

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: “ ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА”
(на прикладі ТОВ «Кай-Рос»)**

Виконав:

здобувач вищої освіти

ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

Гершук Василь Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

к.с.н., доц. Власюк Юлія

Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Гершук В.В. Дослідження лідерства в системі управління та оцінка системи мотивації (на прикладі ТОВ «Кай-Рос») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні засади дослідження лідерства в системі управління підприємством. Здійснено оцінку системи мотивації праці в ТОВ «Кай-Рос» на основі аналізу організації управління та оцінки лідерських якостей керівництва підприємства. Запропоновано шляхи вдосконалення стилів лідерства і керівництва в ТОВ «Кай-Рос».

Ключові слова: лідер, лідерство, колектив, керівництво, відносини, організація.

SUMMARY

Hershuk V.V. Examination of leadership in the system of management and assessment of the system of motivation (on the application of "Kai-Ros" LLC) - Manuscript.

Examination of the first (bachelor) level of higher education specialty 073 Management. - Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022.

The work outlines the theoretical basis of the research of leadership in the system of management of the enterprise. Evaluated the system of motivation in the company "Kai-Ros" on the basis of analysis of management organization and assessment of leadership qualities of the company's management. The article suggests ways to improve leadership and management styles in "Kai-Ros" LLP.

Key words: leader, leadership, team, leadership, relationship, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1 Сутність та роль лідерства у діяльності підприємства.....	8
1.2 Стилi лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків в колективі	12
1.3 Сучасні концепції лідерства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «КАЙ-РОС».	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2 Аналіз організації управління в ТОВ «Кай-Рос»	29
2.3 Аналіз і оцінка лідерських якостей керівництва ТОВ «Кай-Рос».....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА В ТОВ «КАЙ-РОС»	50
3.1 Організація навчання керівників у ТОВ «Кай-Рос»	50
3.2 Вдосконалення організаційної культури в ТОВ «Кай-Рос».....	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Питання ефективності керівництва завжди перебувають в центрі уваги практиків та науковців. Саме грамотне керівництво впливає на результативність роботи персоналу та розвиток підприємства, а також його можливість отримувати довгострокові конкурентні переваги та своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні акценти зміщуються в бік здатності керівників спонукати та мотивувати підлеглих на прийняття креативних рішень, генерування ідей, розробку й реалізацію стратегії.

Названі компетенції є запорукою ефективної діяльності підприємства. Ці компетенції, в сучасних теоріях управління, визначаються як лідерські, а лідерство розглядається як важливий важіль впливу на підлеглих з метою адаптації системи управління до мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на означені тенденції, лідерство в управлінні вітчизняних підприємств впроваджується недостатньо, що обумовлює необхідність узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення та оцінки впливу лідерських компетенцій на ефективність управління персоналом підприємств, а також упровадження сучасних дієвих інструментів формування й розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Концепції лідерства найбільш досконало розвинені та розроблені зарубіжними фахівцями: І. Вешлером і Ф. Масариком, В. Врумом, П. Друкером, Ф. Йеттоном, М. Месконом, Р. Танненбаумом, Ф. Фідлером, П. Херсі і К. Бланшардом. У розвиток теорії лідерства й компетентнісного підходу до управління зробили внесок також і вітчизняні вчені: О. Вартанова, І. Грозний, О. Зборовська, В. Лозниця, Ф. Хміль, А. Череп, Н. Шмиголь, І. Ясінецька.

Мета роботи – Метою роботи є аналіз теоретико-методичних засад і прикладних засобів формування й розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Кай-Рос».

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі **завдання**:

- провести теоретичне дослідження сутності та ролі лідерства у діяльності підприємства;
- розглянути стилі та сучасні концепції лідерства;
- надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Кай-Рос»;
- дослідити процес організації управління в ТОВ «Кай-Рос»;
- здійснити оцінку лідерських якостей керівництва ТОВ «Кай-Рос»;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення стилів лідерства і керівництва в ТОВ «Кай-Рос»

Об’єкт дослідження – процес використання лідерського впливу на підлеглих в управлінні підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та науково-практичні засади щодо формування та розвитку лідерської компетентності в системі управління ТОВ «Кай-Рос».

Інформаційною базою проекту є: наукові праці, матеріали періодичних видань, інформація фінансової та управлінської звітності підприємства, інтернет ресурси, нормативно законодавча база.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), додатків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 63 сторінок, у тому числі 13 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та роль лідерства у діяльності підприємства

Практика показує, що жоден фактор не забезпечує більшої вигоди та користі для організації, ніж ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей та завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з підлеглими та вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих чи інших проблем. Очевидно, що організації, де є лідери, можуть досягти всього цього набагато швидше, ніж організації без лідерів.

Слово лідер походить від англійської lead (вести). Значить, лідер – це ведучий, що йде попереду. Лідер – член організації, що має високий особистий статус, надає сильний вплив на думку і поведінку оточуючих його людей, членів будь-якого об'єднання, організації та комплекс функцій.

Розглянемо як тлумачать поняття «лідерство» окремі науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність лідерства

Автор	Сутність	Ключові слова
1	2	3
Сергеева Л. М. [36]	Лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування і особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи	Цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи робочої групи
Карамушка Л. М. [22]	Лідерство – це здійснення спрямованого, але не директивного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками	Здійснення спрямованого, але не директивного впливу на працівників
Котельников В. О. [23]	Лідерство – це мистецтво спонукати людей робити те, що тобі потрібно, причому робити це збажанням	Мистецтво спонукати людей

Джерело: сформовано на основі [27]

Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що мають динамічніше та ефективніше керівництво. У сучасній мові під керівництвом, з погляду власника мається на увазі або індивід (керівник) або група (керівний склад), або процес, тобто спосіб управління організацією, що володіє індивідуальними особливостями. Синонімами слів керівництво та керівник є слова лідерство та лідер.

Природу лідерства можна зрозуміти краще, ніж саме управління. Бути менеджером в організації – це не те саме, що бути лідером. Впливаючи на роботу підлеглих і вибудовуючи з ними стосунки, керівники в першу чергу використовують і спираються на офіційні владні бази та владні ресурси.

Лідерство, як особливі управлінські відносини, більшою мірою базується на процесі соціального впливу, або взаємодії у створенні. Процес набагато складніший і вимагає високого рівня взаємодії учасників. На відміну від менеджменту, лідерство передбачає наявність послідовників в організації, а не підлеглих. Тому відносини «начальник-підлеглий», властиві традиційному управлінському погляду, замінюються відносинами «керівник-послідовник».

Зазвичай ми називаємо лідерами тих людей, які здатні вести за собою, залучити до спільної справи, "зарядити" на результат. Людина, яка вміє, використовуючи формальні важелі влади, поставити завдання і проконтролювати його виконання, не є лідером. Використання наявних ресурсів, постановка завдань, контроль результатів, роздача заохочень і покарань – це звичка "формального" управління виконанням. Тут не потрібно особистісного залучення до цього процесу, досить суворо дотримуватися технології управління.

На відміну від здатності до управління, лідерство – це вміння знайти ресурси за умови дефіциту. Це вміння впливати без формальних важелів влади. Це вміння так спілкуватися з людьми, що вони ставлять собі дедалі більше складні завдання і підвищують ефективність їх виконання. Отже, лідерство – це насамперед вміння впливати неформально: силою своєї особистості,

характеру, силою своєї захопленості та впевненості у загальному успіху.

Стати менеджером не означає автоматично вважатися креативним лідером, оскільки лідерство є переважно неформальною основою. Можна займати першу посаду в організації, але не бути лідером.

Неформальне лідерство – це процес впливу на людей за допомогою здібностей, навичок та інших необхідних для цього ресурсів. Неформальний характер лідерської позиції здебільшого обґрунтований використанням особистої основи влади та джерел, що її живлять. Зразковим для лідерства вважається використання ефективного поєднання обох основ влади.

Лідерству значною мірою властива неформальна база. "Керівництво, – пише, зокрема, Р.Л. Кричевський, – феномен, що має місце на платформі формальних (чи, як ще кажуть, офіційних) відносин, а лідерство – феномен, породжений системою неформальних (неофіційних) відносин. У цьому випадку роль лідера наперед визначена на «табло» соціальної організації, а коло індивідуальних функцій для її виконання умовне. Роль лідера виникає стихійно, в штатному розписі. Управління є соціальним за своєю сутністю феноменом, а лідерство – психологічним.

Сила і примус при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті лідерського підходу вплив складається з прийняття людьми вимог лідера без очевидного чи прямого прояви влади. Здатність лідера впливати людей дозволяє використання влади і авторитет, одержувані з його послідовників.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (при такому варіанті між керівником і послідовниками), заснований на більш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. З цього та інших визначень лідерства випливає, що лідерство є функцією лідера, послідовників та ситуаційних змінних. Важливо також зазначити, що управлінські взаємодії лідерів і послідовників не повинні вважатися ієрархічними за своєю природою, щоб вони не були виключені, у випадку відносин між керівником і підлеглим.

Лідерство, як влада – це потенціал, наявний в людини.

Основою лідерства є специфічний тип відносин управління, чи лідерський тип. Це випадки переможців/переможених. Загалом, випадки лідерства відрізняються тим, що послідовники визнають, що лідерство є невід'ємною частиною групи/організації лише після того, як лідерство виправдовує свої здібності та цінності перед своїми послідовниками. Лідери наділені повноваженнями від своїх послідовників. Це тому, що послідовники визнають їх високі здібності як лідера.

Для підтримки своєї позиції лідер повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби, які можуть бути досягнуті інакше. У відповідь вони задовольняють лідерську потребу у владарюванні та піднесенні над ними, але також надають йому потрібну підтримку у досягненні організаційних цілей.

Лідер стає привабливим для послідовників через уміння бачити те, що буде досягнуто в результаті його і послідовників зусиль. Але це будь-яка мета чи будь-який стан організації надалі. В основному це те, що послідовники бажають (неефективне лідерство) або можуть (дієве лідерство) мати.

Ефективне лідерство передбачає всебічний самоаналіз. Справжні лідери постійно ставлять собі такі питання:

- Що в мене добре виходить?
- У чому мої сильні сторони?
- Чого мені як лідеру не вистачає?
- Над чим я ще маю працювати, щоб бути кращим?

Визнається, що лідерськими здібностями та вміннями можна навчитися. Відомо також, що лідерами стають не одразу. Цьому зазвичай передують певний тип кар'єри у організації чи організаціях, що допомагає розвинути ці навички та вміння. У провідних школах бізнесу є програми розвитку лідерських якостей у тих, хто збирається стати лідером.

Сила лідерського впливу прямо пропорційна ступеню прийняття послідовниками, а все тому, що лідер робить пропозицію. Влада та вплив є основними у роботі лідера.

1.2. Стили лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків у колективі

Найперший метод оцінки стилю управління ґрунтується на перспективі оцінки якості особистості. Відповідно до Персональної теорії лідерства, також відомої як теорія великої людини, найкращі лідери мають загальний набір особистих якостей (інтелект, знання, зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативу, соціальну та економічну освіченість, високий ступінь впевненість у собі). Тому, якщо ви зможете виявити ці якості, можна розвинути їх, щоб у майбутньому ви могли стати великим лідером.

Пізніше з'явився інший спосіб поведінки, який дав основу для більш точного визначення: стиль управління – це відносно стійка система методів, прийомів і форм управлінської практики, які спонукають їх до досягнення організаційних цілей. Але навіть цей підхід є неповним.

Подальші дослідження показали, що в ефективності керівництва значну роль відіграють ситуаційні фактори, які, наприклад, включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, що є у керівника. Насправді це означає, що керівник-лідер повинен по-різному вести у різних ситуаціях.

Таким чином, представники поведінкової школи виробили підхід до визначення значимих факторів ефективного керівництва:

- особисті якості;
- особливості поведінки людини в організації;
- конкретна ситуація.

Згідно з поведінковим підходом до керівництва, за способом і методом ставлення до підлеглих, кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей та завдань. А кожен керівник – це унікальна особистість, що має низку здібностей. Тому стиль керівництва має бути співвіднесений з якоюсь позицією керівника. За класифікацією Курта Левіна стиль є одномірним і може бути авторитарним, демократичним чи ліберальним. Рис.1.1 ілюструє автократично-

ліберальний континуум.

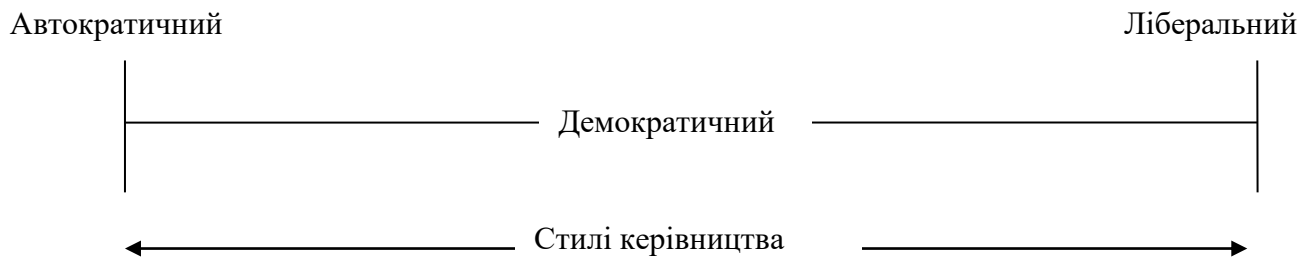


Рис 1.1. Стилі керівництва

Джерело: побудовано на основі [26]

У своєму відомому дослідженні Левін виявив, що авторитарне лідерство вимагає більше роботи, ніж демократичне лідерство. Однак по інший бік шкали були нижча мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність до групи, більше агресивності, що виявляло як лідера, так і решту групи, виражену депресивну тривожність, а також більшу опору на поведінку та покірну поведінку. У порівнянні з демократичним лідерством, ліберали мають менше навантаження, нижчу якість роботи, більше ігор, а опитування надають перевагу демократичним лідерам.

Дослідження Левіна дають підставу іншим вченим шукати поведінку, яка веде до високої продуктивності та задоволення.

Розглянемо авторитарний стиль керівництва.

Авторитарні лідери в авторитарному управлінні. У нього достатньо сил, щоб нав'язати свою волю винному, і в разі потреби він не задумается це зробити.

Було встановлено, що авторитарне керівництво забезпечувало більш високу продуктивність діяльності, але нижчий рівень задоволеності, ніж демократичне. Дуглас Мак Грегор розробив теорію лідерства, виділивши керівників двох типів "X", "Y". Відповідно до теорії "X":

1. Люди спочатку не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи.

2. Люди не мають честолобства, і вони намагаються позбутися

відповідальності, воліючи, щоб ними керували.

3. Найбільше люди хочуть захищеності.

4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання.

Цей тип керівника, володіє достатньою силою, щоб самостійно приймати і скасовувати рішення, не дає підлеглим можливості проявити ініціативу, абсолютно, часто жорстко ставиться до людей. Основним змістом його управлінської діяльності є команди та накази. Такий керівник сприймає нове обережно або зовсім не сприймає, і в управлінській роботі використовує майже такий же метод. Тому вся влада зосереджена в руках такого лідера, відомого як диктатор. Навіть планування співробітників під час зустрічей орієнтоване на постійний моніторинг їх діяльності (Рис 1.2). Це створює напружену ситуацію, коли підлеглі свідомо чи інтуїтивно прагнуть уникнути тісного контакту з такими керівниками. Поки він залишається авторитарним лідером, рішучий диктатор активно дбає про настрій і самопочуття своїх підлеглих. Можливо, він навіть захоче звернутися до них або заохотити їх взяти участь у плані місії. Але він зберігає за собою фактичну владу приймати та виконувати рішення.

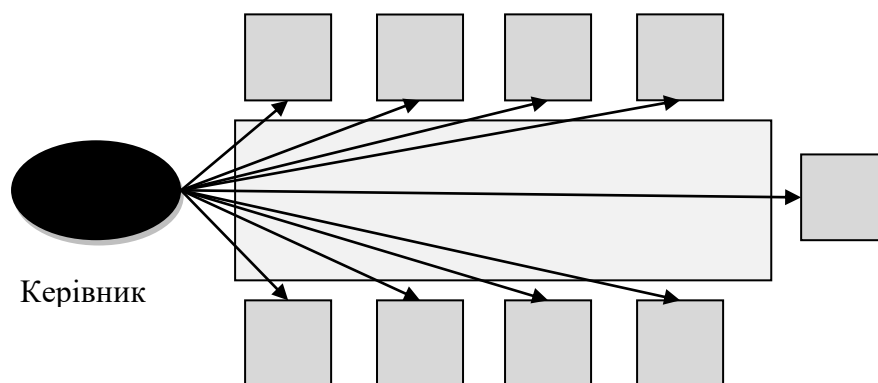


Рис 1.2 Місце розташування керівника-автократа під час проведення ділових переговорів

Джерело: побудовано на основі [15]

Як правило, лідер стає диктатором, коли його бізнес-якість нижча, ніж у підлеглих, якими він керує, або якщо загальна та професійна культура його

підлеглих дуже низька. Такий стиль керівництва не може стимулювати ентузіазм підлеглих і не може підвищити ефективність організації.

Розглянемо демократичний стиль керівництва.

Концепція демократичного керівника Мак Грегор назвав теорією керівника "Y", її зміст зводиться до таких позицій:

1. Праця – процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не лише візьмуть на себе відповідальність, вони прагнутимуть до неї.
2. Якщо люди долучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування та самоконтроль.
3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.
4. Здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Керівники дотримуються переважно демократичного стилю, прагнучи вирішувати проблеми колективно, інформуючи підлеглих про події та належним чином реагуючи на критику. Вимогливий, але справедливий. Члени команди беруть участь у підготовці управлінських рішень до реалізації. Багато разів, пояснюючи цілі організації, керівник дозволяє підлеглим встановлювати власні цілі на основі цілей, які він поставив. Під час ділових зустрічей демократичні менеджери часто розміщуються в середині групи (Рис 1.3). Це створює невимушену атмосферу під час обговорення розвитку організації.

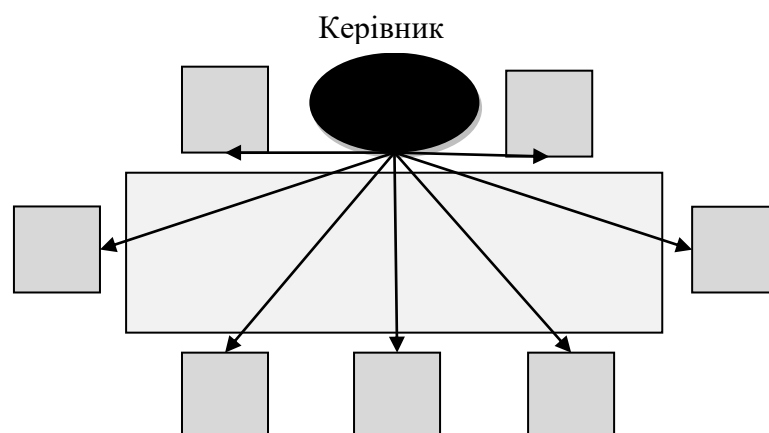


Рис. 1.3 Місце розташування керівника-демократа під час проведення ділових переговорів

Джерело: побудовано на основі [15]

Розглянемо ліберальний стиль керівництва.

Керівник із позаштатним стилем керівництва фактично не заважає діяльності колективу, а співробітникам надається повна незалежність, а також можливості для індивідуальної та колективної творчості. Цей керівник зазвичай з підлеглими ввічливий і готовий скасувати своє попереднє рішення, особливо якщо воно загрожує його репутації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Стилі керівництва

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
4. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Відношення до підбора кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
6. Відношення до недоліків власних знань	Усе знає – усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
8. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий
9. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни

10. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Діє приблизно так само, як і демократ
--	---	---	---------------------------------------

Джерело: побудовано на основі [6]

Німецькі вчені давно вивчають вплив стилю управління на ефективність команди. Було виявлено, що продуктивність зросла, а ефективність зменшилася в командах, де переважали демократичні стилі керівництва – у командах з ліберальним і авторитарним стилями.

Розглянемо модель Лайкерта.

Ренсіс Лайкерт і його колеги з Мічиганського університету розробили альтернативну систему, порівнявши групи з високою та низькою продуктивністю в організації. Вони стверджують, що відмінності в продуктивності можна пояснити стилями керівництва. Аналогічно континууму за теоріями "X" та "Y" Мак Грегора, керівники груп з високою та низькою продуктивністю класифікувалися за континуумом, що знаходиться в межах від однієї крайності – зосереджені на роботі (теорія "X"), до іншої – зосереджені на людині (теорія "Y"). Цей континуум представлений Рис 1.4.

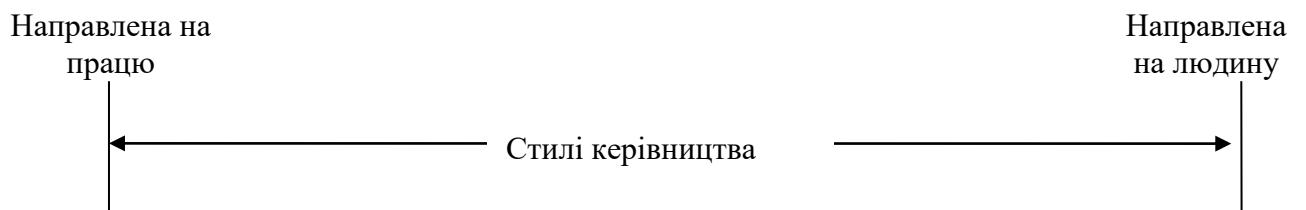


Рис. 1. 4. Континуум стилів лідерства

Джерело: побудовано на основі [26]

Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник, орієнтований на завдання, перш за все, дбає про проектування завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці. Менеджери, які підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, насамперед ставлять правила,

інструкції, процедури.

Навпаки, лідери, орієнтовані на людей, дбають про людей насамперед. Він зосереджується на підвищенні продуктивності через покращення міжособистісних стосунків: наголошується на взаємодопомозі, максимально залучає співробітників до прийняття рішень, уникає важкої роботи та встановлює високий рівень продуктивності для підрозділу. При такому підході керівники приділяють особливу увагу своїм стосункам з підлеглими, підтримуючи атмосферу довіри. Як правило, цей тип лідера м'який, відкритий і доброзичливий. На основі своїх досліджень Лайкерт зробив висновок, що стилі керівництва завжди орієнтовані на роботу або на людей. Жоден лідер не може одночасно проявити ці дві якості. Стиль керівництва, орієнтований на людей, майже завжди допомагав підвищити продуктивність.

1.3. Сучасні концепції лідерства

В сьогоденні існує велика кількість вчених та дослідників, які створюють/знаходять різні концепції лідерства та їх вплив на працівників. Але слід виділити одні із важливіших концепцій, які більш помітні на практиці, такі як:

Чотири системи Ренсіса Лайкерта.

Як продовження цього дослідження, Ренсіс Лайкерт відстоював чотири основні системи стилю керівництва (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чотири основні системи стилю керівництва

№	Стиль керівництва	Характеристика стилю
1	Експлуататорської-авторитарний	Менеджери мотивують людей, погрожуючи покаранням, використовуючи винагороди та приймаючи власні рішення.
2	Прихильно-авторитарний	Керівники практикують основи довіри, мотивації та заохочення своїх підлеглих. Використовують ідеї своїх підлеглих.
3	Консультативно-	Керівники певною мірою довіряють своїм

	демократичний	підлеглим, використовують їхні ідеї та точки зору, а також консультуються зі своїми підлеглими під час прийняття управлінських рішень.
4	Заснований на участі	Керівники повністю довіряють своїм підлеглим, прислухаються до їхньої думки, залучають їх до всіх видів діяльності, ставляться до них на рівних.

Джерело: побудовано на основі [38]

Пізніше кожен із цих стилів виявився «чисто» рідкісним. Лайкерт описує менеджерів, що належать до Системи 1, як експлуаторсько-авторитарних. Такі лідери мають риси диктатора.

Система 2 називається філантропією-авторитаризмом. Такі керівники дозволяють підлеглим брати участь, хоча й обмежено, у прийнятті рішень, навіть якщо вони підтримують авторитарні відносини зі своїми підлеглими.

Менеджер системи 3, який називається консалтинговим типом, довіряє своїм підлеглим досить-таки, але не повністю. Між начальником і його підлеглими існує двостороннє спілкування, є певна міра довіри. Важливі рішення приймає вище керівництво, але конкретні рішення часто приймаються підлеглими.

Система 4 передбачає групове прийняття рішень і участь співробітників у прийнятті рішень. За словами Рікарда, він є найефективнішим. Такі керівники мають повну довіру до своїх підлеглих. Прийняття рішень дуже децентралізоване. Крім того, на відміну від менеджерів Системи 1, орієнтованих на роботу, вони є менеджерами, орієнтованими на людей.

Дослідження Рікарта показують, що найефективніші керівники низового рівня зосереджуються на людській стороні проблем, з якими стикаються їхні підлеглі, і будують стосунки на основі взаємодопомоги. Він розділив підлеглих на оперативні групи і дав їм важкі завдання. Замість бесіди з підлеглими один на один він демонстрував лідерство в групі.

Класифікація стилів керівництва, розроблена в університеті штату Огайо.

У 1945 році за підтримки Департаменту бізнес-досліджень Університету штату Огайо група вчених провела всебічне дослідження в галузі лідерства. Вони вказали, що є серйозна помилка в ідеї поділу управління на роботу, орієнтовану на людину. Результати показують, що диктаторські лідери, незважаючи на те, що вони недемократичні, зосереджуються на роботі, а також приділяють велику увагу стосункам.

Це було їх важливе відкриття, що «люди можуть діяти як на роботі, так і приватно». Дослідницька група з Університету Огайо розробила систему, яка класифікує поведінку керівництва за двома параметрами: «структура» та «повага до підлеглих». Відповідно до цієї ідеї, менеджери можуть впливати на людей, діючи по-різному відповідно до цих двох критеріїв. Структура означає, що лідери планують і організовують групову діяльність і відносини з собою. Повага до підлеглих означає дії, які впливають на людей, будуючи стосунки, засновані на довірі, повазі та контакті між керівниками та їхніми підлеглими. Нижче наведено типові дії, які передбачають повагу до підлеглих.

Було виявлено, що люди діють з різним ступенем уваги до своїх підлеглих і структурування проблем, і на малюнку 1.5 показано можливі комбінації цих факторів у керівництві. Лідери, які поєднують ці дві поведінки, показали найкращі результати, але нещодавні дослідження показали, що ця класифікація стосується не всіх ситуацій.

Управлінська решітка Блейка та Мутона.

У сучасних умовах успіх справи залежить не тільки від відносин між керівником і його підлеглими і ступеня наданої свободи, а й від низки інших обставин. Відображаючи це, «багатовимірний» стиль управління являє собою взаємодоповнювальну і взаємопов'язану сукупність підходів, кожен незалежний від яких може бути реалізований паралельно з іншими підходами.

Ця концепція, розроблена в Університеті штату Огайо, була модифікована та поширена Блейком і Мутонем, щоб побудувати сітку, яка містить п'ять основних стилів керівництва.



Рис 1.5 "Решітка управління" Р. Блейка та М. Мутона

Джерело: побудовано на основі [39]

Вертикальна вісь цієї фігури розташовує «розгляд для осіб» від 1 до 9. На горизонтальній осі "Прихильність до виробництва" також оцінюється від 1 до 9. За цими двома критеріями визначається стиль керівництва. Всього можна вибрати 81 позицію 9х9, тобто 81 стиль управління. Звичайно, неможливо чітко визначити, до якого квадрата матриці належить той чи інший тип лідерства. Блейк і Мутон описують п'ять крайніх і найбільш характерних положень Матриці.

1.1 Страх перед бідністю (примітивне лідерство).

Ця позиція характеризує холодного керівника до своїх підлеглих і до самого виробничого процесу. В принципі, такого керівника не можна назвати лідером. Він скоріше «охоронець портфолію та крісла». Однак такий стан триває недовго. Найсерйознішою проблемою рано чи пізно стане необхідність перегляду стилів управління та управління змінами.

1.9 Будинок відпочинку (соціальне керівництво).

Начальник надає велике значення хорошим і теплим відносинам і мало цікавиться результатом своєї роботи. Ця посада характеризується тим, що є керівником, який приділяє особливу увагу потребам і запитам своїх підлеглих, чого немає у виробничому процесі.

9.1 Авторитет – підпорядкування.

Менеджера дуже цікавить ефективність роботи, але мало мораль своїх підлеглих. Така позиція характерна для власників бізнесу, які віддають перевагу виробництву та мало займаються соціальною діяльністю.

5.5 Організація (Виробничо-соціальне управління).

Менеджери в цій сфері майже порівну розподіляють свою «прихильність» до людей та організаційно-технічних факторів виробництва. Незважаючи на те, що він завоював міцні позиції в усіх сферах діяльності, йому не вистачає зірок з неба.

9.9 Команда.

Підвищуючи увагу та ефективність до підлеглих, керівники дозволяють підлеглим свідомо брати участь у досягненні організаційних цілей. Це дає змогу досягти як високого морального духу, так і високої продуктивності. Відмінною рисою цієї посади є те, що він є менеджером, який на одному рівні ставиться і до відповідальної особи, і до продукту. Вони вважають, що активне залучення підлеглих до прийняття рішень є найкращим способом підвищення продуктивності та підвищення якості продукції та послуг.

Блейк і Мутон стверджували, що найефективнішим стилем лідерства є поведінка на керівній посаді 9.9 Матриця стилів лідерства, можливо, є найпоширенішим підходом до вивчення стилів лідерства. Це не тільки гарне поєднання з іншими дослідженнями на цю тему, але це також особлива можливість для керівників оцінити свою позицію та вжити заходів для покращення свого стилю управління.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кай-Рос»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кай-Рос» є юридичною особою, зареєстрованою в податковому органі, має свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензію, самостійне майно, має власний статут, колективний договір, самостійний баланс, набуває майнових та особистих немайнових прав. і бере на себе відповідальність від його імені, може бути позивачем і відповідачем третейського суду. Встановлює розрахунковий та інші розрахунки в установах банків, має печатки з власними назвами, штами, бланки та інші реквізити.

Установчими документами Товариства є Статут та установчий договір. В установчому договорі містяться такі відомості:

- склад засновників (учасників) товариства;
- розмір статутного капіталу товариства та розмір частки кожного із засновників (учасників) товариства;
- розмір та склад вкладів, порядок та строки їх внесення до статутного капіталу товариства при його установі;
- відповідальність засновників (учасників) товариства за порушення обов'язку щодо внесення вкладів;
- умови та порядок розподілу між засновниками (учасниками) товариства прибутку;
- склад органів товариства;
- порядок виходу учасників товариства із товариства.

Товариство має право щокварталу, раз на півроку або щорічно приймати рішення про розподіл свого чистого прибутку між учасниками товариства. Рішення про визначення частини прибутку товариства, що розподіляється між

учасниками товариства, приймається загальними зборами учасників товариства.

Частина прибутку товариства, призначена для розподілу між його учасниками, розподіляється пропорційно до їхніх часток у статутному капіталі товариства. ТОВ «Кай-Рос» несе відповідальність за майно, яке йому належить.

Джерелом формування корпоративної власності є:

- грошові та майнові внески засновника;
- продаж продукції, послуг та інші аспекти доходу видів економічної діяльності:
- дохід від цінних паперів;
- позики від банків та інших кредиторів;
- безкоштовні або благодійні пожертви, пожертви організацій, підприємств і громадян;
- інші джерела, не заборонені законом.

Основним видом діяльності за КВЕД в ТОВ «Кай-Рос» є виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення, допоміжним видом діяльності є оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, неспеціалізована оптова торгівля, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт, виробництво інших виробів з паперу та картону, друкування іншої продукції, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Обсяг продажів у 2018 році склав 564 тис. грн. Серед замовників значна частка бюджетних організацій – 25%, близько 40% послуг населенню та 35% послуг, що надаються іншим підприємствам.

Також підприємство вже 3 роки займається виготовленням виробів із бетону (тротуарної, фасадної плитки, блясин, сходинок, бордюри та ін.) Питома вага даного виду діяльності не велика становить 15% в загальному обсязі виробництва.

Предметом діяльності підприємства є:

- оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання продовольчої та непродовольчої групи;
- здійснює внутрішні та міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом;
- комерційна, торгово-заготівельна та посередницька діяльність;
- благодійна діяльність;

У досягненні ефективного формування витрат на ТОВ «Кай-Рос» важливим напрямом може бути система стимулювання працівників за економію витрат. В основу формування підсистеми стимулювання працівників за зниження витрат має бути покладено економічні методи. Необхідно тісно пов'язуватись з плановими завданнями і нормативними вимогами до витрат, які повинні бути сформульовані у бюджетах витрат. Цьому сприяють: розроблення економічно обґрунтованого бізнес-плану і його невід'ємної складової – фінансового плану; контроль і аналіз виконання бізнес-плану, зокрема фінансового плану; вжиття конкретних заходів щодо фінансово-господарської стабілізації.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кай-Рос»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи приросту	
		2018	2019	2020	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	860,9	842,1	940,1	-2,18	11,64
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	40	38	42	-5,00	10,53
Продуктивність праці	тис. грн./особу	21,52	22,16	22,38	2,96	1,01
Фонд заробітної плати	тис. грн.	3129,6	3483,8	3941,3	11,32	13,13
Середньорічна заробітна плата	тис. грн./особу	78,24	91,68	93,84	17,18	2,36
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	585,4	606,3	733,3	3,57	20,95
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	275,5	235,8	206,8	-14,41	-12,30
Рентабельність реалізованої продукції	%	32,00	28,00	22,00	-12,50	-21,44
Балансовий прибуток	тис. грн.	-3,2	2,3	-7	-171,88	-404,35

Рентабельність підприємства	%	-0,55	0,38	-0,95	-169,40	-351,64
Середньорічна вартість ОЗ	тис. грн.	254,8	251,51	239,6	-1,29	-4,73
Фондовіддача		3,38	3,35	3,92	-0,91	17,18
Фондоозброєність	тис.грн./особу	6,37	6,62	5,71	3,91	-13,80

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 2.1. свідчать що, у 2020 році порівняно із 2019 р. дохід зріс на 11,64%, а у 2019 році зменшився на 2,18% в порівнянні з 2018 р. Щодо витрат на оплату праці, то при скороченні персоналу на 2 особи у 2019 р. вони зростали на 11,32%, а у 2020 р. – на 13,13%. Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 20,95% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., у 2019 р. вона зросла на 3,57% в порівнянні з 2018 р. Середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 4,73% у звітному році, в порівнянні з 2019 р., а у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшився на 1,29% без змін. Фондовіддача знижується у 2019 р. на 0,03 грн., у звітному році вона зростає на 0,57 грн. Фондоозброєність збільшується у 2019 р. на 250 грн. тому 6,62 тис.грн. на особу, а у 2020 р. падає на 910 грн тому 5,71 тис.грн на особу.

Аналіз активів ТОВ «Кай-Рос» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТзОВ «Кай-Рос»

Найменування статей	На початок 2020 року		На кінець 2020 року		Зміни			Темп зростання %
	Тис. грн.	Структура %	Тис. грн.	Структура %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Структурні зрушення, %	
I. Інші необоротні активи	7,8	21,85	7,8	24,92	—	—	3,07	100,0
Усього за розділом I	7,8	21,85	7,8	24,92	—	—	3,07	100,0
II. Оборотні активи								
Дебіторська	17,6	49,30	18,6	59,42	1,00	5,68	10,13	105,68

заборгованість								
Грошові кошти	10,3	28,85	4,9	15,65	-5,40	-52,43	-13,20	47,57
Усього за розділом II	27,9	78,15	23,5	75,08	-4,40	-15,77	-3,07	84,23
III. Необоротні активи призначені для продажу та групи вибуття								
Разом	35,7	100	31,3	100	-4,40	-12,32	—	87,68

Джерело: побудовано на основі фін.звіт. підпр.

Дані табл. 2.2 свідчать, що валюта балансу порівняно з початком періоду зменшилась на 4,4 тис. грн. (на 12,32 %). На дане відхилення вплинуло відповідне зменшення оборотних активів на 4,4 тис. грн. (15,77%) при незмінній величині необоротних активів – 7,8тис.грн.

В складі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість займає 59,42 % в активах підприємства.

При лінійній структурі управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво над підлеглими йому ланками, а також зосереджує у своїх руках усі функції управління.

Аналіз пасивів підприємства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз пасивів ТОВ «Кай-Рос»

Найменування статей	На початок 2020 року		На кінець 2020 року		Зміни			Темп зростання %
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура%	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Структурні зрушення %	
I. Власний капітал:								
Зареєстрований капітал	6,6	18,49	6,6	21,09	0,00	0,00	2,60	100
Нерозподілений прибуток	7,1	19,89	0,1	0,32	-7,00	-98,59	-19,57	1,41
Усього за розділом I	13,7	38,38	6,7	21,41	-7,00	-51,09	-16,97	48,91
II. Довгострокові зобов'язання і	-	-	-	-	-	-	-	-

забезпечення								
III. Поточні зобов'язання і забезпечення:								
Поточна кредиторська заборгованість	0,1	0,28	2,7	8,63	2,60	2600,00	8,35	2700
Інші поточні зобов'язання	21,9	61,34	21,9	69,97	0,00	0,00	8,62	100,00
Усього за розділом III	22	61,62	24,6	78,59	2,60	11,82	16,97	111,82
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	35,7	100	31,3	100,00	-4,40	-12,32	0,00	87,68

Джерело: побудовано на основі фін.звіт. підпр.

Як видно з таблиці 2.3 власний капітал на кінець року зменшився на 7 тис. грн. (51,1%) внаслідок збільшення величини збитку і зменшення прибутку минулих років на 7 тис. грн. (98,59%), що свідчить про значні проблеми. Це говорить про збільшення залежності даного підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Оцінка зміни структури пасиву показує значне погіршення фінансової стійкості підприємства (питома вага власного капіталу зменшилась на 16,97%).

Проте було введено військовий стан, і компанія, у якої мало постачальників, була на межі закриття, але змогла знайти постачальника в Україні. Як наслідок, сировина стала дещо дешевша та легше доставлялась, але після закінчення воєнного стану плануємо повернути її звичайними постачальниками.

Також через військовий стан підприємство на короткий час було закрито. В результаті їм довелося знизити заробітну плату працівникам, але вони повинні були виплатити те, що не заплатили в наступному місяці. Але після простою компанія знову починає відновлюватися. Також під час війни, замовляючи послуги у ТОВ«Кай-Рос», вони укладають контракти з робітниками в період замовлення. Трудові контракти є короткостроковими, тому зарплати невисокі. В

результаті «Кай-Рос» зміг вийти з критичної ситуації з низькими оборотами і без сировини.

Наразі «Кай-Рос» успішно постачає продукцію українській армії та надає невелику фінансову допомогу. Коли підприємство вийшло з кризи, воно почало постачати продукцію українській армії, а саме: паперову (одноразову) продукцію як для їжі так і для гігієни, на продукції підприємства може бути зображений принт який би підняв настрій та бойовий дух українських солдат.

Сам директор закликає всіх працівників передавати продукцію військовим та надавати різні форми підтримки в залежності від їх становища.

Підприємство може співпрацювати з різними українськими та іноземними підприємства щоб домогтися більших результатів як в виробництві так і в поставках. Підприємство може використовувати транспорт та спецтехніку для забезпечення цілісності та обороноздатності території.

2.2. Аналіз організації управління підприємством

Керівництво ТОВ «Кай-Рос» охоплює всі завдання, пов'язані із забезпеченням цілеспрямованого та злагодженого процесу виробничої, фінансової та маркетингової діяльності, управління персоналом для досягнення корпоративних цілей. Процес управління підприємством здійснюють менеджери, а керівників очолюють керівники. Управлінський персонал підприємства забезпечує виконання внутрішніх управлінських завдань підприємства та забезпечує зовнішні зв'язки з клієнтами, торговими партнерами, конкурентами, банками. ТОВ «Кай-Рос» має лінійну організаційну структуру управління, придатну для малого бізнесу. У структурі лінійного управління принцип вищого керівництва дуже чіткий, керівник кожного підрозділу має повні повноваження, здійснює повноваження незалежно від своїх підлеглих, і всі функції управління зосереджені в його руках. До переваг лінійної організаційної структури управління можна віднести:

- єдність розпорядництва, простоту і чіткість підпорядкування;

- повну відповідальність керівництва за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;
- одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Недоліки цього найпростішого виду структури управління:

- велике інформаційне перенавантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів із підлеглими, вищими і суміжними ланками;
- високі вимоги до керівника, який повинен бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники;
- структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;

Структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдання, що залежать від умов функціонування, які постійно змінюються.

Аналізуючи технічне оснащення працівників апарату управління обчислювальною та комп'ютерною технікою, можна зробити висновок, що всі працівники забезпечені персональними комп'ютерами, робоче місце робітників знаходиться в одному кабінеті. В загальному на підприємстві присутні належні умови праці, з дотриманням усіх правил техніки безпеки та позитивний психологічний клімат.

Оскільки дане підприємство мале, то економічна служба на ньому не представлена численними функціональними підрозділами, а складається лише з бухгалтерії, яка включає в себе одного працівника: головного бухгалтера.

На підприємстві ТОВ «Кай-Рос» використовують такі способи прийняття управлінських рішень:

1) одноосібні (приймаються керівником особисто), в залежності від ситуації він діє по різному:

- приймає рішення на підставі інформації, якою володіє на момент його прийняття;
- приймає рішення на підставі інформації, якою володіє сам і надають підлеглі;
- викладає проблему індивідуальним підлеглим, вислуховує їх ідеї, пропозиції, а потім приймає рішення;

2) колективні – керівник викладає проблему підлеглим і разом вони знаходять, оцінюють і обирають альтернативу, тобто рішення приймаються колективом.

3) командні – розробляється і приймається рішення командною групою, при цьому важливою умовою є згода всіх членів команди.

Організаційна структура насамперед спрямована на встановлення чітких зв'язків між окремими підрозділами організації та розподіл прав та обов'язків між цими підрозділами. Організаційна структура насамперед спрямована на встановлення чітких зв'язків між окремими підрозділами організації та розподіл прав та обов'язків між ними. Організаційна структура та управління фабрикою не є фіксованою, вона постійно змінюється і вдосконалюється зі зміною ситуації.

Організаційна структура управління промисловою організацією різноманітна і визначається багатьма об'єктивними факторами та умовами. Сюди входять, зокрема, масштаби виробничої діяльності організації (великі, середні, малі), виробничий профіль організації (незалежно від того, чи спеціалізується вона на виробництві одного виду продукції чи випускає широкий асортимент продукції з різних галузей), обсяг виробництва Він включатиме характер продукту, який буде вироблятися, сферу діяльності організації тощо.

Фактична організаційна структура ТОВ «Кай-Рос».

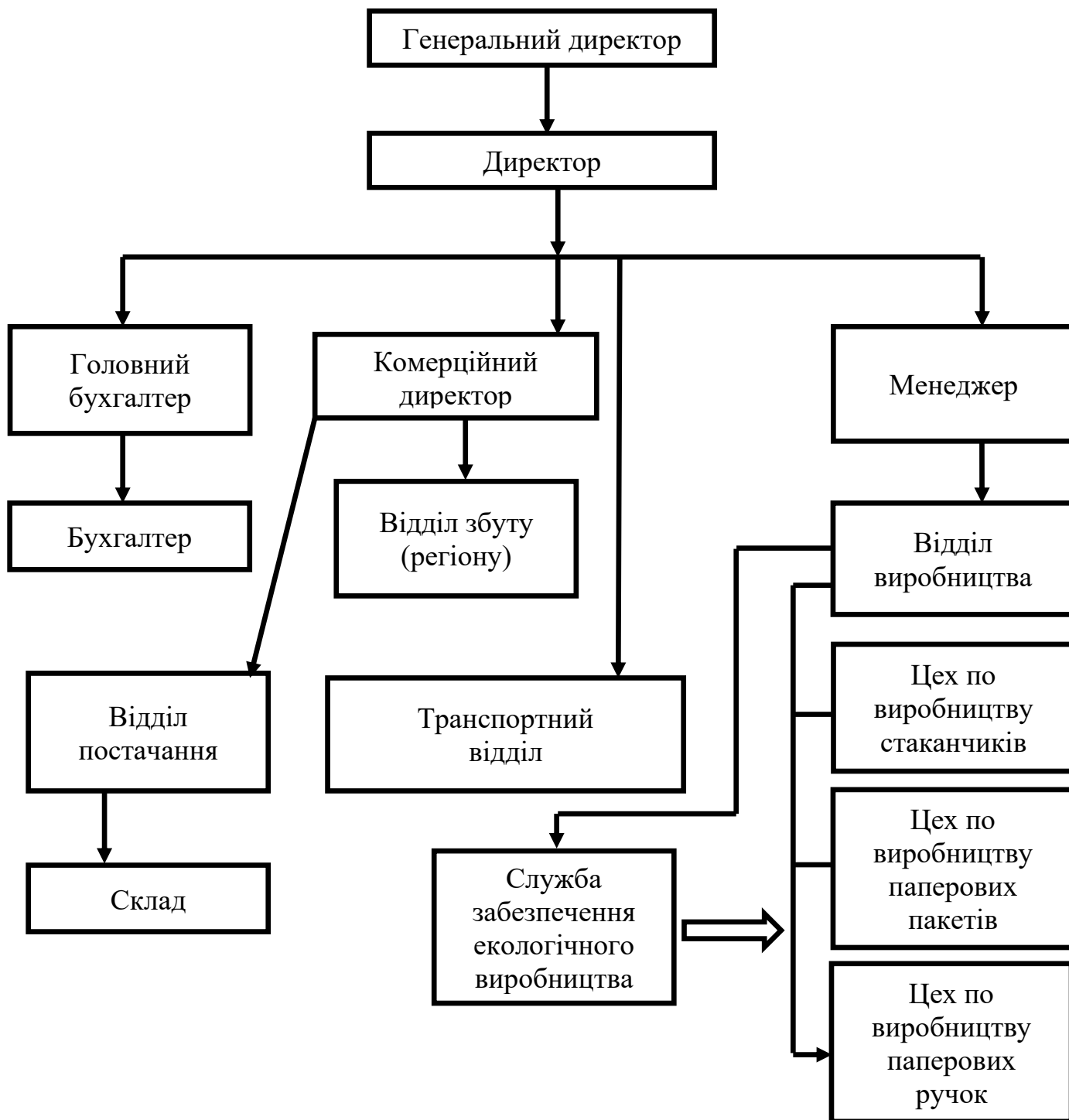


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кай-Рос»

Джерело: розроблено автором

Є такі переваги, як чіткі відносини між начальником і підлеглими, висока чуйність на прямі інструкції, велика особиста відповідальність керівника за кінцевий результат компанії. Є й такі недоліки, як високі вимоги до керівника та велике навантаження на менеджера.

Виробничу структуру зображено на рисунку 2.2.

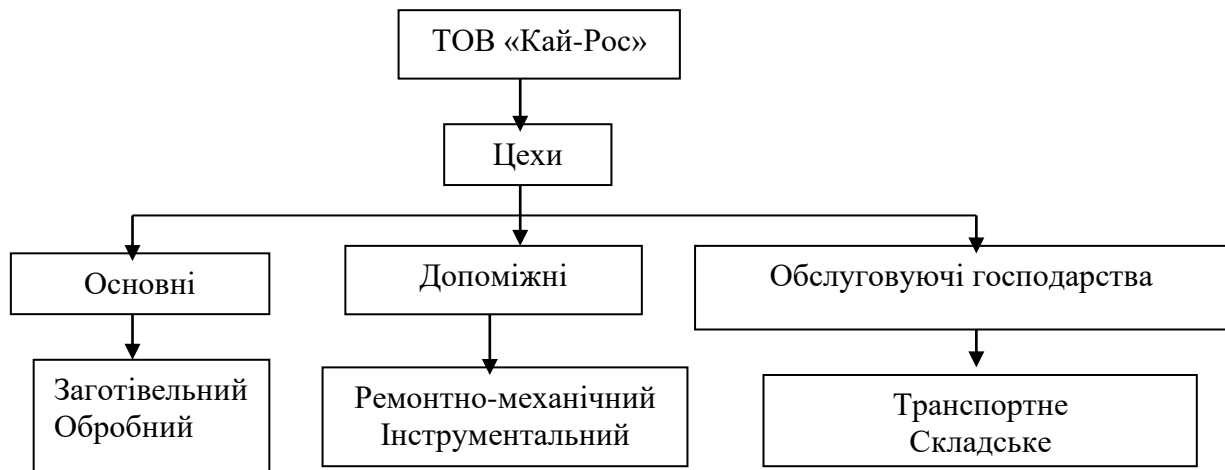


Рис 2.2. Виробнича структура ТОВ «Кай-Рос»

Джерело: розроблено автором

У досягненні ефективного формування витрат на ТОВ «Кай-Рос» важливим напрямом може бути система стимулювання працівників за економію витрат. В основу формування підсистеми стимулювання працівників за зниження витрат має бути покладено економічні методи.

Необхідно тісно пов'язуватись з плановими завданнями і нормативними вимогами до витрат, які повинні бути сформульовані у бюджетах витрат. Цьому сприяють: розроблення економічно обґрунтованого бізнес-плану і його невід'ємної складової – фінансового плану; контроль і аналіз виконання бізнес-плану, зокрема фінансового плану; вжиття конкретних заходів щодо фінансово-господарської стабілізації.

2.3. Аналіз і оцінка лідерських якостей керівництва ТОВ «Кай-Рос»

Ефективне функціонування концепції управління персоналом підприємства багато в чому залежить від рівня лідерства, який можуть продемонструвати працівники.

Незалежно від організації, кожен член організації має потенціал для лідерства, оскільки він може впливати на інших співробітників. Проблема полягає в тому, щоб розкрити цей потенціал і використовувати його як ресурс.

Кожен з нас має потенціал бути лідером, але лише займаючи певну позицію в ієрархії роботи, ми можемо досягти цього з формальними повноваженнями.

Звісно, це не так, а є й складніші обставини. Лідерські навички не обмежуються тим, що дається і що набувається. Воно є як вродженим, так і набутим у процесі співпраці з іншими. Однак, навіть якщо у вас є найкращі якості, які вам потрібні, ви не можете здійснювати лідерство.

Проблема оцінки компетентності керівників і фахівців полягає в тому, що необхідно оцінювати кваліфікацію працівників при прийомі на роботу, підборі кандидатів на посади, плануванні довгострокового кар'єрного розвитку та в багатьох інших випадках. Виправдано акцентувати увагу на основних якостях співробітників, а не на конкретних результатах. Бо якісна оцінка може «передбачити» дії, які ще не відбулися. Проте зробити таку оцінку рівно збалансованою за точністю, об'єктивністю, зручністю та зрозумілістю дуже важко. Про важливу роль менеджерів та існування певних вимог до особистості менеджерів тривалий час обговорюються.

Вперше про це згадали Ф. Тейлор і А. Файоль, засновники ділового адміністрування, на початку минулого століття. Таким чином, А. Файоль у своїй роботі для ефективної роботи менеджерів: інтелект, освіченість, досвід, такт, енергійність, проникливість, чесність, здоровий глузд, здоров'я, впевненість у собі. З іншого боку, жодна з якостей не була пріоритетною. Навіть якщо керівник абсолютно чесний, якщо йому не вистачає інших якостей, таких як досвід, інтелект, кмітливість і культура, навіть «цінні» якості чесності не сприяють ефективному управлінню.

Ефективність управління відражає, перш за все, ефективність керівництва. Він визначається як співвідношення між результатами та витратами, пов'язаними з їх отриманням. У цьому випадку економічна ефективність виражає економічні результати діяльності організацій при визначеній системі управління. З іншого боку, ефективність системи управління характеристиками індикаторів, які відображають виробничо-господарську діяльність підприємств:

прибуток, витрати, обсяг виробництва, рентабельність, ліквідність, автономність, фінансова стійкість, мобільність, обіговість тощо.

Інтегральний підхід спрямований на розвиток впливу ефективних лідерів і заохочує учасників усвідомлювати своє «справжнє я». Як наслідок, найважливішою умовою успішного лідерства є здатність впливати на підлеглих як професійно, так і особисто, враховувати їхні переконання та цінності. Тільки вміло використовуючи впливові засоби, можуть досягти успіху як самі керівники, так і колективи та організації.

Розглянемо лідерські якості та ключові характеристики управлінського персоналу.

Таблиця 2.4

Результати оцінки професійних якостей керівників

Фактори, які відображають професійні якості керівників	Посади керівників і їх оцінка в балах					Знижена оцінка				
	Генеральний директор	Директор виробничого відділу	Головний бухгалтер	Комерційний директор	Директор управління маркетингу	Генеральний директор	Директор виробничого відділу	Головний бухгалтер	Комерційний директор	Директор управління маркетингу
1.Твердість	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3
2.Гнучкість	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2
3.Рішучість	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2
4.Принциповість	4	2	3	3	2	2	1	2	2	1
5.Професійна підготовка	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4
6.Досвід роботи	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3
7.Кумунікабельність	5	5	5	5	3	2	4	3	1	2
8.Авторитет	5	5	4	4	3	3	3	2	1	1
9.Віковий ценз	4	4	5	3	2	3	2	4	1	2
10.Компетентність	5	5	5	4	5	4	3	3	2	4
11.Організаторські здібності	5	5	5	4	3	4	3	2	1	3
Всього	49	49	50	43	38	37	33	32	24	27

Джерело: розроблено автором

Інтегрована оцінка визнає всі категорії працівників за єдиною ознакою: рівень професійної освіти та досвід роботи (кваліфікації) за фахом, що є частиною показника професійної кваліфікації працівника. У контексті цього дослідження всі керівники підприємства є високоосвіченими та досвідченими фахівцями, тому цей фактор має значний вплив на процес.

Надалі вплив цього фактора не буде враховано при розрахунку складних показників ефективності управління.

Керівництво повинно гарантувати, що після прийняття рішення воно реалізується на практиці. З цією метою він спирається на чисто формальну виконавчу гілку влади, демонструючи свої лідерські риси та зміцнюючи своє лідерство та формальний статус. Влада, властиві рисам керівництва, формує певний стиль керівництва, який більш-менш ефективний у різних ділових ситуаціях.

Таблиця 2.5

Основні показники результативності лідерського впливу

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн.	860,9	842,1	940,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	40	38	42
Продуктивність праці, грн/чол.	21,52	22,16	22,38
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	275,5	235,8	206,8
Фонд заробітної плати, тис.грн.	3129,6	3483,8	3941,3

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці свідчать що, у 2020 році порівняно із 2019 р. дохід зріс на 11,64%, а у 2019 році зменшився на 2,18% в порівнянні з 2018 р.. Щодо витрат на оплату праці, то при скороченні персоналу на 2 особи у 2019 р. вони зростали на 11,32%, а у 2020 р. – на 13,13%. Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 20,95% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., у 2019 р. вона зросла на 3,57% в порівнянні з 2018 р

У наш час у ринково-конкурентній боротьбі виживають ті підприємства, для яких мотивація праці персоналу є не теоретичною абстракцією, а практичною справою.

Фактично керівництво ТОВ «Кай-Рос» застосовує три групи методів: адміністративну, економічну та соціальну психологію. Управління (у широкому розумінні), яке є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших (трудоного колективу), також є складною системою. Диференціація та координація трудоного колективу управлінського колективу та формування управлінських рівнів здійснюються шляхом вертикального поділу праці. Розглянемо функції та повноваження окремих працівників підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Функції та повноваження працівників ТОВ «Кай-Рос»

Посада працівника	Функції	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Директор	Здійснює управління всіма видами діяльності підприємства	Відповідно до чинного законодавства України організовує діяльність підприємства, несе повну відповідальність за його діяльність
Комерційний директор	Здійснює управління управління фінансовими потоками бізнесу, веде фінансове планування та звітність. Визначає фінансову політику, розробляє і здійснює заходи щодо забезпечення її фінансової стійкості.	Несе відповідальність за: якість і своєчасність виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків; нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства; роботу підпорядкованих підрозділів; дотримання правил внутрішнього трудоного розпорядку; дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.
Головний бухгалтер	Організація, керівництво і контроль за станом бухгалтерського обліку та звітності у всіх підрозділах підприємства.	Відповідає за неправильне ведення бухгалтерського обліку, порушення порядку списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості та інших витрат; складання недостовірної бухгалтерської звітності; за порушення термінів подання бухгалтерських звітів

1	2	3
Менеджер зі збуту	<p>Проведення маркетингових досліджень, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, моніторинг конкурентів; Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;</p> <p>Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;</p> <p>Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається;</p> <p>Організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;</p> <p>Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;</p> <p>Складає заявки, зведені відомості замовлень і асортиментні (номенклатурні) плани постачання;</p>	<p>За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, в межах, визначених чинним законодавством України про працю. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.</p> <p>За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.</p>
Інженер-технолог	<p>Розробляє технологічні нормативи, інструкції, схеми збірки, маршрутні карти, карти технічного рівня і якості продукції й іншу технологічну документацію, вносить зміни в технічну документацію.</p>	<p>За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, в межах, визначених чинним законодавством України про працю. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством</p>

Джерело: розроблено автором

Управління лідерами є досить спірним питанням. Немає чіткої відповіді на питання:

- чи є лідерство керованим чи добровільним?
- чи народжуються лідери, чи створюються?
- що доступне для Вас та залежить від Вас?

Проте теоретичні та практичні розробки дозволили говорити про управління лідерством.

Американський дослідник лідерства С. Кові стверджує, що лідерські здібності можна визначити за вісьмома критеріями: [37]

- Постійне вдосконалення Читайте книги, ставте запитання та проходите додаткові навчальні курси. Необхідно постійно розвивати дух самовдосконалення, а не просто додавати знання.

- Орієнтований на обслуговування людей. Ви людина, яка налаштована на служіння, незалежно від того, як ви заробляєте на життя. Запитайте себе не тільки, що потрібно вам, а й того, що потрібно іншим.

- Випромінюйте позитивну енергію та філантропію та уникайте розпізнавання негативної енергії та конфліктів.

- Вірте в людей. Ви захищаєте їх і бачите їхню цінність, добро і потенціал.

- Розумний розподіл часу і зусиль. Намагайтеся оптимально розподілити своє життя між роботою, домом і громадою.

- Внутрішня впевненість у собі, оптимізм, свіжі перспективи подій, бачення життя як пригоди.

- Визнайте самокритику, терпимість, сильні сторони інших і рівне право на самовираження.

- Турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний та розумовий розвиток.

Підвищення особистої мотивації, стійка мотивація як лідера, виховання впевненості в собі, почуття відповідальності, послідовності та терпіння.

Розвиток індивідуальних, інтелектуальних та лідерських якостей (професійність, чесність).

Для демонстрації ефективного лідерства необхідно уникати появи лідерів і груп, які руйнують організацію та контролюють процес формування та розвитку лідерства. Для цього вам потрібно налагодити добрі стосунки з неформальними групами та їх лідерами та використовувати різноманітні способи усунення руйнівного лідерства:

- Найпростіше адміністративним шляхом (звільнення, переведення, вступ до групи в якості суперника тощо) порушити систему лідер-послідовник. Це також може обтяжувати руйнівних лідерів роботою та ускладнювати неформальне лідерство. Однак це все адміністративні заходи, які можна назвати оперативним втручанням. Вони часто супроводжуються порушеннями законодавства і можуть викликати явні/приховані протести та суперечки.

- Використовуйте здібності та повноваження лідерів на благо організації. Для цього можна використовувати різні засоби (наприклад, індивідуальні співбесіди, особливі міркування, розміщення лідерів на вищі посади).

- Формальні лідери крадуть основні функції неформальних лідерів (наприклад, неформальні групи виникають через страх перед скороченням, і саме тут інформують персонал про те, що страх необґрунтований).

- Зашкодити репутації неформальних лідерів в очах послідовників. Це можна робити ввічливо, але неодноразово, демонструючи їх низькі професійні здібності та показуючи, що поведінка, яку він прагне, не є перспективною чи небезпечною.

Основними інструментами розвитку людських ресурсів є оцінка працівників, адаптація персоналу та оцінка. Він також включає систему планування кар'єри для кожного співробітника та мотиваційний механізм навчання.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 2.3.

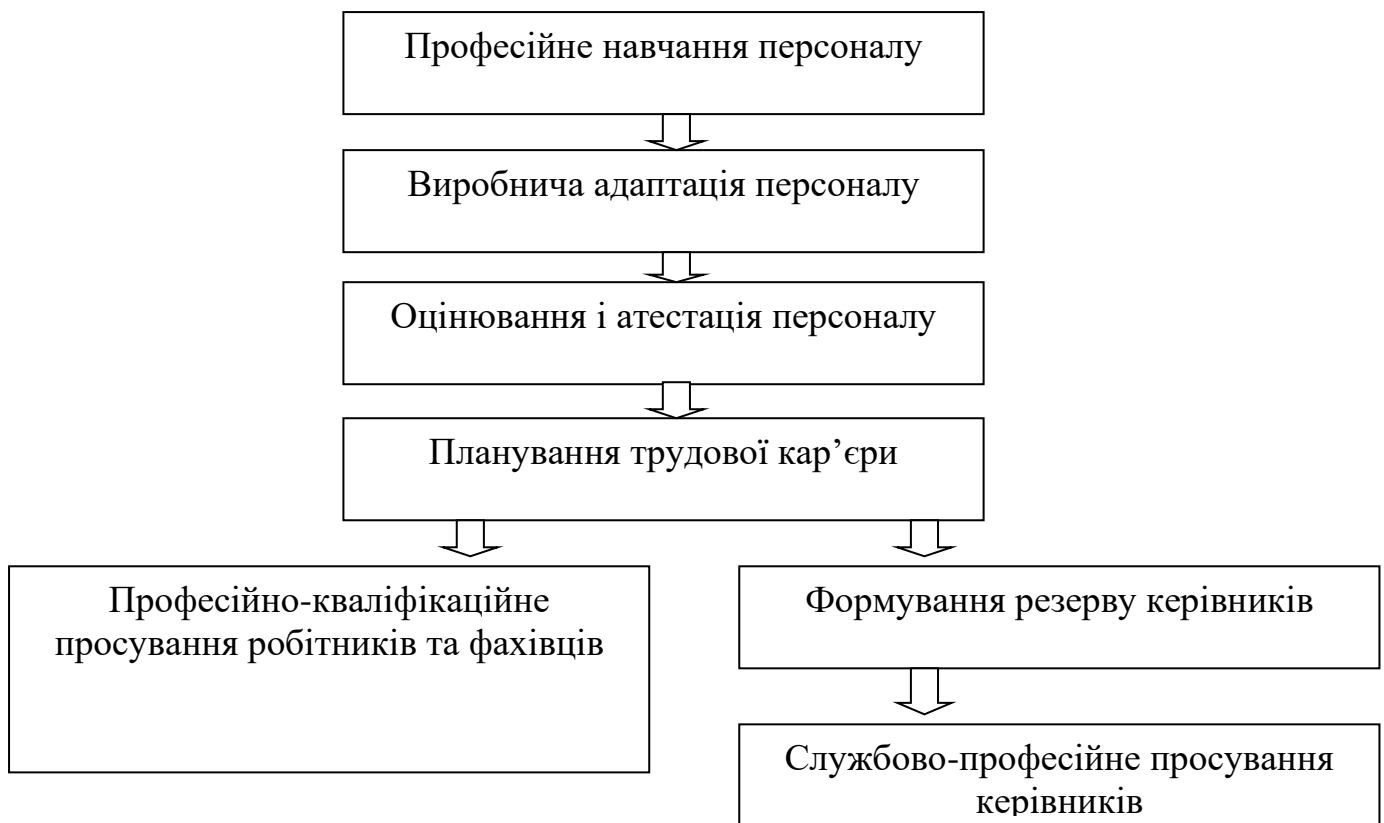


Рис 2.3. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: побудовано на основі [10]

Професійна орієнтація не лише в навчальних закладах, а й в організаціях є важливим елементом розвитку людських ресурсів. Про хороший розвиток талантів судять за кількістю покращених робочих місць. Незмінною для розвитку людських ресурсів є система мотивації як з морального, так і з матеріального боку в новій компанії.

Різниця між розвитком людських ресурсів та індивідуальним професійним розвитком полягає в тому, що перше відбувається за рахунок організації і здійснюється в межах цього діапазону. З іншого боку, саморозвиток виходить за рамки цього і включає розвиток за рахунок власного часу та ресурсів співробітників.

Управління розвитком людських ресурсів сприяє ефективному використанню потенціалу робочої сили громадян, підвищує соціальну та професійну мобільність, функціонує як засіб запобігання масовому безробіттю, працює на структурну та технічну перебудову сектору економіки, відіграє

важливу роль. у навчанні людей. Це позитивно позначиться на збільшенні та оновленні видів продукції та послуг, а також, безумовно, покращить фінансові показники організації. За цих умов розвиток людських ресурсів є одним із найважливіших напрямків раціонального функціонування організації та її конкурентоспроможності на ринку.

У той же час розвиток людських ресурсів підвищує конкурентоспроможність працівників на світовому ринку. Співробітники мають можливість здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію та опановувати професії. Це дозволить співробітникам розвиватися далі та уявити свою майбутню кар'єру. Таким чином, навіть якщо працівник втратить роботу, йому легко отримати нову роботу, а оскільки він/вона може почати власну справу, він/вона може створити нову роботу.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що директор цієї компанії є лідером і високо цінується персоналом компанії. Лідери серед робітників помітні рідко, але деякі працівники товариства мають чітке бажання зайняти лідерство на поточній роботі, дехто задоволений своєю посадою і не має бажання просуватися.

Розглянемо роботу начальника цеху на ТОВ "Кай-Рос".

В його підпорядкуванні знаходяться начальник зміни, старший майстер і змінні майстра виробництва.

Посадова інструкція начальника цеху.

I. Загальна частина.

1.1. Начальник цеху безпосередньо підпорядковується директору з виробничого відділу.

1.2. Начальник цеху призначається і звільняється з посади наказом генерального директора за погодженням із директором з виробничого відділу.

1.3. Начальник цеху є повноправним керівником та безпосереднім організатором. Здійснює технічне керівництво технологічними цехами. Забезпечує оперативне керівництво ходом виробництва та ритмічну його роботу.

1.4. Усі накази та розпорядження керівництва передаються робітникам лише через начальника цеха.

II. Обов'язки.

2.1. Забезпечує оперативний хід виробництва та ритмічну його роботу.

2.2. Здійснює розробку виробничих програм та календарних графіків, а також їх коригування протягом запланованого періоду.

2.3. Забезпечує виконання виробництвом у встановлені терміни, планових завдань за обсягом виробництва, високої якості продукції, що випускається, дотримання технологічного процесу виробництва.

2.4. Забезпечує раціональне використання сировини та матеріалів, аналізуючи щомісяця дані бухгалтерії.

2.5. Контролює дотримання норм технологічного режиму з переходів виробництва, проводить дослідницькі роботи зі зниження обриву в прядіння, поліпшення якості продукції, що випускається.

2.6. Спільно із начальником зміни, старшим майстром і змінними майстрами проводить роботи з пошуку резервів виробництва, вдосконалення організації праці, підвищення кваліфікації робітників з освоєння суміжних професій.

2.7. Здійснює контроль за виконанням норм виробітку.

2.8. Контролює ведення табельного обліку змінними майстрами, оформляє зарплату і за необхідності переглядає відрядні розцінки та норми виробітку.

2.9. Спільно із директором виробничого відділу, начальником зміни та старшим майстром працює над розробкою нового асортименту.

2.10. Здійснює особистий контроль за заправкою та перезавправкою технологічного обладнання.

2.11. Проводить збори та виховну роботу в колективі з укріплення трудової та виробничої дисципліни, дотримання економії трудових, сировинних та енергетичних ресурсів, високої культури виробництва.

2.12. Особисто контролює проведення інструктажу з охорони праці та техніки безпеки, виробничої санітарії, пожежної безпеки та забезпечує безпечні умови праці на довірєній ділянці виробництва.

2.13. Спостерігає за змістом площ, що належать виробництву.

2.14. Представляє пропозиції про заохочення працівників, що відзначилися, накладення дисциплінарних стягнень, про застосування заходів матеріального впливу.

III. Права.

3.1. Вносить на розгляд генерального директора, технічного директора та директору з виробничого відділу за технологією пропозиції щодо вдосконалення, планування сировини та модернізації обладнання.

3.2. Виписує, у межах встановлених норм, вимоги на матеріали, інструменти, деталі та інвентар, необхідний роботи виробництва.

3.3. Вносить пропозиції генеральному директору, директору з виробничого відділу на заохочення працівників технологічних цехів.

3.4. Дає прямі вказівки начальнику зміни, старшому майстру та змінним майстрам з питань технологічної дисципліни, по правильному впровадженню технічної документації, по регулюванню заправних параметрів технологічного обладнання, по заправці та перезавправці обладнання, по зміні розміщення робочої сили.

IV. Відповідальність.

4.1. За виконання виробничого завдання та якість продукції, що випускається.

4.2. За дотримання технологічного режиму по всіх переходах виробництва.

4.3. За створення всіх організаційно-технічних умов у цехах виробництва з вироблення продукції в суворій відповідності з ГОСТ, ТУ, ОСТ.

4.4. За правильну експлуатацію, ремонт та утримання технологічного обладнання згідно з ПТЕ (правила технічної експлуатації).

4.5. За заправку та перезавправку обладнання.

4.6. За виконання правил з техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежного захисту виробництва.

4.7. За дотримання виробничої та технологічної дисципліни виробництва.

Роботу свого підрозділу начальник цеху планує відповідно до замовлень. Кількість паперу визначає обсяг виробництва, необхідний для вироблення цієї продукції. У свою чергу, необхідна кількість паперу та терміни замовлення визначають рівень завантаження обладнання.

Організаторську роботу можна поділити на перед ситуаційну (передбачення ходу розвитку) та ситуаційну (реакція керівника на ситуацію, що виникла).

Прикладом перед ситуаційної діяльності начальника виробництва можна назвати розробку виробничої програми з паперу на місяць. Начальник виробництва має такі дані, як: продуктивність устаткування, норма виробітку і норма обслуговування одного працівника. У нього є список замовлених артикулів продукції, отже, він знає, що потрібно виробляти і в яких кількостях. Начальник виробництва протягом даного періоду забезпечує виконання планового завдання.

Начальник виробництва слідкує за виконанням робіт з книги змінних майстрів. Здійснює діяльність на основі вивчення лабораторних книг та взаємодії з іншими відділами фабрики.

Керівник, щоб ефективно рухається назустріч меті, повинен координувати роботу і змушувати людей виконувати її. Він втілює свої рішення у справи, застосовуючи практично основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Існують різні способи мотивування: покарання, заохочення, стимулювання, переконання.

Маслоу у своїй теорії визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій:

1. Фізіологічні потреби є необхідними виживання. Вони включають потреби в їжі, відпочинку та сексуальні потреби.

2. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому включають потреби у захисті від небезпек навколишнього світу та впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

3. Соціальні потреби чи потреби у причетності.

4. Потреби у повазі.

5. Потреби самовираження.

Фізіологічні потреби та потреби в безпеці є потребами нижчого рівня, соціальні потреби, потреби у вираженні та самовираженні – вищого рівня.



Перш, ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня. І хоча зараз одна з потреб може домінувати, діяльність людини стимулюється не тільки нею.

Основним недоліком цієї теорії є те, що їй не вдалося врахувати індивідуальні відмінності людей. Різні люди люблять різні речі, і якщо керівник хоче ефективно мотивувати своїх підлеглих, він повинен відчувати їх індивідуальні потреби.

Для працівників ТОВ "Кай-Рос" найбільш актуальними є фізіологічні потреби та потреби у захисті та безпеці, так як в умовах економічного спаду людини в першу чергу турбує проблема виживання, стабільності гарантій на майбутнє. При цьому соціальні потреби не втрачають своєї важливості, оскільки на підприємстві діє колектив, що згуртувався, завданням якого є не тільки власне благополуччя, а й досягнення поставлених цілей. Потреби у повазі та самовираженні також впливають на поведінку працівників, оскільки вони зацікавлені у визнанні своїх досягнень.

Задоволення потреб у безпеці здійснюється шляхом регулярних відрахувань до пенсійних фондів та проведення на фабриці політики збереження робочих місць на постійному рівні. При цьому всяка творча ініціатива заохочується, досягнення схвалюються на загальних зборах.

Перелік якостей	Значення якості						
	1	2	3	4	5	6	7
Освіта	*	*	*	*	*	*	*
Досвід	*	*	*	*	*	*	*
Вік	*	*	*	*	*	*	*
Стан здоров'я	*	*	*	*	*	*	*
Знання іноземних мов	*	*	*	*	*	*	*
Уміння організовувати власну працю	*	*	*	*	*	*	*
Уміння працювати в групі	*	*	*	*	*	*	*
Уміння спілкуватися	*	*	*	*	*	*	*
Здатність до прийняття рішень	*	*	*	*	*	*	*
Уміння переконувати	*	*	*	*	*	*	*
Уміння аналізувати проблеми	*	*	*	*	*	*	*
Стресостійкість	*	*	*	*	*	*	*
Емоційна стабільність	*	*	*	*	*	*	*
Оригінальність (неповторність)	*	*	*	*	*	*	*
Рішучість	*	*	*	*	*	*	*
Відповідальність	*	*	*	*	*	*	*
Ініціативність	*	*	*	*	*	*	*
Схильність до ризику	*	*	*	*	*	*	*
Реактивність на слабкі сигнали	*	*	*	*	*	*	*
Готовність до навчання	*	*	*	*	*	*	*

Умовні позначення:
 Реальне (допустиме) значення якостей особистості
 Необхідні значення якостей особистості

Таблиця 2.7. – Професіонаграма керівника

Джерело: побудовано на основі [12]

Начальник виробництва у своїй роботі використовує різні способи мотивування:

1) за порушення виробничої та технологічної дисципліни, недотримання правил з техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежного захисту виробництва роблять догану, за прогули позбавляють премії;

2) здійснює заохочення працівників, що відзначилися: це може бути похвала або грошова винагорода;

3) проводить матеріальне стимулювання працівників у разі ефективної роботи виробництва та виконання плану.

Розпорядок дня начальника виробництва:

1) з 8-00 до 9-00 переглядає записи в книзі змінних майстрів, дає вказівки підлеглим про зразковий план робіт на поточний день;

2) з 9-00 до 10-00 здійснює обхід цеху та огляд обладнання;

3) з 10-00 до 17-00 працює з лабораторними книгами, вирішує поточні проблеми, взаємодіє з іншими відділами.

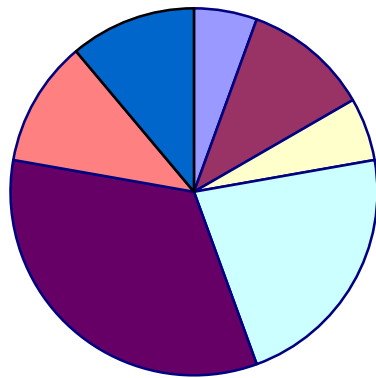
Таблиця 2.8.

Структура робочого дня начальника цеха на ТОВ «Кай-Рос».

Найменування виконуваної роботи	Час	в %
Виклики до керівництва	0,5	5,6
Заплановані зустрічі	1,0	11,1
Незаплановані зустрічі	0,5	5,6
Вирішення поточних проблем	2,0	22,2
Робота з паперами та документами	3,0	33,3
Обхід цеху, огляд обладнання	1,0	11,1
Відпочинок (обідня перерва)	1,0	11,1
Разом:	9,0	100,0

Джерело: розроблено автором

Структура робочого дня начальника цеха



- Виклики до керівництва
- Заплановані зустрічі
- Незаплановані зустрічі
- Вирішення поточних проблем
- Робота з паперами та документами
- Обхід цеху, огляд обладнання
- Відпочинок (обідня перерва)

Рис 2.4. Структура робочого дня начальника цеха на ТОВ «Кай-Рос».

Джерело: розроблено автором

Як видно зі структури робочого дня, начальника цеха більшу частину часу витрачає на роботу з паперами та документами (33,3%) та на вирішення поточних проблем (22,2%). Не так багато часу витрачає на заплановані зустрічі та обхід цеху (11,1%). Найменше часу проводить у керівництва та на незапланованих зустрічах (5,6%).

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА В ТОВ «КАЙ-РОС»

3.1. Організація навчання персоналу в ТОВ «КАЙ-РОС»

Питанням про те, чи можна навчити лідерства та чи можна розвинути лідерські навички, присвячено багато досліджень вчених-психологів та бізнес-спільнот.

Існують різні погляди на цю тему:

Лідерство – це поєднання харизми та певних «технічних» якостей менеджменту, таких як досвід у певній сфері, здатність до самоорганізації та вміння мотивувати команду. Таке поєднання може навчити «технічних речей».

Лідерами народжуються. Людина зможе набути комунікативних навичок і навичок прийняття рішень, включаючи моделі поведінки та вміння створювати імідж. Однак людині, яка не має потенціала лідера, важко стати справжнім лідером.

Керівники мають чотири ролі, які повинні виконувати добре:

- Створення атмосфери взаємної довіри має чітку економічну раціональність: прискорення прийняття рішень і, як наслідок, економія витрат. Наявність спільних цінностей створює атмосферу довіри.

- Уточнення цілей – це не просто бачення, а конкретна мета.

- Побудова бізнес-процесів і систем. Необхідно розуміти, як досягаються цілі, і стежити за дисципліною виконання.

- Розвивати таланти оточуючих. Лідер – це не людина, яка керує людиною, а людина, яка надихає людину та розкриває її потенціал. Більше того, такі лідери не бояться діяти з іншими лідерами, які працюють у різних напрямках.

Існує також ряд причин, чому корпоративні програми неефективні. Вони можуть бути дуже різними. Ось деякі з них:

- неправильно підібрані методи навчання, наприклад, лише тренінги чи лекції з лідерства;
- підміна змісту, у разі програма розвитку лідерів є стандартний курс з менеджменту;
- особистість викладача програми найчастіше проводяться людьми, далекими від бізнесу, а вчитися лідерству треба лише справжніх лідерів, тобто. тут дуже важливо, щоб викладач служив рольовою моделлю.

Про розвиток лідерства в Україні можна говорити починаючи з 2006 року. Приблизно в цей час українські підприємства почали проявляти інтерес до регулярного управління та конкурентних методів. Україні не знадобиться багато часу, щоб наздогнати західні країни. За останні п'ять років багато українських компаній усвідомили необхідність розвитку лідерських здібностей, але сьогодні мало хто з постачальників тренінгів може запропонувати якісні та цікаві програми.

В Україні вже існує спеціалізований центр розвитку лідерства, як у Сполучених Штатах. Проводяться також дослідження в цій сфері, коли тренінгові компанії пропонують індивідуальні курси та навчання, а бізнес-школи включають у свої програми тренінги з лідерства, але здебільшого Україна використовує західний досвід і західний консалтинг – це просто використання технологій.

Найкращі школи лідерства – це безумовно, конкретна робота та мотивація, встановлення взаємної довіри, постановка цілей, систематизація бізнес-процесів та контроль виконання бізнесу.

Навчання, як правило, проводяться всередині компанії. Одна з важливих цілей – розвиток різних навичок, необхідних конкретній компанії. Щоб працівники могли виконувати широкий спектр виробничих операцій або вони кваліфіковані для вирішення багатьох виробничих, технічних і адміністративних завдань, вони повинні бути знайомі з усіма виробничо-технічними системами підприємства.

Тому, підприємство повинно завжди пам'ятати про додаткові витрати на навчання своїх працівників за рахунок компаній які, займаються навчанням. Також, такі курси є доволі недешевими та довгостроковими. Керівництву підприємства слід добре продумати свої плани на працівників, яких вони збираються навчати.

Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам підприємства необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду.

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості зростання по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, свіжих думок тощо.

Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозуміло колективом фірми тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися по своїх ділових якостях від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посади керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Варто звернути увагу також на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщується. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідної навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинен сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності.

Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;

- обговорення проектів;
- дискусії

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації має визначатися метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічний, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин.

Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, у нього притупляється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і

в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду.

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають. У плані соціально-економічного розвитку підприємство повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;

- конференції;
- колективний пошук резервів.

У трудовому колективі будь-якого підприємства повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

Підготовлений, кваліфікований та навчений персонал може вирішувати бізнес-задачі швидше та краще. Розвиток людських ресурсів сьогодні – це не розкіш, а незамінна річ. Щоб бути успішнішим за своїх конкурентів, ви повинні бути розумнішими.

Вибір правильного навчання має ґрунтуватися на аналізі потреб організації. Потреби – це коли щось потрібно або чогось не вистачає.

Менеджерам корисно озиратися на потреби свого бізнесу, звертатися до стратегічних і тактичних цілей і аналізувати ринкову поведінку своїх конкурентів. Це означає, що менеджер, який є замовником навчання, потребує певної підготовчої роботи перед зустріччю з фахівцем з навчання. Після цього важливо зустрітися з навчальним персоналом, що працюють в організації, і разом узгодити цілі навчання. Щоб по-справжньому досягти результату, вам потрібно знайти професійного інструктора який знаєш що від нього прагнуть.

Критерії вибору тренінгової компанії:

- розширений спектр навчальних програм;
- витрати на виробництво програми;
- штат і кваліфікація тренерів;
- підвищена гнучкість програми;
- популярність та час життя компанії;
- презентація тренінгу;
- наявність у компанії критеріїв оцінки проведеного навчання;
- емоційно прийняття компанії.

Критерії відбору тренера:

- були висловлені відгуки та пропозиції;
- професійна освіта, кваліфікація;
- здатність планувати;
- чіткість мови;
- впевненість в собі;
- передбачити проблеми.

Якщо в організації працює власний інструктор, то потрібно узгодити з тренером свій вибір навчання.

Менеджери та бізнес-тренери повинні чітко розуміти, що потрібно і яка фактична продуктивність навченого персоналу. Важливо розуміти, що потрібно від персоналу, як вони справляються та причини невідповідності.

Можливі причини невідповідності між необхідною продуктивністю та фактичною роботою персоналу наступні:

- Фактори середовища: розподіл функцій, обладнання, умови праці, організаційна структура тощо.
- Мотиваційні фактори: компенсаційні схеми, заохочення та стягнення, системи контролю та зворотного зв'язку тощо.
- Рівень знань, умінь, якостей і ставлення персоналу.

Аналіз причин розбіжностей показує, що існують навчальні та ненавчальні рішення. Зростання ефективності успішних компаній показує, що менеджери, які розуміють проблему і перетворюють її на можливість, є найбільш успішними.

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення

кваліфікації;

- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Навчальні рішення спрямовані на покращення знань, навичок, властивостей і відносин співробітників. Наприклад, серія тренувань:

Базовий; основний; розширений; курси; семінари; підтримка після навчання; консультування на робочому місці тощо.

Нетренувальні рішення спрямовані на зміну факторів середовища та мотивації. Наприклад: зміна структури організації бізнесу, перегляд системи винагород, зміна стилю управління, оновлення обладнання тощо.

Якщо при реалізації ненавчальних рішень, має сенс підкріпити їх навчальними рішеннями. Наприклад, зміна структури корпоративної організації вимагає навчання ефективної ділової взаємодії та формування команди, а зміна стилів керівництва вимагає навчання з менеджменту та лідерства.

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який включає ряд етапів.

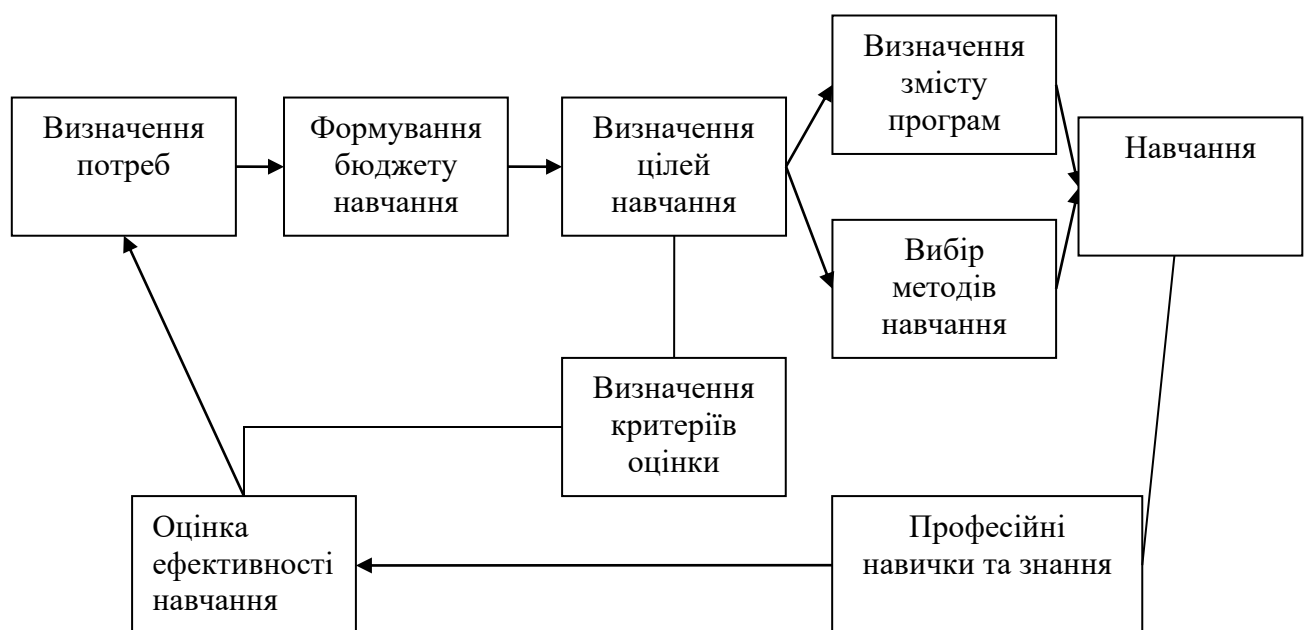


Рис. 3.1. – Процес організації професійного навчання

Джерело: побудовано на основі [17]

Підприємство «Кай-Рос» може почати співпрацювати з центром лідерства УКУ, який розташований досить територіально близько до досліджуваного підприємства та встановлює порівняно невеликі ціни на курси та програми навчання співробітників.

Центр лідерства УКУ є спільним проектом Бізнес-школи УКУ, Інституту лідерства та управління УКУ та Школи управління УКУ, що втілюється за партнерства та співпраці з Інститутом лідерства Ivey Business School.

Центр лідерства УКУ ставить за мету здійснити прорив у розробці методології та інструментів викладання курсів лідерства: в рамках діяльності Центру передбачено розробку навчальних кейсів на тему лідерства та проведення дослідження феномену лідерства у сфері бізнесу, державного управління, військового та неприбуткового секторів.

У своїй діяльності при проведенні досліджень та розробці навчальних програм Центр лідерства УКУ спирається на концепцію «Leadership based on character» розроблену дослідниками із Ivey Business School, який буде використовуватись за основу під час навчання.

У своїй діяльності при проведенні досліджень та розробці навчальних програм Центр лідерства УКУ спирається на концепцію «Leadership based on character» розроблену дослідниками із Ivey Business School, яка включає у себе три головні складові – 1. Компетенції 2. Характер 3. Відданість.

Навчання може проводитись за корпоративною програмою.

Центр лідерства УКУ проводить корпоративні навчальні програми для компаній та органів публічного урядування. Програми розробляються відповідно до потреб замовника і відбувається у кілька етапів:

Підготовчий етап:

- діагностика поточної ситуації у компанії (проводиться через телефонні дзвінки та інтерв'ю з керівниками компанії);
- адаптація програми відповідно до потреб та побажань компанії;
- проведення навчальної програми.

Підготовка звіту за підсумками навчання, що передбачає розробку

рекомендацій для організації.

Така співпраця між двома підприємства дасть одній компанії фахівців для дослідження та їх навчання, а інша отримає цінний досвід для покращення результатів своєї роботи.

Наприкінці навчання, щорічна оцінка робочих результатів (атестація). У ході щорічної оцінки робочих результатів (атестації) можуть виявитися не тільки сильні, але й слабкі сторони в роботі конкретної людини. Наприклад, низькі оцінки у працівників певної професійної групи в графі «професійні знання» показують, що для даної категорії працівників виявлена нагальна та термінова потреба в навчанні.

Спостереження за персоналом та аналіз проблем, що заважають ефективній роботі. Якщо в роботі персоналу регулярно мають місце помилки, прорахунки, що ведуть до погано виконаної роботи, недоліків або браку, порушень техніки безпеки, невиправдано великих витрат часу, то ця інформація може бути використана для обґрунтування заявки на навчання персоналу і під час підготовки програм навчання.

Збір та аналіз заявок на навчання персоналу від керівників підрозділів. Сьогодні це один з найбільш поширених методів визначення потреби в навчанні працівників.

Оцінка ефективності професійного навчання є найважливішим моментом управління розвитком персоналу. Оскільки витрати на навчання розглядаються як капіталовкладення в людський ресурс, вони, відповідно, повинні принести підприємству віддачу у вигляді підвищення ефективності його діяльності, зростання прибутку, повної реалізації цілей підприємства. Витрати матеріальних, тимчасових і людських ресурсів, пов'язані з підготовкою та реалізацією професійного навчання, виправдані лише тоді, коли навчання усуває той дефіцит знань і навичок, що був виявлений в результаті аналізу потреб у навчанні. У промислово розвинених країнах середньостатистичний роботодавець направляє на ці цілі приблизно 4% бюджету, що виділяється на навчання і розвиток персоналу.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що вибір потрібного навчання, адекватного існуючій ситуації та завданням бізнесу, доцільно здійснювати, відповідаючи на запитання: які зміни в роботі персоналу бізнес-організації повинні відбутися в результаті тренінгу?

3.2. Вдосконалення організаційної культури

З моменту відкриття підприємство вибудовує організаційну культуру, і в результаті якої створює свої цінності в серцях співробітників, а отже, формується досить сильна культура. Коли зовнішнє середовище стабільне, сильна культура є головною силою, але коли на неї впливають зміни зовнішніх факторів, стає важко впроваджувати інновації в такій культурі. В останньому випадку сила культури стає обов'язком, і її необхідно враховувати при управлінні нею.

Однак аналіз культури досліджуваної організації не вказує на необхідність кардинальних змін. Культура на високому рівні, стан у команді також чудовий. Оскільки компанія знаходиться на ранніх стадіях зростання та розвитку, усі наведені нижче рекомендації спрямовані на подальший розвиток та вдосконалення існуючої організаційної культури та усунення наявних недоліків у функціонуванні організаційної культури.

Як свідчать характеристики цього об'єкту, його діяльність вже полягає у створенні міцної клієнтської бази. Для досягнення цієї мети необхідна подальша співпраця з персоналом. Особливої уваги заслуговує спілкування з клієнтом. Персонал повинен використовувати прості слова замість технічних термінів. Таке покращення комунікації не тільки прискорює процес обслуговування, але й веде до надання послуг, максимально комфортних для клієнтів. Крім того, оскільки більшість співробітників є клієнтами, вони можуть покладатися на свій досвід при виборі та рекомендуванні послуг. Попит буде зростати, що полегшить клієнтам прийняття рішень.

Найголовніше, діяльність спрямована на виховання поваги до компанії та

щирого бажання працювати в компанії довго і плідно. Тільки цілеспрямована робота з персоналом для підвищення культури організації принесе цінні результати. Результати цих заходів стануть потужним, єдиним, конструктивним і духовним принципом у діяльності організації.

Традиції та порядок, які існують в організації, мають на меті створити корпоративну культуру. Також керівництво несе відповідальність за збереження та успадкування традицій компанії. Якщо з якихось причин встановлене правило порушується менеджером, це свідчить про те, що менеджер не бажає ділитися заявленими цінностями, що в свою чергу знижує мотивацію його підлеглих.

Ефективне управління персоналом увійшло в число практичних задач, факторів економічного успіху. Воно покликано забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди одержують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

Однією з найвідоміших класифікацій типів організаційної культури є Чарльз Хенді.

- Індивідуальна влада та культура Зевса ґрунтувалися на володінні ресурсами. Організація має жорстку структуру, стає все більш централізованою, у неї недостатньо правил і процедур. Авторитарні, придушують спонтанність і жорстко контролюють працівників.

- Роль або культура Аполлона, заснована на системі правил і правил. Він характеризується чіткою спеціалізацією учасників та розподілом ролей, прав, обов'язків та відповідальності, що забезпечує адміністративний успіх. Однак він негнучкий і заважає інноваціям. Офіс – це джерело влади.

- Орієнтована на завдання або афінська культура, пристосована для реагування на екстремальні та постійно мінливі ситуації та швидкого вирішення проблем на основі співпраці та колективної творчості. Основою влади в такій культурі є професіоналізм та володіння інформацією.

– Індивідуальна або діонісійська культура. Об'єднуйте людей для досягнення їхніх особистих цілей на основі творчих цінностей. Прийняття рішень тут ґрунтується на згоді учасників, тому координувати це завдання влади.

Зміни в організаційній культурі можуть відбуватися залежно від стадії, на якій знаходиться організація.

Таблиця 3.2

Механізм зміни організаційної культури

Етап розвитку організації	Механізми змін
Фундамент і раннє зростання, розвиток	1. Зміни за допомогою загальної та особливої еволюції
Середній вік	2. Зміна шляхом «годування» з обраних субкультур 3. Структурні зміни в організації 4. Технічні та технологічні реалізації
Зрілість і захід сонця	5. Зміна шляхом впровадження сторонніх менеджерів 6. Змінюйтеся через скандали і розвінчання міфів 7. Управління через перетворення 8. Зміна шляхом нав'язування переконань 9. Руйнування і відродження

Для визначення рівня організаційної культури в навчально-оперативній кімнаті було проведено спеціальне тестування 10 співробітників. Середній бал за цей тест – 211 з 290, що характеризує високий рівень організаційної культури. Вузькі місця організаційної культури визначаються середнім значенням для кожного розділу. Оцінки розділу вказують на такі умови в команді.

Таблиця 3.3

Результати тесту для визначення рівня організаційної культури

Назва розділу	Середня оцінка	Умова
Праця	7,2	Основних
Зв'язок	8,2	Основних
Управління	6,7	Основних
Мотивація і мораль	7,2	Основних

Джерело: побудовано на основі [31]

У результаті було висловлено припущення, що організаційна культура суб'єктів опитування знаходиться на високому рівні. Для подальшого розвитку необхідно підвищити оцінку кожного розділу. Тоді ми повинні звернути особливу увагу на питання управління.

Аналізуючи організаційну культуру, той самий співробітник брав участь в іншому дослідженні щодо встановлення типу організаційної культури за типологією Чарльза Хенді. Культура об'єктів – це інтеграція всіх типів, як показано на рис 3.2.

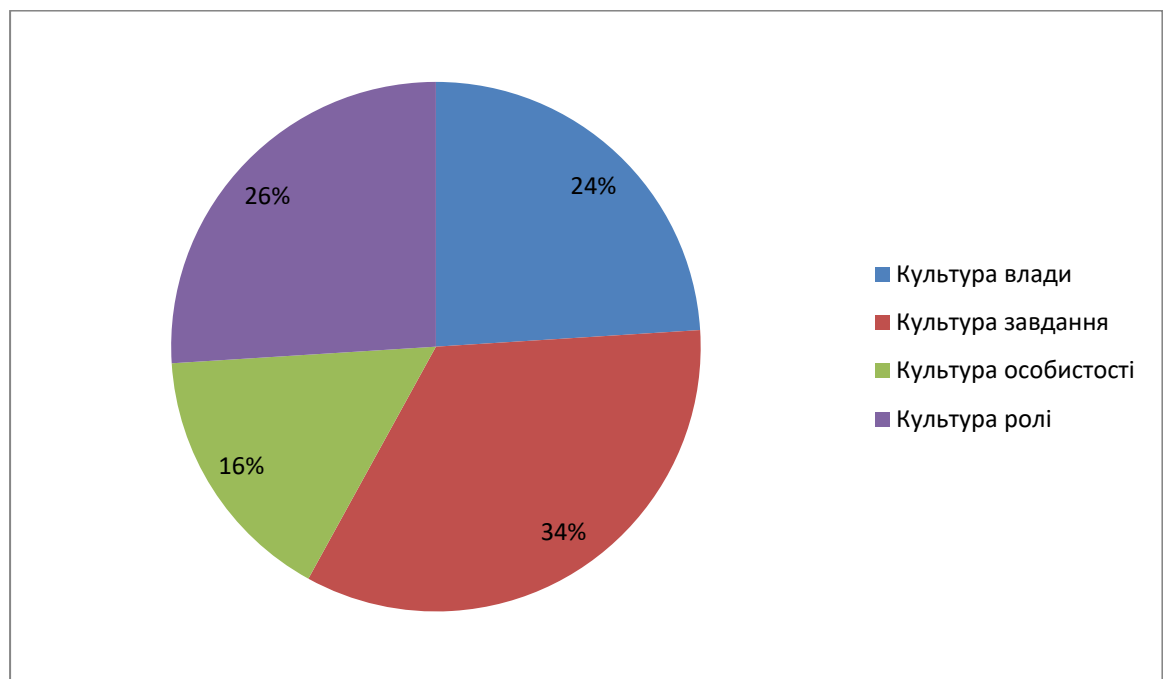


Рис. 3.2. Структура організаційної культури об'єкта за типами

Джерело: складено автором на основі обробки результатів обстеження

Для формування організаційної культури підприємства, розглядаючи кожен її елемент, необхідним є:

1) Оскільки культура підприємства цінує приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, то внутрішній стан не повинен впливати на роботу в колективі, спілкування з клієнтами і керівництвом;

2) Комунікації в основному мають здійснюватися за допомогою «телефонного права» та електронних листів;

3) Бажано ввести дрес-код, згідно з яким співробітники повинні дотримуватися правил безпеки під час роботи.

4) Працівники мають намагатися максимально ефективно використовувати час. Затримки слід фіксувати при вході співробітника на підприємство;

5) Співробітники мають підтримувати один одного, надаючи матеріальну допомогу від колективу в разі неприємностей. Бажаним є формування певних святкових ритуалів;

6) Основними цінностями, що мають керувати поведінкою виробничих співробітників, мають бути вміння розуміти чого від них потребують, безпека, самовіддача;

7) співробітники мають вірити в етичну поведінку і у важливість клієнта, відповідно ставитися до нього (виробляти продукцію як для себе);

8) Співробітники мають свідомо виконувати свою роботу, спираючись на інтелект і досвід. Для нових співробітників слід проводити тренінги з вирішення конфліктів і зміцнення командної роботи. Слід регулярно організовувати проходження тестів співробітниками на знання своїх посадових інструкцій, правил безпеки, що використовуються в роботі зі спецтехнікою компанії;

9) Всі співробітники мають нести повну відповідальність за свою роботу. Однак мотивація має здійснюватися не тільки за рахунок бонусів і додаткових виплат, але і за рахунок повного контролю за діяльністю співробітників.

Отже, організаційна культура – це складна структура яку потрібно зібрати в одне ціле. Знайти своїх однодумців які захочуть розвиватися разом з лідером. Отримати високі результати в управлінні підприємством можливо тільки в тому випадку, якщо люди, якими керують, володіють знаннями, вміннями та відповідним настроєм, необхідним для того, щоб їх зусилля були ефективними та результативними.

Коли необхідні люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, який забезпечує розвиток їх вмінь та навиків, необхідних для якісного виконання роботи. Також потрібно мати свій підхід до використання людських ресурсів та мотивувати свій персонал. Також щоб утримувати персонал потрібно створити умови праці та постійно їх підтримувати.

ВИСНОВКИ

Проблема лідерства та керівництва в менеджменті вивчена теоретично і практично: розглянуто поняття та сутність лідерства, визначенні лідерські здібності керівника організації, та надано рекомендації щодо зміни стилю його керівництва, поведінки.

Лідерство – це здатність впливати на окремих осіб і групи та мотивувати їх працювати для досягнення своїх цілей. Людський фактор відіграє важливу роль у будь-якій компанії в будь-якій країні. Тому бажано, щоб вище керівництво організації володіло не тільки адміністративними, а й лідерськими якостями і вміло знаходити підхід до підлеглих.

Лідерство, як і менеджмент, є певною мірою мистецтвом. Це може бути причиною того, що дослідники не можуть побудувати та обґрунтувати теорію. Існує кілька підходів до теорії лідерства. Відповідно до теорії лідерської особистості, хороші лідери мають певні особистісні якості, спільні для всіх. І якщо можна знайти такі якості, можна стати грамотним лідером, набувши цих якостей. В його характеристику включають інтелект і знання, вражаючу зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальну та економічну освіченість і високу впевненість у собі.

Активістський підхід є основою для класифікації стилів лідерства та поведінки.

Ні особистісний підхід, ні поведінковий підхід не знайшли логічної кореляції між особистісними якостями та поведінкою лідера та їх наслідками. Це не означає, що лідерство не має відношення до рис особистості та поведінки. І навпаки, це також невід’ємна частина успіху. Однак останні дослідження показали, що додаткові фактори відіграють важливу роль в ефективності лідерства. Ці контекстуальні фактори включають потреби та особистість підлеглих, характер завдання, вимоги та впливи середовища, а також інформацію, доступну для керівників.

Новий підхід зосереджується на здатності лідерів розвивати нове бачення вирішення проблем, харизматично передавати їхнє значення своїм послідовникам і вживати заходів для досягнення своїх цілей.

Щоб продемонструвати компетентне лідерство, сьогодишнім менеджерам важливо виходити з системної точки зору в управлінні організацією та її людьми.

Питання лідерства є ключем до досягнення організаційної ефективності. З одного боку, вважається, що лідерство має певні якості, які є результатом тих, хто успішно впливав або працював на інших, тоді як, з іншого боку, лідерство в першу чергу безсиле щодо досягнення цілей групи чи організації. процес великого впливу. Лідерство відноситься до певного типу ділової взаємодії, яка має на меті найкраще поєднати різні джерела влади та мотивувати людей досягати спільних цілей.

Лідерство, яке є різновидом управлінських відносин, відрізняється від самого управління і базується на відносинах між керівниками і підлеглими, а не на відносинах між керівниками і підлеглими. Не всі керівники використовують лідерство. Продуктивні менеджери не завжди є компетентними лідерами, і навпаки. Успішне управління не може компенсувати погане лідерство.

Підходи до дослідження лідерства спираються на комбінацію трьох ключових змінних, які досі захоплювали дослідників: риси лідерства, поведінка лідерства та поведінка лідерства. Важливу роль відіграють особливості та поведінка послідовників. Кожен підхід пропонує різні рішення проблеми ефективного лідерства.

Для кращого управління персоналом керівникам необхідно зустрічатися зі своїми підлеглими та впроваджувати систему винагород. Таким чином покращиться психологічна атмосфера компанії, що сприятиме покращенню роботи кожного співробітника.

Таким чином, найважливішими здібностями лідера, що розуміються як поєднання знань, поведінки та досвіду, є реалізація, делегування повноважень та відповідальності, здатність організовувати та мотивувати групову роботу,

визначення пріоритетів та самосвідомість. Включає самооцінку, переконання, аналітичність, мислення, розпізнавання визначних факторів, послідовність, обробка та формування інформації, розробка програми, визначення тенденцій, управління зусиллями та часом.

Підприємство ефективно працює на ринку і користується попитом серед споживачів, не тільки, як підприємство, що має низьку за ціною продукцію та надає знижки, але й підприємство яке реалізує якісну продукцію за всіма комплексними показниками, продукція яка відповідає усім державним стандартам, має сертифікати на продукцію та забезпечує її якісний монтаж.

Своїми силами підприємство провело дослідження ринку про доцільність створення підприємства, набрало кваліфікований штат працівників.

На підприємстві розробляються бізнес-плани, кожен бізнес-план розробляється приблизно на період 4 – 5 років, де розписується діяльність підприємства його перспективи розвитку та, що воно планує вдосконалити за цей період. Також складаються короточасні прогнози роботи підприємства та, що воно планує зробити в певний період часу.

Підприємство за власний кошт навчає своїх працівників, оплачує курси по підвищенню кваліфікації. Надає відпустки та лікарняні. До понаднормових та робіт у вихідні дні залучає у дуже критичних ситуаціях та оплачує ці години у відповідності із чинним законодавством.

У досягненні ефективного формування витрат на ТОВ «Кай-Рос» важливим напрямом може бути система стимулювання працівників за економію витрат. В основу формування підсистеми стимулювання працівників за зниження витрат має бути покладено економічні методи.

Необхідно тісно пов'язуватись з плановими завданнями і нормативними вимогами до витрат, які повинні бути сформульовані у бюджетах витрат. Саме пошук шляхів зниження витрат в найкоротші проміжки часу дозволять забезпечити прибутковість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : [затверджено Верховною Радою України від 16.01.2003 № 436-IV]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : [затверджено Верховною Радою України від 02.12.2010 № 2755-VI]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991р . – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
4. Закону України ” Про зовнішньо-економічну діяльність” №960-12. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
5. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : [затверджено Верховною Радою України від 16.01.2003 № 435-IV]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
6. Стиль керівництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стиль_керівництва
7. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. /А. Ф. Бурик. – К : Ліра-К, 2013. – 260 с.
8. Безугла Л. С. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Т. В. Ільченко, Н. І. Юрченко, С. О. Кобернюк, Д. В. Воловик ; КЗВО ДАНО. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019.
9. Бойчик І.М.. Економка підприємства: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. 2016 р. -298с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко. За ред.. В.О.Василенка.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 532 с.
11. Весник В. Р. Менеджмент для всіх. : підр. — 3-тє вид., перероб. і доп. — М.: ТК Велби, Проспект, 2006.
12. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>

13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2014. – 428 с.
14. Григорчук Т. В. "Маркетинг. Частина друга", виданий Університетом "Україна", 2007 року (м. Київ).
15. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 328 с.
16. Доберчак Н. І. Економіка виробництва : навч. посіб. / Н. І. Доберчак. – К. : Ліра-К, 2015. – 258 с.
17. Економіка підприємства [Текст] : навчальний посібник / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України" ; [уклад.: Є. О. Балацький, О. М. Дутченко, Г. М. Шамота та ін.]. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2014. – 154 с.
18. Економіка підприємства: навчальний посібник/ В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський нац. економічний ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
19. Жарик, Є.А. та Гуржій, Н.М., 2014. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць. Економіка, Вип. 710-711, с. 65-69.
20. Жарик, Є.А., 2018. Розробка програми розвитку лідерських компетенцій керівника машинобудівного підприємства. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, No 2(38), с. 7-13
21. Загуцький У. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / У. Р. Загуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2013. – 320 с.
22. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти / Л. М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Проблеми сучасної психології. – 2013. – No 2. – С. 52-60.

23. Котельников В. Ефективний лідер [Електронний ресурс]. / В. Котельников. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
24. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб. / Є. В Крикавський, З. С. Люльчак. – К. : Ліра-К, 2013. – 696 с.
25. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: підручник / За ред. Проф.. А.Г. Загороднього, – 3-те вид., перероб. і доп. – К: Знання, 2008. – 487 с.
26. Кузьмін О. Сучасний менеджмент. - Львів: Центр Європи, 2006.
27. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко // Проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 64–67.
28. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с
29. Мальська М.П., Туристичний бізнес Теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007.
30. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с.с.
31. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – 100 с.
32. Осовська Г.В., Осовська О.А. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання : [підручник для бакалаврів] / Г.В. Осовська, О.А. Осовська. – К. : Кондор, 2011. – 561 с.
33. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна. – К. : Ліра-К, 2015. – 312 с.
34. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є. Філософія досягнення успіху / О.Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. – Харків: НТУ "ХПІ", 2003. – 691 с.

35. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд.дис. за спец. 19.00.05 – соціальна психологія. – КНУ імені Тараса Шевченка. – К., 2013.
36. Сергєєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. – К.: Арт Економі, 2011. – 141 с.
37. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. -3-тє вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005.
38. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств Навчальний посібник. - Київ, 2009.
39. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП, 2011. 112 с.
40. Шерблікiна I.O. Основи менеджменту: Навч. Посiбник для студентiв вищих навчальних закладiв. – ВБ «ММД», 2015.