регламентується Положенням про конкретний структурний підрозділі і посадовими інструкціями.

Наведемо аналіз основних техніко-економічних показників салону зв'язку «Мобілочка» у Слобідському районі м. Харкова в табл. 2.1.

Отже, виручка на початку періоду збільшується: в 2020 р. виручка збільшилася практично в два рази, її темпи зростання склали 169,1% по відношенню до 2018 року, її розмір збільшився і склав 26467 тис. грн. Зростання виручки пов'язаний з підвищенням обсягу продажів. Чистий прибуток салону зв'язку «Мобілочка» зростає з року в рік, на кінець 2019 року її розмір збільшився в порівнянні з 2018 роком на 5391 тис. грн.

Таблиця 2.1  
Фінансові результати діяльності салону зв'язку «Мобілочка»  
за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни (+,-)	Темп росту, %
				2020/2018	2020/2018
Виручка	38277	60863	64744	26467	169,1
Собівартість послуг	34120	53825	56368	22248	165,2
Валовий прибуток	4157	7038	8376	4189	201,5
Комерційні витрати	120	-	-	- 120	-
Управлінські витрати	-	-	-	-	-
Прибуток від продажу	4037	7038	8376	4339	207,5
Відсотки до отримання	1085	-	-	-	-
Відсотки до сплати	1557	2410	2353	796	151,1
Прибуток до оподаткування	1801	5829	6338	4537	351,9
Податок на прибуток	194	-	-	-194	-
Інше	670	670	100	-570	14,9
Чистий прибуток	937	5159	6238	5391	10270,9

Коефіцієнти рентабельності салону зв'язку «Мобілочка» характеризують ефективність, фінансову результативність, прибутковість діяльності організації і розраховуються по прибутку. Розглянемо динаміку коефіцієнтів рентабельності в табл. 2.2.

Отже, рентабельність продажів за період з 2018 по 2020 рр. збільшилася на 2,39%. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції або послуги. Зростання показника може бути викликано збільшенням попиту на продукцію або послуги.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності салону зв'язку «Мобілочка» в 2018-2020 рр., %

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 до 2018 рр.
Рентабельність продажів	10,55	11,56	12,94	2,39
Загальна рентабельність	2,45	8,48	9,63	7,18
Рентабельність активів	1,76	7,81	7,56	5,8
Рентабельність витрат	2,75	9,58	11,07	8,32

Загальна рентабельність показує, скільки чистого прибутку припадає на гривню всієї реалізованої продукції. Загальна рентабельність показує ефективність діяльності салону зв'язку «Мобілочка»: за період з 2018 по

2020 рр. цей показник виріс. Збільшення загальної рентабельності в динаміці

може бути наслідком зростання платоспроможного попиту на продукцію підприємства.

Показник рентабельності активів з 2018 по 2020 рр. збільшився на 5,8%.

Рентабельність витрат показує ефективність поточних витрат.

Проаналізуємо платоспроможність і ліквідність за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки коефіцієнта абсолютної платоспроможності салону зв'язку

«Мобілочка» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	Темп росту, %
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності продаж	0,001	0,22	0,01	0,009	1000,0
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,9	1,2	1,3	0,29	129,6

Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,1	1,2	1,4	0,35	132,0
---------------------------------------	-----	-----	-----	------	-------

За досліджуваний період відбулося зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,22 до 0,01. Нормальне обмеження коефіцієнту 0,2 – 0,25. Однак за досліджуваний період показники в 2018 році відповідають нормативним значенням, а в 2020 році менше нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності збільшувався протягом трьох років і становить значення 0,01, проти нормативного значення від 0,2 до 0,5. Це свідчить про те, що велика частина короткострокових позикових зобов'язань не була швидко погашена за рахунок наявних грошових коштів.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності також збільшився на 0,29 або на 29,6%. У 2018 році цей показник відповідав нормативному значенню (від 0,8 до 1), проте далі його значення вище норми. Отже, платіжні можливості

підприємства за умови проведення своєчасних розрахунків з дебіторами збільшилися 1,16 – 1,27, однак це набагато вище нормальної межі коефіцієнта (0,7 – 0,8).

Коефіцієнт поточної платоспроможності збільшився на 0,35 або на 32,0%, і відповідає нормативному значенню від 1 до 2 на всьому досліджуваному періоді.

Проведений аналіз свідчить про те, що салон зв'язку «Мобілочка» має достатній запас коштів, які можуть бути використані для погашення прийнятих короткострокових зобов'язань.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості організації (табл. 2.4). Значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів протягом 2018 р. перевищує максимально допустиме значення, рівне 1,5, і склало до кінця 2018 року 5,33. Це свідчить про фінансову нестійкість організації. На кожен гривню власних коштів приходиться 5,33 грн. позикових коштів. У 2019 році фінансова залежність організації від залученого капіталу зменшилася і склала 1,343 грн. позикових коштів на 1 грн. власних. У 2020 році підприємство практично незалежно від позикових коштів, тому що

переважають власні джерела фінансування. Наявність фінансової залежності характеризують коефіцієнти автономії та концентрації залученого капіталу, які свідчать про нефінансову ситуації, тобто якщо в 2018 році власникам належить тільки 15,8% вартості майна організації, то в 2020 році ця значення збільшилося до 60,3%.

Таблиця 2.4 — Показники фінансової стійкості салону зв'язку «Мобілочка» за 2018-2020 роки

Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 до 2018 рр.
Коефіцієнт автономії	0,5	0,158	0,427	0,603	0,445
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,0	5,334	1,343	0,659	4,675
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,187	0,745	1,517	1,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,6	0,813	0,681	0,838	0,025

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про стабільне становище салону зв'язку «Мобілочка», в 2020 році (за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань підприємство фінансує 83,8% всього майна).

Наявність довгострокового капіталу підвищує фінансову стійкість салону зв'язку «Мобілочка». Нормальне обмеження коефіцієнта фінансування більше 1. Таким чином, в кінці 2020 року на 1 грн. позикових коштів приходить 1,517 грн. власних.

Важливим елементом аналізу є дослідження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, яке показує, яку частину своїх зобов'язань може погасити підприємство за рахунок коштів, абстрактних в дебіторській заборгованості, представлена в табл. 2.5.

Зіставлення дебіторської та кредиторської заборгованостей виявило, що протягом 2018- 2020 років воно було рівномірним. Якщо на початок 2018 року дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську в 3,5 рази, то на кінець 2020 року дебіторська заборгованість перевищила кредиторську в 2 рази.

# НУБІП України

Таблиця 2.5

Динаміка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в салоні зв'язку «Мобілочка» за 2018–2020 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Зміни 2020/2018
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Кредиторська заборгованість	5280	10441	16679	11399
Дебіторська заборгованість	19758	25873	32964	13206
Співвідношення	0,27	0,40	0,51	0,24

Далі представимо в табл. 2.6 порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в салоні зв'язку «Мобілочка» за 2020 рік.

# НУБІП України

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості салону зв'язку «Мобілочка» за 2020 рік, тис. грн.

Розрахунки	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Перевищення заборгованості	
			Дебіторської	Кредиторської
З покупцями і замовниками	21990	6042	15948	X
За авансами	10830	X	10830	X
За оплатою праці	X	9300	X	9300
З державними позабюджетними фондами	X	370	X	370
За податками та зборами	X	802	X	802
З іншими	144	165	X	21
Разом	32964	16679	26778	10493

З таблиці 2.6 видно, що кредиторська заборгованість становила на кінець розглянутого періоду 16679 тис. грн., а дебіторська заборгованість 32964 тис. грн.; перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською в салоні зв'язку «Мобілочка» становить 16285 тис. грн.

# НУБІП України

Така ситуація тягне за собою погіршення фінансового становища, тому що підприємство не може використовувати цю заборгованість.

Також необхідно відзначити, що в аналізованому періоді спостерігається найбільша прострочена дебіторська заборгованість за розрахунками з постачальниками і замовниками.

Проведемо аналіз показників оборотності для салону зв'язку «Мобілочка» (табл. 2.7).

За результатами показників, розрахованих у табл. 2.7 можна відзначити наступне, оборотність матеріальних запасів в 2018 році зросла, а період обороту скоротився, проте в 2019 році по відношенню 2018 спостерігається зниження коефіцієнта оборотності запасів і зростання періоду обороту на 12 днів.

Таблиця 2.7

Аналіз показників оборотності для салону зв'язку «Мобілочка» за 2018-2020 рр.

Показник	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна	
					+;- 2019 р. до 2018 р.	+;- 2020 р. до 2019 р.
1. Коефіцієнт оборотності						
1.1. Матеріальних запасів ОТМЗ	оберти	16,36	19,69	12,16	3,33	-7,53
1.2. Дебіторської заборгованості	оберти	1,94	2,35	1,96	0,41	-0,39
1.3. Грошових коштів ОДС	оберти	225,0	140,2	215,8	-84,8	75,6
2. Період обороту						
2.1. Запасів	дні	22	18	30	4	12
2.2. Дебіторської заборгованості	дні	188	155	186	-33	31
2.3. Грошових коштів	дні	1,6	2,6	1,6	10	-10

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства збільшувався протягом 2018-2019 рр., а період обороту дебіторської заборгованості відповідно зменшувався, що є сприятливою тенденцією для

компанії, однак у 2020 році період обороту дебіторської заборгованості салону зв'язку «Мобілочка» виріс.

Коефіцієнт оборотності скорочувався в досліджуваному періоді, а період обороту грошових коштів зростав, так, в 2019 році він зріс на 1 день, а в 2020 р. скоротився, що дозволяє говорити про те, що грошові кошти салону зв'язку «Мобілочка» стали використовуватися більш ефективно.

Основними споживачами продукції «Цифротех» є фізичні та юридичні особи. Це можуть бути великі промислові і транспортні підприємства, оператори зв'язку, державні організації, банки, підприємства малого бізнесу та інші. Для компанії цікавий і той, і інший споживач, але найбільше компанії принесуть користь юридичні особи.

Компанія «Цифротех» добре знає свою цільову аудиторію, тому вона може ефективно позиціонувати свої товари і послуги для багатьох груп споживачів. Сьогодні «Мобілочка» позиціонує себе як мережу салонів, в яких доступні всі найбільш передові технології, необхідні для вирішення будь-яких завдань, як мережа салонів, що забезпечує високий рівень обслуговування, ніж у конкурентів. Така стратегія позиціонування називається позиціонування за конкурентом, компанія протиставляє себе конкуренту, у якого планує відібрати ринкову частку. Така стратегія ґрунтується на наданні цільовому користувачу гідної альтернативи, будується на незадоволених бажаннях споживачів, які купують конкурентний товар, використовуючи слабкі сторони конкурента.

## 2.2 Характеристика діяльності персоналу ТОВ «Цифротех»

У табл. 2.8 представимо структуру кадрового складу і динаміку зміни чисельності персоналу Харківської філії ТОВ «Цифротех» за період 2018-2020 рр.

На основі представленого аналізу кадрового складу, можна зробити висновок про зменшення в 2020 р. чисельності персоналу на 109 осіб, що обумовлено автоматизацією деяких робочих місць.

Таблиця 2.8

Структура кадрового складу Харківської філії ТОВ «Цифротех» за період 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	2018	2019	2020
Адміністративно-управлінський персонал	14	14	11
Фахівці	157	152	115
Робочі	404	430	361
Разом:	575	596	487

Далі наведемо кількісну і якісну характеристику персоналу на підставі даних про вік, рівень освіти і стаж роботи на підприємстві. У табл. 2.9 представлена структура за якісними характеристиками співробітників.

Таблиця 2.9

Структура кадрового складу у Харківській філії ТОВ «Цифротех» за період 2018-2020 рр.

Рік	Вік			Рівень освіти			Стаж роботи на підприємстві		
	до 30 років	від 30 до 50 років	від 50 років	вища	Середня професійна	середня	до 5 років	від 5 до 15 років	від 15 років
2018	115	335	125	542	27	6	121	264	190
2019	120	339	137	560	31	5	169	233	194
2020	75	283	129	460	23	4	129	189	169

На підставі табл. 2.9 побудуємо діаграми (рис. 2.1, 2.2, 2.3), на яких схематично відобразимо чисельність персоналу в організації.

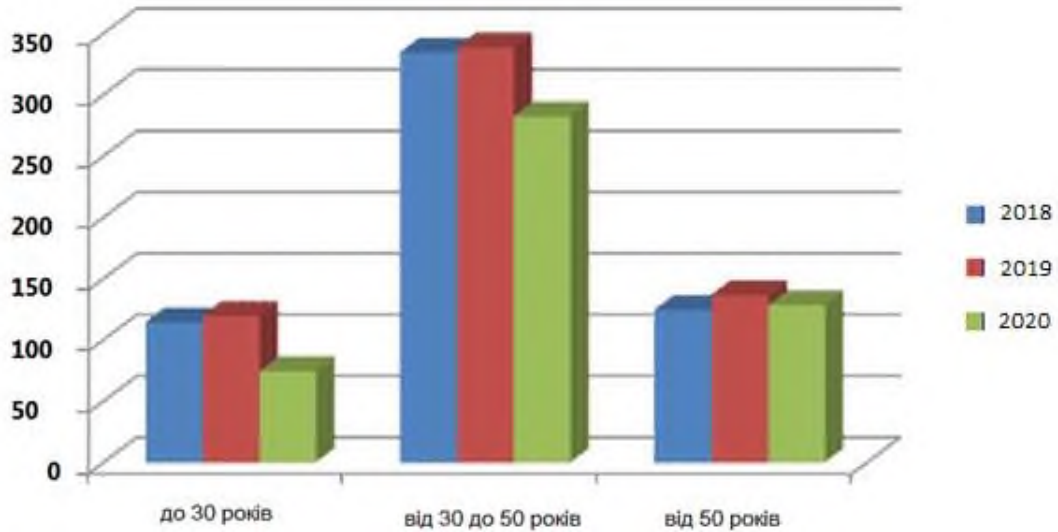


Рисунок 2.1 – Структура кадрового складу у Харківській філії ТОВ «Цифротех» за віком у 2018-2020 рр.

Спостерігається тенденція зменшення кількості співробітників середнього віку (30-50 років) і зменшення кількості молодих співробітників (до 30 років). Одночасно з цим зменшується частка співробітників у віці старше 50 років.

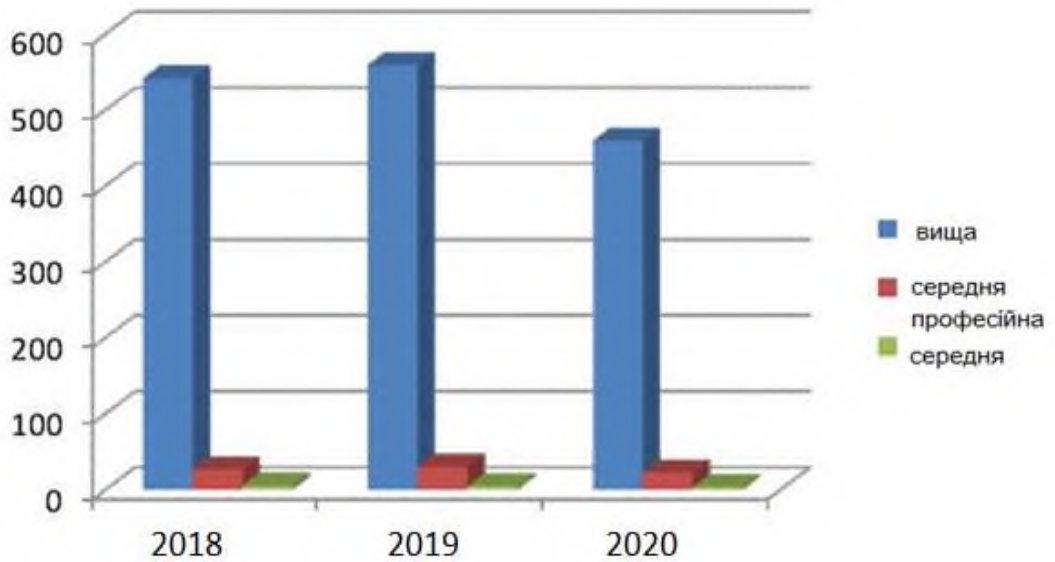


Рисунок 2.2 – Структура кадрового складу у Харківській філії ТОВ «Цифротех» за рівнем освіти у 2018-2020 рр.

Аналізуючи діаграму на рис. 2.2, можна побачити не тільки хороший рівень освіти співробітників, але і тенденцію збільшення частки співробітників, які мають вищу професійну освіту.

На основі представленої діаграми на рис. 2.3, можна зробити висновок про те, що в 2018 і в 2020 рр. велика кількість людей мали стаж роботи від 5 до 15 років, лише в 2019 р. співробітників зі стажем роботи до 5 років було найбільше (264 осіб). Однак співробітників зі стажем роботи понад 15 років більшу кількість спостерігалось в 2019 р. і найменшу – в 2018 р.

90% співробітників колективу – чоловіки, 10% – жінки (рис. 2.4).

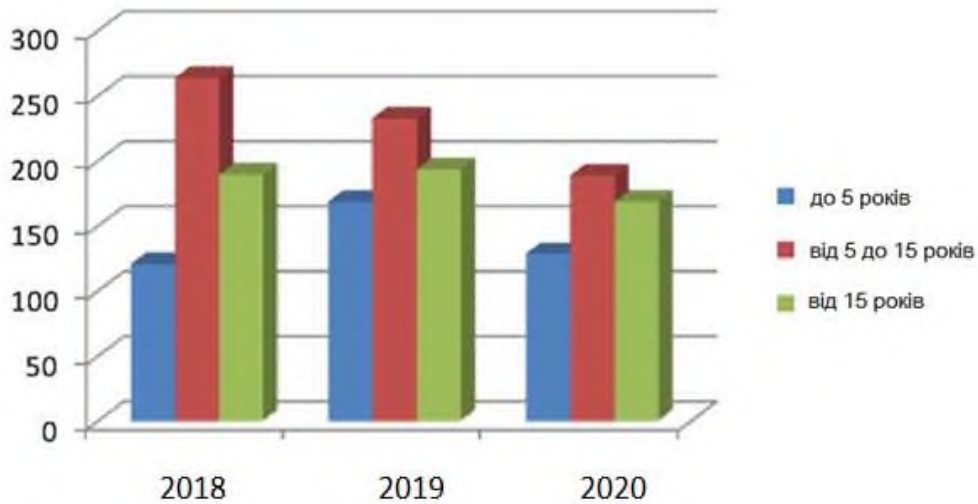


Рисунок 2.3 – Структура кадрового складу у Харківській філії ТОВ «Цифротех» за стажем роботи на підприємстві у 2018-2020 рр.



Рисунок 2.4 – Гендерний склад колективу Харківської філії ТОВ «Цифротех»

Для того щоб провести аналіз ефективності управління персоналом в цілому, розрахуємо ключові коефіцієнти руху кадрів, тому що зниження

надмірно високого рівня плинності кадрів є однією з найважливіших задач управління персоналом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Дані для розрахунку коефіцієнтів руху персоналу Харківської філії ТОВ «Цифротех» за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність персоналу	575	596	487
Кількість прийнятого на роботу персоналу	85	88	20
Кількість вибулих за різними підставами	82	67	129
Кількість звільнених працівників (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни)	47	53	98
Чисельність співробітників, які працювали весь рік	493	529	358

На основі даних табл. 2.10 результати розрахунку коефіцієнтів руху персоналу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Коефіцієнти руху персоналу Харківської філії ТОВ «Цифротех» за період 2018-2020 рр.

Коефіцієнти руху персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу	0,15	0,15	0,04
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,14	0,11	0,26
Коефіцієнт сталості кадрів	0,86	0,89	0,74
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,09	0,20

Згідно представлених в табл. 2.11 розрахунків коефіцієнтів руху персоналу можна зробити наступні висновки:

1. Значення коефіцієнта обороту по прийому персоналу з 2018 р. по 2019 р. не змінилося, проте в 2020 р. знизилося на 0,11%. Однак це не є свідченням позитивних зрушень в управлінні персоналом, тому що причини зниження прийому пов'язані зі зниженням числа вакансій через автоматизацію деяких робочих місць;

2. Значення коефіцієнта імпінності кадрів до 2020 р. збільшилася на 0,11%. Велика кількість людей звільнилося за власним бажанням. З 2018 р. по 2019 р. коефіцієнт збільшився на 0,01%. Така динаміка свідчить про недостатньо ефективну політику в галузі управління персоналом і, можливо, вказує на несприятливий соціально-психологічний клімат як одну з причин звільнень.

3. Коефіцієнт сталості кадрів з 2018 р по 2019. р виріс на 0,03%, однак до 2020 р. знизився на 0,15%. Таке зниження доводить, що штатний склад працівників постійно оновлюється і оновлення за 2020 р. склало 26%, тобто менше половини працівників – це новачки, повна віддача від праці яких можлива лише після повної адаптації в новому колективі.

4. Коефіцієнт обороту з вибуття з 2018 р. по 2019 р. знизився на 0,03%, однак на 2020 році він зріс на 0,15%. Це показує, що велика кількість людей в 2020 р. звільнилося з організації за власним бажанням, а також частина людей пішли на пенсію. Отже, можна зробити висновок про те, що керівництву необхідно вжити заходів щодо усунення проблем в соціальній підсистемі організації.

Отже, можна зробити висновки про те, що персонал Харківської філії ТОВ «Цифротех» характеризується досить високими показниками за рівнем освіти. Середньооблікова чисельність персоналу Харківської філії ТОВ «Цифротех» становить 487 осіб. Спостерігається високий рівень плинності кадрів, що говорить про наявність проблем в соціальній підсистемі даної організації. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів свідчить про недостатньо ефективну політику в галузі управління персоналом і, можливо вказує на несприятливий соціально-психологічний клімат як одну з причин звільнень.

Розглянемо існуючу організаційну культуру в ТОВ «Цифротех». На сьогоднішній день організаційну культуру в компанії можна охарактеризувати як кланова культура з елементами бюрократичної культури (рис. 2.5).

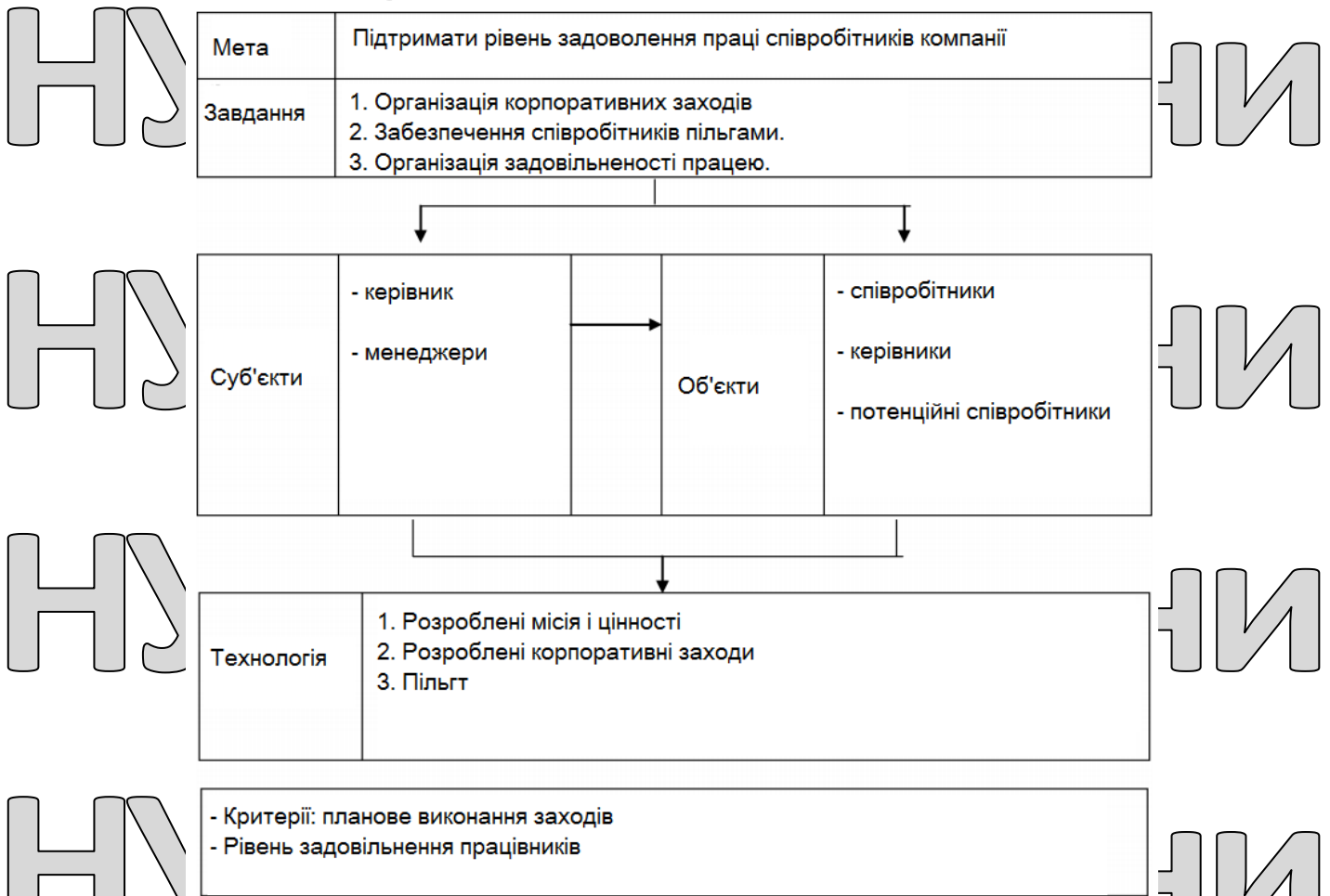


Рисунок 2.5 – Складові організаційної культури ТОВ «Цифротех»

Існує ієрархічність, яка впливає на відносини між керівниками і працівниками. На сьогоднішній день управління організаційною культурою в компанії складається з двох етапів:

1. Розробка заходів, спрямованих на закріплення бажаних цінностей;
2. Реалізація розробленого плану;

Тобто заходи плануються без діагностики і врахування існуючої культури і стратегічної мети компанії. Після проведення заходу не проводиться оцінка ефективності.

У Харківській філії ТОВ «Цифротех» застосовується сукупність трьох основних груп методів управління організаційною культурою:

- адміністративні методи характеризуються застосуванням і дотриманням нормативних положень в процесі трудової діяльності;
- економічні методи характеризуються впливом на персонал шляхом

застосування економічних законів. За допомогою цих методів можна як заохочувати, так і карати працівників; соціально-психологічні методи засновані на використанні законів психології і соціології.

В табл. 2.12 представлений аналіз методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех», представлені інструменти і позначені засоби, що застосовуються при використанні позначених методів управління.

Таблиця 2.12 – Аналіз методів управління персоналом у Харківській філії ТОВ «Цифротех»

Інструменти управління	Характеристика	Застосування засобів
1	2	3
<b>Адміністративні методи</b>		
Організаційний вплив	Методи спираються на дисципліну, відповідальність, владу і права керівника та спрямовані на зміцнення і посилення адміністрування	Статут; штатний розклад; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку
Розпорядчі дії	Закликають дотримуватися системи управління підприємством шляхом дотримання внутрішніх нормативних документів	Розпорядження; накази; інструкції; вказівки; нормування праці; координація робіт і контроль виконання
Дисциплінарна відповідальність	Застосовуються в разі неналежного виконання або протиправного невиконання трудових обов'язків	Зауваження; покарання; догану; звільнення
Матеріальна відповідальність	Виражається в обов'язку відшкодувати збитки в результаті винної протиправної поведінки або дії	Відшкодування збитку
Адміністративна відповідальність	Потужний важіль для досягнення поставлених цілей, коли необхідно направити колектив на вирішення конкретних управлінських завдань	Попередження; штрафи; дискваліфікація.
<b>Економічні методи</b>		
Господарський розрахунок	Поява економічних стимулів у працівників. Матеріальна зацікавленість працівників в результатах праці	Економічні нормативи; фонди економічного стимулювання (оплати праці)

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Матеріальне стимулювання	Є основними мотивами трудової діяльності персоналу. Грошовий вимірник вартості робочої сили	Заробітна плата; премії
Соціально-психологічні методи		
Соціальне планування	Дозволяють розробити соціальні нормативи та планові показники, а також сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів	Зростання кваліфікації; скорочення виробничого травматизму і рівня захворюваності
Соціологічні методи дослідження	Надають необхідні дані для підбору, розстановки, оцінки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення	Співбесіда; анкетування; інтерв'ювання; соціометричний метод, спостереження
Психологічний вплив	Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на персонал, з метою координації в процесі спільної трудової діяльності	Навіювання; переконання; залучення; примус; спонукання; осуд; прохання; натяк; комплімент; похвала; порада

Після проведеного дослідження методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех» можна зробити висновок про те, що застосовується велика кількість методів управління, які об'єднані в три основні групи, а саме адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Кожен метод має свої особливості і заснований на різних поведінкових мотивах співробітників. Ефективне функціонування підприємства залежить від правильного поєднання методів управління персоналом, оскільки методи управління персоналом є тим механізмом управління, завдяки якому можна вирішувати на підприємстві завдання будь-якого типу і походження.

Для дослідження ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех» було проведено опитування працівників з метою визначення ступеня задоволення персоналу організаційною культурою на підприємстві (Додаток А).

Опитування показало наступні результати (табл. 2.13).

1. Розмір заробітної плати. Опитування визначило, що повністю

задоволені заробітною платою тільки 36% співробітників, а більше число опитуваних – 60% – незадоволені, це говорить про те, що важливо приділити цій проблемі увагу. Необхідно уважно перевірити відповідність завантаженості співробітників, порівняти, перш за все, рівень заробітних плат у ТОВ «Цифротех» та інших підприємств цього ж напрямку. Необхідно збільшити матеріальне стимулювання персоналу, але оскільки на це потрібні великі кошти, то варто налагодити систему премій і бонусів для збільшення рівня продажів і ефективності виробничого процесу (рис. 2.6).

Таблиця 2.12 – Аналіз методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех»

Інструменти управління	Характеристика	Застосування засобів
1	2	3
<b>Адміністративні методи</b>		
Організаційний вплив	Методи спираються на дисципліну, відповідальність, владу і права керівника та спрямовані на зміцнення і посилення адміністрування	Статут; штатний розклад; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку
Розпорядчі дії	Закликають дотримуватися системи управління підприємством шляхом дотримання внутрішніх нормативних документів	Розпорядження; накази; інструкції; вказівки; нормування праці; координація робіт і контроль виконання
Дисциплінарна відповідальність	Застосовуються в разі неналежного виконання або протиправного невиконання трудових обов'язків	Зауваження; покарання; догану; звільнення
Матеріальна відповідальність	Виражається в обов'язку відшкодувати збитки в результаті винної протиправної поведінки або дії	Відшкодування збитку
Адміністративна відповідальність	Потужний важіль для досягнення, поставлених цілей, коли необхідно направити колектив на вирішення конкретних управлінських завдань	Попередження; штрафи; дискваліфікація.
<b>Економічні методи</b>		
Господарський розрахунок	Поява економічних стимулів у працівників. Матеріальна зацікавленість працівників в результатах праці	Економічні нормативи; фонди економічного стимулювання (оплати праці)

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Матеріальне стимулювання	Є основними мотивами трудової діяльності персоналу. Грошовий вимірник вартості робочої сили	Заробітна плата; премії
Соціально-психологічні методи		
Соціальне планування	Дозволяють розробити соціальні нормативи та планові показники, а також сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів	Зростання кваліфікації; скорочення виробничого травматизму і рівня захворюваності
Соціологічні методи дослідження	Надають необхідні дані для підбору, розстановки, оцінки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення	Співбесіда; анкетування; інтерв'ювання; соціометричний метод, спостереження
Психологічний вплив	Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на персонал, з метою координації в процесі спільної трудової діяльності	Навіювання; переконання; залучення; примус; спонукання; осуд; прохання; натяк; комплімент; похвала; порада

2. Матеріальна зацікавленість в результатах праці. Результати опитування показали, що 48% співробітників повністю задоволені системою матеріальної зацікавленості працівників, 30% респондентів однозначно не задоволені даними аспектом, коли 20% вважає, що матеріальна зацікавленість співробітників знаходиться на нормальному рівні, проте хотілося б більшого, решта 2% не змогли з відповіддю.

3. Процес виконуваної роботи. За даним показником ситуація краща, 86% опитуваних роботою цілком задоволені. Це зумовлено тим, що люди свідомо обирали область діяльності. Але є декілька відсотків опитуваних (4%), яких робочий процес в основному не задовольняє. Це, перш за все, робочі, оскільки їх робота вимагає великого фізичного навантаження. Тому потрібно максимально оптимізувати робочий процес.

Таблиця 2.13 – Результати дослідження ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех»

Питання	Разом, %	Відповіді, у %			
		а)	б)	в)	г)
<b>Економічні методи:</b>					
Розмір заробітної плати	100	36	60	2	2
Матеріальна зацікавленість в результатах праці	100	48	30	20	2
<b>Адміністративні методи:</b>					
Процес виконуваної роботи	100	86	4	8	2
Режим роботи	100	84	2	10	4
Відповідність роботи вашим здібностям	100	74	6	12	8
Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи	100	64	30	4	2
<b>Соціально-психологічні методи:</b>					
Перспективи професійного та службового зростання	100	10	32	10	48
Взаємовідносини з безпосереднім керівником	100	78	2	16	4
Умови праці	100	90	2	6	2
Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні	100	48	8	34	10
<b>Соціально-психологічні методи:</b>					
Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей	100	12	62	22	4
Ефективність організації роботи компанії	100	78	12	6	4
Взаємовідносини, що склалися з колегами	100	86	4	4	6
Можливості для прояву ініціативи в роботі	100	52	40	-	8
Робота як засіб досягнення успіху в житті	100	20	10	68	2
Ваша репутація в трудовому колективі	100	90	6	2	2
Розмір соціально-матеріального заохочення в організації	100	28	68	2	2
Підготовка та перепідготовка кадрів	100	50	50	-	-
Організація і здійснення спільних заходів і виїздів співробітників	100	12	84	2	2
Примітка: а) задоволений повністю; б) не задоволений; в) в загальному не погано, але хотілося б більшого; г) важко відповісти					

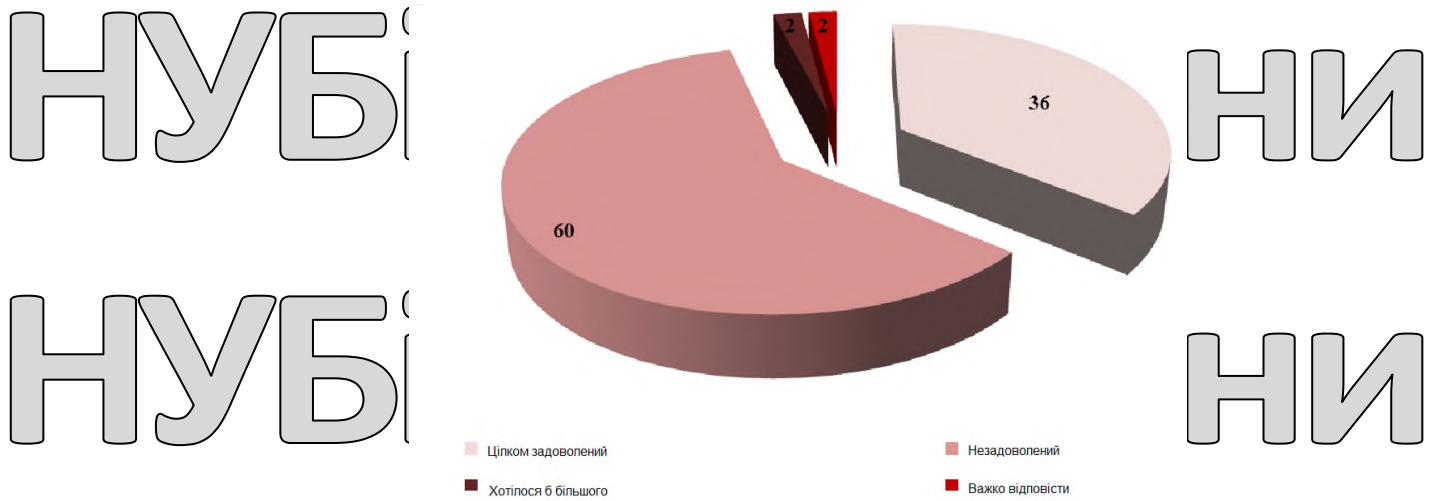


Рисунок 2.6 – Задоволеність співробітників заробітною платою у Харківській філії ТОВ «Цифротех»

4. Режим роботи. Великий рівень задоволення даними показником (84%) визначений тим, що робочий графік стандартний: 40-годинний робочий тиждень з 8-годинними робочими днями. Іншим 12% було б зручніше працювати за гнучким графіком. Але це нереально через те, що субота і неділя – вихідні дні. Потрібно обговорювати цю проблему з вищим керівництвом.

5. Відповідність роботи Вашим здібностям. Опитування виявило досить високий рівень задоволеності даними показником – 74%. У процесі трудової діяльності потрібно приділяти найбільшу увагу перевірці істинних знань і можливостей людини, і сприяти її матеріальному і вдалому кар'єрному росту.

6. Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи. У 64% опитаних співробітників відповідальність по відношенню до здійснюваних обов'язків висока, 4% опитаних не думали про це, 2% опитаних відповіли, що їм, по суті, все одно, у 30% опитаних спостерігається середній ступінь відповідальності (рис. 2.7).

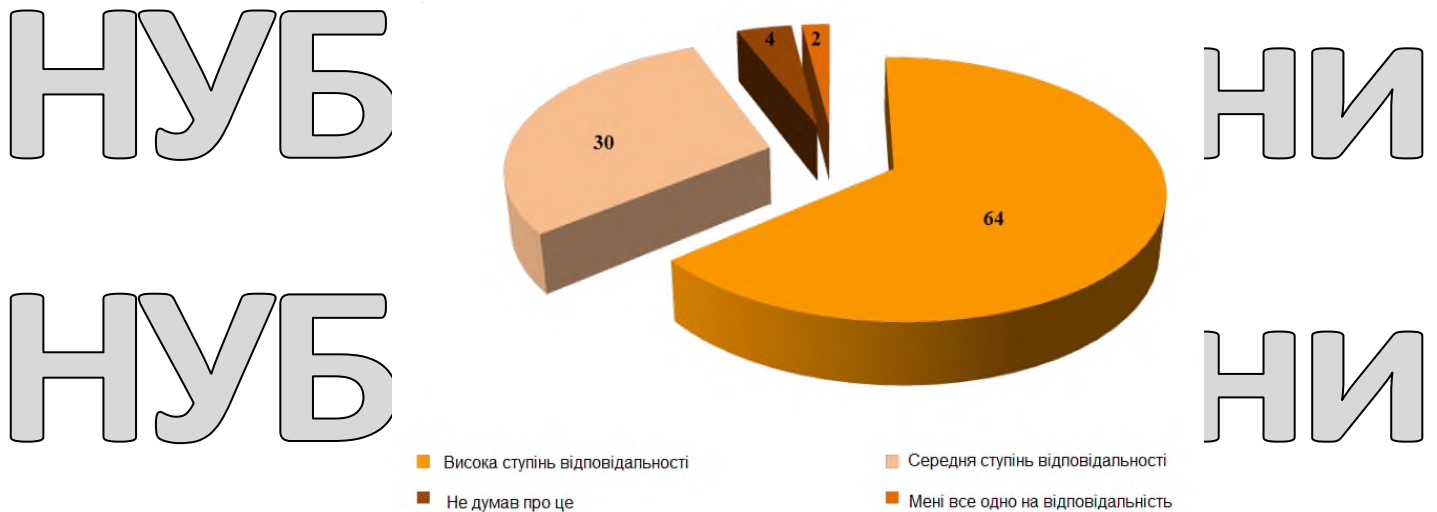


Рисунок 2.7 – Ступінь відповідальності співробітників у Харківській філії ТОВ «Цифротех» по відношенню до виконуваної роботи

7. Перспективи професійного та службового зростання. Опитування виявило, що 32% респондентів не знаходять перспектив зростання, а 48% не змогли відповісти. Це говорить про те, що вищому керівництву варто проявляти більший інтерес до професійного росту співробітників. Це може проявитися в тому, що на співробітника буде покладена більш важка робота і буде можливість віддати співробітнику більше відповідальності за виконання будь-якої роботи. Встановлювати оплачувані дні для підвищення кваліфікації персоналу;

8. Взаємовідносини з безпосереднім керівником. На це питання 78% дали відповідь про те, що їм до вподоби взаємини з безпосереднім керівником. Оскільки середній стаж багатьох працівників підприємства більше п'яти років, то цілком можна припустити, що взаємини в основному налагоджені. Однак 16% опитуваних відповіли, що, якби була можливість працювати безпосередньо з керівництвом підприємства без посередників в особі керівників відділу, то їх би це цілком влаштувало;

9. Умови праці. Як показав аналіз, у Харківській філії ТОВ «Цифротех» цій характеристиці приділяється дуже вагоме значення. У всіх приміщеннях підтримується порядок, встановлена оптимальна температура, встановлені кондиціонери, є душові кабінки, бойлери для гарячої води, є повноцінна кухня,

оснащена всім самим необхідним інструментом, є місця для відпочинку працівників, обладнані тенісними і більярдними столами. Ступінь задоволеності працівників з цього питання становить 90%, а це один з головних чинників задоволеності роботою.

10. Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні. 48% опитаних задоволені роботою за цим показником, але 8% абсолютно не задоволені, 34% співробітників вважає, що, загалом, не погано, але хотілося б більшого. Можливо, це пов'язано, перш за все, з віком підприємства і з нестабільністю вітчизняного ринку.

11. Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей. 12% респондентів задоволені даними показником, проте більшість 62% абсолютно не задоволені даними аспектом, співробітники усвідомлюють значущість своєї роботи, зацікавлені в своїй матеріальній стабільності, а також в стабільності і розвитку самої компанії, проте не відчують підтримки і не усвідомлюють своєї значущості.

12. Ефективність організації роботи компанії. Висока оцінка – 78% – даного показника зумовлена тим, що підприємство постійно розвивається, умови праці оптимальні, взаємини з вищим керівництвом демократичні. Є можливість для нововведень і підвищення ефективної роботи організації.

13. Взаємовідносини, що склалися з колегами. 86% респондентів задовольняє даний показник, але все ж це не говорить про те, що можна забути про даний показник. У найближчому майбутньому в компанії так само потрібно підтримувати безконфліктні взаємини між співробітниками. Це можна здійснити за допомогою проведення спільних заходів: активна участь в спортивних змаганнях, нарадах та екскурсіях.

14. Можливості для прояву ініціативи в роботі. 52% респондентів дали відповідь, що їх задовольняє цей показник. А 40%, що не задовольняє і 8% не змогли відповісти. Всім керівникам співробітників слід визначити людей з низьким рівнем задоволеності за даним конкретному показником і запропонувати більше ініціативи в виконуваних ними зобов'язаннях.

15. Робота як засіб досягнення успіху в житті. 68% опитаних відповіли, що не зовсім задоволені цими показниками. Це має на увазі не тільки трудову діяльність у Харківській філії ТОВ «Цифротех», а й нинішні тенденції в економіці держави та середній рівень життя.

16. Ваша репутація в трудовому колективі. 90% опитаних вважає, що їхня репутація в колективі на високому рівні, і вони нею повністю задоволені, коли як 6% вважає свою репутацію незадовільною.

17. Розмір соціально-матеріального заохочення в організації. Більшість співробітників, а це 68% вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення вкрай незадовільний, і лише 28% задоволені розміром заохочень, 2% не змогли дати відповідь і 2% вважають, що розмір заохочення можна було б збільшити, але їх влаштовує і поточна ситуація.

18. Підготовка та перепідготовка кадрів. Думки респондентів розділилися рівномірно 50% – повністю задоволені і 50% – не задоволені даними аспектом.

19. Організація та здійснення спільних заходів і виїздів співробітників. Всього 12% опитаних задоволені організацією спільного проведення часу колективу, коли 84% співробітників вважає, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні, вони повністю нею не задоволені, 2% не змогли дати відповідь, 2% респондентів хотіли б поліпшити організацію спільного відпочинку колективу.

Аналіз ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех» за допомогою опитування співробітників досліджуваного підприємства, показав, що у Харківській філії ТОВ «Цифротех» застосовуються і поєднують між собою всі перераховані традиційні методи управління персоналом.

Однак з аналізу застосовуваних на підприємстві методів управління персоналом, видно, що соціально-психологічні методи представлені неповним інструментарієм – нематеріальна мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні, про що свідчать відповіді респондентів: так, тільки 10% знаходять для себе перспективи професійного та службового зростання в організації, тільки

48% (менше половини) співробітників відчувають впевненість і надійність в плані стабільності місця роботи, 62% абсолютно не відчувають підтримки і не усвідомлюють своєї значущості в розвитку самої компанії, 40% респондентів вважають, що у них повністю відсутня можливість прояву ініціативи, що негативно позначається на трудовому настрою колективу; 68% опитаних не зовсім задоволені своєю роботою в принципі, вони не вважають її якимось досягненням і удачею в своєму житті, важливо, що 68% (більше половини співробітників) вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення в організації вкрай незадовільний, підготовка і перепідготовка кадрів викликає спірну оцінку, половина респондентів вважає даний показник на рівні, а половина не задоволені, всього 12% опитаних задоволені організацією спільним проведенням часу колективу, коли як 84% співробітників вважають, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні і даний напрямок необхідно розвивати.

У нинішній час технології привели нас до того, що стільниковий телефон є постійним і навіть необхідним атрибутом в нашому житті. На даний момент телефон став не тільки засобом спілкування, а й кишеньковим фінансистом, телевізором, аудіо- та відеоплеєром, книгою, навігатором і т. д.

Все більша кількість людей стають залежні від технічних можливостей телефону в професійному сенсі. На даний момент ТОВ «Цифротех» може запропонувати будь-які варіанти телефонів, на будь-який смак, аксесуари до них, страхування а також широкий вибір тарифних планів.

Як правило, клієнт, приходячи в салон зв'язку, важко орієнтується в такому розмаїтті послуг і пропозицій. У таких випадках передбачена допомога з боку продавця-консультанта, точною назвою якого в ТОВ «Цифротех» є «Спеціаліст офісу продажів».

Завдання фахівця – виявити потребу клієнта, проявити доброзичливість, проконсультувати клієнта з питань, які його цікавлять, зняти заперечення про «міфи» про товари, якщо такі є (наприклад, що телефони Самсунг більш схильні до поломок ніж телефони інших виробників). Таким чином, фахівець

допомагає клієнту прийти до найбільш оптимального для нього вибору, збільшивши при цьому ймовірність подальших покупок клієнтом саме в цій компанії.

Метою працівника офісу продажів є знаходження балансу між задоволенням потреб клієнта та інтересів компанії.

Основні посадові обов'язки співробітників офісу продажів:

1. Продаж послуг стільникового зв'язку;
2. Допомога клієнтові при використанні послуг стільникового зв'язку (заміна SIM-карт, підключення / відключення послуг та інше);
3. Продаж телефонів та електронних пристроїв;
4. Технічні послуги з обслуговування електронних пристроїв (копіювання даних, налаштування електронних пристроїв і т. д.);
5. Оплата послуг стільникового зв'язку, авіаквитків, поповнення електронних гаманців та інше;
6. Консультації з додаткових питань;
7. Продаж аксесуарів, додаткових послуг (страхування життя, електронного пристрою), супутникового TV і т. д.

Виходячи з цього, компанія давно прийшла до висновку, що якісним обслуговування може бути тільки завдяки великій системі мотивації, стимулювання праці співробітників.

На даний момент компанія ТОВ «Цифротех» все більше залежить від якості обслуговування клієнтів. В силу великої конкуренції на вітчизняному ринку різниця в асортименті салонів зв'язку роздрібних операторів невелика. Пропозиції, бонуси, нововведення конкурентів дуже схожі між собою. Відповідно компанія рухається в напрямку розширення спектру послуг, а не кількості клієнтів.

Необхідно окреслити деяку специфіку праці, яка враховувалася при формуванні системи самообслуговування:

1. Процес продажу – це складна дія, що включає в себе не одну стадію та індивідуальний для кожного клієнта підхід;

2. Ненормативність часу при обслуговуванні клієнтів;

3. Необхідність постійного оновлення інформації, якою володіє співробітник, орієнтація на самоосвіту і підвищення кваліфікації;

4. Мінливість клієнтопотіку в залежності від різних факторів (погода, сезонність, розташування офісу продажів і т. д.);

5. В умовах низького клієнтопотіку підвищується рівень конкуренції між фахівцями офісів продажів;

6. Обов'язкове дотримання нормативів продажів (чек-лист);

7. Перевірки методами «таємний покупець», моніторинг діяльності співробітників керівниками вищої ланки і т. д.

З урахуванням цієї специфіки діяльності співробітників офісу продажів можна виділити базові принципи стимулювання праці.

Компанія прийшла до висновку, що найбільш ефективною є комбінована оплата праці: оклад і преміальна частина. Таким чином, прагнення співробітників збільшити свій власний дохід дорівнює прагненню до збільшення доходів компанії. Фіксована і преміальна частина працівників так само залежить від рівня в посадовій ієрархії на підприємстві. Чим вища посада, тим більше оклад, але менше премія, тому як існує поділ функціональної діяльності у продавця і менеджера.

Чіткість у визначенні обсягів оплати праці дає розуміння співробітникам щодо розміру одержуваної ними премії. Це мотивує на досягнення певних цілей і сприяє встановленню почуття справедливості.

Для фахівців офісу продажів, чий результати переважно відрізняються від інших таких же співробітників в переважачу сторону передбачаються додатково можливі форми стимулювання: бонуси, нагородження, потрапляння в список кращих співробітників компанії та інші.

Одним з ефективних способів мотивації співробітників є «тренування». Це змагання між офісами продажів і регіональних підрозділів. Компанія встановлює норму годин для виконання ефективних продажів на певний товар. Офіс, який продав цього товару на велику суму відносно інших офісів

продажів, виграє «тренування». Цьому офісу компанія зобов'язується виплатити окрему, раніше визначену в умовах «тренування» грошову винагороду.

Спеціаліст офісу продажів так само може оцінити обсяги своєї премії, рівень продажів в режимі реального часу. Це дає додаткову мотивацію для змагання між співробітниками офісу продажів.

У ТОВ «Цифротех» в нинішній час все більше зусиль вкладають в мотивації, пов'язані з кар'єрним ростом співробітників. При виборі кандидатів на робочі місця управління компанії вважає за краще енергійних, ініціативних, націлених на досягнення цілей особистостей, які хочуть піднятися по кар'єрних сходах разом з компанією. Роздрібна мережа офісів продажів з кожним днем розширюється, завдяки чому будь-яка людина може не тільки почати працювати в компанії, але і побудувати свою кар'єру. Початковий ступінь –

помічник спеціаліста офісу продажів – стажист. На роботу беруть людей різного віку від 18 до 45 років, освіта кандидатів має бути не нижче середнього. У компанії спеціально розроблена програма, за допомогою якої у кожного є шанс пройти по всіх щаблях кар'єрних сходів (рис. 2.8).

Для просування по кар'єрних сходах співробітники виконують різні умови:

1. Окремі співбесіди в різних відділеннях компанії;
2. Забезпечення стабільно високих показників;
3. Активні перемоги в тренуванні;
4. Проходження випробувального терміну;
5. Схвалення співробітників СБ (служби безпеки);
6. Схвалення безпосереднім керівником та інше.

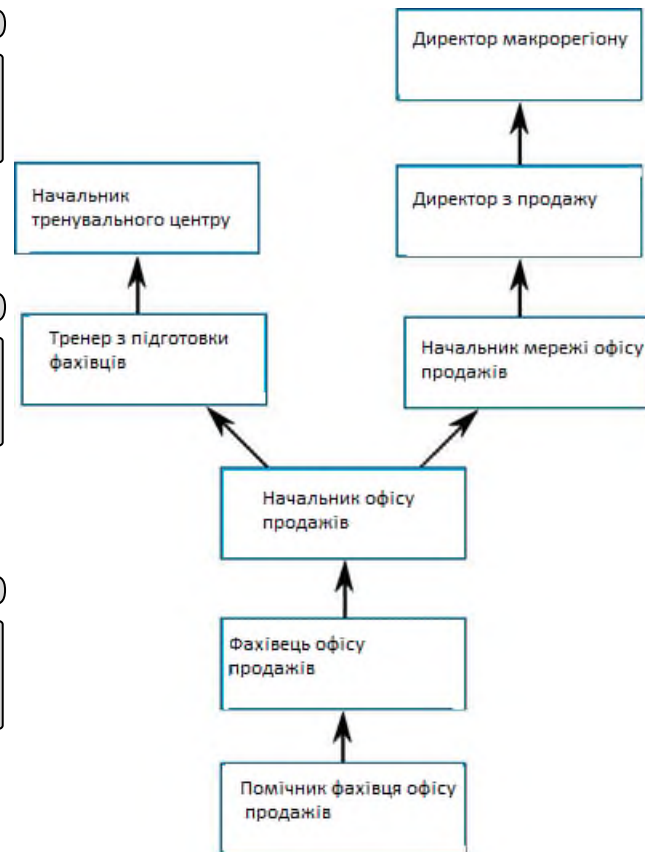


Рисунок 2.8 – Кар'єрні сходи за програмою ТОВ «Цифротех»

Особливу увагу підприємство приділяє складання соціального пакета, в тому числі і видам особистого страхування.

Так само компанія надає «бонуси» у вигляді так званих «знижок співробітнику». За умовами компанії знижка надається будь-якому співробітнику компанії на певну суму і на товар, затверджений компанією.

З урахуванням цього аналізу можна виявити певні переваги системи стимулювання працівників ТОВ «Цифротех»:

- багатобічний розвиток бонусної системи;
- можливість кар'єрного росту;
- співробітник сам впливає на свою заробітну плату за допомогою преміальної частини оплати праці;
- різні пільги і вагомий соціальний пакет створює відчуття стабільності для співробітників.

І все ж в цій системі є і недоліки:

- занадто складна система схеми преміювання (важко сприймається співробітниками ТОВ «Цифротех»);

- преміальна частина співробітника так само залежить від загального виконання плану офісом продажів, що заважає точному визначенню розміру своєї зарплати;

- преміальна частина співробітника залежить від чинників, не залежних від самого співробітника (розташування офісу продажів);

- відсутність стабільності розміру заробітної плати.

### 2.3 Аналіз ролі лідера у формуванні ефективної команди

Виходячи із запропонованої компанією програми стимулювання праці, можна прийти до висновків щодо критеріїв оцінки ефективності команди. Для того, щоб їх визначити необхідно відзначити основні показники ефективної роботи команди:

- досягнення цілей кожним членом команди, задоволення інтересів учасників;

- досягнення цілей компанії, вирішення задач, поставлених компанією перед командою;

- посилена соціальна взаємодія в групі.

В якості об'єкт спостереження був обраний один з офісів продажів у Харківській філії ТОВ «Цифротех».

Склад колективу, необхідного для забезпечення роботи цього офісу продажів складається з п'яти чоловік, одним з яких є менеджер салону, який призначається керуючим мережею офісів продажів.

У нижче поданій таблиці 2.14 вказані вік і досвід учасників колективу.

Таблиця 2.14 – Досвід роботи співробітників офісу продажів

ПІБ	Посада	Досвід роботи в сфері надання послуг	Досвід роботи в ТОВ «Цифротек»	Досвід роботи менеджером
Корнієнко Антон	менеджер	5 років	2 роки	1 рік
Полуєктов Олексій	кваліфікованим фахівцем (заступник менеджера)	2 роки	1,5 роки	
Смагін Андрій	фахівець	-	1 міс.	-
Сурик Олександр	фахівець	-	1 міс.	-
Мельнік Вікторія	фахівець	-	1 міс.	-

Набір фахівців в цій ОП відбувається випадковим способом; ОП був вперше представлений на ринку операторських послуг в січні 2021 року.

Етап 1. Адаптація команди. Загальна характеристика ситуації: салон зв'язку нещодавно відкритий – спостерігається низький рівень клієнтопотіку, виробнича діяльність практично відсутня.

Діяльність учасників соціальних подій: комунікаційні зв'язки дуже неміцні, учасники групи погано знайомі один з одним, внаслідок чого не підтримують активне спілкування. Основна частина співробітників вельми некомпетентна в своїх безпосередніх обов'язках, тому вони змушені звертатися до більш досвідчених колег. Присутня обережність у взаємодії між співробітниками. Працівники з меншою кількістю досвіду менш упевнені в собі, ніж учасники команди з великим досвідом роботи. Учасники команди шукають точки дотику один з одним, намагаються встановити прийнятні правила поведінки.

Кваліфікація більш досвідчених працівників дозволяє їм виділити велику зону відповідальності і взяти на себе навчання менш досвідчених колег.

Поведінка керівника на етапі Адаптація: на цьому етапі керівник є епіцентром взаємозв'язку в групі, він займається координацією діяльності учасників групи. Для розуміння цілей команди і постановки завдань перед кожним підлеглим менеджер мотивує своїх співробітників, роз'яснюючи дію схеми преміювання. Як наслідок – співробітники розуміють складний механізм системи оплати праці, чітко усвідомлюючи яку саме винагороду вони отримають, виходячи з результатів своєї робочої діяльності.

Менеджер навчає підлеглих, використовуючи свій особистий приклад, а також приклад співробітника з великим досвідом роботи. Також він ставить завдання, співмірні з рівнем компетенції, після виконання яких працівникам буде необхідно дати звіт за результатами та ефективності своєї робочої діяльності. При цьому менеджер контролює дотримання регламентів компанії, а також правил техніки безпеки. На цьому етапі керівник поставив собі такі завдання:

1. Дати розуміння працівникам цілей їх роботи, за що вони отримають більше грошову винагороду, тим самим простимулювавши робочу діяльність співробітників;
2. Забезпечити співробітникам можливість працювати самостійно і нести відповідальність за свою діяльність;
3. У міру зростання компетенції співробітників делегувати деякі свої робочі функції і рівномірно розподілити між ними їх ролі і обов'язки.

Висновок: на цьому етапі команда не може вважатися ефективною через те, що працівники не згуртовані. Роль лідера на цьому етапі є ключовою, тому що тільки завдяки йому на даний момент команда може взаємодіяти між собою і проєкуватися до досягнення цілей.

Розподіл обов'язків і контроль за їх виконанням, навчання, допомогу в критичних ситуаціях бере на себе лідер.

Етап 2. Групування. Загальна характеристика ситуації: популярність офісу продажів стає значно вище, клієнтопотік збільшується з кожним днем. Комерційне представництво стає об'єктом первинної уваги з боку вищого

керівництва, перевірки діяльності співробітників, відстеження виконання завдань команди, контролю діяльності лідера команди.

Діяльність учасників соціальних подій: відстеження комунікаційних зв'язків, збіг інтересів співробітників призводить до згуртування колективу.

З'являються симпатії до успіхів один одного. Члени команди діляться на дрібні підгрупи, виходячи зі збігу інтересів або ж навпаки — за випадковим збігом негативних реакцій у відношенні до певної ситуації або об'єкту. Співробітники приймають на себе велику частку відповідальності за свою робочу діяльність.

Менш досвідчені учасники команди впевненіше взаємодіють з клієнтами завдяки підвищенню рівня компетенції. Кожен співробітник знає свою зону відповідальності, функціонал, наведений план з виконання завдань як всією командою, так і власний індивідуальний.

Поведінка керівника на цій стадії: лідер звільняє себе від необхідності постійного контролю індивідуальної діяльності кожного співробітника окремо.

Він дає можливість команді безпосередньо налагоджувати комунікаційні зв'язки між собою в робочій діяльності для майбутнього спільного досягнення командних цілей. При цьому лідер не припиняє повністю контролювати дії

співробітників, він просто переміщує свою увагу з діяльності окремих співробітників на координування взаємодій всіх членів команди.

Висновок: ця стадія відрізняється тим, що в команді налагоджується взаємодія працівників, підвищується їх кваліфікація, але ефективність все ще невелика через несамостійність і неможливості повноцінного виконання завдань колективу і компанії.

Роль лідера все ще є значною з огляду на те, що основним його обов'язком є контроль взаємодії учасників групи і відстеження їх діяльності.

Етап 3. Кооперація. Загальна характеристика ситуації майже ідентична попередній, за винятком наявності під час цієї стадії підвищеного трафіку клієнтів у святкові дні, що помітно полегшує колективу виконання поставлених завдань, поставлених керівництвом.

Діяльність учасників подій: команда переосмислює стратегію виконання завдань у зв'язку з появою нового відчуття згуртованості. Комунікаційний зв'язок співробітників налагоджений, члени групи відкриті і захоплені

діяльністю, індивідуальні цілі працівників збігаються з командними. Вперше група проявляє організованість дій, спрямовану на досягнення цілей.

Атмосфера довіри і згуртованості дозволяє співробітникам отримувати емоційне задоволення від взаємодії один з одним. Починають проявлятися психологічні особливості кожного з членів групи.

Лідер продовжує контролювати результативність команди в цілому і кожного співробітника окремо. Поява незалежного від лідера фактору підвищеного клієнтопоту дало лідеру можливість ще раз простимулювати підлеглих нагадуванням про преміальну частину заробітної плати, яка залежить від зусиль самих працівників в обслуговуванні клієнтів. Також, з огляду на

збільшення обсягу роботи, лідер змушений різкіше позначити контрольні точки, тобто розподілити ролі між співробітниками, виходячи з особистісних характеристик кожного з них, посилити контроль відповідальності і виконання всіх функціональних обов'язків, покладених на підлеглих. Не варто забувати,

що вище керівництво активно вимагає звітність від менеджера в критичній ситуації.

Виходячи з опитування менеджера (наведено у Додатку А), де описані особистісні характеристики співробітників, їхні переваги й недоліки, що вплинули на розподіл ролей і функціональних обов'язків з точки зору менеджера.

Висновок: на цій стадії відбулися значні зміни у функціональній галузі групи. Керівник визначив ролі і можливості кожного з членів команди. Нарешті кожен учасник асоціює свою робочу діяльність із загальною діяльністю групи,

тобто присутність визначення «ми». Всі співробітники вперше стали використовувати свої здібності та навички в одному єдиному напрямку.

Використовуючи цей розвиток подій, лідер зумів знайти місце і роль для

кожного члена команди, щоб він став відчувати себе частиною великого механізму, що рухається в бік досягнення загальних цілей.

#### Етап 4. Нормування діяльності.

Загальна характеристика ситуації: нормалізація трафіку клієнтопотоків, салон зв'язку ще не володіє рівнем середньої прохідності, але стає впізнаваний серед постійних клієнтів.

Соціальна взаємодія членів команди позиціонує себе як абсолютно єдине ціле. Особистісні відносини всередині групи дуже тісні, проявляється яскрава емоційна динаміка групи. Група стає згуртованою, автономною робочою одиницею, інтереси якої замикаються на досягненні цілей команди.

Поведінка лідера на цьому етапі стає менш інтенсивною з внутрішньої сторони групи. Команда в функціональному сенсі стає самостійною робочою одиницею, тому лідер вже не відчуває необхідність постійного контролю над діяльністю членів групи і всієї команди в цілому. Лідер дозволяє учасникам самим нести відповідальність за загально групові дії. Таким чином, у лідера виникає перевага у вигляді вивільнення часу для отримання додаткової інформації та ресурсів, підвищення власної кваліфікації та зовнішніх ресурсів для групи а так само планування зовнішньої взаємодії з іншими командами і членами організацій.

#### Етап 5. Функціонування групи.

Загальна характеристика: салон зв'язку є повноцінною осередком отримання прибутку компанії.

Цей салон під пильною увагою вищого керівництва. Як і всі інші салони більше не має статусу «нового салону», а тому не може обґрунтувати можливі майбутні невдачі за допомогою цього аргументу.

Діяльність учасників події. Система ролей, яку встановив менеджер, увійшла в використання. Члени групи успішно приступили до виконання своїх функціональних обов'язків. Учасники команди мають право голосу для вирішення критичних або конфліктних ситуацій. Підтримується прагнення до нововведень і зміни підходів до робочої діяльності. Кожен член групи ясно

уявляє цілі компанії, способи вирішення завдань як своїх, так і організації. Група відрізняється високою соціальною організованістю, підвищеним рівнем кваліфікації, і являє собою єдине психологічне братство.

Роль і поведінку лідера на цій стадії: в цьому випадку керівник змінює свою роль «учасника» на «керуючого», більшість питань як адміністративних, так і професійних вирішуються без участі глави групи, команді не потрібне втручання з боку лідера в подоланні критичних ситуацій і технічних труднощів.

Основними завданнями лідера на цьому етапі є:

1. Пошук зовнішніх ресурсів, необхідних для налагодженої роботи всіх колег;
2. Пряма взаємодія з зовнішніми співробітниками СБ (служби безпеки), бухгалтерії, вищого керівництва та іншими співробітниками поза офісом. Лідер стає формальним представником групи;
3. Лідер збирає кінцеву інформацію про результати діяльності, досягнуті цілі команди;
4. Лідер несе відповідальність за результати групи перед вищим керівництвом;
5. Лідер розподіляє заходи відповідальності між членами команди як за невиконання своїх окремих завдань, так і завдань, поставлених всій команді.
6. Керівник, так само, як і всі співробітники компанії займаються підвищенням кваліфікації, саморозвитком для збільшення своїх шансів на просування по кар'єрних сходах.

## Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ТОВ «Цифротех» є продаж засобів зв'язку, електроніки та супутніх товарів, таких як шкіргалантерея (чохла, сумки), аксесуари (захисне скло, карти пам'яті та ін.).

ТОВ «Цифротех» характеризується досить високими показниками за рівнем освіти. Середньооблікова чисельність персоналу Харківської філії ТОВ «Цифротех» становить 487 осіб. Спостерігається високий рівень плинності кадрів, що говорить про наявність проблем в соціальній підсистемі даної організації. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів свідчить про недостатньо ефективну політику в галузі управління персоналом і, можливо вказує на несприятливий соціально-психологічний клімат як одну з причин звільнень.

На сьогоднішній день управління організаційною культурою в компанії складається з двох етапів:

1. Розробка заходів, спрямованих на закріплення бажаних цінностей;
2. Реалізація розробленого плану;

Тобто заходи плануються без діагностики і врахування існуючої культури і стратегічної мети компанії. Після проведення заходу не проводиться оцінка ефективності.

Після проведеного дослідження методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех» можна зробити висновок про те, що застосовується велика кількість методів управління, які об'єднані в три основні групи, а саме адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Для дослідження ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у Харківській філії ТОВ «Цифротех» було проведено опитування працівників з метою визначення ступеня задоволення персоналу організаційною культурою на підприємстві.

З аналізу застосовуваних на підприємстві методів управління персоналом, видно, що соціально-психологічні методи представлені неповним

інструментарієм – нематеріальна мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні, про що свідчать відповіді респондентів: так, тільки 10% знаходять для себе перспективи професійного та службового зростання в організації, тільки 48% (менше половини) співробітників відчують впевненість і надійність в плані стабільності місця роботи, 62% абсолютно не відчують підтримки і не усвідомлюють своєї значущості в розвитку самої компанії, 40% респондентів вважають, що у них повністю відсутня можливість прояву ініціативи, що негативно позначається на трудовому настрою колективу; 68% опитаних не зовсім задоволені своєю роботою в принципі, вони не вважають її якимось досягненням і удачею в своєму житті, важливо, що 68% (більше половини співробітників) вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення в організації вкрай незадовільний, підготовка і перепідготовка кадрів викликає спірну оцінку, половина респондентів вважає даний показник на рівні, а половина не задоволена, всього 12% опитаних задоволені організацією спільним проведенням часу колективу, коли як 84% співробітників вважають, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні і даний напрямок необхідно розвивати.

На даний момент компанія ТОВ «Цифротех» все більше залежить від якості обслуговування клієнтів. В силу великої конкуренції на вітчизняному ринку різниця в асортименті салонів зв'язку роздрібних операторів невелика. Пропозиції, бонуси, нововведення конкурентів дуже схожі між собою. Відповідно компанія рухається в напрямку розширення спектру послуг, а не кількості клієнтів.

### 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Оцінка ефективності роботи команди і рекомендації щодо поліпшення проблемних зон

Щоб оцінити рівень командної роботи на останній стадії проведемо аналіз п'яти компонентів моделі роботи команди, які відповідно будуть оціночними критеріями моделі у Додатку В. Кожен з критеріїв становить з себе 5 субкритеріїв. В результаті система оцінки роботи команди буде містити в собі двадцять п'ять категорій оцінки. Цей аналіз кожного критерію передбачає оцінку управлінських дій підприємства з п'яти варіантів:

0 – Дія не ведеться;

1 – Дія є неможливою, від випадку до випадку;

2 – Дія є частковою, залежить від ситуації;

3 – Дія відбувається на постійній і систематичній основі;

4 – Дія відбувається максимально ефективно (рівень стандарту).

Стан розвитку команди визначається загальним рівнем командної роботи, тобто сумою всіх оцінок. Необхідно визначити п'ять рівнів розвитку командної діяльності на підприємстві в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Визначення рівня розвитку командної діяльності.

Кількість балів	Рівень	Опис командної діяльності
1 0-20	2 Перший	3 Управління не має системи, завдання яких не поставлені, або поставлені розпливчато. Для подальшого просування потрібен перегляд стратегії підприємства.
21-40	Другий	В команді є потенціал для просування, але розвиток в цю сторону все ще слабке. Лідеру необхідно чітко визначити цілі компанії і завдання команди, а також опрацювати подальший план дій команди.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
41-60	Третій	Команда знаходиться на стадії зміцнення своїх позицій в організації. Варто приділити особливу увагу делегування повноважень і відповідальних зон.
61-80	Четвертий	Просування команди рівномірно у всіх напрямках. Необхідно підтримувати інтенсивність просування і звернути увагу на опрацювання проблемних зон. Варто зафіксувати позитивну динаміку результативності команди на регламентуючих документах.
81-100	П'ятий	Досягнуто високих результатів в усіх напрямках, система являє собою еталон, приклад.

Підводячи підсумки дослідження, можна прийти до висновку, що команда планомірно пройшла через кожен з рівнів і на даний момент являє собою приклад командної діяльності команди, тобто є високоєфективною.

В якості візуального представлення підсумків оцінки розвитку командної діяльності на підприємстві представимо рис. 3.1 у вигляді пентаграми, на яку можна нанести профіль роботи команди на підприємстві, де буде видно зони росту завдяки кожному оціночному критерію.

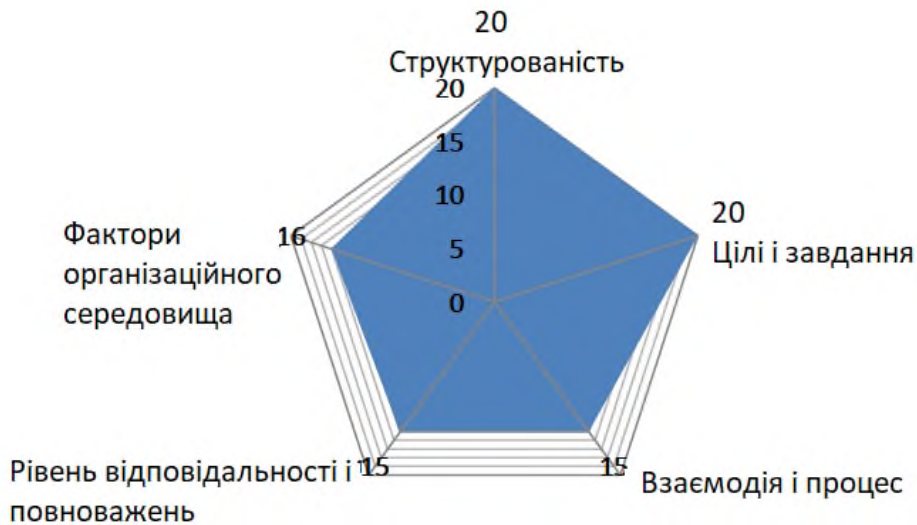


Рисунок 3.1. Профіль роботи команди

Таким чином стає зрозуміло, що в будь-яких структурах потрібно першочергове поліпшення системи діяльності:

1. Профіль роботи команди вказує нам наявність проблем в першу чергу в зоні відповідальності і повноважень, а якщо точніше то варто переглянути систему відбору кандидатів, яка передбачає тільки часткову участь команди і взагалі його не допускає.

2. У цій зоні також існує проблема оцінки якості продукції. Існує різноманітна кількість підходів до оцінки якості продукції: експертний, розрахунковий, соціологічний і т. д. На жаль, в компанії ТОВ «Цифротех» або не застосовують ці методи взагалі, або їх ігнорують. Необхідно розробити нову стратегію оцінки якості наданого товару.

3. Також існують проблеми в зоні факторів зовнішнього організаційного середовища, а саме компанія не враховує рівні розвитку команд та її учасників в професійній сфері при постановці завдань і цілей. У такому режимі діяльності команди не встигають справлятися з вибраними для них компанією навантаженнями і розвиток команди або відбувається тільки в декількох напрямках, або не відбувається взагалі в силу плинності кадрів.

Варто також пам'ятати, що проведення заходів щодо поліпшення однієї зі сторін групи може впливати на інші сторони розвитку, тому що вони взаємопов'язані між собою.

### **3.2 Оцінка ефективності діяльності лідера команди на кожній стадії формування команди та рекомендації щодо вдосконалення діяльності**

Щоб оцінити рівень ефективності роботи лідера проведемо аналіз десяти компонентів моделі діяльності лідера, які будуть оціночними критеріями моделі (Додаток Г). Кожен з критеріїв містить в собі чотири субкритерії. В результаті система оцінки діяльності лідера буде містити в собі сорок категорій

оцінки. Цей аналіз кожного критерію передбачає оцінку діяльності командного керівника на підприємстві з п'яти варіантів:

- 0 – Ця діяльність не відбувається;
- 1 – Діяльність є непостійною, від випадку до випадку;
- 2 – Діяльність є частковою, залежить від ситуації;
- 3 – Діяльність є постійною на систематичній основі;
- 4 – Діяльність є максимально ефективною (рівень стандарту).

В якості візуального представлення підсумків оцінки розвитку діяльності лідера на підприємстві на кожному з етапів формування команди представлені рис. 3.2 – 3.6, на яких нанесений профіль структури діяльності лідера на підприємстві, де видно зони росту на кожному з етапів завдяки кожному оціночному критерію.



Рисунок 3.2. Профіль ефективності діяльності лідера команди на етапі 1

# Зони росту лідерської діяльності на етапі Адаптація: бачення перспектив і майбутнього, здібності; вплив, взаємодія; стирання кордонів і спільності власності.

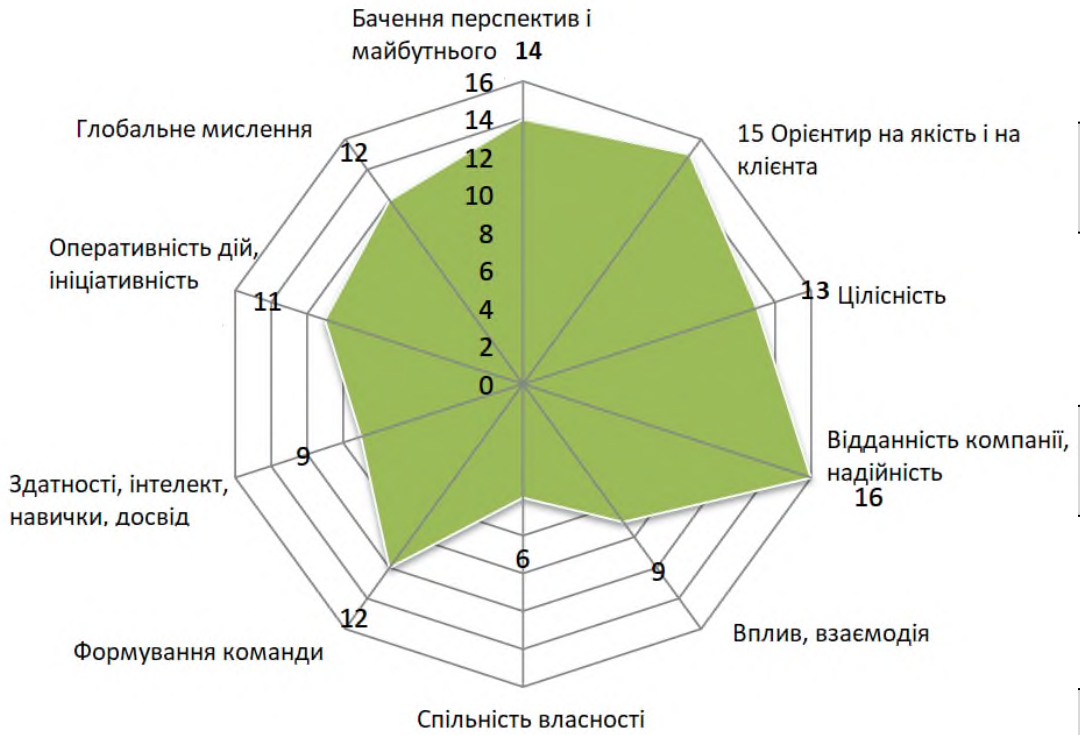


Рисунок 3.3. Профіль ефективності діяльності лідера команди на етапі 2

## Зони росту лідерської діяльності на етапі Групування: стирання кордонів

власності; здібності, інтелект, навички і досвід; вплив і взаємодія; оперативність дій, ініціативність.

## Зони росту лідерської діяльності на етапі Кооперація: глобальне

мислення; оперативність дій, здатність, інтелект, навички і досвід; формування команди, стирання кордонів.

## Зони росту лідерської діяльності на етапі Нормування: глобальне

мислення; оперативність дій; здібності, інтелект, навички і досвід; формування команди; стирання кордонів власності; вплив, взаємодія.

# НУБІП України

НУ

НУ

НУ



Рисунок 3.4. Профіль ефективності діяльності лідера команди на етапі 3

НУ

НУ

НУ

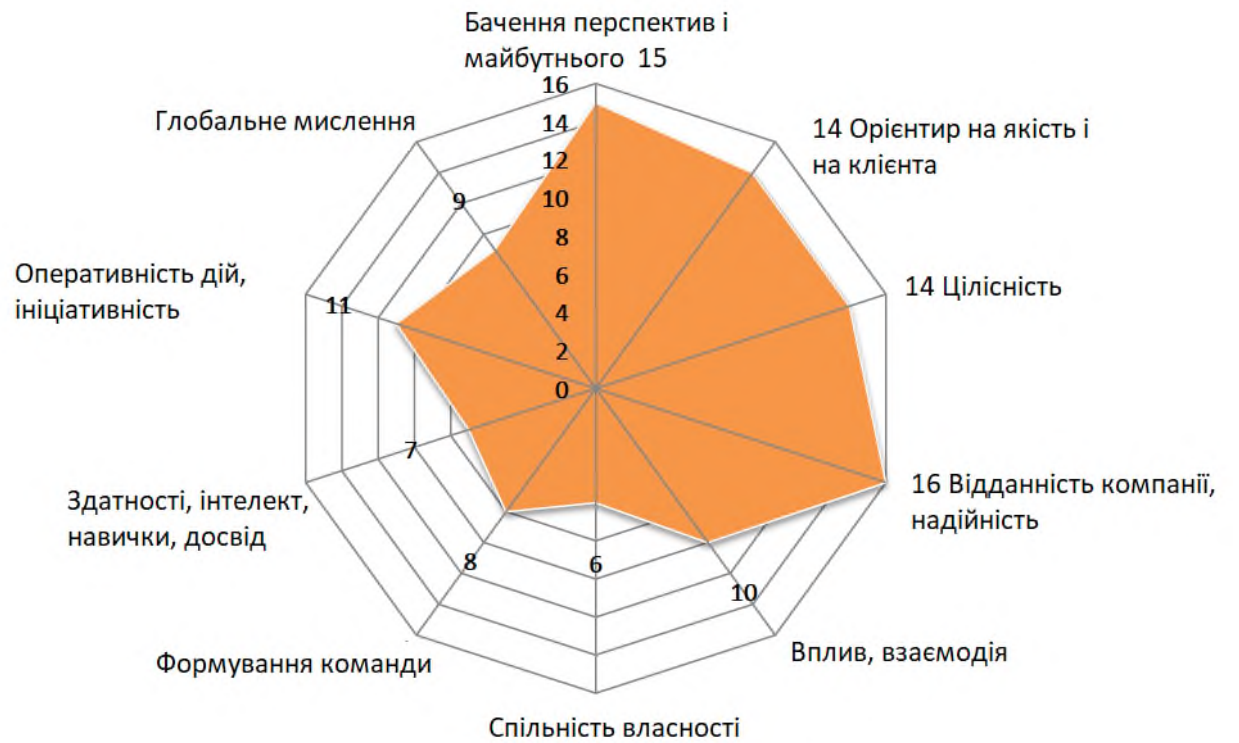


Рисунок 3.5. Профіль ефективності діяльності лідера команди на етапі 4

НУБІП України

НА

НА

НА



Рисунок 3.6. Профіль ефективності діяльності лідера команди на етапі 5

Зони росту лідерської діяльності на етапі Функціонування: оперативність дій ініціативність; здібності, інтелект, навички, досвід, формування команди, стирання кордонів; вплив, взаємодія.

Аналізуючи цю інформацію, поетапно можна визначити ті сторони, які незмінно перебувають на високому рівні діяльності лідера: відданість компанії, цілісність, орієнтир на обслуговування клієнтів і бачення майбутнього. Решта є зонами росту, особливо такі як здатності, інтелект і навички, а також здатність стирання кордонів або залишаються незмінними, або регресують.

Сформулюємо подальші рекомендації керівникам офісів продажів компанії ТОВ «Цифротех»:

1. Для того, щоб навчитися глобально мислити, варто виробити звичку аналізувати будь-яку свою дію: рівень значущості дії, більш ефективні підходи до її виконання і подальші наслідки.

Головна мета – навчитися бачити кожну свою дію в контексті однієї загальної стратегії. Для цього необхідно бачити і визначити взаємозв'язок між діями та їх подальшими наслідками. Такий метод був вироблений в ХХ столітті

НА

в теорії розв'язання наукових винахідницьких завдань Генріхом Альтшуллером. Це один з методів, є і ряд інших методів евристики, які допомагають розвинути глобальне мислення, наприклад, метод преб і помилка, мозковий штурм та ін.

Корисним заняттям є вивчення історії, в цьому предметі збережена можливість відстежувати причинно-наслідкових зв'язків в глобальному, світовому масштабі.

Не варто розраховувати на швидке досягнення цієї мети, тому як з часом змінюються обставини і умови. Необхідно підготуватися, що вироблений план частково доведеться міняти. Гнучкість також є ознакою глобального мислення.

Здатність бачити загальну життєву картину і прагнення думати про перешкоди не як про проблему, а як про нову можливість – це потужна перевага особистості з рухомим широким мисленням.

## 2. Оперативність мислення дає можливість виділити з потоку інформації

важливіші ознаки, які необхідні для прийняття рішення щодо актуальної критичної ситуації. Таким чином, керівнику, який приймає рішення, необхідно уявити собі образ кінцевої мети, аналогічний предмет або позицію, до якої необхідно прагнути.

Наступні умова – діяльність спеціальних систем, які переробляють інформацію і дають шанс відрізнити її значущі частини від незначних. А якщо присутній недолік інформації, то система працює навпаки, тобто доповнює інформацію відсутніми частинами. Результатом діяльності системи є побудова образу реальності, з яким керівник працює.

Якщо інформації все також дуже багато, то образ реальності залишиться нечітким, переповненим зайвими змістом, це ускладнює процес орієнтованості в проблемі. Якщо інформація є цілком достатньою, а не надмірною, то можна проаналізувати ситуацію, оцінити позицію і спрогнозувати подальший розвиток подій. Цей образ часто є більш важливим, ніж нинішній поточний стан справ.

Після цього розумового процесу в голові керівника повинен бути сформований динамічний оперативний образ розвитку подій.

3. Існує гостра потреба для будь-якого керівника постійно займатися інтелектуальним саморозвитком, робити вправи для розвитку інтелектуальної діяльності. Немає необхідності вибирати дуже монотонні вправи, заняття також не повинні бути довготривалими, щоб не створити тягар в прагненні до досягнення цілей. Можна зробити вибір на користь вправ, які почнуть приносити задоволення. Особливо важливим є періодичність завантаженості мозкової діяльності, для того щоб заняття перейшли в звичне дію.

4. Необхідно бути частиною команди; формальний керівник має менше довіри і переваг з боку співробітників, ніж обраний ними лідер. Тому ідеальною стане позиція «лідер + менеджер» в одній особі. Щоб досягти цієї мети, рекомендуємо використовувати наступні принципи: створення атмосфери довіри і шанобливого взаємодії між учасниками (це особливо необхідно на стадії адаптації); керівник повинен тримати своє слово завжди, тому що не має права вимагати від підлеглих підвищеної продуктивності, якщо ж сам не виконує своїх зобов'язань перед компанією або колегами; організація неформальній зустрічі учасників команди дозволить менеджеру в неформальній обстановці швидше налагодити комунікаційне взаємодія і краще пізнати характеристики і таланти своїх підлеглих; участь у вирішенні конфліктів, усунення непорозумінь між співробітниками;

Таким чином, можна зробити висновок, що будь-який керівник з різними особистісними характеристиками здатний сформувати ефективну команду за умови повної готовності до самовіддачі робочому процесу, прагненню до постійного усунення своїх недоліків і поліпшення професійних і особистісних достоїнств.

### Висновки до розділу 3

Щоб оцінити рівень командної роботи на останній стадії, був проведений аналіз п'яти компонентів моделі роботи команди.

Розглянута команда планомірно пройшла через кожен з рівнів і на даний момент являє собою приклад командної діяльності команди, тобто є високоефективною.

Профіль роботи команди вказує нам наявність проблем, в першу чергу, в зоні відповідальності і повноважень, а якщо точніше, то варто переглянути систему відбору кандидатів, яка передбачає тільки часткову участь команди і взагалі його не допускає.

У цій зоні також існує проблема оцінки якості продукції. Існує різноманітна кількість підходів до оцінки якості продукції: експертний, розрахунковий, соціологічний і т. д. На жаль, в компанії ТОВ «Цифротех» або не застосовують ці методи взагалі, або їх ігнорують. Необхідно розробити нову стратегію оцінки якості наданого товару.

Також існують проблеми в зоні факторів зовнішнього організаційного середовища, а саме компанія не враховує рівні розвитку команд та її учасників в професійній сфері при постановці завдань і цілей. У такому режимі діяльності команди не встигають справлятися з вибраними для них компанією навантаженнями і розвиток команди або відбувається тільки в декількох напрямках, або не відбувається взагалі в силу плинності кадрів.

Варто також пам'ятати, що проведення заходів щодо поліпшення однієї зі сторін групи може впливати на інші сторони розвитку, тому що вони взаємопов'язані між собою.

Щоб оцінити рівень ефективності роботи лідера, був проведений аналіз десяти компонентів моделі діяльності лідера.

Зони росту лідерської діяльності на етапі Адаптація: бачення перспектив і майбутнього, здібності; вплив, взаємодія; стирання кордонів і спільності власності.

Зони росту лідерської діяльності на етапі Групування: стирання кордонів власності; здібності, інтелект, навички і досвід; вплив і взаємодія; оперативність дій, ініціативність.

Зони росту лідерської діяльності на етапі Кооперація: глобальне мислення; оперативність дій, здатність, інтелект, навички і досвід; формування команди, стирання кордонів.

Зони росту лідерської діяльності на етапі Нормування: глобальне мислення; оперативність дій; здібності, інтелект, навички і досвід; формування команди; стирання кордонів власності; вплив, взаємодія.

Зони росту лідерської діяльності на етапі Функціонування: оперативність дій ініціативність; здібності, інтелект, навички, досвід, формування команди, стирання кордонів; вплив, взаємодія.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі практика впровадження робочих команд розвивається і стає більш популярною у вітчизняній структурі. Одним з яскравих вітчизняних прикладів застосування командної структури є ТОВ «Цифротех».

Доказ значущості розвитку командної діяльності вже не є необхідністю. Зараз більшість великих підприємств, що використовують командну структуру виробничої діяльності, прийшло до висновку: застосування зусиль кількох згуртованих співробітників зі взаємодоповнюючим навичками і знаннями завжди більш раціонально, ніж робота одного талановитого учасника виробничої діяльності.

Формування ефективної команди є складним багатоетапним процесом, результат якого необхідно застосувати для досягнення певних цілей компанії.

Створення ефективної команди є запорукою успішної побудови стратегії підприємства. Такий масштабний процес необхідно контролювати, направляти в бік успішного вирішення завдань. Ця значуща для роботи організації роль відведена керівнику, метою якого буде отримання найкращого результату діяльності команди із застосуванням мінімальних трудовитрат.

На даний момент керівником команди має шанс стати будь-який працівник підприємства, який має різноманітність особистісних характеристик. Але аналіз діяльності керівника офісу продажів в компанії ТОВ «Цифротех» вказав, що сучасні керівники хоч і досягають поставлених цілей, не володіють необхідним набором компетенцій, з чого слід збільшення навантаження лідера і його подальше професійне «вигорання».

Основне завдання керівника на кожній стадії розвитку команди це постановка завдань команди, розробка стратегії для досягнення цілей команди і контроль їх виконання. Кожен етап формування команди визначався оновленням функціональної діяльності лідера, таких як:

1. Навчання нових співробітників групи;
2. Оцінка діяльності кожного співробітника окремо і команди в цілому;

3. Стимулювання праці, мотивація співробітників колективу;

4. Налагодження комунікаційних зв'язків;

5. Розподіл функціональних ролей між учасниками групи;

6. Підтримка норм і регламентів компанії, контроль їх дотримання і т. д.

На даний момент запропоновано безліч технологій і методів розвитку лідерського потенціалу, у своїй дослідницькій роботі нами були запропоновані деякі рекомендації щодо вдосконалення діяльності керівника на основі аналізу його лідерських характеристик:

1. Розвивати глобальне мислення як здатність бачити ситуацію в цілому і передбачити свої майбутні професійні позиції.

2. Розвивати оперативне мислення менеджера необхідно, щоб вміти швидко реагувати на зміну ситуації або запобігати ускладнення під час робочого процесу.

3. Займатися постійним саморозвитком, вивчаючи нові можливості свого інтелекту.

4. Навчити себе бути частиною команди, розуміти своїх підлеглих, розраховувати на їхню довіру.

Управління підприємством необхідно здійснювати на всіх ієрархічних рівнях, і тому менеджери є одним з найбільш значущих ресурсів компанії. Вони являють собою стратегічно важливий капітал компанії, тому що лідери керують процесом, спрямованим на досягнення цілей і готують майбутніх менеджерів, які в подальшому стануть вдосконалювати позиції організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Эффективное лидерство. Как развивать и применять лидерские навыки. М. : Эксмо, 2013. 318 с.
2. Акофф Р. Л., Пурдехнад Дж. Полезно различать менеджера и лидера // ПУСС. 2016. №1. С. 92-94.
3. Андреева Г. М. Социальная психология : Учеб. для вузов. М., 2015. 475 с.
4. Бабаєв В. Корженко В. Еліта, лідерство та меритократія: запрошення до дискурсу // Лідер. Еліта. Суспільство. 2018. №1. С. 31-45.
5. Бендер П.У., Хеллман Е. Лідерство зсередини / Переклад з англ. М. : Попурі, 2015. 303с.
6. Берн Э. Лидер и группа: О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург : Литур, 2012. 319 с.
7. Брич В. Я. Психологія управління: навч. посібник / В. Я. Брич, М. М. Корман. Київ : Кондор, 2013. 384 с.
8. Бухаркова О. В. Имиджлидера: технология создания и продвижения. Тренинговая программа. СПб. : Речь, 2017. 222 с.
9. Варій М. Й. Загальна психологія : Навчальний посібник / 2-ге видає., випр. і доп. К. : «Центр учбової літератури», 2017. 968 с.
10. Виноградова О. В. Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень на телекомунікаційному підприємстві. Монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2018. 252 с.
11. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. К. : ЦУЛ, 2017. 398 с.
12. Горбенко С. Л. Соціальна психологія : метод. рек. К. : Нац. акад. внутр. справ, 2015. 48 с.
13. Горбунова В. В. Психологія командотворення : Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

14. Горностаї П. П. Психологія малих груп : структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. Т. 2. Психологія вікова фізіологія та дефектологія. К. : Педагог. Думка, 2012. С. 115-125.

15. Гоулман Д. Емоціональне лідерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с англ. Д. Гоулман. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 301 с.

16. Гринчук Ю. С., Хахула Л. П., Хахула Б. В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.

17. Грудзинская Е. Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий.

Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». Нижний Новгород, 2016. 78 с.

18. Грей К. К. Організації. Теорії, конфлікти і менеджери. Харків : Гуманітарний центр, 2018. 196 с.

19. Демарко Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды, 2-е издание / Том Демарко, Тимоти Листер, [Пер. с англ. 2-е изд. СПб. : ГУП Тип. Наука; М.: Символ, 2015. 249 с.

20. Долженков О. О., Саклюк О. О. Командотворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171-176.

21. Евтихов О. В. Тренинги лидерства: Монография. СПб. : Речь, 2017. 256 с.

22. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб. : Речь, 2017. 238 с.

23. Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов. Учебник. М. : Московский психолого-социальный институт Флинта, 2013. 336 с.

24. Жуков Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособ. / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. М.: Аспект-Пресс, 2018. 320 с.

25. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. СПб. : Речь, 2013. 128с.

26. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. СПб. : Питер, 2014. 701 с.

27. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высоко эффективной организации / Пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2013. 376 с.

28. Кетс де Вриес, М. Ф. Р. Лидеры, шуты и мошенники. Эссе на тему психологи лидерства: пер. с англ. М. : Акваринная Книга, 2018. 184 с.

29. Кірсєва У. Психологічний аналіз Я-концепції у контексті самосвідомості // Психологія і суспільство. 2016. № 1. С. 120-130.

30. Кови С. Р. Лидерство, основанное на принципах. М. : Альпина Бизнес Букс, 2017. 300 с.

31. Кордуэлл М. Психология. А – Я: Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2018. 448 с.

32. Костюк Г. С. Психологія. К. : Просвіта, 2018. 574 с.

33. Креймс Д. А. 4 правила лидерства Джека Уэлча / Перевод с английского А. Б. Модестова. М. : Впоколение, 2017. 643 с.

34. Кретов Б. И. Типология лидерства // Социально-гуманитарные знания. 2018. №3. С. 73-79.

35. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство : исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск : Изд-во Поморском государственного ун-та, 2018. 256 с.

36. Ландсберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия. М. : ЭКСМО, 2014. 215 с.

37. Ледовская Т. В. Влияние индивидуально-типологических особенностей на успешность учебной деятельности студентов // Ярославский педагогический вестник. № 1. 2017. С. 17-23.

38. Лідерство та команда в публичному управлінні : концепт лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

39. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2013. С. 93-103.

40. Маак Т. Ответственное лидерство / Пер. с англ. Т. Маак. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 321 с.

41. Максвелл Д. 21 неопровержимый закон лидерства. Минск : Попурри, 2015. 573 с.

42. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми / Пер. с англ. Д. Максвелл. Минск : Попурри, 2018. 367 с.

43. Менегетти А. Психология лидера / Перевод с итальянского. ННБФ «Онтопсихология». Изд. 4-е, дополненное. М. : ННБФ «Онтопсихология», 2014. 256 с.

44. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко; за заг ред. І. В. Чумаченко; Харків: Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.

45. Морозова Ю. А. Лидерство и самореализация личности // Вестн. Волгоградского гос. архитектурно-строительного ун-та. Серия : Гуманитарные науки. 2014. № 5. С. 179-182.

46. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. 2-е вид., випр. та доп. К. : ЦУЛ, 2018. 688 с.

47. Муха Р. А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 12. С. 313-317.

48. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

49. Нефф Т. Д. Уроки лидеров. М. : АСТ, 2017. 492 с.

50. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко ; [за наук. ред. д-ра соц. наук, проф. Е. А. Афоніна]. Ніжин, К. : Вид. Лисенко М. М., 2013. 320 с.

51. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник. К. : Академвидав, 2015. 448 с.

52. Первितская А. М. Лидерство как особый вид деятельности // Аспирант и соискатель. 2014. № 5. С. 118-120.

53. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : [навч. посіб.]. К., 2012. 232 с.

54. Петровский А. В. Социальная психология коллектива: Учебное пособие для студентов пед. ин-тов. М. : «Просвещение», 2012. 503 с.

55. Пищулин Н. П. Социология лидерства. М. : МГУУ, 2017. 156 с.

56. Психология лидерства: Хрестоматия / Сост. К. В. Сельченко. Мн. : Харвест, 2014. 368 с.

57. Психологія тимбіндінгу: навчальний посібник / Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. ; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

58. Райгородский Д. Я. (редактор-составитель) Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара : Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2016. 672 с.

59. Ремпель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць. 2015. № 2(8). С. 192–198.

60. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. Науковий вісник Миколаївського національного

університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки. 2015. № 2. С. 110–115.

61. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікеть, С. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

62. Сартан Г. М. Команда: как создать управляемый коллектив. М. : Борнес, 2017. 186 с.

63. Сергеева Т. В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота : Навчальний посібник. Харків : ХНУБА, 2014. 124 с.

64. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.

65. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2019. 104 с.

66. Соціологія : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / [В. Г. Городяненко, О. В. Гілон, А. В. Демічева, С. В. Лєгеца, Н. А. Липовська, О. В. Ходус, Л. І. Швидка] ; за ред. В. Г. Городяненка. К. : Видавничий центр «Академія», 2017. 560 с.

67. Социальная психология : Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов / Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. М. : Аспект Пресс, 2015. 475 с.

68. С чего начинается лидер / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 232 с.

69. Гатейко В. С. Типології лідерства // Психолог. 2013. № 34. С. 12-13.

70. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

71. Фатеева И. А., Нижельская О. С. С чего начинается лидер. М. : Альпина, 2015. 231 с.

72. Федоренко Ю. О. Тренінг командостворення. Тренінгові технології у роботі психологічної служби вищого навчального закладу : навчальний посібник / за наук. ред. Н. О. Євдокимової. Миколаїв : Іліон, 2013. 558 с.

73. Фридман М. Искусство и наука стратегии лидерства. Новый подход к корпоратив. упр. М. : ГРАНД : Фаир-Пресс, 2014. 271 с.

74. Хілл Л, Лайнбек К., Брандо П., Трулав Б. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. К. : Видавництво «Наш формат», 2019. 328 с.

75. Чернышев А. С. Психологическая школа молодежных лидеров. М. : Московский психолого-социальный институт, 2015. 275 с.

76. Шкіренко О. В. Психологічний зміст особистісних і духовних цінностей студента // Людиноцентризм як основа гуманітарної політики України : Мат-ли Всеукр. Конф. (22 лютого 2011, м. Київ). К., 2011. С. 94-99.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# ДОДАТКИ

# ДОДАТОК А

# НУБІП України

Анкета «Ступінь задоволення працівників підприємства системою управління персоналом» для співробітників у Харківській філії ТОВ «Цифротех» (анкета

# НУБІП України

анонімна)

1) Розмір заробітної плати

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

2) Матеріальна зацікавленість в результатах праці

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

3) Процес виконуваної роботи

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

4) Режим роботи

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – приваблює можливість гнучкого графіка

г) важко відповісти

5) Відповідність роботи вашим здібностям

а) задоволений повністю – робота відповідає здібностям

б) не задоволений – не відповідає здібностям повністю

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – мені не важливий даний

фактор

г) важко відповісти

6) Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи

а) високий ступінь відповідальності

б) середній ступінь відповідальності

в) не думав про це

г) мені все одно на відповідальність

7) Перспективи професійного та службового зростання

а) задоволений повністю – є перспектива росту

б) не задоволений – не знаходжу перспектив зростання

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – перспектива є, але реальність досягнення зростання невелика

г) важко відповісти

8) Взаємовідносини з безпосереднім керівником

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – якби була така

можливість, працював би безпосередньо з керівництвом підприємства без

посередників в особі керівників відділу

г) важко відповісти

9) Умови праці

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

10) Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

11) Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

12) Ефективність організації роботи компанії

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

13) Взаємовідносини, що склалися з колегами

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

14) Можливості для прояву ініціативи в роботі

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

15) Робота як засіб досягнення успіху в житті

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

16) Ваша репутація в трудовому колективі

задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

17) Ваша репутація в трудовому колективі

17) Розмір соціально-матеріального заохочення в організації

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

18) Підготовка та перепідготовка кадрів

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого - не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

19) Організація та здійснення спільних заходів і виїздів співробітників

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого - не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

ДОДАТОК Б

Опис співробітників офісу продажів та їх ролей

1	2	3	4	5	6
Прізвище Ім'я	Роль	Особистісні характеристики	Переваги	Недоліки	Функціональні обов'язки
Мельник Вікторія	Виконавець Оцінювач Колективіст	Старанність, відповідальність, повільність, привабливість, добродушність, грамотна мова, сакуратність, неконфліктність, творче мислення, пунктуальність, відсутність шкідливих звичок, врівноваженість, нерішучість, невпевненість в собі	Легко справляється з рішеннями адміністративних задач, якісне ведення звітної документації, підтримання чистоти на робочому місці, уважний слухач, підтримку гармонійних відносин в колективі, створює безконфліктну атмосферу, не вимоглива до стимулювання плати праці, створює враження надійного і працьовитого співробітника, який завжди буде слідувати нормам і правилам компанії.	Невиконання індивідуальних планів, в силу недовіри в систему стимулювання оплати праці, нездатність вплинути на рішення клієнта, уникнення конфліктних ситуацій призводить до невиконання своїх прямих обов'язків, намагається делегувати їх більш ініціативному співробітнику (наприклад, обслуговування незадоволеного клієнта), тим самим створює собі репутацію некомпетентного працівника, в критичній ситуації марна.	Виконання адміністративних завдань на офісі продажів, і найпростіших завдань з обслуговування клієнтів, участь в комунікативному зв'язку колективу, вносить гармонійність в соціальних відносинах колег.

1	2	3	4	5	6
Сурик Олександр	Виконавець Дослідник ресурсів Формува льник	Впорядкованість дій, комунікабельність, енергійність, цілеспрямованість, легко навчається, ініціативність, старанність, презентабельність зовнішнього вигляду, артистизм, доброзичливість, нетерплячість, жадібність, відсутність етичних норм, вужкість мислення, конфліктність, невміння працювати в команді	Орієнтується тільки на успішне вирішення завдань, тим самим стимулюючи інших членів команди, висока працездатність, постійне підтримання позитивного настрою, виконання будь-якої дії в дію, оперативність досягнення цілей, створює конкуренцію серед фахівців свого офісу продажів, тим самим мотивуючи колег до досягнення індивідуальних цілей, є яскравим прикладом для оточуючих співробітників в	Нестійкість настрою в залежності від ентузіазму, неприйнятний до нечіткості поставлених цілей, недотримання регламентів і етичних норм компанії, готовий домагатися цілей за всяку ціну створення конкуренції між співробітниками офісу продажів, викликає конфлікт, небажання працювати в областях за яке передбачено бонусну і фінансову винагороду, (адміністративний блок, сервісне обслуговування)	Виконання прямих продажів, обслуговування клієнтів, стимулювання мотивації інших співробітників своїм прикладом, метою є перевиконання індивідуального плану, що дає команді великі можливості для вирішення її завдань. У колективі створює атмосферу цілеспрямованості, динамічності, позитивного настрою.

НУБІП України

1	2	3	4	5	6
Смагін Андрій	Мислите ль, дослідник ресурсів, оцінювач	Товариськість, чуйність, самодостатність, комунікабельність, прагнення до саморозвитку, організованість, уважність, ініціативність, висока працездатність, недотримання етичних норм, конфліктність, імпульсивність, нетерплячість, недисциплінованість	Прагнення до створення нових ідей і розвиток нестандартного мислення в команді, пошук сприятливих можливостей для вирішення завдань, присутність позитивного настрою, прагнення до оперативного досягнення цілей, швидко налагоджує контакт як з колегами так і з потенційними покупцями, наполегливість у подоланні перешкод, рішучий у своїй діяльності.	Важко піддається впливу керівника, присутній упертість, недотримання субординації, перепади настрою знижують продуктивність, схильність до конфліктів, ставить під сумнів систему стимулювання праці, уповільнення позитивної реакції на необхідні колективу корисні пропозиції, нездатність передбачити розвиток подій	Здатний виконувати будь-які завдання, як при обслуговуванні клієнтопотіку, так і у вирішенні завдань адміністративного блоку, з тим розрахунком, що є необхідність постійно контролювати діяльність даного індивідуума і ставити контрольні точки часу. Універсальний працівник, який сам шукає можливі способи досягнення як індивідуальних цілей так і рішення задач команди. У соціальних відносинах завжди готовий прийти на допомогу своєму колезі.

НУБІП України

НУБІП України

1	2	3	4	5	6
Полуектов Олександр	Мислитель Голова Спеціаліст Той, хто доводить	Аналітичний склад розуму, хороша пам'ять і сприйнятливість інформації, інноваційне мислення, відповідальність, ретельність, впевненість у власних позиціях, грамотна мова, емоційна стійкість, висока працездатність, чесність, доброзичливість, комунікабельність, ініціативність, працьовитість	Здатний швидко навчатися, легко запам'ятовує нову інформацію, шукає нові шляхи вирішення завдань, в силу досвіду грає роль наставника, як володар специфічних знань грає роль «знавця». Повна віддача роботі, здатний приймати на себе великі навантаження. Чітко аналізує ситуацію, контролює процес діяльності колективу і себе окремо. У критичних ситуаціях спокійний, але рішучий. Неконфліктний. Спрямованість на ефективне прийняття рішень і озвучування їх команді.	Так як ініціативний часто бере на себе занадто велике навантаження, намагаючись працювати в усіх напрямках і за всіх може не встигати вчасно або взагалі не отримувати результат. Не в силах делегувати повноваження або ігнорувати прохання про допомогу, а тому часто важко розставляє для себе пріоритети. Є ймовірність професійного «вигорання». Бажання переваги над іншими співробітниками часто призводить до розчарування, падіння настрою через невдачі.	Призначено заступником менеджера в силу своїх здібностей бачити картину в цілому, проводить навчання нових фахівців і контролює їх діяльність. Впевнено почуває себе в будь-якій області, такий як адміністративний блок (фотозвіт, моніторинг конкурентів, заповнення звітної і кредитної документації і т.д.) або пряме обслуговування клієнтів. Здатний направити робочий процес на пряме досягнення цілей. Швидко і оперативно реагує на проблему в критичній ситуації.

Таблиця 3.1. – Зміст і структура оціночних критеріїв роботи команди  
ТОВ «Цифротек»

Оціночний критерій	Найвищий бал	Оцінка
1. Фактори зовнішнього організаційного середовища	20	16
1.1 Взаємодія готовність відділу менеджменту делегувати повноваження і відповідальність на командний рівень і готовність учасників команд прийняти на себе цю відповідальність і повноваження.	4	4
1.2 Побудова системи бюджету за схемою «знизу – вгору»	4	3
1.3 Застосування підходів аналізу психологічних чинників при прийомі кандидатів на робочі місця	4	4
1.4 Рівень узгодженості плану розвитку зі стадіями розвитку команди	4	1
1.5 Орієнтованість стимулювання оплати праці на систему командного управління	4	4
2. Рівень відповідальності і повноважень	20	15
2.1 Розподіл функціональних зон відповідальності і повноважень між командами однієї внутрішньоорганізаційної структури	4	4
2.2 Участь команди або керівника команди в процедурі відбору, прийому на робочі місця і звільнення співробітників.	4	2
2.3 Обов'язок оцінки рівня якості продукції	4	1
2.4 Створення виробничої програми дій і звітів виробництва	4	4
2.5 Формування розкладу роботи співробітників	4	4
3. Взаємодії і процес	20	15
3.1 Можливість самостійної оцінки результативності дій команди	4	4
3.2 Застосування походів до управління якістю	4	4
3.3 Можливість впливу команди на собівартість товару	4	0
3.4 Рівень самостійності команди у визначенні проблем групи і розробки подальшої стратегії командою роботи	4	4
3.5 Рівень взаємодії команди, як з постачальниками, так і з споживачами	4	3
4. Цілі і завдання	20	20
4.1 Об'єднання дрібних завдань в один виробничий процес, який можна комплексно оцінити згодом	4	4

4.2 Рівень застосування специфічних знань і навичок при прийнятті командних рішень	4	4
4.3 Присутність завдань, які пов'язані з досягненням стратегічних цілей	4	4
4.4 Участь членів команди в розробці прийнятих рішень як самої команди, так і всієї компанії	4	4
4.5 Присутність завдань щодо реструктурування робочих процесів і завдань команди	4	4
5. Структурованість	20	20
5.1 Чисельний склад команди (оптимальний набір 5-12 чоловік)	4	4
5.2 Наявність в учасників команди різних специфічних знань і професійних навичок	4	4
5.3 Особистісні характеристики учасників команди і рівень їх згуртованості забезпечують мінімальну ймовірність створення конфлікту	4	4
5.4 Рівень однодумності групи не заважає ясною оцінці критичної ситуації.	4	4
5.5 Наявність безумовного лідера в команді.	4	4
Рівномірний розподіл функціональних і психологічних ролей між співробітниками.		
Загальний рівень командної роботи	100	86

## ДОДАТОК Г

## Зміст і структура оціночних критеріїв діяльності лідера команди

Оціночний критерій	Найвищий бал	Оцінка 1 етап	Оцінка 2 етап	Оцінка 3 етап	Оцінка 4 етап	Оцінка 5 етап
1. Бачення перспектив і майбутнього	16	10	14	14	15	12
1.1 Вироблене чітке, просте бачення майбутніх перспектив, пов'язаних з орієнтацією на покупця і доніс цієї інформацію до інших співробітників	4	2	3	3	4	3
1.2 Прагнення в майбутнє, розширення горизонтів, кинутий виклик увазі людей	4	2	3	4	3	3
1.3 Натхнення співробітників на досягнення майбутніх цілей, спрямування їх думок, заряд їх енергією, демонстрація особистого прикладу	4	3	4	4	4	3
1.4 При необхідності оновлення бачення майбутнього, яке відображає постійні зміни, що впливають на компанію	4	3	4	3	4	3
2. Орієнтир на якість і клієнта	16	13	15	13	14	13
2.1 Уважний слухач, ставить задоволення потреб клієнта на перше місце	4	3	4	3	3	3
2.2 Натхнення і демонстрація прагнення до досконалості у всіх сферах діяльності	4	4	4	3	4	4
2.3 Додаток всіх зусиль для досягнення найвищої якості і широти пакета покупки продукції і послуг	4	3	4	4	4	3
2.4 Обслуговування клієнта стає частиною життя керівника, створення в компанії менталітету повної концентрації на покупця	4	3	3	3	3	3
3. Цілісність	16	13	13	13	14	12
3.1 Чесність є справою принципу і зберігає відданість цьому принципу в будь-якій ситуації	4	2	3	3	4	3
3.2 Виконання всіх своїх обіцянок, несе відповідальність за власні помилки	4	4	3	3	4	4
3.3 Свою вірність нормам і етиці компанії підтверджує незмінною дією	4	3	4	4	3	3
3.4 Діяльність та норми поведінки відповідають словам, які викликають повагу у оточуючих	4	4	3	3	3	2
4. Відданість компанії, надійність	16	16	16	14	16	14
4.1 Становлення високих цілей і досягнення їх, таким чином, роблячи внесок у дотримання всієї стратегії компанії	4	4	4	3	4	3
4.2 Демонстрація сміливості впевненості в своїх силах в умовах захисту своїх і загальних цінностей, співробітників та ідей	4	4	4	3	4	4

4.3 Присутність справедливості і співчуття до людей, в той же час здатність прийняття жорстких рішень	4	4	4	4	4	4
4.4 Демонстрація безкомпромісної відповідальності за запобігання нанесення шкоди навколишньому майну	4	4	4	4	4	3
5. Вплив, взаємодія	16	9	9	10	10	9
5.1 Відкрита, приємна, ясна і стабільна манера спілкування, запрошення оточуючих до висловлення і критики	4	2	2	3	3	2
5.2 Уважний слухач, пошук нових дій	4	2	2	3	3	2
5.3 Використання раціональної позиції і аргументації для впливу на думку людей і їх переконання	4	4	3	3	2	2
5.4 Руйнування перешкод і створення впливових взаємодій з іншими командами і ієрархічними рівнями	4	1	2	1	2	3
6. Видалення кордонів власності, спільність власності	16	5	6	6	6	8
6.1 Достатня впевненість в собі для того, щоб вільно ділитися професійною інформацією і бути досить відкритим для нових думок	4	2	2	1	1	1
6.2 Заохочення спільної власності і постановка учасників команди співвласниками його бачення майбутнього і цілей	4	1	1	1	1	1
6.3 Довіра оточуючим співробітникам, заохочення ризику і розширення кордонів	4	1	2	2	2	3
6.4 Залучення всіх учасників в процес вдосконалення, відкритість для будь-яких ідей з будь-яких джерел	4	1	1	2	2	3
7. Формування команди	16	12	12	9	8	7
7.1 Участь у відборі обдарованих людей, розвиток учасників команди і допомогу їм у розкритті потенціалу	4	4	4	3	2	1
7.2 Делегування завдання в цілому, наділення команди повноважень, таким чином, збільшуючи її ефективність, будучи при цьому частиною команди	4	4	4	3	3	3
7.3 Визнання досягнень і винагород за них, створення позитивного, такого, що доставляє задоволення, робочого середовища	4	3	3	2	2	2
7.4 Повне використання різноманітності учасників команди для досягнення цілей компанії	4	1	1	1	1	1
8. Здібності, інтелект, навички, досвід	16	10	9	8	7	8
8.1 Хороший експерт в специфічній області, готовність ділитися цими знаннями, постійно саморозвиватися і оновлювати ці знання	4	1	1	1	1	1

8.2 Демонстрація широких крос-функціональних знань в сфері управління командою і культурної компетентності	4	2	1	1	2	2
8.3 Уміння прийняття якісних рішень за умов обмеження інформації, повне використання власного інтелекту	4	3	3	3	2	2
8.4 Оперативна сортування необхідної інформації від порожньої, непотрібної, виникання в суть проблем і ініціювання дій	4	4	4	3	2	3
9. Оперативність дій, ініціативність	16	13	11	9	11	11
9.1 Створення реальних і позитивних змін, розгляд змін, як нові можливості	4	2	1	1	2	3
9.2 Передбачення критичної ситуації і розробка нових, поліпшених методів вирішення	4	3	2	2	3	4
9.3 Ненависть і руйнування бюрократії, прагнення до простоти і стислості дій	4	4	4	3	4	4
9.4 Розуміння важливості і природи оперативності в бізнесі, використання оперативності як конкурентної переваги	4	4	4	3	2	4
10. Глобальне мислення	16	13	12	9	9	12
10.1 Демонстрація глобальних знань і чуйності, майстерне формування відмінних розмаїттям команд	4	3	2	2	2	2
10.2 Оцінює різнопереваги різноманіття глобальних умов, прагнення до повного користування професійних і робочих сил	4	4	4	3	2	4
10.3 Оцінка глобальних наслідків своїх дій, активний пошук новітніх глобальних знань	4	3	3	2	2	2
10.4 Звернення до оточуючих з повагою і довірою, не зачіпаючи їх почуття власної гідності	4	3	3	2	3	4

НУБІП України

НУБІП України