

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Ефективне лідерство в управлінні організацією**

---

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-91к  
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Кандаурової Юлії Юрївни**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали)

**Конотоп 2022**

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ПОНЯТТЯ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Загальні поняття лідерства.....	5
1.2. Якості, необхідні сучасному лідеру.....	8
1.3. Традиційні теорії лідерства.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ПАТ «ХІМТЕПЛОМАШ».....</b>	<b>17</b>
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Хімтепломаш» .....	17
2.2. Характеристика особистісних якостей заступника генерального директора ПАТ «Хімтепломаш» .....	19
2.3 Модель прийняття рішень на прикладі групи працівників на ПАТ «Хімтепломаш».....	21
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «ХІМТЕПЛОМАШ».....</b>	<b>35</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>37</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>39</b>

## ВСТУП

В зв'язку з тим що на сьогоднішній день на підприємствах відбувається постійне збільшення змін умов виробництва, прискорення нововведень, пошук висококваліфікованих кадрів, тісна взаємодія технологічних, соціально-економічних і політичних процесів, що мають значущий вплив на економіку України, організації потребують нових підходів до управління. Зміст і набір функцій та дій, що здійснюються в процесі управління, залежать від типу організації, розмірів, сфери діяльності, від рівня управлінської ієрархії, від функцій всередині організації. Тому управління організацією це, перш за все, управління людьми. Саме вміння правильно скоординувати дії працівників стає в сучасному суспільстві вирішальною умовою, що в змозі забезпечити конкурентоздатність підприємств та стабільність їх розвитку.

Метою даної роботи є розкриття поняття і сутності лідерства, проведення аналізу взаємовідносин між керівником та підлеглими, а також визначення найефективнішого стиля лідерства для керівника підприємства в майбутньому.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі задачі:

- визначити сутність і роль лідерства, а також виявити особливості лідерських відносин;
- розглянути сучасні стилі та моделі лідерства;
- провести огляд наукових джерел за темою роботи;
- надати загальну характеристику і провести аналіз взаємовідносин між керівником та підлеглими ПАТ «Хімтепломаш» на прикладі моделі Врума-Йеттона.

Об'єктом дослідження є ефективне лідерство та його застосування в управлінні на ПАТ «Хімтепломаш».

Предметом дослідження є науково-методичні підходи щодо визначення стилів та моделей ефективного лідерства для застосування їх в різних ситуаціях на підприємстві.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених – економістів та фахівців у галузі ефективного лідерства та управління персоналом.

Структура роботи обумовлена логікою розгляду теми.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури.

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз досліджуваної проблеми, висвітлено сутність та значення ефективного лідерства на підприємстві, охарактеризовано основні стилі та моделі лідерства, визначено відмінності понять лідера та керівника.

У другому розділі здійснено аналіз взаємовідносин між керівником та підлеглими даного об'єкта дослідження, на основі яких надано рекомендації щодо покращання управлінських функцій керівника ПАТ «Хімтепломаш».

У висновках викладено теоретичні та практичні результати дослідження.

Крім того, укладено список літератури за темою роботи, який може бути використаний для подальшого вивчення теми.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Загальні поняття лідерства

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості — здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

У сучасній науці, за наявності спільних вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його трактування:

1. Лідерство — це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб [12].

2. Лідерство — це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство — це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів»[2].

3. Лідерство — це вплив на інших людей.[7].

Слід також зазначити, що лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

Попри те, що керівництво — істотний компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди являються одночасно і ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити по тому, в якому ступені він або вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації. Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції або робити товари або послуги низької якості.

Керівник стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації - делегування повноважень. Лідерами, з іншого боку, стають не по волі організації, хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ведені не завжди знають, що їх ведуть. Нарешті, дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером абсолютно без всякої прив'язки до його або формальної посади в ієрархії. Як ми скоро дізнаємося, в деяких ситуаціях підлеглі можуть навіть вести за собою старших за посадою. Різниця між лідером і керівником проводиться по багатьох позиціях в таблиці 1.1 [2]

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика якостей керівника та лідера**

<b>Керівники</b>	<b>Лідери</b>
Зацікавленість у продуктивності	Зацікавлені в ефективності
Адмініструють	Впроваджують нововведення
Підтримують звичайний порядок	Розвивають організацію
Зосереджують увагу на системах	Зосереджують увагу на людях і структурі
Покладаються на контроль	Покладаються на довіру

## Продовження таблиці 1.1

Акцентують важливість тактики, структури, систем	Акцентують важливість філософії, фундаментальних цінностей, загальних цілей
Бачать короткострокову перспективу	Бачать довгострокову перспективу
Приймають статус -кво	Кидають виклик статусу - кво
Зосередженні на теперішньому	Зосередженні на майбутньому
Підводять підсумки	Дивляться вперед, за горизонт
Детально розробляють порядок, поетапність дій і терміни	Розробляють концепції і стратегії їх виконання
Прагнуть до передбачуваності і порядку	Прагнуть змін
Уникають ризиків	Йдуть на ризик
Спонукають персонал до дотримання прийнятих стандартів	Надихають людей на звершення змін
Вимагають від інших підпорядкування	Спонукають інших йти за собою
Діють у рамках прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур	Діють за межами прийнятих в організації стратегій, процедур
Мають певну посаду	Беруть на себе керівництво

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний дух змагання і суперництва.

Лідер і керівник — одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.[3,4]

## 1.2. Якості, необхідні сучасному лідеру

Порівняння якостей лідерів минулого і майбутнього дозволило виявити як схожість, так і відмінності. Багато властивостей, що вважалися необхідними для ефективного керівництва раніше і що не втратили актуальності сьогодні, збережуть своє значення і в майбутньому. Це такі якості, як передбачення, чесність, орієнтованість на результат і турбота про інтереси клієнта.

Разом з тим, слід виділити такі фактори, які будуть мати велике значення для керівника в майбутньому: володіння сучасними технологіями, глобальне мислення, урахування великого різноманіття культур, орієнтовність на партнерство та здатність до розподілу керівництва. Розглянемо ці фактори більш детально.

**Володіння сучасними технологіями.** Однією з головних якостей глобального лідера майбутнього є здатність орієнтуватися в сучасних технологіях. Нинішні керівники у своїй масі сприймають технології як щось важливе для персоналу і виробничих підрозділів, але не для особи, керівної "реальним" бізнесом.

**Глобальне мислення.** Глобалізація позначиться на лідерах майбутнього безпосереднім чином. В майбутньому тенденція, що веде до появи глобально пов'язаних ринків, буде, ймовірно, тільки посилюватися. Лідери повинні розуміти не лише економічні аспекти глобалізації, але і її культурні, правові і політичні наслідки. Керівникам в усіх сферах діяльності доведеться дивитися на себе як на громадян світу з набагато ширшими поглядами і набором цінностей. Вважається, що є два процеси, які нададуть глобальному мисленню ключове значення в майбутньому, а саме стрімке зростання глобальної торгівлі і інтегрованих глобальних технологій.

**Орієнтованість на партнерство.** Розвиток партнерських стосунків і альянсів набуде в майбутньому набагато більшого значення, ніж мало у минулому. Реінжиніринг, реструктуризація і скорочення розмірів ведуть нас у



світ, де аутсорсинг усіх видів діяльності, окрім основних, схоже, стане нормою. Усе більш важливим вважається вміння домовлятися про створення альянсів і управляти складними мережами. Керівники визначили спільне керівництво новими видами бізнесу як одну з життєво необхідних складових успішного глобального підприємства.

**Здатність до розподілу керівництва.** В майбутньому, важливішим за управління з вершини жорсткої ієрархії вважатиметься здатність ефективно розподіляти керівництво, що являтиметься вимогою, а не предметом вибору. Вказуючи партнерам по альянсу, що і як їм робити, можна швидко їх втратити. Усі сторони, що беруть участь, повинні уміти працювати разом для досягнення спільної мети.

Утримати висококваліфікованих працівників стане непросто. Навряд чи можна чекати від них особливої відданості конкретній організації, вони, швидше, поводитимуться як вільні професіонали, працюючи з тим, хто надає максимальні можливості для розвитку і кар'єрного зростання. Уміння притягати і утримувати талановитих працівників буде цінною якістю керівника майбутнього. Може трапитися, проявити це вміння допоможе розподілене керівництво. Вважається, що воно також зажадає створення нових цінностей і ротації керівників, що забезпечує баланс сильних і слабких сторін.

**Урахування великого різноманіття культур.** Розвиток глобалізації неминуче веде до того, що лідерам майбутнього доведеться діяти в умовах різноманіття культур, що має на увазі різноманітність підходів до керівництва і виробництва, особистої поведінки і цінностей, взаємовідносин рас і підлог. Вони повинні усвідомлювати не лише економічні і правові відмінності, але і відмінності соціального і мотиваційного характеру, існуючі у сфері праці у всьому світі.

Все більше значення придбаватиме вміння створювати стимули для мотивації людей, що належать до різних культур. Стратегії у сфері мотивації, ефективні в одному культурному середовищі, можуть бути просто образливими в іншій. Лідери, здатні розуміти, цінувати і ефективно мотивувати колег, що

належать до різних культур, стануть найбільш цінним ресурсом в майбутньому[10].

### 1.3. Традиційні теорії лідерства

Багатогранність феномену лідерства проявляється в існуванні різноманітних лідерських типів і стилів. Найпоширеніша типологія акцентує увагу на характері взаємовідносин політика з найближчим оточенням (командою).

Відповідно відрізняють:

Авторитарний — лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань втілювати в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Такий лідер одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв'язує їх ініціативу і не дозволяє їм приймати самостійних рішень, робити і вирішувати щось без його відома.

Демократичний — характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлегли беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Керівник робить все для того, щоб підлегли розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим він створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися.

Ліберальний — підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Ще цей стиль лідерства називають стилем невтручання [7].

При розгляді стилів лідерства не втратили актуальності й ідеї Н.Макіавеллі та В.Парето про політиків-лисиць і політиків-левів. Лідерський стиль перших визначатиметься переважанням таких якостей, як обережність, здатність до лавіювання, намагання досягти компромісу. В поведінці ж левів переважатиме прямолінійність, рішучість і схильність до використання силових ресурсів [9].

Найуспішніші керівники вміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого залежно від ситуації. Звичайно, ніхто з них не вибирає стиль управління з якогось списку, механічно. Навпаки, вони дуже тонко відчують свою дію на оточення і домагаються кращих результатів, плавно переходячи від одного стилю до іншого. Ці керівники за декілька перших хвилин бесіди розуміють, з ким мають справу. Наприклад, якщо це талановитий співробітник, який не справляється з роботою тому, що деморалізований менеджером з диктаторськими замашками, то його можна надихнути на трудові звершення, просто нагадавши про важливість його вкладу в загальну справу. А іноді керівник з першої ж хвилини розуміє, що повинен поставити співробітникові ультиматум: або працюй краще, або звільняйся.

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання щодо засобів впливу, які є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації. У дослідженні цього питання можна вирізнити чотири підходи:

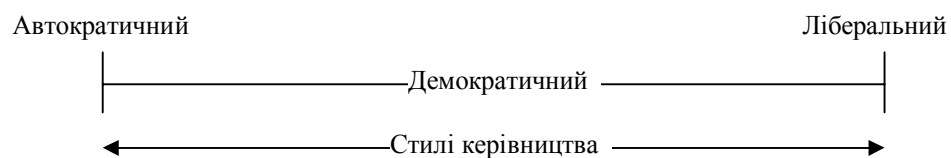
- 1) з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий;
- 3) ситуаційний;
- 4) лідерство на основі емоційного інтелекту [11].

**Підхід з позиції особистих якостей(1930-1950 рр.).** Згідно теорії особистих рис або теорії великих людей, видатні лідери мають певний набір унікальних якостей, наприклад таких, як рівень інтелекту, яскрава зовнішність, здоровий глузд, ініціативність, упевненість в собі, надійність, активність та ін.

Проте дослідження показали, що лідери розрізнялися між собою за виділеними якостями і по-різному проявляли себе залежно від ситуації [7].

**Поведінковий підхід.** Прибічники поведінкового підходу вважали, що ефективність лідера визначається стилем керівництва, тобто звичною манерою поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб вплинути на них і сприяти досягненню поставлених цілей.

Курт Левін першим описує 3 стилі керівництва (поведінки лідера): авторитарний, демократичний, ліберальний. У своєму дослідженні Левін виявив, що авторитарне керівництво, як результат, отримувало виконання більшого об'єму роботи, ніж демократичне. Проте на іншій чаші вагів були низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність в групах, відсутність групового мислення, велика агресивність, що проявляється як до керівника, так і до інших членів групи, велика пригнічена тривога і одночасно залежніша і покірніша поведінка. В порівнянні з демократичним, при ліберальному керівництві об'єм роботи зменшується, її якість знижується, з'являється більше гри і при опитуваннях перевага віддається демократичному керівникові (Рис.3.1)[5].



**Рис 3.1 Автократично-ліберальний континуум стилів керівництва**

Дуглас МакГрегор розробляє теорію X і теорію Y, відому нам також як теорія "Батога і пряника".

Згідно теорії " X" :

1. Люди спочатку не люблять працювати і при першій-ліпшій можливості уникають роботи.
2. У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбавитися від відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували.
3. Найбільше люди хочуть захищеності.
4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус, контроль і загрозу покарання.

Згідно теорії " Y" :

1. Праця — процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не лише переймуть на себе відповідальність, вони прагнутимуть до неї.

2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування і самоконтроль.

3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.

4. Здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Ренсіс Лайкерт і його колеги з університету Мічігану розробили модель лідерства, згідно якої існує дві орієнтації керівника: або на роботу, або на людину.

Надалі він виділив 4 стилі лідерства (Рис 3.2):

1) експлуаторсько-авторитарний (орієнтований на завдання, жорсткий і авторитарний лідер);

2) прихильно-авторитарний (стосунки авторитарні, але є присутньою також обмежена участь підпорядкованих в прийнятті рішень);

3) консультативно-демократичний (стосунки керівника і підлеглого значною мірою довірчі і відкриті);[5]

4) заснований на участі(підлеглі беруть участь в ухваленні рішень).

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуаторсько-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі

**Рис. 3.2 Стилi лiдерства Лайкерта**

Управлінська сітка Блейка - Мутона була розроблена на основі ідей вчених зі штату Огайо. За основу були взяті 2 осі: "турбота про людину" і "турбота про виробництво", різне співвідношення координат яких визначало один з 5 стилів керівництва (Рис.3.3):

1. Страх перед бідністю.
2. Будинок відпочинку.
3. Авторитет - підпорядкування.
4. Організація.

## 5. Команда.

Міра врахування інтересів людей	9	1,9 Управління душі заміського клубу. Спробувати зважити увагу до задоволення потреб людей веде до створення комфортної і доброжелателівної атмосфери і				9,9 Група в ое управління. Виробники успішно обумовлені віддавати своїй роботі людям і з часом залежність через загальну ставку в організаційній праці				
	8									
	7									
	6					5,5 Організаційне управління. Можна досягти хорошої організації управління шляхом балансування необхідності у виробництві результатів і підтримці на задовільному рівні морального настрою людей				
	5									
	4									
	3	1,1 Об'єктивне управління домагається мінімальних тиску для досягнення необхідних виробничих результатів досягати для збереження членства в організації				1,9 Влада-лідер управління. Ефективність виробництва залежить від створення певних робочих умов, де людські аспекти є пріоритетом мінімальній праці				
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Міра врахування інтересів виробництва								

Рис. 3.3 Управлінська сітка Блейка-Мутона

Найбільш ефективним стилем керівництва з точки зору авторів була поведінка керівника у позиції 5.(грудзинская)

**Ситуаційний підхід.** Відображає той факт, що на ефективність лідера впливають не лише особові якості і стиль керівництва, але і різні ситуаційні чинники, наприклад такі, як потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вплив середовища, наявність у керівника інформації.

Іншими словами, керівник-лідер повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях. Цей підхід виявився найбільш ефективним з точки зору практики управління. Його представляють чотири ситуаційні моделі:

- ситуаційна модель керівництва Фідлера;
- підхід Мітчела і Хауса "шлях - мета";
- теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара;
- модель ухвалення рішень керівником Врума-Йеттона [1].

Ситуаційна модель керівництва Фідлера: дослідник вважає, що кожній ситуації відповідає свій найкращий стиль поведінки керівника, але керівник не може міняти свій стиль залежно від ситуації. У своїй моделі Фідлер розвиває ідеї про лідера, орієнтованого на завдання, і лідера, що діє через стосунки, але він вводить 3 чинники, що впливають на ситуацію: стосунки керівника і підлеглих (хороші і погані), структура завдання (структуроване завдання і неструктуроване), посадові повноваження керівника (сильні слабкі).

Таким чином, Фідлер виділяє 8 ситуацій, в кожній з яких найбільш ефективним є один із стилів лідерства, орієнтований на завдання(тобто чітке ухвалення рішень, постановка цілей, суворий контроль над підлеглими), або ж орієнтований на людські відносини(тобто шляхом мотивації і підтримки співробітників). На практиці ця модель може ефективно використовуватися, наприклад, при розставлянні кадрів.

Підхід "шлях - мета" Мітчела і Хауса. Згідно цієї моделі керівник може впливати на підлеглих в процесі їх шляху до досягнення мети. На різних відрізках шляху руху до мети залежно від ситуації і потреб підлеглих лідер застосовує один з чотирьох стилів керівництва: інструментальний стиль, стиль підтримки, стиль, що заохочує участь, стиль орієнтований на досягнення.

Модель ухвалення рішень керівником Врума-Йеттона. Модель Врума-Йеттона більше орієнтована не на стиль лідерства, а на ухвалення рішень, при цьому вона підкреслює відсутність універсального способу впливу на підлеглих. Вибір стилю залежить від змінних ситуації ухвалення рішень, що міняються.

Згідно цієї моделі, керівник вибирає один з п'яти стилів керівництва, орієнтуючись на ті, що допомагають йому в цьому дерево рішень і 7 питань : 5 стилів ухвалення рішень по Вруму-Йеттону:

- А1. Ви самі вирішуєте проблему або приймаєте рішення, використовуючи наявну у Вас на даний момент інформацію.
- АІІ. Ви отримуєте необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім самі вирішуєте проблему.

- СІ. Ви викладаєте проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховуєте їх ідеї і пропозиції, але не збираєте їх разом в одну групу.

- СІІ. Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих, і увесь колектив вислуховує усі ідеї і пропозиції.

- СІІІ. Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих.

Пізніше Врум та Яго удосконалили цю модель врахувавши фактор часу та витрат пов'язаних з прийняттям рішення[1,10].

**Лідерство на основі моделі емоційного інтелекту.** Ця концепція вважається наймолодшою, вона була розроблена Д. Гоулманом, професором університету Чикаго в 1980-90 рр. 20 ст. Згідно цієї концепції, ефективне лідерство означає управління емоціями інших людей. Лідер, що має високий емоційний інтелект, має здатність усвідомлювати власні почуття і почуття інших людей, а також управляти ними.

Навички і компетенції лідера з високим емоційним інтелектом:

Усвідомлення власних почуттів - уміння помічати і усвідомлювати свої почуття, тонко диференціювати їх.

Управління власними почуттями - уміння впоратися з руйнівними імпульсами і контролювати негативні емоції; гнучко пристосовуватися до ситуації, "настроїти" себе на потрібний лад - на перемогу, виграш і так далі.

Усвідомлення почуттів іншої людини — уміння проявляти емпатію (співпереживання почуттям інших людей), розуміння і співчуття.

Управління почуттями інших людей - уміння чинити емоційну дію в різних ситуаціях взаємодії з підлеглими, впливати і надихати, врегулювати конфлікти, створювати команду і зміцнювати командний дух [13].



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ПАТ «ХІМТЕПЛОМАШ»

#### 2.1. Загальна характеристика ПАТ «Хімтепломаш»

Відкрите акціонерне товариство «Хімтепломаш» було створене та зареєстроване в 1986 році на підставі постанови Ради Міністрів, листа Мінфіну та рішення Баришівського міськвиконкому і успішно функціонує уже понад 20 років.

Час, що пройшов з моменту створення підприємства і до сьогодні – це час постійного динамічного розвитку підприємства в усіх напрямках. Починаючи з 1998 року значно збільшився асортимент пропонованої продукції. 2000 рік був ознаменований модернізацією і введенням нових промислових потужностей. Створено відділ з обробки дерева. 2005 рік введено в експлуатацію нове більш потужне устаткування.

Компанія пишається тривалим і плідним співробітництвом із провідними світовими постачальниками матеріалів, а саме:

- TARKETT;
- Cerasit;
- САЙДІНГ;
- Marmurok;
- JNGSU SHD NEW MATERIALS CO. LTD;
- «Сибелектромотор»;
- РУПП «Полісьелектромаш»;
- РУП «Могилевский завод «Електродвигатель»;

Постачальники є власниками джерел ресурсів, що необхідні організації у її діяльності. Вони відіграють важливу роль у розвитку підприємства,

забезпечуючи необхідними матеріалами, комплектуючими виробами, надаючи капітал і грошові засоби, інформаційне забезпечення та енергоносії.

Покупцями продукції, яку випускає підприємство є як фізичні особи, так і юридичні особи, установи, організації, товариства. Збут продукції здійснюється на території України: це переважно Київська, Харківська, Полтавська, Черкаська області, м. Березань та Бориспіль. Але є також іноземні партнери з Молдови та США.

Метою діяльності підприємства є виробничо-господарська та інша діяльність, що спрямована на реалізацію економічних, соціальних, професійних і творчих інтересів акціонерів та працівників Товариства, на створення нових робочих місць отримання прибутку від діяльності по задоволенню суспільних потреб.

Предметом діяльності підприємства є:

-поставки комплектуючих для промислових підприємств, будівельних організацій, закладів зв'язку та ін.

- купівля та реалізація будівельних матеріалів.

- надання послуг, пов'язаних з обслуговуванням придбаної техніки;

- надання транспортно-експедиційних послуг, таких як вантажні перевезення на замовлення по Україні;

- оптова та роздрібна торгівля у тому числі: промисловими виробами, будівельними матеріалами, промисловим та технологічним устаткуванням, металопрокатом, трубопровідною арматурою.

- ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку.

- виробництво, переробка та реалізація деревини.

Продукція, яку реалізує ПАТ «Хімтепломаш»:

- двигуни, вібратори, насоси, трансформатори;

- низьковольтне й високовольтне устаткування й прилади;

- калорифери й нагрівачі;

- промислове й технологічне устаткування;

- автомати, реле й магнітні пускачі, перемикачі, щитки, рубильники;

- трубопровідна, запорна арматури;
- пиломатеріали та вироби з деревини.

Асортимент матеріалів і комплектуючих, якість пропонованих послуг і кваліфікація фахівців дозволяє компанії "Хімтепломаш" займати одне з провідних місць в своїй галузі.

## **2.2. Характеристика особистісних якостей заступника генерального директора ПАТ «Хімтепломаш»**

Заступник генерального директора Градова Валентина Валеріївна є лідером в своїй організації не лише формальним, але й неформальним, що сприяє ефективнішому виконанню доручень, які делегуються нею своїм підлеглим.

По-друге вона досить добре орієнтується не лише в колі своєї роботи, вона також непогано обізнана в технології виробництва деревини, також знає всі технологічні норми і стандарти матеріалів, які необхідно закуповувати, що доволі сильно допомагає орієнтуватися не тільки в економічній вигоді закупок, а й самій визначати якість за характеристиками матеріалів які пропонує постачальник.

По-третє вона досить ініціативний керівник, вона бере на себе і на своїх підлеглих роботу якщо бачить що вона і її підлеглі в змозі її виконати краще за інших. Так наприклад: на комбінаті організували Новорічну ялинку для дітей працівників комбінату, Градова. взяла на себе відповідальність за проведення Новорічного свята, причому слід зазначити що свято пройшло на висоті. І в цьому заслуга особисто заступника генерального директора підприємства.

По-четверте слід зазначити, що даний керівник є надзвичайно вимогливим до своїх підлеглих. Вона часто говорить своїм підлеглим: "Справою потрібно займатися професійно, або не займатися нею взагалі". Саме завдяки такому керівнику, підприємство надзвичайно дисципліноване, про що свідчить хоча б те що за останній рік роботи майже не було запізнь на роботу без поважної причини. Але, щодо дисципліни то слід замітити, що можливо досить високий

рівень дисципліни існує в відділі саме тому, що Градова. є неформальним лідером.

Варто також зазначити, що даний керівник вміє ефективно діяти в умовах економічного ризику. Цей висновок можна зробити з того, що на даний час рентабельно працювати і не ризикуючи просто неможливо. Тому, приходиться приймати і працювати з партнерами від дії яких є ризик зазнати збитків, але незважаючи на це, за час роботи Градової В. на посаді заступника голови правління, ще не траплялося жодного випадку коли б ризикові угоди на які все ж вона зважилася не були виправданні в повній мірі. До таких ризикових угод можна віднести угоду про поставку на підприємство устаткування досить малою і невідомою французькою фірмою Fleyze. Слід зазначити що від укладання даної угоди підприємство отримало високоякісну техніку за ціною на 12% нижчою ніж у аналогічних фірмах.

Градову. можна віднести до енергійних керівників, які здатні своєю енергією зарядити весь колектив на якісне виконання роботи. Наприклад під час наради вона здатна знайти ті потрібні слова для кожного інженера, які необхідні для того щоб спонукати його до більш продуктивної роботи. Також вона може досить добре пояснити недоліки в роботі при цьому не викликавши в підлеглого злість, а викликаючи лише прагнення до самовдосконалення.

Отже, Градова Валентина Валеріївна є енергійним керівником, здатним ризикувати, вимогливим до своїх підлеглих та при цьому залишатися неформальним лідером свого підрозділу та ініціативним керівником. Але звичайно як і в будь-якому іншому менеджеру є певні недоліки це: невміння швидко відновити фізичні і душевні сили, м'який, жіночний характер, який дозволяє вирішувати проблеми під впливом емоцій, а не здорового розуму.

## **2.3 Модель прийняття рішень на прикладі групи працівників на ПАТ «Хімтепломаш»**

Найбільш активною робота на ПАТ «Хімтепломаш» спостерігається саме в теплий період року. В першу чергу це пов'язано з родом діяльності підприємства, адже будівельні роботи, які забезпечує матеріалами та комплектуючими саме дане підприємство в основному проводяться влітку. Задля того, щоб підприємство функціонувало і в холодну пору року на його базі було створено деревообробний цех, що виготовляв пиломатеріали та різні вироби з деревини на замовлення.

Працюючи на ПАТ «Хімтепломаш» провідний інженер Володимир Іванченко розробив концепцію створення нового інноваційного продукту. Він розповів про це своєму безпосередньому начальникові - завідувачеві відділом нових розробок Хмелівському. Тому ідея сподобалася. Він сказав, що зможе під цю ідею дістати кошти, додаткові ресурси і т.д., але автором ідеї вважатиметься він, Хмелівський, а не Іванченко. Інженер залишиться формально тільки виконавцем, а фактично утілюватиме цю ідею в життя, оскільки тільки він знає, як це зробити. Але маленький нюанс: при цьому поточні обов'язки з нього ніхто не знімає, і зарплата його залишиться без змін.

Іванченку пропозиція начальника не сподобалася. І він звернувся до заступника генерального директора Градової зі своєю ідеєю. Градова була людиною новою в компанії, тому не хотіла ні з ким сваритися. Вона вибрала найпростіший шлях: викликала Хмелівського і запитала його думку про Іванченка. Коли Хмелівський зрозумів, у зв'язку з чим його розпитують про підлеглого, то швидко зорієнтувався: став критикувати його роботу, особисті якості і вимагати його звільнення. "Або я, або він" - резюмував завідувач. Назрівав серйозний конфлікт.

Градова викликала HR-менеджера Огієнко і доручила їй врегулювати ситуацію. Огієнко, віддаючи належне винахідникові Іванченку і визнаючи його

неабиякі таланти і те, як він багато зробив для компанії, порадившись з генеральним директором, запропонувала інженеру доки піти у безстрокову відпустку. А там далі видно буде.

Через місяць Іванченко звільнився і влаштувався на роботу в компанію, де йому надали можливість реалізувати його проект. Зараз він успішно працює керівником в новій компанії. А на ПАТ «Хімтепломаш» так і не було розроблено інноваційного продукту, що значно погіршило нинішнє економічне становище фірми.

В даному випадку заступнику генерального директора потрібно виробити рішення, яке б задовольнило обох співробітників і згладить протиріччя між працівниками.

Розглянемо на як по-іншому можна було вирішити дану проблему за допомогою моделі прийняття рішень, розроблену Врумом- Йеттоном, а пізніше суттєво доповнену Яго. Аналогічно моделі "шлях - мета" ця модель пропонує визначати ефективний лідерський стиль залежно від ситуації. Передбачається також, що один і той же лідер може використовувати різні стилі. Основною відмінністю моделі є її орієнтованість тільки на один аспект лідерської поведінки — залучення підлеглих до участі в ухваленні рішень. Відповідно до лідера пропонується концентрувати увагу на проблемі, яка має бути вирішена, і на ситуації, в якій проблема виникла.

Мається на увазі також, що ряд соціальних процесів може вплинути на рівень участі підпорядкованих в рішенні проблем.

Головною ідеєю моделі є те, що міра або рівень залучення підлеглих до участі в ухваленні рішення залежить від характеристик ситуації. Відповідно до моделі не існує одного єдино вірного способу ухвалення рішення, придатного для усіх ситуацій. Після аналізу і оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з точки зору участі підлеглих в прийнятті рішення, йому краще використати.

Для ухвалення рішень в моделі залежно від ситуації і міри залучення підлеглих пропонується використати п'ять стилів. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

## Стилі прийняття управлінських рішень Врума-Йеттона

№	Назва стилю прийняття управлінських рішень	Умовне позначення	Характеристика стилю прийняття управлінських рішень
1.	Автократичний I	(AI)	Керівник приймає рішення сам, використовуючи наявну у нього на цей час інформацію.
2.	Автократичний II	(AII)	Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім сам приймає рішення. Працівники притягуються тільки на етапі збору інформації. Вироблення рішення і його прийняття здійснює керівник.
3.	Консультативний I	(KI)	Керівник на індивідуальній основі ділиться міркуваннями щодо проблеми з маючими до неї відношення підлеглими з метою отримання від них ідей і пропозицій, не збираючи при цьому їх в групу. Потім він сам приймає рішення, яке може ґрунтуватися на вкладі підлеглих, а може і ні.

## Продовження таблиці 2.1

№	Назва стилю прийняття управлінських рішень	Умовне позначення	Характеристика стилю прийняття управлінських рішень
4.	Консультативний II	(КII)	Керівник ділиться міркуваннями з проблеми з підлеглими, зібравши їх разом. В ході наради він збирає їх ідеї і пропозиції. Потім він приймає рішення, яке може або відбивати, або не відбивати їх вклад.
5.	Груповий(спільний) II	(ГII)	Керівник ділиться міркуваннями з проблеми з підлеглими, зібравши їх в групу. Вони разом з ним виробляють і оцінюють альтернативи і намагаються досягти консенсусу відносно рішення. Роль, що виконується при цьому керівником, більше схожа на роль голови зборів, що координує дискусію, концентрує увагу на проблемі і що робить все для того, щоб розглядалися найбільш важливі аспекти проблеми. Керівник не намагається впливати на групу з тим, щоб вона прийняла його рішення, і проявляє готовність прийняти і виконати будь-яке рішення, що отримало підтримку усієї групи.

У ранньому варіанті моделі існував стиль II. Проте пізніше він був виключений, оскільки мало відрізнявся від стилю ГII.



Отже, спробуємо за допомогою моделі Врума-Йеттона визначити оптимальний стиль управлінської поведінки заступника генерального директора ПАТ «Хімтепломаш».

Таблиця 2.2

**Структура «Дерева питань» для ситуації, що склалася  
на ПАТ «Хімтепломаш» за моделі Врума-Йеттона**

№	Аспекти проблеми	Варіант відповіді на проблему (Так/Ні)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
1.	Чи є вимоги, що пред'являються до якості рішення і дозволяють визначити міру переваги одного рішення в порівнянні з іншим?	Так	Рішення має бути адекватним, своєчасним і відповідати не лише інтересам компанії в цілому, але і кожного з конфлікуючих, оскільки саме з цією метою воно і приймається.
2.	Чи має керівник в розпорядженні достатньо інформації, щоб прийняти якісне рішення?	Так	Заступник директора має усю необхідну інформацію про проблему для ухвалення рішення. Вона досконально вивчила проблему і думку обох сторін, виділила основні і побічні аспекти розбіжностей, а також проаналізувала можливості і ресурсне забезпечення власної компанії.
3.	Чи структурована проблема?	Так	Проблема достатньо структурована.

## Продовження таблиці 2.2

№	Аспекти проблеми	Варіант відповіді на проблему (Так/Ні)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
4.	Чи являється згода підлеглих з вибраним рішенням істотним для його ефективного виконання?	Так	Вирішувана проблема торкається безпосередньо підлеглих компанії, їх взаємовідносин і умов праці.
5.	Якби вам треба було приймати рішення само-стійно, чи є у вас достатня впевненість в тому, що воно буде підтримано вашими підлеглими?	Ні	Інтереси заступника директора у будь-якому випадку спрямовані на розвиток компанії, на розширення клієнтурної мережі, на отримання прибутку. Але немає впевненості, що вона зможе достатньою мірою абстрагуватися від цілей бізнесу і прийняти рішення, яке б в достатній мірі враховувало інтереси співробітників.
6.	Чи згодні підлегла з цілями організації, досягненню яких вони сприятимуть, розв'язавши цю проблему?	Ні	Конфлікт усередині компанії ґрунтований на особистих інтересах співробітників, зокрема на розмірі отриманої заробітної плати. Вирішення ж проблеми з урахуванням цілей організації припускає відмову, хоч би часткову, від власних інтересів.

## Продовження таблиці 2.2

№	Аспекти проблеми	Варіант відповіді на проблему (Так/Ні)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
7.	Чи не відгукнеться вибране рішення конфлікт-том між підлеглим?	Так	Якщо прийнято невірне, безграмотне, неузгоджене рішення, конфлікт між співробітниками стане поганим прикладом для інших робітників, які залежно від обраного варіанту рішення цієї проблеми будуть робити висновки про продовження своєї праці на даному підприємстві.

Таким чином, найбільш відповідним для цієї ситуації є четвертий стиль керівництва : "Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих, і увесь колектив вислуховує усі ідеї і пропозиції. Потім ви приймаєте рішення, яке відбиває або не відбиває вплив ваших підлеглих".

В ході перегляду моделі Врум і Яго створили більш нову модель прийняття рішень додавши ще три критерії, а саме:

1. Інформованість підлеглих: чи володіють підлеглі достатньою інформацією для прийняття хорошого рішення?
2. Обмеження в часі: чи достатньо часу на залучення підлеглих до прийняття рішення?
3. Географічне розташування: чи не буде надто дорого збирати разом всіх підлеглих, що працюють в різних географічних точках?

Також, варіанти відповідей ТАК/Ні було змінено на високий/низький рівень вірогідності ситуації, що обумовлюється в даному питанні.

Доцільним буде провести також дослідження ситуації, що склалася на підприємстві з використанням моделі Врума-Йеттона-Яго. Дослідники розробили

спеціальне "дерево питань", за допомогою якого можна вибрати той або інший стиль поведінки керівника. Рівень рішення проблеми визначається за принципом: низький (Н)-високий (В).

Дані цього дослідження наведені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Структура «Дерева питань» для ситуації, що склалася на ПАТ «Хімтепломаш» за моделі Врума-Йеттона-Яго**

№	Аспекти проблеми	Рівень рішення проблеми (високий або низький)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
1.	<b>Вимоги до методу (ВМ):</b> Який рівень вимог до методу прийняття рішень?	Високий	Рішення має бути адекватним, своєчасним і відповідати не лише інтересам компанії в цілому, але і кожного з конфліктуючих відділів, оскільки саме з цією метою воно і приймається. Керівник має прийняти таке рішення, що задовольнить вимоги інженера та начальника відділом та понесе хороший приклад для інших працівників підприємства.
2.	<b>Вимоги до зобов'язань(ВЗ):</b> Який рівень зобов'язань підлеглих до можливих рішень?	Високий	Підлеглі мають бути згодні з прийнятим рішенням і виконувати всі накази пов'язані з передбачуваним рішенням, так як саме це забезпечить нормальні стосунки у колективі та допоможе підвищити ефективність роботи підприємства.

## Продовження таблиці 2.3

№	Аспекти проблеми	Рівень рішення проблеми (високий або низький)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
3.	<b>Інформованість лідера (ІЛ):</b> Який рівень інформованості лідера?	Високий	Заступник директора має усю необхідну інформацію про проблему для ухвалення рішення. Вона досконально вивчила проблему і думку обох сторін, виділила основні і побічні аспекти розбіжностей, а також проаналізувала інноваційні розробки інженера та внесок його роботи у загальну ефективність діяльності підприємства. Також було оцінено роботу начальника відділу інноваційних розробок, його стосунки з іншими працівниками даного відділу.
4.	<b>Структурованість проблеми (СП):</b> Який рівень структурованості проблеми?	Високий	В даному випадку проблема була детально розглянута. Було виділено причини в конфлікті, що виник, визначені інтереси та вагомість втрат, які понесе підприємство при різних варіантах рішення проблеми.

## Продовження таблиці 2.3

№	Аспекти проблеми	Рівень рішення проблеми (високий або низький)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
5.	<p><b>Вірогідність підпорядкування (ВП):</b> З якою вірогідністю можна чекати що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання по виконанню одноосібного рішення?</p>	Низька	<p>Упевненості в тому що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання по виконанню одноосібного рішення у заступника генерального директора немає. Інтереси керівника у будь-якому випадку спрямовані на розвиток компанії, на розширення клієнтурної мережі, на отримання прибутку. Але немає упевненості, що вона зможе достатньою мірою абстрагуватися від цілей бізнесу і прийняти рішення, яке б в достатній мірі враховувало інтереси співробітників. В даному випадку задовольнити умови і інженера і керівника відділом неможливо. При вирішенні конфлікту доведеться відмовити у задоволенні всіх умов або одному, або іншому. Обиратиметься той варіант, який буде більш вигіднішим для добробуту та розвитку компанії.</p>

## Продовження таблиці 2.3

№	Аспекти проблеми	Рівень рішення проблеми (високий або низький)	Характеристика ситуації по окремих аспектах проблеми
6.	<b>Спільність цілей (СЦ):</b> У якій мірі підлеглі згодні з тим, що вирішення даної проблеми в інтересах усієї групи або організації?	Низька	Конфлікт, що склався усередині компанії ґрунтований на особистих інтересах співробітників, зокрема на розмірі отримуваної заробітної плати. Вирішення ж проблеми з урахуванням цілей організації припускає відмову, хоч би часткову, від власних інтересів.
7.	<b>Вірогідність конфлікту (ВК):</b> У якій мірі існує вірогідність конфлікту між підлеглими у разі ухвалення цього рішення?	Висока	Якщо прийнято невірне, безграмотне, неузгоджене рішення, конфлікт між співробітниками стане поганим прикладом для інших робітників, які залежно від обраного варіанту рішення цієї проблеми будуть робити висновки про продовження своєї праці на даному підприємстві.
8.	<b>Інформованість підлеглих (ІП):</b> В якій мірі підлеглі мають необхідну інформацію для ухвалення рішень?	Висока	Працівники компанії були проінформовані про ситуацію, що склалася, вивчили думку обох сторін, проаналізували роботу інженера та начальника відділу.

Також, в даному графіку враховується фактор часу. Заступнику директора необхідно в якомога короткий період прийняти рішення щодо вирішення цього конфлікту, так як при затягуванні спірного питання підприємство може втратити важливі кадри, що могли б принести значні внески в ефективну діяльність і розвиток підприємства. Відомо, що підприємства-конкуренти зацікавлені в тому, щоб інженер Володимир Іванченко працював в їхній компанії. Для прийняття рішення щодо звільнення та можливості працювати на іншому підприємстві з більшим окладом інженеру дали два тижні часу. Також відомо, що якщо найближчим часом (протягом даного кварталу) на ПАТ «Хімтепломаш» не буде розроблено і введено в експлуатацію інноваційного продукту, то підприємство втратить свої лідерські позиції на ринку та понесе значних збитків, які в подальшому можуть навіть призвести до банкрутства. При вирішенні цього питання було встановлено ступінь якості рішення, рівень зобов'язань та міру терміновості прийняття рішень. Всі ці показники вимірюються в балах:

- рівень якості – в залежності від того, на скільки високий або низький був рівень прийнятих рішень( від 1 до 25 балів). Міра прийнятого рішення була високою, оскільки визначала всі аспекти подальшої роботи інженера, завідуючого відділом інноваційних розробок, було визначено права власності на розробки та межі управління працівниками. Рівень якості було визначено в 20 балів.
- рівень ефективності прийнятих рішень( від 1 до 25 балів). Прийняті рішення було визнано ефективними, оскільки інженер залишився працювати на ПАТ «Хімтепломаш», що дало змогу підприємству реалізувати випуск інноваційного продукту та допомогло в значній мірі збільшити прибуток. Рівень ефективності прийнятих рішень було визначено в 23 бали.
- міра терміновості рішення. Максимальний строк прийняття рішення становить 14 днів, що відведені інженеру на пропозицію щодо нової роботи, а отже 1 бал міри терміновості рішення становить приблизно 1,75 дня ( від 1 до 25 балів). Рішення було прийняте протягом 1 тижня. Інженеру було запропоновано



самостійно реалізувати інноваційний продукт з можливістю використовувати всі ресурси на власний розсуд.

Оцінка ефективності прийнятого рішення в цій моделі визначається на основі рівняння 2.1:

$$P_{\text{еф}} = P_{\text{як}} + P_{\text{зобов}} - P_{\text{час}} \quad (2.1)$$

Де:

$P_{\text{еф}}$  – рівень ефективності прийнятого рішення;

$P_{\text{як}}$  – якість рішення;

$P_{\text{зобов}}$  – рівень зобов'язань по виконанню рішень;

$P_{\text{час}}$  – міра терміновості рішення.

Оскільки 1 бал терміновості рішення приблизно =1,75 днів, можемо розрахувати загальну кількість балів даного критерію шляхом ділення кількості днів на значення балу:

$$P_{\text{час}} = 7/1,75 = 4 \text{ (бали)}$$

Отже рівень ефективності прийняття рішення становить:

$$P_{\text{еф}} = 20 + 23 - 4 = 39 \text{ (балів)}$$

Повна оцінка рішення визначається за формулою 2.2:

$$E_{\text{фзаг}} = P_{\text{еф}} - \text{ОВВЧ} + \text{ОВГР} \quad (2.2)$$

Де:

$E_{\text{фзаг}}$  – загальна ефективність прийнятого рішення(максимально можлива становить 75 балів);

$P_{\text{еф}}$  - рівень ефективності прийнятого рішення, що становить 39 балів.

ОВВЧ - оцінка вартості втраченого часу на ухвалення рішення (від 1 до 25 балів, 1 бал = 100 грн). Визначено, що на вирішення даної проблеми було втрачено 800 грн. Кількість балів визначається шляхом знаходження частки між сумою втрачених коштів через затримку в часі та вартістю 1 балу :

$$\text{ОВВЧ} = 800/100=8 \text{ (балів)}$$

ОВГР - оцінка виграшу від колективного рішення в порівнянні з одноосібним(від 1 до 25 балів, 1 бал = 0,5 % від ефективності виробництва). Було прораховано, що виграш від прийняття колективного рішення підвищив

мотивацію робітників підприємства, що дозволило покращити ефективність виробництва на 12,5 %, що становить 25 балів.

$$E_{\text{фзаг}} = 39 - 8 + 25 = 56 \text{ (балів)}$$

Можна зробити висновки, що прийняте рішення є ефективним, а отже керівнику слід дотримуватись стилю прийняття рішень ГП, за яким він ділиться міркуваннями щодо проблеми з працівниками, які оцінюють альтернативи і намагаються досягти консенсусу відносно рішення. Роль, що виконується при цьому керівником, більше схожа на роль голови зборів, що координує дискусію, концентрує увагу на проблемі і робить все для того, щоб розглядалися найбільш важливі аспекти проблеми. Керівник не намагається впливати на групу з тим, щоб вона прийняла його рішення, і проявляє готовність прийняти і виконати рішення будь-кого з працюючих, якщо воно отримало підтримку усієї групи.

Визначення стилю прийняття управлінських рішень можна прослідкувати за Додатком 1.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «ХІМТЕПЛОМАН».

Підприємству потрібно йти в ногу з сучасним світом та використовувати при оцінці персоналу метод 360 Feedback, який останніми роками отримує все більшу популярність в провідних компаніях. Збираються позитивні, негативні і нейтральні опитування про роботу співробітника, зазвичай по три, від колег, клієнтів (можуть бути внутрішні клієнти-підрозділи). Цей метод дозволяє оцінити через зворотний зв'язок методом "360 градусів" ефективність у будь-якій організації.

Для оцінки ефективності роботи менеджерів доцільно використовувати так звані Management Feedback. Звичайно це близько 10 питань про роботу начальника(керівника), на які відповідають анонімно. Питання можуть бути про стиль керівництва, про те, як керівник піклується про кар'єру підлеглого і тому подібне. За результатами таких опитувань, оцінюється робота менеджера, його здібності і кваліфікація в управлінні людьми. Незважаючи на деякий формалізм, ці методи працюють, і дозволяють формувати команди фахівців, де немає місця начальницькій зарозумілості, вітається ініціатива підлеглих, зберігаючи здорову творчу атмосферу.

Корпоративна політика формує пласт корпоративних цінностей. У компанії повинні працювати ті, хто розділяє їх. Бути завжди на піку інновацій, уміти ризикувати, бути доброзичливим, домагатися особистої ефективності.

Потрібно розробити програма навчання, яка буде націлена на вдосконалення кар'єрних можливостей співробітників, розвитку необхідних навичок, проектній роботі, інноваційним підходам до рішення завдань, обміну досвідом роботи в міжнародних командах. А ще навчання правильно спілкуватися з колегами і не лише. Завдяки чому, варіант, коли начальник кричить на підлеглого, стане неможливим.

Було б також ефективно, щоб кожен співробітник, разом з керівником, складав Individual Development Plan. Що подобається чи не подобається в роботі, чого хочеться самому співробітникові, яких висот він хоче досягти і що на думку його менеджера йому треба уміти робити. Отримання тих або інших професійних навичок може бути сплачене компанією, залежить від того, наскільки компанія буде зацікавлена в розвитку цих компетенцій у цього співробітника. Це план має періодично коригуватися.

До речі, розвиток співробітників може відбуватися в трьох напрямках: People Management, Project Management, Engineering Management. Тобто, образно кажучи, можна розвиватися як технічний фахівець, як управлінець, як керівник проектів.

Слід сказати, що варто також активно практикувати матричне розділення обов'язків. Є вертикальна підлеглість, є підлеглість горизонтальна по функціональних обов'язках(можуть бути зав'язані люди з різних географічних представництв даної галузі діяльності, що виконують схожі функціональні обов'язки).

## ВИСНОВКИ

В результаті кваліфікаційної роботи були зібрані і вивчені матеріали з питань, пов'язаних з її темою. Узагальнено досвід ефективного лідерства і розглянуто науково–теоретичні основи з цього питання. Сформульовано основні поняття лідерства та керівництва. Досліджено відомі підходи та стилі лідерства. Розглянуто взаємовідносини між керівником та підлеглими ПАТ «Хімтепломаш». Виявлено переваги і недоліки існуючих систем оплати праці.

Як результат визначено проблеми, невирішені в цих напрямках, можливі шляхи, методи їх вдосконалення. На підставі дослідження відносин між підлеглими та керівником на ПАТ «Хімтепломаш» сформовано рекомендації щодо подальшого удосконалення ефективного лідерства на підприємстві.

На основі проведених досліджень та аналізу в межах даної роботи можна зробити наступні висновки:

Роблячи висновки хочеться ще раз підкреслити, що проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку лідерство розглядається як наявність певного набору якостей у людей, які висувають себе в лідери, з іншого, це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією своїх цілей. Ми бачимо, що лідерство трактується двояко, але й існують ще інші підходи до вивчення лідерства, які розглядаються в першій главі.

Цими підходами являються: підхід з позицій особистісних якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підхід. Підхід з позиції лідерських якостей передбачає наявність у людини тих якостей, які дадуть змогу назвати його лідером; поведінковий підхід лежить в основі класифікації стилів лідерства, а ситуаційний - базується на певній поведінці лідера в залежності від певної ситуації. Ці три підходи є необхідними для розуміння сутності лідерства.

В другому розділі було розглянуто використання теорії лідерства Врума-Йеттона-Яго, яка перевірялася на практиці шляхом її втілення та використання в управлінській діяльності ПАТ «Хімтепломаш».

На мою думку лідерство перш за все пов'язано з особистісними якостями. Якщо людина володіє цими якостями, або вони закладені в неї з народження, вона зможе ефективно, а головне, не використовуючи формальну владу вести послідовників в правильному напрямку для досягнення спільних цілей.

В сучасних умовах – лідерство дасть нам змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Процес лідерства дасть змогу вдосконалити управлінську структуру відносин в організації, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів, корисних як для суспільства, так і країни в цілому.

### Література:

1. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. Стратегія економічного розвитку України. 2001. №7. С. 42–53.
2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). Економіка і прогнозування.- 2005. №2. С. 32-37
3. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: твори у трьох томах. К.: НАН України, 2006. Т. 2. 512 с.
4. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
5. Дудкевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Авторефер. дис. канд. екон. наук. К., 1997. 47 с.
6. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К.: Знання – Пресс, 2011. 313 с.
7. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. Формування ринкової економіки. 2010. № 23. С. 48-55.
8. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. Економіка і право.2009. № 3. С. 140-145.
9. Gennaioli Nicola, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer Human capital and regional development: NBER working paper. – Cambridge: National bureau of economic research, 2011, P. 1
10. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого" . Сер. : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 108-117.
11. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 278-283.

12. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. Економічний аналіз. 2014. Випуск 7. С. 310–312.
13. Крисанова Т. Н. Загальна модель аналізу вигід і витрат при інвестиціях в людський капітал. Харків: Фенікс, 2011. 298 с.
14. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660> (дата звернення 25.04.2021)
15. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку URL: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746> (дата звернення 27.04.2021)
16. Кузьмичев С.М. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах. Молодой ученый. 2017. № 28. С. 63-64.
17. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/8\\_zmienko.htm](http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm) (дата звернення 12.04.2021)
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНССЕРВІС» URL: <http://www.trans-service.com.ua/ru/kontakty/> (дата звернення 01.04.2021)
19. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.
20. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. № 1. С. 11—14.
21. Лайкер Д., Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Альпина Диджитал. 2012. С. 460
22. Rosenbluth H. Mausner B., Snyderman B. The motivation to Work. – NY.: Wiley, 1959, 157 p.
23. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ, 2018. № 20. С. 139—143.



24. Сафонова В.Є Освітній ресурс як форма створення і накопичення людського капіталу URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_3/files/DU310\\_31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_31.pdf) (Дата звернення 10.05.2021)
25. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. – United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, Economic Commission for Europe, 2016, URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (Дата звернення 11.05.2021)