

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«20» травня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Ефективність стилю управління підприємством»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Фірма «Арсанія»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Божков Станіслав Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

голова правління ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Костюшко Надія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

«Затверджую»
Зав. кафедри _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«30» жовтня 2022 р.

«Погоджено»
Науковий керівник
_____ (підпис)

кандидат економічних наук,
доцент
Рибалко-Рак Л.А.

«30» жовтня 2022 р.

План
кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**
Божкова Станіслава Сергійовича
на тему «Ефективність стилю управління підприємством»
(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Фірма
«Арсанія»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні підходи до ефективності стилів управління підприємством

1.1. Стиль управління підприємством та лідерство в управлінні: концептуальні підходи до категорій

1.2. Поведінка та стиль управління керівника в умовах впровадження інновацій на підприємстві та опору змінам персоналу: лідерські аспекти

Розділ 2 Дослідження ефективності стилю управління Приватного акціонерного товариства «Фірма «Арсанія»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПрАТ «Фірма «Арсанія»

2.2. Оцінка ефективності стилю управління керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» та аналіз чинників його формування

Розділ 3 Напрями підвищення ефективності стилю управління Приватним акціонерним товариством «Фірма «Арсанія»

3.1. Розвиток та оцінка лідерських компетенцій керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія»

3.2. Удосконалення процесу формування іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Висновки

Студент _____

С.С. Божков

«30» жовтня 2022 р.

ВСТУП

Трансформаційні зміни в бізнес середовищі формують нові виклики для суб'єктів господарювання та потребують від менеджерів швидкого реагування на зміни. Однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування підприємств та організацій у сучасних умовах є оптимізація управління. Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи і засоби управління не забезпечують ефективного розвитку підприємств та організацій, їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Управління вимагає не лише професійних знань, умінь і навичок від менеджерів, але й лідерських якостей, що дозволить йому успішно реалізувати свій творчий потенціал в управлінській діяльності. Для вирішення цієї проблеми необхідно, щоб менеджери підприємств та організацій використовували інноваційні стилі управління.

Проблему формування ефективного стилю управління розглядали вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як: А. Дмитренко, В.А. Толочек, Л. Орбан-Лембрик, Р. Кричевський, А. Китов, П. Друкер, А. Маслоу, Дж. Моутон, Е. Раймер, Р. Уайт, Ф. Фідлер, Р. Хауз, Р. Блейк, Дж. Моутон, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Б. Андрушків, К. Боумен, О. Кузьмін, К. Левін, М. Туленков, М. Врум, Ф. Йеттон, Г. Пітерс, Р. Стейнбах, Р. Уотермен, Ф. Фідлер, П.Херслі, В.Шмідт, А. Яго, Д. Янтзі, Л. Болмен, Т. Діел, Т. Буш, В.Фішер, Х. Гюнтер, К. Лейтвуд, Р. Рілей тощо.

У дослідженнях зазначених вище авторів описано різні стилі управління, керівництва і лідерства, відображено пошук нових підходів до розуміння інноваційних стилів управління підприємствами та організаціями.

Ефективність функціонування організацій залежить від ефективної управлінської діяльності, тому значення керівництва на підприємствах є актуальним питанням сьогодення. Вміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити

свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на результативність організації. Це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи – «Ефективність стилю управління підприємством».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Стиль управління підприємством та лідерство в управлінні: концептуальні підходи до категорій

Стиль керівництва – це система особистих засобів і способів управлінської діяльності менеджера освіти з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому [8]. Під стилем управління розуміють систему способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих, що складає своєрідний характер управлінської поведінки.

Протягом усієї історії розвитку менеджменту ведуться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва та лідерства. У працях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник». Американські теоретики менеджменту дотримуються думки, що кожен керівник вже є лідером. Вітчизняні дослідники розмежовують ці категорії [4].

Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше [14].

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які керівник використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх

потреб. Чим більша залежність підлеглих від керівника, тим більша влада керівника над підлеглими [1, 12].

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності у поглядах, вчені все ж таки схилиються до думки, що лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягнення цілей організації [31]. Лідерство – деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань [47]. Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [21]. Керівництво в системі менеджменту є об'єднувальною функцією, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

За останні 50 років в теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства і ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. «Лідерство» як тип управлінських стосунків відрізняється від поняття «керівництво». Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації [52].

Існує три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства [18, 42].

1. «Теорія рис» (харизматична теорія). Від слова «харизма», тобто «благодать», яка в різних релігіях пояснювалась як дещо, що зійшло на людину. Концентрує свою увагу на природжених якостях лідера. Лідером, згідно цієї теорії, може бути лише така людина, яка має набір особистісних якостей або сукупністю певних психологічних рис. На противагу була

висунута теорія «лідера без рис». Але вона не надавала відповіді на питання, звідки виникають лідери та яким є походження самого феномена лідерства.

2. Ситуаційна теорія лідерства. Теорія рис зовсім не відкидається, але стверджується, що в основному лідерство – продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших хоча б в одній якості. Завдяки тому, що в даній ситуації ця якість і є необхідною, людина, якій вона притаманна, стає лідером. Властивості, риси та якості лідера ставали відносними. За думкою Ж. Піаже, такий тип лідера є дивним. Він перетворюється на «флюгер», питання про активність лідера повністю знімається. Як це часто буває в історії науки, два достатньо протилежні підходи породили третій, більш або менш компромісний варіант рішення проблеми.

3. Системна теорія лідерства. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з погляду цілей та задач групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна ігноруватися.

Відмінності між лідером і керівником впливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників.

Серед основних відмінностей можна виділити такі [17, 59]:

лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;

керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних;

висування лідера залежить від настрою групи, тоді як керівництво – явище стабільніше;

керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі

організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед – творчим здібностям.

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації.

На практиці можна вирізнити потенційний і реальний стиль управління [28, 35, 63]:

потенційний стиль управління – це сукупність методів і прийомів, які, на його думку повинні використовуватися для найбільш ефективної ролі керівника;

фактичний стиль управління – це система методів і прийомів для впливу на підлеглих, які фактично використовуються у зв'язку з поставленою метою, а також умови, при яких бажання і цілі доходять до їх реалізації. Це свого роду компроміс між стилем і потенційним втручаннями, на якому менеджер встановлює методи впливу на співробітників у реальних умовах володіння.

До незрілої людини, яка принципово не вміє працювати, доцільно застосовувати авторитарний стиль управління. Сучасне розвинене суспільство має демократичний характер, його громадяни беруть участь у державному й корпоративному управлінні. Розвинутий тип людини формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства [40].

Більшість класифікацій стилів керівництва в якості основи приймають дві базових моделі управління: автократичний стиль (директиви, завдання), демократичний стиль (взаємодія, участь) [3, 15, 33, 43].

Окремі дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви [9, 22]:

директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі;

колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм;

ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень [20, 56]:

стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника [62].

На сьогодні нам відомі різні класифікації стилів керівництва. Звернемося до класичної класифікації Курта Левіна, за якої існує три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний. Визначимо основні риси, притаманні цим стилям керівництва [39].

Автократичний стиль – це стиль, який має свої витоки в теорії «Х» МакГрегора і заснований на припущенні, що середня людина має хитке

ставлення до роботи, як правило, ухиляється від обов'язків і відповідальності, прагне звести до мінімуму зусилля, не є самодостатнім і не дуже творчим [14, с. 52]. Відповідно до цієї точки зору, керівник повинен бути суворий і владний, для мобілізації людей до роботи.

Автократичний стиль керівництва характеризується відсутністю довіри, керівник не цікавиться думкою співробітників, сам визначає завдання, методи їх реалізації, не дозволяє членам групи взяти участь в процесі прийняття рішень, оскільки він не очікує від них будь-яких творчих ідей [30, 64]. Усі команди, видаються без пояснення, вимагається абсолютний послух, а у випадках, непокірності – застосовується штраф.

Дослідження в галузі соціальної психології показують, що в групах під авторитарним керівництвом продуктивність праці досить висока, а також термін виконання завдань короткий. Але це тимчасовий ефект, короткостроковий. У довгостроковій перспективі групи розбиті, відбувається зниження довіри та емоційного зв'язку між її членами [23]. В групах мало узгодженості, в результаті чого знижується командна співпраця між працівниками. Існує брак позитивної мотивації до праці, а також підвищується загроза конфлікту.

Авторитарний стиль управління виправданий в цих сферах діяльності або ситуаціях, в яких існує абсолютна слухняність та необхідність виконання завдань (наприклад, національна оборона, під час стихійних лих), при яких, прийняття рішень належить кваліфікованому керівнику, який бере на себе повну відповідальність [29].

Згідно таких ситуацій визначаються переваги даного стилю, а саме [26, 38]:

- дозволяє здійснювати повний контроль роботи в цілому і дає можливість кращої координації діяльності;
- час для прийняття рішення є відносно коротким;
- визначає повну і чітку відповідальність;

співробітники будуть діяти відповідно до визначених процедур і виконувати завдання, без обговорення, що значно скорочує тривалість цих завдань;

періодично може усувати деякі потенційні можливі конфлікти;

запуск резервної робочої сили для виконання додаткових завдань;

не вимагає високої соціальної кваліфікації вміння (навички міжособистісного спілкування).

Недоліки автократичного стилю [6]:

знімає відповідальність з підлеглих;

у незначній мірі використовуються знання та навички підлеглих;

зменшує ініціативність та творчість співробітників;

вимагає постійного моніторингу і конкретики завдань;

не сприяє участі підлеглих у виконанні завдань.

Авторитарний (директивний) стиль характеризується централізацією влади лише в руках керівника. Він одноосібно приймає рішення, жорстко регламентує діяльність підлеглих, обмежуючи їхню ініціативу. Справи в колективі плануються керівником завчасно. Підлеглим відомі лише найближчі цілі і при цьому вони отримують мінімум необхідної інформації. Контроль за діяльністю підлеглих базується на силі влади керівника, його голос завжди є вирішальним, будь-яка критика на його адресу не допускається [10].

На відміну від автократичного, демократичний стиль має свої витoki в теорії «Y» МакГрегора і заснований на припущенні, що працівник готовий посвятити свої знання й енергію для цілей, які він вважає своїми, і при відповідних умовах може відповідально і творчо вирішувати проблеми організації. За демократичного стилю підлегли мають право брати участь у прийнятті рішень. Керівник встановлює мету дії, в результаті чого працівникам надається можливість свободи дій у виборі шляхів реалізації цих завдань [5]. Це створює сприятливі умови для вираження власної

ініціативи. Крім того, розвивається почуття відповідальності за частину роботи.

Управління в демократичному стилі характеризується довірою, дякуючи чому підвищується загальна задоволеність персоналу зробленою роботою, а також дух (запал) співробітників і авторитет керівника. Керівника-демократа можна визначити за характерною поведінкою [16, 41]:

- пояснює робочій групі свої наміри і поведінку;
- намагається бути схваленим групою до початку впровадження власних ідей;
- обговорює важливі питання;
- закликає співробітників, щоб висловили свої ідеї і думки;
- дозволяє підлеглим працювати таким чином, який вони вважають найкращим;
- реалізує пропозиції, висунуті співробітниками;
- стимулює розвиток соціальних і професійних якостей підлеглих⁴
- знаходить час, щоб вислухати співробітників.

Реалізація демократичного стилю роботи збільшує мотивацію, і використання певного натиску, створює єдину позитивну соціально-психологічну атмосферу і фокусується на зміцненні особистої зацікавленості в роботі та можливість взяти участь у створенні розробок та реалізації цілей організації. Водночас, необхідно підкреслити, що використання демократичного стилю керівництва підходить для висококваліфікованих робітників, з почуттям сильної потреби в незалежності і свободі дій щодо завдань, які виконуються [8].

Перевагами цього стилю управління є: висока ймовірність прийняття правильних рішень, інтеграція всього персоналу, груп з метою створення якісної роботи, повне використання кваліфікації, здібностей та ініціатив працівників, зменшення кількості можливих конфліктів з поточним обміном ідей та спільної оцінки накопичених проблем, задоволення сподівань робітників у боротьбі за підвищення професійного росту та особистих

очікувань, підвищення почуття відповідальності індивіда за виконання завдань цілої групи [2].

До недоліків демократичного стилю відносяться: розтягування часу впровадження в дію мети у зв'язку із зважуванням усіх позицій і поглядів, необхідність використання і досягнення високих соціальних навичок та певних особистих якостей, наявність ризику заходження в безвихідь, або створення хаосу.

Демократичний (колегіальний) стиль заснований на децентралізації влади керівником. При прийнятті рішень він консультується з підлеглими, дає колегам можливість брати участь у їх виробленні. Підлеглі отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. За такого стилю практикується делегування функцій і повноважень від керівника до підлеглих. Ініціатива з боку підлеглих стимулюється.

На відміну від авторитарного та демократичного стилю Вайт і Ліпіт, також описали пасивний стиль (К. Левін називає його привабливим стилем) [13, 48]. Він характеризується нездатністю керівника до виконання влади. Його реакції відбуваються тільки тоді, коли обставини змушують його робити це. Керівник дозволяє підлеглим діяти на свій розсуд, але не тому, що довіряє їм, але зі страху важливості і потрібності певного рішення і його команди. Існує великий страх перед рідкісними проблемами, тим самим встановлені вимоги нижчі, ніж мали б бути. У разі відсутності відповіді і певного рішення в той час, створюються відставання. В результаті, керівник є «фіктивною управлінською функцією», ніж реальним лідером.

Ліберальний (потуральний) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих. Він виступає як посередник, який забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для роботи. Зазвичай справи пускаються на самоплив. Керівник реагує лише тоді, коли на нього тиснуть зверху або знизу. Як правило, за такого стилю керівництва серед підлеглих стають лідерами однадві людини, які керують групами [55].

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду «прихований» («анонімний») стиль керівництва. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період лідерства американського бізнесу і спричинив вповільнення темпів зростання компаній. Вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам [11].

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації тощо [44].

«Уважний стиль». Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників [6].

Непоследовний (алогічний) стиль виявляється у немотивованому, непередбачуваному й недоцільному переході керівника від одного стилю управління до іншого, що зумовлює вкрай низькі результати роботи й максимальну кількість конфліктів і проблем.

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний

успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючі, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного. Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі [16]. Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники; керівник повинен якнайменше втручатися в процес творчості.

Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них.

Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним [27].

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Використання цієї моделі дає змогу описати наступні стилі управління (рис. 1.1) [50].

Невтручання (1.1). Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом» (1.9). Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Рис. 1.1. Управлінська решітка Р. Блейка, Дж. Моутона [11, 50]

Стиль «керівництво завданнями» (9.1). В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

Стиль «золотої середини» (5.5). Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

Командний стиль (9.9). Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій [50].

Окрім проаналізованих вище стилів управління, більшість зарубіжних фахівців з менеджменту виділяють ще один ефективний стиль – партисипативний (співчасний), який характеризується такими рисами: регулярні наради керівника із підлеглими; відкритість у стосунках між керівником і підлеглими; залученість підлеглих до розроблення і ухвалення організаційних рішень; делегування керівником низку повноважень і прав своїм підлеглим; участь рядових працівників як у плануванні, так і у здійсненні організаційних змін; створення особливих групових структур, наділених правом самостійного ухвалення рішень (групи контролю якості); надання працівнику можливості автономно розробляти проблеми й нові ідеї [7, 19].

Партисипативний стиль слід застосовувати за умов, якщо: керівник упевнений в собі, має високий освітній, управлінський і творчий рівень, вміє цінувати й використовувати творчі пропозиції підлеглих; підлеглі мають високий рівень професійної компетентності, інтерес до роботи, сформовані потреби у творчості, незалежності, особистісному зростанні; задача, що стоїть перед працівниками, передбачає множинність рішень, вимагає теоретичного аналізу й високого професіоналізму, творчого підходу. Отже, партисипативний стиль є доцільним у наукоємних виробництвах, наукових установах та інноваційних закладах освіти [5].

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою

впевне ність, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей [51].

Ситуативний стиль – або стиль ефективного менеджера – відзначається гнучкістю, індивідуальним підходом, урахуванням ситуації, що склалася, рівня психологічного розвитку очолюваного ним колективу і кожного конкретного співробітника, зокрема [54].

Практика свідчить про взаємозв'язок стилю з національною культурою, ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацьовувати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що функціонує у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах [54, 58]:

участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);

автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);

винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);

чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітке визначення ролей керівників і підлеглих);

управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);

індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний [24].

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

На вибір стилю управління керівника можуть впливають три вагомні причини чи сили [25, 60]:

1. Сила керівника – його знання, навички, вміння, цінності і досвід.
2. Сила його підлеглих – прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду.

3. Сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища.

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях [37]. Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління.

Роль стилів керівництва велика, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат в колективі, виконавчу

дисципліну. На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділяти основні риси стилів керівництва [36, 45]:

цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);

гнучкість (змінюється залежно від ситуації);

адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);

суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки даного суб'єкта; особистий, індивідуальний.);

об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини. Стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин);

актуальність (важливий для даного часу);

динамічність (сучасне бізнес середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва);

ґрунтуються на характері особистості керівника;

стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;

зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо

В загальних рисах стиль керівництва визначається за такими параметрами: мірою делегування керівником своїх повноважень; мірою участі підлеглих у прийнятті рішень; рівнем інформованості підлеглих; типами влади, що їх використовує керівник [46].

Особистість керівника впливає на стиль управління, або, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу. Психологічні особливості стилю управління детермінують ефективність професійної діяльності менеджерів, спільну

діяльність та продуктивні взаємовідносини у колективі. Лідерство, здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей, необхідні для ефективного управління. Щоб керувати, необхідна влада. Влада – здатність впливати на поведінку людей, необхідна для ефективності організації, тому що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої влади. Керівники організацій вважають переконання та участь найефективнішими засобами впливу на тих, хто не займає управлінських посад, колег, і на тих, хто не є членом організації. Вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник, вважає задоволення чи незадоволення потреби певним результатом підпорядкування або непокори, і думає, що існує велика ймовірність, що його зусилля виправдає очікування керівника [34].

Інновації є потужним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Серед актуальних питань у даному контексті є впровадження нововведень та опір персоналу до змін, і вирішальну роль у розв'язанні вказаної проблеми покладено на стиль управління і лідерство керівника. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження поведінки лідера при впровадженні інновацій на підприємстві.

1.2. Поведінка та стиль управління керівника в умовах впровадження інновацій на підприємстві та опору змінам персоналу: лідерські аспекти

Аналіз наукової літератури вказує на різні причини опору змінам серед персоналу підприємства, серед яких можна вказати на страх перед невідомим, невідповідність компетенцій та знань, консервативність мислення, байдужість тощо. У зв'язку з цим є актуальним пошук напрямів підвищення сприятливості персоналу інноваціям, що впроваджуються на підприємстві з метою стратегічного успіху. Одним із таких напрямів є знаходження лідера, тобто особи, яка може і має право вести групу людей до

поставленої мети та забезпечувати ефективно впровадження інновацій, скорочуючи термін впровадження, зменшуючи опір персоналу та пришвидшуючи окупність інноваційного проекту. Різні аспекти лідерства знаходять своє відображення в працях таких науковців: К. Бланшар, Е. В. Вергілес, В. Р. Веснін, В. Врум, О. П. Єгоршин, Ф. Йеттон, Джон Коттер, Т. Мітчел, Пітер М. Сенге, Ф. Фідлер, Р. Хауз, П. Херсі тощо. Наукові здобутки вчених стосуються визначення ролі лідера та його сутності, теорій ситуаційного лідерства та завдань лідера під час впровадження інновацій.

Доцільно охарактеризувати основні типи поведінки лідера в процесі впровадження інновацій залежно від рівня інноваційного потенціалу працівників та мотивації. Аналіз теорій ситуаційного лідерства, наведених в джерелах [18, 48, 52, 59], вказує на те, що всі вони спрямовані на дослідження ситуацій, типу групи працівників за певними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз теорій ситуаційного лідерства [18, 48, 52, 59]

В процесі діяльності лідера важливим етапом стає оцінювання інноваційного потенціалу працівників, який можна визначати як інтегровану сукупність складових трудового потенціалу, що відповідають інноваційному характеру та забезпечують інноваційну діяльність підприємства як шляхом генерування, розробки, так і впровадження інновацій.

На основі проведених досліджень стосовно структури інноваційного потенціалу особистості, автори дещо по-різному підходять до їх структури. Враховуючи особливості процесу інноваційної діяльності, який складається з етапів генерування ідеї, концептуалізації, оптимізації та виконання, впровадження, дослідники виділяють такі елементи: інтелектуальний потенціал і творчий потенціал, що включають в себе креативні здібності,

потреби та здатності до самореалізації, здатність до сприйняття нової інформації тощо [53].

Рівень інноваційного потенціалу працівників вказує не тільки на можливість інноваційної активності, а й на готовність сприйняття нововведень, на сприятливість середовища щодо їх впровадження. Акцентуючи увагу на оцінюванні інноваційного потенціалу працівників як важливого підґрунтя прийняття управлінських рішень щодо його формування, варто сказати, що це досить складне завдання. Дане твердження пояснюється відсутністю однозначності при виокремленні структури інноваційного потенціалу різними авторами [57, 65]. Аналізуючи рівень інноваційного потенціалу та мотивації працівників до впровадження інновацій, можна виокремити групи ситуацій, коли працівники характеризуються низьким ризиком опору змінам, і такі, що відповідають високому ризику при впровадженні (рис. 1.2).

Таким чином, важливим при виборі стилю поведінки лідера при впровадженні інновацій є оцінювання та аналіз групи працівників із позицій їх «зрілості» – високий чи низький рівень інноваційного потенціалу та бажання працювати в нових умовах та сприяти подальшому впровадженню інновацій.

З наведеного рис. 1.2 помітно, що пропонується виділяти три сектори і дев'ять ситуацій щодо сприятливості до впровадження інновацій в організації.

Рис. 1.2. Матриця ситуацій при впровадженні інновацій залежно від рівня інноваційного потенціалу групи працівників та їх мотивації [19, 25]

Умовні скорочення: I_{in} – індекс інноваційного потенціалу групи працівників;

M – мотивація, бажання працювати в нових умовах.

Так, перший, так званий «зелений» сектор – найбільш сприятливий, оскільки характеризується достатнім рівнем інноваційного потенціалу та мотивації. У межах даного сектора знаходяться ситуації 1, 2, 3. Нумерація ситуацій відбувалась за зменшенням сприятливості середовища та, відповідно, підвищенням ризику щодо впровадження інновацій.

Другий сектор – «жовтий» характеризується окремими значеннями на рівні середніх. Тобто, певні характеристики потребують деякого незначного впливу з боку керівництва, лідера. У межах даного сектора знаходяться ситуації 4, 5, 6.

Третій сектор – «червоний», який відповідає максимальному ризику при впровадженні інновацій. Ні рівень інноваційного потенціалу не задовольняє вимогам сприятливого середовища, ні мотивація працівників. Це потребує затрат часу, фінансових ресурсів на формування інноваційного потенціалу, необхідних знань про нововведення та на мотивацію.

Для ефективного управління процесом впровадження інновацій в організації керівництво залежно від ситуації повинно обирати відповідний стиль взаємодії із працівниками, стратегію розвитку працівників, ступінь структурування роботи та завдання, використання посадової влади і формувати відповідну систему мотивації. Водночас, для ефективного управління слід детально охарактеризувати кожен ситуацію та з'ясувати основні причини невідповідності необхідному для організації рівню [61].

Наведемо основні особливості окремих ситуацій [28, 34, 48, 51].

Характеристика «може, але не хоче» відповідає стану 5. Складністю в такій ситуації є те, що працівник має необхідний досвід, професійний рівень, однак, з певних причин, справляє активний чи пасивний опір нововведенням. Аналіз наукової літератури вказує на те, що причинами слабкої мотивації може бути: негативний досвід з подібних завдань, відсутність зацікавленості, невідповідність рівня професійних знань, побоювання негативних наслідків після впровадження інновацій, що може бути помилковим, некоректне відношення з боку керівництва до рекомендацій, розробок даної категорії

співробітників (ними знехтували, не приділили відповідної уваги та поваги). При управлінні в даній ситуації слід дотримуватись демократичного стилю управління, посилювати мотивацію шляхом залучення до розробки інноваційних проектів, підвищення уваги до ідей даних працівників з подальшим наданням можливостей, умов для реалізації свого інноваційного потенціалу, дати шанс для власних проектів із певним коригуванням, удосконаленням.

«Не може, але хоче» можна охарактеризувати стан № 6. Працівники намагаються брати активну участь при впровадженні інновацій. У них є довіра до лідера, вони поділяють цінності та норми, що склалися в даній організації, їм імпонує організаційна культура. Однак їм бракує певних знань, досвіду стосовно інновації. Це може бути новий співробітник, який не необізнаний з такими питаннями. Для роботи в такому випадку хотілося б порекомендувати зробити акцент на навчанні за допомогою коучінгу, шедоуінгу, проведення певних періодичних роз'яснень, делегування повноважень. Мотивація має бути спрямована на формування впевненості у своїх силах. Рекомендований стиль управління в даному випадку – демократичний. Перевагою даної групи є те, що витрати на даного працівника можна розглядати з позицій інвестиційної діяльності, які, завдяки сильній мотивації, у подальшому окупляться.

Найбільш ризикованою є ситуація, що відповідає номеру 9, тобто виділені нами характеристики є на доволі низькому рівні. Працівники можуть не тільки спричинити значний опір нововведенням, а й потребують значних ресурсів для навчання, розвитку та формування системи мотивації. Одночасно негативним моментом є збільшення терміну впровадження. Відповідно до названих напрямів роботи щодо підготовки колективу керівництву доведеться витратити багато часу та ресурсів для формування сприятливого середовища. Серед методів управління в даному випадку рекомендується директивний стиль управління, використання посадового впливу. Вкрай важливою буде чітка структуризація роботи з поетапним

виконанням, підготовкою інструкцій, проведення періодичних переговорів, нарад. Слід контролювати виконання дій працівників, вимагати звіти про виконану роботу. Система мотивації має бути одночасно спрямована на матеріальне стимулювання і формування позитивного ставлення до нововведень. Не можна застосовувати метод делегування повноважень, оскільки це призведе до внутрішньоособистісного конфлікту, розгубленості, зниження впевненості та самооцінки, що, безумовно, негативно відіб'ється на цілях та ефективності впровадження інновацій [32].

Помилковим є розуміння ситуації 1 як такої, що не викликає жодних загроз. Так, керівництво при управлінні впровадження інновацій може допустити помилки, обравши не відповідний стиль управління. У даному випадку рекомендовано проявити довіру до підлеглих. Контроль має бути мінімальним у вигляді прийняття участі, з'ясування як йдуть справи. Має відбуватись делегування завдань. Якщо дотримуватись більш жорсткого стилю управління, то можна знизити мотивацію працівників через недовіру, відсутність можливості реалізувати свої творчі здібності.

Узагальнюючі підходи до управління впровадженням інновацій на підприємстві на основі стилю взаємодії із працівниками, розвитку, структурованості роботи наведено в таблиці 1.2.

Пріоритетні методи, покладені в основу діяльності сучасного керівника (лідера), дозволили К. Лейтвуду виділити інструкційну (директивну), трансформаційну, нормативну, представницьку, адміністративну, постмодерністську, інтерперсональну, ситуативну моделі керівництва, представлені у сучасній зарубіжній теорії управління [49].

Інструкційне (instructional), або директивне керівництво у вузькому розумінні трактується як безпосередній вплив керівника на окремих осіб з метою реалізації завдань навчання й викладання; у широкому розумінні охоплює усю діяльність керівництва, що забезпечує ефективність процесу. Ознаками інструкційного керівництва є управління через розпорядження (директиви, інструкції), окреслення місії і чітке слідування її

характеристикам, моделювання, перевірка і контроль, професійний діалог і дискусія [30].

Трансформаційному керівництву притаманна система загальних, єдиних цілей більш високого рівня (розвиток у іншому напрямі), дій, зусиль керівника і його послідовників, формування загальної, єдиної системи дій керівника й виконавців. Трансформація зусиль в більшій мірі характеризує процес єднання групи у досягненні цілей, її недоліком є неналежна увага результатам спільної діяльності [12].

Таблиця 1.2

Методичні підходи до поведінки лідера в різних ситуаціях щодо формування сприятливого середовища впровадження інновацій [34]

Відповідно нормативній моделі (модель морального лідерства) ефективність керівництва залежить від особистісних характеристик лідера, його моральних якостей. Спільними з попередньою моделлю ознаками є єдність зусиль керівника й виконавців, тільки вони спрямовані на формування норм діяльності організації, що поширюються й за її межами. Лідерство в межах такої моделі характеризує узгодженість між принципами (нормами) й діяльністю організації, здатність використовувати норми у конкретних ситуаціях, створювати колективні принципи й норми, виправдовувати рішення з позицій обраних норм, обрані принципи виправдовуються часом і є необхідними [19].

Представницька (participative) модель передбачає колегіальність керівництва, спільне прийняття рішень і розподілення повноважень. Адміністративне керівництво реалізується через чітке визначення функцій, задач, поведінки, що оптимізує керівництво в інших сферах. Подібний підхід відображено й у формальній моделі Т. Буша, згідно якої лідерський вплив здійснюється через формальні доручення відповідно статусу позицій в ієрархії організації [29].

Постмодерницька модель керівництва заснована на ідеях багатоваріантності і відносності, усвідомленні специфіки кожної ситуації на локальному рівні, необхідності врахування суб'єктивного досвіду керівника і персоналу у різноманітній інтерпретації, що встановлюється через інших осіб. Ключовою характеристикою інтерперсональної моделі є міжособистісний інтелект як ознака інтуїтивної поведінки. Згідно моделі, лідерський вплив спрямовано на окремих суб'єктів процесу з метою формування єдиних і узгоджених дій в межах організації [29].

Модель ситуативного лідерства дозволяє обрати певний метод керівництва відповідно конкретній ситуації в межах самої організації і відповідно зовнішнього контексту, який ця організація обслуговує.

Аналізовані моделі, як правило, не використовуються у чистому вигляді, проте дозволяють охарактеризувати основоположні ознаки керівництва в умовах конкретної організації, здійснити прогнозування й корекцію ймовірних результатів її діяльності, визначити тип керівництва.

Практичного застосування набули методи управління персоналом в умовах опору змінам, запропоновані Дж. Коттер і А. Шлезінгер [11]. Зокрема, це інформування та спілкування; участь і залученість; допомога та підтримка; переговори і угоди; маніпуляції і кооптації; явний і неявний примус.

Суть цих методів полягає в такому [11, 22, 39]:

метод «інформування та спілкування». Один із найбільш поширених шляхів подолання опору здійсненню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей;

метод «участь і залученість». Якщо «стратегі» втягують потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору;

метод «допомога та підтримка». Підтримка може здійснюється через надання вільного часу службовцям для навчання нових навичок, можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку;

метод «переговори і угоди». Ще один шлях боротьби з опором полягає в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим;

метод «маніпуляції і кооптації». Одна з найбільш поширених форм маніпуляції – кооптація – надання особистості бажаної ролі у плануванні та здійсненні змін. Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі у плануванні і здійсненні змін;

метод «явного і неявного примусу». Менеджери часто долають опір шляхом примусу. Здебільшого вони змушують людей змиритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої або явної загрози (погрожуючи втратою роботи, можливості просування та ін.), реального звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу.

Ключовим завданням лідера, у контексті управління змінами підприємства, є його спроможність забезпечити успішну й ефективну роботу структурних підрозділів для досягнення встановлених цілей. Аналіз наукової літератури щодо ролі лідерства на підприємстві доводить, що запорукою ефективного управління змінами має бути власний приклад і прихильність визнаним цінностям організаційної культури в поведінці і стилі управління керівника.

Дослідження ефективності стилю управління ПрАТ «Фірма «Арсанія» проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ФІРМА «АРСАНІЯ»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Швейна промисловість є однією з основних галузей, робота якої спрямована на задоволення споживачів новим, сучасним, зручним та якісним одягом. Перед швейними підприємствами, і зокрема ПрАТ «Фірма «Арсанія», стоять задачі розширення асортименту продукції, яка б користувалась попитом на зовнішньому та внутрішньому ринках. У процесі виготовлення продукції українські виробники користуються діючими державними стандартами, в тому числі, ДСТУ 2027-92 Вироби швейні й трикотажні.

Глобалізація економіки та інтеграційні процеси змушують вітчизняні підприємства легкої промисловості формувати свою стратегію з врахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища. За останні роки у легкій промисловості спостерігається зменшення обсягів виробництва, моральне і фізичне старіння технологічного обладнання, відбувається відтік висококваліфікованих кадрів. Унаслідок цього значна кількість підприємств галузі є збитковими і знижують свою ефективність. Тому, враховуючи слабку інноваційну активність підприємств із низькими фінансовими результатами, необхідно визначити напрямки та стратегію подальшого розвитку для досягнення конкурентних переваг і зростання промислового потенціалу на інноваційній основі.

Враховуючи сучасний стан ПрАТ «Фірма «Арсанія», зовнішні і внутрішні чинники та існуючий технологічний рівень галузі, не можна розраховувати на швидкий успіх на світових ринках. Тільки вміле

використання науково-технічного потенціалу, інноваційних технологій, забезпечення державою структурної перебудови економіки та законодавче стимулювання інноваційної діяльності виступає реальним засобом інтегрування до європейського співтовариства. ПрАТ «Фірма «Арсанія» необхідно розвивати інноваційну діяльність на всіх етапах створення і виробництва продукції.

Для опрацювання реалістичної та дієвої конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Арсанія» потрібно запровадити систематичне відстеження стану та змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Зручним і поширеним у світовій практиці інструментом такого моніторингу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурентів й оцінити вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Результатом аналізу повинно стати формування обґрунтованих рекомендацій щодо мінімізації зовнішніх загроз та підсилення слабких сторін підприємства, найбільш ефективної реалізації сильних сторін та ринкових можливостей.

Умови, за яких SWOT-аналіз буде ефективним для ПрАТ «Фірма «Арсанія» такі:

аналіз має бути сфокусованим на конкретних об'єктах (конкретний продукт, асортиментна група, сегмент);

в аналіз варто включати лише основні дані;

сильні і слабкі сторони мають розглядатися по відношенню до безпосередніх конкурентів.

Проведемо SWOT – аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія» у таблицях 2.3 та 2.4. Результати зовнішнього факторного аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати зовнішнього факторного аналізу діяльності

ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільш вагомий вплив на діяльність ПрАТ «Фірма «Арсанія» справляють підвищення купівельної спроможності споживачів та позитивні зміни у їх вподобаннях. Значною є негативна дія такого чинника, як інтенсифікація маркетингової діяльності наявних конкурентів. Кількісна оцінка впливу зовнішніх факторів свідчить про позитивне співвідношення стратегічних можливостей і загроз, що створює досить сприятливі передумови для виживання ПрАТ «Фірма «Арсанія» у середовищі, що склалося.

Результати внутрішнього факторного аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати внутрішнього факторного аналізу діяльності
ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Негативне співвідношення кількісних оцінок внутрішніх факторів у таблиці 2.4 засвідчує незадовільний стан контрольованих ПрАТ «Фірма «Арсанія» чинників та обмежені можливості підприємства формувати конкурентні переваги, що вимагає активної та цілеспрямованої роботи керівництва та всіх функціональних служб над покращенням потенціалу підприємства.

На основі аналізу таблиць 2.3 та 2.4 проведемо співставлення сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища та виявимо стратегічні та тактичні заходи, які впливають з даного аналізу у таблиці 2.5.

За результатами співставлення зовнішніх та внутрішніх факторів можна розробити рекомендації щодо побудови конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Головними елементами такої стратегії для ПрАТ «Фірма «Арсанія» мають стати:

позиціонування підприємства як виробника якісного і не дуже дорогого одягу та закріплення позицій у відповідних сегментах;

підвищення зацікавленості персоналу в результатах діяльності та активне залучення працівників до процесів формування конкурентних переваг фірми (у т.ч. за рахунок створення на підприємстві тимчасових цільових груп);

збір і накопичення достовірної ринкової інформації;

орієнтація на створення власного бренду на ринку верхнього одягу для «середнього класу» тощо.

Проведений аналіз «сил конкуренції» для ПрАТ «Фірма «Арсанія» засвідчує динамічність розвитку досліджених чинників і спрямованість їх дії в бік підвищення інтенсивності галузевої конкуренції (рис. 2.1).

Вживання ПрАТ «Фірма «Арсанія» у такому середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва та працівників на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг.

Рис. 2.2. Узагальнена характеристика «сил конкуренції» для ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Для того, щоб запобігти подальшому зменшенню частки ринку ПрАТ «Фірма «Арсанія» та поновлення її потужності рекомендується провадження наступних заходів:

покращення іміджу вітчизняних товарів, формування довіри споживачів, створення сильних українських брендів, які могли б конкурувати з іноземними; залучення вітчизняних приватних інвесторів до швейної промисловості, формування сприятливого інвестиційного клімату;

створення або поновлення елементів кластеру підтримуючих галузей, попередньо обґрунтувавши економічну доцільність (зважаючи на потенціал та реальні можливості кожної з них);

впровадження нових розробок, ноу-хау при виготовленні виробів (наприклад, таких, що знижують собівартість, підвищують якість виробів тощо);

подальший розвиток виробничої інфраструктури;

стимулювання споживача до збільшення споживання товарів промисловості вітчизняного виробництва;

зменшення ставок податків на сировину та матеріали для швейної промисловості, яка в Україні не представлена вітчизняними виробниками;

використання досвіду, отриманого від використання давальницьких схем для поновлення швейної промисловості.

Незважаючи на складні умови функціонування ПрАТ «Фірма «Арсанія» лишається прибутковим підприємством, фінансово стійким, з високим рівнем платоспроможності, забезпечене власними, достатньо мобільними активами.

У практиці менеджменту не існує єдиного непорушного стандарту, за допомогою якого підприємство може посісти передове місце у рейтингу щодо ефективності управління. Можна лише з упевненістю сказати, що управління має бути настільки ефективним, щоб підприємство досягало поставлених цілей. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності стилю управління керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» та аналіз чинників його формування.

2.2. Оцінка ефективності стилю управління керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» та аналіз чинників його формування

Ефективність стилю управління керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, загальні та часткові показники ефективності, що частково було зроблено в попередньому параграфі кваліфікаційної роботи. Також було запропоновано напрями щодо підвищення ефективності менеджменту з урахуванням усіх елементів діяльності керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» спрямовані, в основному, на вдосконалення професіоналізму, рівня кваліфікації, особистих і ділових якостей самого керівника або на зміну стратегії підприємства, її організаційної структури, технологій виробництва, умов праці та відпочинку, комунікаційних процесів і таке інше. Таким чином, ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія». Тому керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» необхідно періодично проводити оцінку ефективності стилю управління, а також розробляти продуктивні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності діяльності керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» в цілому.

Для того щоби скласти портрет стилю управління керівника керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія», а пізніше і його професійних якостей, використано методику «Решітка менеджменту».

У дослідженні керівнику керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» було представлено 18 суджень щодо різних аспектів його поведінки. Виходячи із власних уподобань, керівник висловив думку про те, як він вчинив би в кожній з описаних ситуацій. На кожне із суджень слід було відібрати одну із запропонованих п'яти альтернатив: «Завжди», «Часто», «Іноді», «Рідко», «Ніколи». Після цього на бланку реєстрації відповідей було відзначено вибрані відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань знаком «плюс» (+). Заповнивши бланк відповідей, було одержано такі результати у таблиці 2.9.

**Бланк реєстрації відповідей для аналізу ефективності стилю
управління керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія»**

Розглянемо інтерпретацію та аналіз цього тестування. Порядок заповнення бланка реєстрації відповідей:

- 1) у судженнях, позначених зірочками, в разі вибору альтернатив «Рідко» й «Ніколи» потрібно було проставити одиниці;
- 2) у судженнях, які зірочками не відзначені, в разі вибору альтернатив «Завжди» й «Часто» також потрібно було проставити одиниці;
- 3) відповіді-альтернативи, відзначені одиницями, в судженнях 2, 4, 5, 6, 8, 10*, 14, 16*, 18, слід було підвести, підсумувати підведені одиниці, а отриманий результат записати в позицію П (персонал);
- 4) підсумувати інші одиниці в бланку відповідей, результат записати в позицію З («Виробництво, виробничі завдання»).

Отже, згідно з даними, наведеними в табл. 2.9, $P = 7$, $Z = 3$.

Розглянемо структуру «Решітки менеджменту» на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Методика «Решітка менеджменту» для оцінки керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Нанесемо отримані в ході тестування координати по позиціях «П» і «З» на «Решітку менеджменту» на рис. 2.3.

Рисунок 2.3 відображає, що координати 3, 7, позначені чорним кольором, належать, швидше за все, до типу 1.9. З проведеного дослідження бачимо, що фактично ПрАТ «Фірма «Арсанія» має демократичний стиль управління, який визначається комунікативними навичками керівника, здатністю продуктивної взаємодії, умінням мотивувати та захоплювати оточуючих загальними завданнями й цілями.

Рис. 2.3. Результати тестування керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» на «Решітці менеджменту»

Керівник ПрАТ «Фірма «Арсанія» розглядає персонал не як засіб, а як мету та зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник ПрАТ «Фірма «Арсанія» прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. За своїми індивідуально-психологічними якостями він екстраверт, оптимістичний, честолюбний, але має розвинене почуття відповідальності та стійкості. Головним, як показали результати тесту, є людські стосунки в колективі, цьому керівник приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Саме завдяки такому акцентуванню уваги функціонує ПрАТ «Фірма «Арсанія». Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює дружню атмосферу в колективі. Він намагається оберігати свій колектив від виникаючих конфліктів та розбіжностей. Деяким працівникам це «на руку», але перспективні працівники під таким керівництвом можуть втратити інтерес до творчості та стати малоініціативними.

Вивчення проблеми лідерства є необхідним для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. Керівник ПрАТ «Фірма «Арсанія» повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети й методи контролю. Успішне керівництво значною мірою залежить від уміння керівника управляти думкою колективу. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримувати все, що можна, від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри.

Скоріше, керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами й типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації.

Керівник ПрАТ «Фірма «Арсанія» має ставити собі завдання-максимум, знаходити правильний підхід до співробітників, підвищувати їх кваліфікацію, взаємодіяти з потенційними клієнтами або інвесторами, оперувати цифрами та роз'яснювати працівникам їх внесок в розвиток компанії. Щодо досліджуваного ПрАТ «Фірма «Арсанія», як показали результати тесту, для керівника є людські стосунки в колективі, адже цьому він приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності.

Формування лідерських якостей у керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків за допомогою саморозвитку, самовдосконалення, самомотивування практичного досвіду тощо. Загалом це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе. Формування особистості лідера в трудовому колективі ПрАТ «Фірма «Арсанія» визначається тим, наскільки набір його вроджених та професійних якостей є актуальним та затребуваним у цьому колективі, тобто від народження у людини є певний потенціал, але без допомоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей не є ефективним поза контекстом реальної організаційної групи та без урахування специфіки діяльності бізнесу.

Вважаємо за доцільне навести результати дослідження щодо переважних чинників, які впливають на процес вибору та використання стилів управління персоналом, з урахуванням гендерного аспекту. Виявлені тенденції, які підтверджують, що на формування стилю управління жінок- та чоловіків-керівників впливає сукупність представлених чинників, які мають відмінності щодо гендерних особливостей.

Одним з важливих питань управління персоналом в ПрАТ «Фірма «Арсанія» є вибір ефективного та адекватного існуючій ситуації стилю

керівництва. Перед керівниками ПрАТ «Фірма «Арсанія» стоїть складна проблеми розробки дієвої системи методів, прийомів, засобів у жорстких конкурентних умовах та поєднання організаційних зусиль для спрямування на досягнення поставлених цілей.

Отже, для подальшого вдосконалення процесу управління персоналом ПрАТ «Фірма «Арсанія» доцільно продовжувати дослідження по виявленню сукупності чинників, ступеню їх впливу на вибір та використання певного стилю управління. Також, необхідним є врахування гендерної складової, бо вона має вплив на всі процеси трудових взаємовідносин, та дозволяє актуалізувати значні ресурси управління, що в свою чергу сприятиме побудові ефективного процесу управління персоналом в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Необхідно зазначити, що чинники, які здійснюють значний вплив на стиль управління мають комплексний характер, їх можна поділити на постійно та тимчасово діючі [1, с.117].

Постійними чинниками впливу є:

навколишнє середовище з урахуванням вимог до управлінської діяльності щодо оптимізації загальноуправлінських і цільових функцій керівництва, які обумовлюють його характерні риси;

соціально-ціннісні орієнтації керівника;

психофізіологічні та особистісні якості керівника, через які формується стиль управління;

виробнича ситуація, в якій доводиться діяти керівнику.

Групу тимчасових факторів впливу складають:

компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо вибирати найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного світогляду [5, с.145];

соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо;

психофізіологічні та особистісні особливості членів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо.

Об'єктом дослідження виступили керівники, фахівці, технічний персонал та виробничий персонал ПрАТ «Фірма «Арсанія». Проблема удосконалення процесу управління персоналом особливо гостро стоїть у ПрАТ «Фірма «Арсанія», вона зумовлена значною численністю співробітників, плинністю кадрів зокрема. Це потребує розроблення рекомендацій з обґрунтування ефективного стилю управління персоналом з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які є підґрунтям для його формування. Всього в опитуванні взяло участь 24 респондента різного віку: 18 жінок і 2 чоловіків.

З метою визначення чинників, які впливають на вибір та використання певного стилю управління персоналом ПрАТ «Фірма «Арсанія» з урахуванням гендерних особливостей, було проведене анкетне опитування результати якого подано в таблиці 2.10.

Для аналізу були обрані групи чинників, які на думку провідних учених і практиків є найбільш значущими в процесі управління персоналом, а саме:

фізіологічні (стать, вік респондентів);

професійні (компетенція та стаж роботи респондентів);

чинники ситуаційно-виробничого характеру (терміни виконання завдання, його складність та творчий рівень).

Таблиця 2.10

Чинники впливу на процес вибору та використання стилів управління в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Аналіз отриманих даних дозволив виділити гендерну асиметрію поглядів на чинники, які впливають на вибір певного стилю управління, а також доповнити уявлення, які склалися про особливості жіночого та чоловічого менеджменту.

Отже, одними з найбільш вагомих чинників, що є визначальним при виборі певного стилю управління серед жінок-керівників, є рівень компетенції підлеглих, який посів перше місце, друге місце належить рівню компетенції керівника, а третє – терміну виконання завдання.

Для чоловіків-керівників пріоритетність чинників було дещо інша. Перше місце розділили навпіл рівень компетенції підлеглих і рівень компетенції керівника. На відміну від жінок-керівників, наступним впливовим чинником чоловіки обрали творчий рівень завдання. Третє місце в системі чоловічого оцінювання зайняв стаж роботи підлеглих.

Виявлені відмінності можуть свідчити, що жінки-керівники при побудові свого стилю управління значну увагу приділяють рівню професійної підготовки підлеглих, наявності всіх необхідних інтелектуальних та кваліфікаційних здібностей, їх працьовитості, наполегливості навіть в більшій мірі ніж психологічним та особистісним властивостям членів колективу, особливостям їх темпераментів, характерів, потреб тощо.

Також і жінки-, і чоловіки-керівники, безперечно, керівну роль і значний вплив на вибір стилю управління віддали рівню компетенції керівника (за незначною різницею в 1,8% між відповідями жінок- та чоловіків-керівників), що є базовим чинником для забезпечення ефективності управління. Високим рівнем компетенції вважається комплекс професійно-ділових, адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей керівника, що має бути метою кожної керівної особи.

Слід зазначити, що до трійки найбільш значущих чинників впливу на стиль управління жінки включили чинник ситуаційно-виробничого характеру, а саме – термін виконання завдання, що пов'язано з їх бажанням вирішення проблем раціональної організації, ефективного використання часу та дисципліни.

При більш детальному дослідженні наступними впливовими чинниками на стиль управління, які відмічені жінками та чоловіками-

керівниками, були такі. Четверте місце представники обох статей віддали такому чиннику, як складність завдання, але чоловіки-керівники таку саму вагу надали чиннику термін виконання завдання. Це пов'язано з особливостями раціоналізації управління, а саме делегуванням повноважень висококваліфікованим підлеглим, за умов забезпечення їх достатньою інформацією для вирішення цих завдань.

Наступним обраним чинником серед респондентів жінок став стаж роботи підлеглих. За цим чинником спостерігається значна асиметрія поглядів між жінками та чоловіками-керівниками. Можна зробити припущення, що жінки-керівники при оцінці компетенції підлеглих беруть до уваги не тільки стаж роботи, але й рівень знань, широту професійних інтересів, інтелектуальні здібності та здібності до постійного саморозвитку. На думку чоловічої аудиторії, стаж роботи підлеглих є більш важливим для оцінки компетенції підлеглих, з урахуванням якого вони коригують та обирають стиль управління.

Наступним чинником за пріоритетністю для жінок-керівників був вік підлеглих. Отриманий результат ще раз підтверджує, що жінки більше ніж чоловіки враховують чинник віку при виборі та використанні стилю управління персоналом. Це проявляється в тому, що жінки-керівники більше схильні до соціального партнерства, побудови взаємовідносин на принципах співробітництва, врахування індивідуальних психофізіологічних особливостей усього колективу. Участь членів колективу у виконанні завдань стає активною, якщо кожен робітник чітко уявляє власну роль та місце в діяльності організації.

Такий чинник, як творчий рівень завдання посів передостаннє місце в системі жіночого оцінювання, на відміну від чоловічої аудиторії, яка віддала вказаному чиннику третє місце. Це може бути наслідком того, що жінки не мають впевненості у власному творчому потенціалі, який передбачає оригінальну, продуктивну генерацію численних гіпотез вирішення проблем, що породжує несподівані, нетривіальні, креативні рішення.

Найменш впливовим чинником на стиль управління за результатами анкетування серед жінок-керівників є стаж займання керівної посади, серед чоловічої аудиторії, вказаний фактор зовсім не фігурує. Пояснити це явище можна тим, що респонденти вважають творчий підхід і професійні знання, як інтенсивні чинники – більш важливими, ніж екстенсивні, до яких належать практичний досвід роботи.

Щодо чинників впливу на вибір керівником стиля управління персоналом які були самостійно (тобто, як «ваш варіант відповіді») вказані респондентами, тільки жінки додатково вказали такий чинник, як індивідуально-психологічні особливості керівника та підлеглих. Це ще раз свідчить про те, що жінки-керівники будують та коригують свій стиль управління через площину особистості співробітників.

Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що на вибір і використання певного стилю управління жінок-керівників найбільш впливовими є професіоналізм та особистісні якості підлеглих, а чоловіки-керівники будують цей процес через призму власного професіоналізму. Необхідно відмітити, що врахування керівниками чинників впливу, які при опитуванні були виявлені як значущі щодо вибору власного стилю управління персоналом, має, безумовно, важливе значення з точки зору підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія». Врахування гендерних особливостей також може стати стратегічним ресурсом, що дасть змогу гармонізувати інтереси ПрАТ «Фірма «Арсанія» і окремих працівників, підвищити якість та культуру управлінської діяльності керівників та забезпечити результативність самого процесу управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ «ФІРМА «АРСАНІЯ»

3.1. Розвиток та оцінка лідерських компетенцій керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Формування лідерів серед керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» є складним багатограним процесом, що вимагає наукового управління його розвитком. Процес формування лідерів серед керівників розвивається відповідно до об'єктивних закономірностей, що виражають певні специфічні відносини, характерні для цієї діяльності і є результатом дії більш широких закономірностей і закономірностей, що визначають його розвиток.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив визначити найбільш вагомні лідерські якості для керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія»:

готовність йти на ризик, оскільки справжній лідер розуміє, що не проявлена ініціатива матиме негативні наслідки у майбутньому;

комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію, які дозволяють керівнику – лідеру своєчасно отримувати оперативну інформацію та «тримати руку на пульсі» щодо подій як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;

відповідальність за команду передбачає, що лідер готовий нести відповідальність за прийняті ним рішення навіть за умови не отримання бажаного результату;

вміння своєчасно адаптувати діяльність підприємства до вимог ринку передбачає необхідність ефективного управління змінами за рахунок креативних ідей та послідовності в подоланні опору щодо змін;

стратегічне мислення, обумовлює бачення лідером перспективних напрямків розвитку підприємства та обґрунтованість розробки стратегічних планів;

емоційний інтелект керівника та створення ним умов для навчання та розвитку як себе так і своєї команди за наявності довіри та готовності підтримувати лідера збоку своїх послідовників. Оскільки вони повинні бути впевнені в тому, що саме ця людина приведе їх до успіху.

Відповідно ключові елементи лідерської компетентності керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Ключові елементи лідерської компетентності керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» [складно за джерелами 14, 48, 62]

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетенцій керівника. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками співробітника, і з інформаційно-технологічним процесом, і з його кінцевими результатами та з соціальним розвитком організації [8].

Відповідно, для ПрАТ «Фірма «Арсанія» запропонуємо методика оцінки лідерських компетенцій, яка ґрунтується на експертній оцінці запропонованого переліку лідерських компетенцій, результати якої представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка лідерських компетенцій керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Методика оцінки лідерських компетенцій керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» з урахуванням відповідності стратегії розвитку підприємства представлена нижче.

Оцінка лідерських компетенцій проводилася за наступною шкалою:

Якість відсутня – 1 бал;

Якість проявляється дуже рідко – 2 бали;

Якість проявляється рідко – 3 бали;

Якість проявляється часто – 4 бали;

Якість проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів.

Проведена 17 особами управлінського персоналу ПрАТ «Фірма «Арсанія» оцінка 10 лідерських компетенцій керівників дозволила зробити висновок, що директор, заступник директора по комерції, заступник директора з виробництва мають досить високий лідерський потенціал, оскільки їх найбільш виражені лідерські компетенції, відповідно складають – 4,3; 4,0; 3,4.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Арсанія» керівникам доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям. Для розвитку лідерських компетенцій доцільно використовувати методики розвитку креативності керівників для подальшого підвищення їх лідерських якостей та конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Для підтримки професійних компетенцій керівництву вищого рівня доцільно впроваджувати системи постійно діючих тренінгів особистісного росту і професійної перепідготовки.

Також доцільно описати компетенцію «Лідерство» для керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія». Наприклад, Опис компетенції «Лідерство»: знає цілі компанії, доводить їх до інших співробітників. Здатний самостійно ставити нові цілі, ініціювати зміни. Стимулює ефективну роботу команди, мотивує інших до досягнення поставленої мети. Об'єднує команди й формує командний дух. Заохочує співпрацю і взаємодопомогу. Використовує індивідуальний підхід в управлінні співробітниками. Знає й зазначає внесок кожного в командну роботу. Дає зворотний зв'язок за результатами діяльності, що стимулює й розвиває. Має навички впливу. Виявляє волю.

якості в досягненні поставленої мети. Здатний створювати привабливе майбутнє.

Питання для діагностики цієї компетенції можуть бути такими:

1. Наведіть приклад робочої ситуації (конкретного проекту), у якому Вам доводилося бути лідером? Розкажіть про неї.

2. Чому саме Ви посіли позицію лідера?

3. Із чого Ви розпочали роботу з розв'язання ситуації (реалізації проекту)? Чи були складності в процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту)? Якщо були, то які? Як Ви їх долали?

4. Як до Вас ставилася Ваша команда? Який зворотний зв'язок Вам давали в процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту)?

5. Що для Вас було найважливішим у процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту), у якій Ви посідали позицію лідера?

Одним із універсальних та дієвих підходів розвитку лідерських компетенцій для керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» є коучинг, саме коучинг виступає як одна з технологій розвитку лідерства так і підвищення потенціалу людини. Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [29].

Коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення [42].

Для ПрАТ «Фірма «Арсанія» рекомендовано декілька коучингових технік (моделей), які будуть корисні для розвитку лідерських якостей керівників, особливо в умовах невизначеності, коли важко усвідомити реальну ситуацію та поставити ціль з покроковими діями: техніка «Колесо життєвого балансу», модель «GROW» та модель «SCORE» [40, 53, 69].

Техніка «Колесо життєвого балансу» дозволяє повністю дослідити життя людини, визначити слабкі місця в життєвих цінностях, над якими слід працювати. Для складання «колеса життєвого балансу» потрібно оточити розділити на 8 рівних частин, що символізують життєві цінності. У кожній людини вони різні, це можуть бути сімейні відносини, гроші або кар'єра, здоров'я і відпочинок тощо. Потім необхідно оцінити ступінь задоволення кожною з обраних частин життя. Для цього використовують 10-бальну шкалу, де «0» означає повну незадоволеність, «10» – максимальну задоволеність [69].

Використовуючи дану техніку, важливо пропрацювати ті цінності, які досягли низького результату або прояснити, чи дійсно ця цінність є важливою. Також можливо використовувати техніку «Колесо життєвого балансу» для оцінки професійних компетенцій, вписуючи компетенції замість цінностей або додатково. При роботі з лідерами одразу використовуємо 2 колеса – для цінностей та лідерських компетенцій.

Модель GROW, запропонована Джоном Уйтмором, є однією з ефективних моделей. За рахунок поставлених питань та певної структури, вона допомагає активувати внутрішній потенціал людини шляхом саморефлексії. Цей інструмент є дуже дієвою технікою в постановці цілі, прояснює реальність, підвищує мотивацію та допомагає визначити дії, які необхідні для досягнення мети [40]. Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу GROW:

G - goals (цілі). Даний етап полягає у визначенні цілей, які клієнт прагне досягти;

R - reality (реалії). Даний етап включає в себе вивчення реальності - поточної ситуації клієнта;

Options (варіанти). Складається список можливостей і подальших дій для досягнення даної мети;

W - will (підсумки, воля до дії). Визначення перших кроків по досягненню мети [3].

Модель «SCORE» – це інструмент ефективного збирання інформації про проблему або розв’язувану задачу [51]. Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу SCORE:

S – symptom (актуальний стан). Це відповідь на питання: Що відбувається зараз в обговорюваному контексті? Який в даний момент ваш стан, думки, почуття, поведінкові прояви? Якими сенсорними ознаками можна описати цей стан? Що відбувається навколо? Хто ще задіяний у ситуації?

C – cause (причина). Те, що породило симптом (привело до нинішнього стану).

O – outcome (бажаний стан). Мета чи бажаний стан, на які спрямовані устремління людини.

R – resource (ресурс). Засоби, що можуть бути задіяними для переходу від актуального стану до досягнення бажаного результату.

E – effect (ефект). Це «результат результату», тобто ті зміни, що відбудуться в житті людини, якщо вона доб’ється бажаного стану.

Модель SCORE ще має назву «на лінії часу», так як чітко пов’язує минуле, майбутнє і сьогодення із наявними цілями та можливостями їх використання [9].

Рекомендовані для ПрАТ «Фірма «Арсанія» коучингові моделі та техніки: техніка «Колесо життєвого балансу», модель «GROW» та модель «SCORE» розглядаються як основний інструмент розвитку лідерських якостей керівників, особливо в умовах невизначеності.

Лідерський потенціал в узагальненому вигляді розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Він являє собою соціально-психологічну характеристику особистості, що може як виявлятися ситуаційно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого

рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації.

До компонентів лідерського потенціалу, як правило, можна віднести наступні складові [33]:

психофізіологічну (тип темпераменту, здоров'я, здатність впливати на оточуючих, сила духу, цілеспрямованість тощо);

соціальну (комунікативні вміння, самостійність, адаптивна поведінка, ініціатива та старанність, самооцінка);

інтелектуальну (розвиток мови, критичного та логічного мислення, компетентність та інші soft skills);

емоційну (рівень емоційного інтелекту).

Як вже було відзначено вище, сучасний менеджер ПрАТ «Фірма «Арсанія» повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу в ПрАТ «Фірма «Арсанія» може складатись з двох основних напрямків:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.
2. Розробка напрямків розвитку лідерського потенціалу.

Діагностика власного лідерського потенціалу передбачає оцінку можливостей особистості, яка повинна бути досліджена з різних сторін. Надважливе значення належить оцінці сильних та слабких сторін особистості. Такий аналіз може бути здійснений за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо).

Сильні та слабкі сторони людини тісно взаємопов'язані. Самодостатня особистість завжди визнає, що має недоліки, адже недоліки людини – це риси, які за вольової дії дають змогу розвиватися. Якщо займатися

саморозвитком, то згодом усі слабкі сторони людина здатна перетворити на сильні. Оцінка компетенцій – необхідна умова діагностики лідерського потенціалу менеджера. Адже компетентнісний підхід сьогодні – це «золотий стандарт» системи професійного розвитку персоналу.

Сьогодні безліч наукових праць присвячені пошуку «ідеального» переліку компетенцій менеджера. В загальному вигляді всі компетенції можна поділити на ключові, базові та фахові. Якщо говорити про компетенції лідерські, то вони належать до так званих «м'яких навичок», якими повинен сьогодні володіти будь-який менеджер, не залежно від його статусу, рівня управління та сфери діяльності.

Сучасні дослідження виділяють 4 найважливіші лідерські компетенції, які властиві найсильнішим лідерам (agile leaders) [51]:

Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.

Адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку та шлях залежно від нової отриманої інформації – це прояв сили, а не слабкості.

Далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани.

Залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проєктами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, для забезпечення найбільш продуктивної та стабільної роботи ПрАТ «Фірма «Арсанія» її менеджери повинні бути не тільки формальними керівниками, а й лідерами для членів своєї команди. Більшість дослідників природи лідерства вважають, що лідерський потенціал можна формувати та розвивати. Для цього необхідно, насамперед, провести діагностику наявного потенціалу і на її основі створити план розвитку лідерських компетенцій для ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Впродовж останніх років у світовій та вітчизняній науці спостерігається посилення уваги до дослідження проблем, пов'язаних з феноменом іміджу керівника підприємства та його взаємозв'язку зі стилем управління. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення процесу формування іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія».

3.2. Удосконалення процесу формування іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Імідж, як феномен відомий з найдавніших часів, і відіграє важливу роль в соціальних, економічних, політичних процесах впродовж історичного розвитку людства. В сучасних умовах успіх ПрАТ «Фірма «Арсанія» залежить від багатьох факторів, зокрема, від сформованого іміджу керівника. Наявність в ПрАТ «Фірма «Арсанія» досвідченого керівника зі сформованим позитивним іміджем є необхідною умовою досягнення організацією стійкої діяльності на ринку. Водночас, формування позитивного іміджу та високої репутації керівника – довготривалий та складний процес, який є однією з ключових складових забезпечення конкурентоспроможності. Тому, удосконалення процесу формування позитивного іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» є одним із пріоритетних завдань управління.

Досліджуючи сучасну роль іміджу організації, науковці дійшли до висновку, що імідж організації безпосередньо пов'язаний із образом її керівника. Більш того, репутація ПрАТ «Фірма «Арсанія», успішність та конкурентоспроможність «прив'язані» до іміджу менеджера, який її очолює. Імідж керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» являє собою важливий компонент корпоративного іміджу. Основа механізму формування корпоративного іміджу полягає в персоніфікації, тобто приписуванні ПрАТ «Фірма «Арсанія»

властивостей особистості, персони. Образ менеджера або керівника можна представити у вигляді символу, уособлення всієї фірми.

Імідж керівника, володіючи ресурсом, впливає на дії підлеглих, спонукає до очікуваних моделей поведінки, і веде до вибудовування чітких відносин в ПрАТ «Фірма «Арсанія». Саме організаційні засади у побудові управлінських відносин забезпечують лідерський статус керівника, а його імідж впливає на процес обміну інформацією, запобігає утворенню дефіциту інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень, тим самим підвищуючи ефективність управління ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Робота над формуванням іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» має починатися з постановки цілі. Ціль керівника може полягати в посиленні впливу на підлеглих, покращенні іміджу підлеглому йому підрозділу чи досягненні успіху в переговорному процесі. Відповідно рішення про методи побудови іміджу залежать від наміченої цілі.

Доцільно виділити наступні складові іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія»:

персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень тощо;

соціальні характеристики: статус керівника організації, який включає не тільки статус, пов'язаний з офіційно займаною посадою, але також і з походженням, особистим статком. Зі статусом тісно пов'язані моделі рольової поведінки. Соціальні властивості індивідуального іміджу менеджера включають зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; з тими, які підтримують його і є союзниками; з опонентами і відкритими ворогами. Соціальна приналежність визначає норми і цінності, яких дотримується керівник;

особиста місія керівника: свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника. Особиста місія керівника обумовлює те становище, в якому він знаходиться в даний момент часу, і те, чого він

прагне досягти в майбутньому періоді. Особиста місія керівника є важливим моментом у напрацюванні місії та цілей всієї організації;

ціннісні орієнтації керівника: найбільш важливі припущення, що приймаються керівником організації і що впливають на організаційну культуру компанії, якою він управляє.

Кожна з наведених груп характеристик вносить свій внесок у формування індивідуального іміджу лідера і в різній мірі піддається свідомому конструюванню. Так, персональні характеристики керівника є індивідуальними, і багато з них практично неможливо змінити. Через те, що комунікація керівника організації і громадськості опосередковується засобами масової інформації, переважна більшість небажаних персональних якостей лідера приховується, згладжується або просто не виноситься на широкий загал.

Спеціалісти іміджмейкери виділяють три вагомих складових іміджу керівника з інноваційної діяльності:

особисту привабливість (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

моральні якості – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

техніку самопрезентації (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат) [24, 26].

Складові особистісно-професійного іміджу керівника та характеристика візуального іміджу представлені в додатках Б і В.

Технології формування індивідуального іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» включають наступні етапи:

формулювання іміджевих цілей та стратегії – чітко сформулювати послання, яке міститься в бажаний імідж;

аналіз іміджевої аудиторії. На цьому етапі проводяться кількісні та якісні дослідження іміджевої аудиторії;

промальовування іміджевих характеристик. Складається список якостей, які необхідно транслювати іміджевої аудиторії;

співвіднесення готівки і бажаних характеристик;

безпосередній процес формування іміджу (робота над ранішнім виглядом; діловими, особистими якостями; вдосконалення компетенцій тощо).

Створення іміджу починається з постановки іміджевих цілей. Вони формулюються на основі особистих пріоритетів і цінностей. Для прояснення особистих пріоритетів, керівник ПрАТ «Фірма «Арсанія» може поставити собі питання: «З чим би я ніколи не зміг змиритися?», «Що для мене найбільш важливе у житті?», «Що для мене значить «успіх»?». Для з'ясування іміджевих цілей даються відповіді на наступні питання: «Яка сфера дії мого іміджу?» (професійно-ділова), «На кого переважно повинен бути орієнтований мій імідж» (на співробітників, роботодавців), «Який імідж я б хотів мати?», «У чому мій реальний імідж розходиться з бажаним?», «Що необхідно змінити?».

Далі здійснюється вибір іміджевої стратегії. Для керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» найбільш вигідна стратегія побудови цільового іміджу. Цей образ орієнтований на конкретну соціальну групу. Такий цільовий імідж не ставить перед собою мету сподобатися всім, а формується відповідно до уявлень і очікувань конкретної аудиторії (професійної, молодіжної).

Головними кроками даної стратегії є: формулювання відповіді на запитання «Яке враження я хочу скласти в іміджевої аудиторії?»; опис «ідеального цільового іміджу»; випробування створеного іміджу на невеликій групі людей (наприклад, на групі підлеглих, частині колективу);

отримання зворотного зв'язку; коригування; реалізація в діяльності; випробування на великій аудиторії (наприклад, на всьому); повторне коригування.

Важливим етапом є створення імідж-портрета (змістовна характеристика бажаного образу). Іміджевий портрет керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» може включати в себе наступні характеристики: бездоганний зовнішній вигляд; впливовий голос, помірність в жестах і міміці; спокій, впевненість, здатність вирішити будь-яку проблему; чуйність, вимогливість до себе і підлеглих, старанність, комунікабельність, ерудованість, зацікавленість в роботі, вміння слухати тощо.

На етапі вибору способів, каналів і засобів просування особистого іміджу ставиться завдання домогтися бажаного ідеального іміджу. Його метою є залучення уваги, впізнаваність. Для цього можна використовувати різні техніки і прийоми. Дієвими техніками створення яскравого і впізнаваного образу є: прийоми типізації, стилізації, використання іміджевої символіки, міфологізації образу, епатажу.

Формування іміджу керівника буде успішним, якщо забезпечуються такі умови: процес формування іміджу керівника носить поетапний характер; цей процес спрямований на екстеріорізацію (виявлення) внутрішніх якостей керівника; у процесі формування і корекції іміджу враховується пріоритетність професійного компонента; визначальними якостями формування іміджу керівника виступають психологічні властивості особистості: стійкість до стресів, саморозвиток, готовність до ризику, ціннісні орієнтації, надійність, вміння чітко викладати думки [49].

З метою оптимізації процесу формування сприятливого іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» менеджери підприємства переважно вдаються до таких кроків:

організація заходів для спільного проведення неробочого часу, що сприяють особистісному спілкуванню між керівником та співробітниками підрозділів і створення здорового психологічного середовища в компанії;

створення атмосфери змагання (але не ворожої конкуренції), а також стимулювання взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємодовіри в колективі;

організація психологічної допомоги у вирішенні конфліктних ситуацій між керівником та підлеглими і між працівниками;

сприяння в підвищенні кваліфікації працівників, а також демонстрування потреби організації у висококваліфікованих кадрах, що стимулюватиме співробітників на професійні досягнення. Крім того, керівникові слід пред'являти високі вимоги не лише до співробітників, а й до себе, що дає співробітникам організації відчуття особливої цінності робочого місця, оскільки високі стандарти збільшують привабливість компанії;

інформування та залучення працівників, акціонерів, інших суб'єктів внутрішнього середовища до інноваційних проектів, надання працівникам можливості творчої і професійної реалізації;

систематичне надання відомостей про останні досягнення компанії і її успіхи на ринку, на який орієнтована діяльність організації;

інформування працівників про історію створення компанії, його керівника, стандарти, норми поведінки в колективі, корпоративної етики та етикет.

Ці методи допоможуть не лише розкрити образ керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія», а й сформувати позитивний імідж самої фірми та утримання лідируючої позиції на ринку.

Справжнім випробуванням для іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» стала робота в умовах пандемії, коли виникла потреба швидко організувати роботу підприємства в нових умовах, максимально забезпечити безпеку працівників, перевівши частину персоналу на віддалену форму праці. Дистанційна робота, яка і раніше поступово вводилася для окремих посад в ПрАТ «Фірма «Арсанія», з пандемією різко увійшла в життя бізнесу, ставши необхідною реальністю.

Нові реалії, пов'язані з несприятливою епідеміологічною ситуацією, змусили керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» форсовано вирішувати назріле

питання: організацію роботи віддалено, поза рамками офісу і звичного візуального спостереження. При цьому, було важливо правильно організувати контроль співробітників, щоб зберегти їх ефективність, витримати темпи виконання, не допустити зниження обсягу і якості виконуваних завдань. Можливість працювати віддалено могла негативно позначитися на якості роботи: працівників розслабляє і демотивує домашня атмосфера, відсутність необхідності поспішати на робоче місце, свобода від погляду колег «з боку» і контроль керівництва.

При відсутності у персоналу достатньої сили волі, при наявності домашніх відволікаючих чинників, ситуацію рятує автоматизований контроль співробітників, чітко побудований для обох сторін. У керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія», які не бажали зазнати збитків через зниження продуктивності при дистанційній роботі частини працівників за комп'ютером, зріс інтерес до розробок для забезпечення дистанційній спільної діяльності, моніторингу та обліку робочого часу.

Керівники ПрАТ «Фірма «Арсанія», щоб розуміти поточний стан справ, виявити тенденції і попередити відхилення, запровадили обов'язковість використання засобів індивідуальної та групової звітності, як от: журнал відкритих питань, в якому фіксується і відстежується вирішення всіх відкритих питань (кожен член команди має можливість занести в нього інформацію і переглянути статус вирішення питання); трекер по кожній задачі, з відображенням ключових віх, відповідальних і статусів виконання за нею; інформаційні панелі для керівника, в яких видно загальний стан справ по всіх завданнях і співробітниках, і які дозволяють відразу побачити хто лідирує, а у кого є проблеми.

Для віддалених співробітників керівники ПрАТ «Фірма «Арсанія» запровадили чітку регламентацію присутності співробітників на роботі:

- фіксація і публікація часу гарантованої доступності;

- фіксація інтервалу часу, протягом якого треба відповісти на лист;

фіксація інтервалу часу, протягом якого, треба відповісти на телефонний дзвінок;

фіксація і регламентація відповідальності і санкцій за невиконання зазначених вище пунктів.

Перераховані вимоги були зафіксовані в угодах із співробітниками та оновлених посадових інструкціях. Керівник підрозділу ПрАТ «Фірма «Арсанія», співробітники якого працюють дистанційно, має обов'язок доведення обмежень до співробітників, узгодження, контроль виконання та заходи стимулювання, в разі відхилень.

Керівництво ПрАТ «Фірма «Арсанія» має чітку позицію: краще не карати людей за вчинене порушення, а не допускати їх. Для цього потрібні роз'яснення, профілактика і контроль. Що, в свою чергу, вимагає посилення залучення і контролю з боку керівника. У ПрАТ «Фірма «Арсанія», зазвичай, використовується такий розклад зустрічей: щоденні загальні зустрічі, по типу Zoom, для організації відеоконференцій з усією командою; окремі зустрічі впродовж дня зі співробітниками, у яких виявлені складності, і які не вимагають загального обговорення; зустрічі раз в тиждень із співробітниками, у яких немає явних труднощів, з метою їх розвитку.

Проведення таких зустрічей важлива складова роботи керівника. При роботі в офісі можна було замінити зустрічі разовим спілкуванням на абстрактні теми. В умовах дистанційної роботи відсутність регулярних зустрічей призведе до серйозних проблем. Якщо, керівник, замість проведення запланованих зустрічей, аналізує поточний стан справ на підставі звітності, йому необхідно терміново розширити свій арсенал професійних компетенцій, максимально використовувати потенціал ІТ-технологій, налагодити довірчі стосунки з підлеглими та запровадити чіткий контроль за співробітниками компанії.

Позитивним моментом стало запровадження керівниками ПрАТ «Фірма «Арсанія» механізму обліку і компенсації порушень і помилок. Для допомоги співробітникам у дотриманні умов роботи, описаних вище, були

введені додаткові елементи стимулювання, які дозволили знизити ризики порушень співробітниками при виконанні ними робочих обов'язків (грошові винагороди і продуктові кошики).

Таким чином, перехід в ПрАТ «Фірма «Арсанія» на віддалену роботу передбачає високу якість системи управління і професійний рівень менеджерів. Керівники ПрАТ «Фірма «Арсанія» керувалися принципом взаємної довіри, коли на перший план виходить залученість керівника і його бажання брати участь у процесі. Потрібно приділяти увагу спілкуванню зі співробітниками, виявляти актуальні запити, розуміти проблеми підлеглих, проводити моніторинг і контроль ситуації. Уміння правильно організувати дистанційну роботу всього підприємства і забезпечити комфортні умови праці співробітників суттєво підносить імідж керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія».

На основі аналізу теоретичних положень та практики формування позитивного іміджу менеджера, було встановлено, що технології цілеспрямованого формування індивідуального іміджу керівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» включають наступні етапи: формулювання іміджевих цілей; аналіз іміджевої аудиторії; промальовування іміджевих характеристик; співвіднесення наявних і бажаних характеристик; безпосередній процес формування іміджу (робота над зовнішнім виглядом; діловими, особистими якостями; вдосконалення компетенцій тощо). Нові реалії роботи керівників ПрАТ «Фірма «Арсанія» щодо організації роботи віддалено, при цьому ефективно організувати контроль співробітників, витримати темпи виконання, не допустити зниження обсягу і якості виконуваних завдань.