

Міністерство освіти і науки України
 Західноукраїнський національний університет
 Факультет економіки та управління
 Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШОСТАК Каріна Євгенівна

Вплив стилю лідерства на вирішення трудових конфліктів /

Спеціальність D3 - Менеджмент
 Освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
 групи МЕНУП -41 _____

Шостак К.Є. _____
 підпис
 Науковий керівник:
 к.е.н., доцент
 Прохоровська С.А.

підпис

Кваліфікаційну роботу
 допущено до захисту
 «___» _____ 20__р.
 Завідувач кафедри

 підпис



Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО У ВИРІШЕННІ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ	14
2.1. Особливості функціонування підприємства ТОВ «Т-Стиль» та з'ясування ролі лідерства у вирішенні конфліктів на робочому місці	14
2.2. Моніторинг ролі лідера у трудовому колективі і вирішенні конфліктів	20
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	27
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасне суспільство постійно еволюціонує, і наукові відкриття разом із новими технологіями трансформують політичні й економічні системи, а також впливають на діяльність компаній. Швидкість і масштаб цих змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи та шукати інноваційні методи, які раніше не використовувалися. Значно зростає увага до ризиків, пов'язаних із персоналом, що викликає потребу у сильних лідерах, здатних створювати витривалі команди, готові до змін і викликів сьогодення. Таким чином, виникає необхідність у нових типах лідерства, оскільки традиційні методи втрачають свою ефективність в сучасному контексті.

Проблема лідерства одна з найпоширеніших тем у сучасному світі. Адже лідери є в будь-якій сфері: в політиці, економіці, менеджменті, спорті, мистецтві, науці та освіті. Власне лідери впливають на життя мільйонів людей, визначають напрямок розвитку суспільства, створюють й впроваджують нові ідеї та проекти, формують та підтримують команди, які працюють на спільну мету.

Лідер - це той, хто відіграє важливу роль у команді, виконує різноманітні функції, обов'язки та взаємодіє з іншими працівниками на основі довіри, поваги та співпраці. Лідер, як правило, формує бачення, визначає місію, встановлює цілі, розробляє стратегії, поширює ресурси, організовує процеси, керує напрямком діяльності, оцінює результати та виправляє плани відповідно до думок та змін навколишнього середовища. Саме лідер повинен мотивувати, надихати, керувати та підтримувати команду, враховувати потреби, інтереси, навички та потенціал її членів. Керівник-лідер вирішує проблеми, керує конфліктами думок, уникає перешкод, зменшує ризики та забезпечує безпеку та комфорт для персоналу компаній. Власне він показує приклад, слідує за цінностями компанії, дотримується правил, бере на себе відповідальність і визнає помилки. Окрім того, він постійно розвивається, навчається, та прагне до досконалості.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий вклад у дослідження проблем лідерства та його впливу на регулювання трудових конфліктів зробили такі дослідники: Дяків О.П., Крисько Ж.Л., Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Прилепа Н. В., Островерхов В..М., Прохоровська С.А., Томах В.В. У їх працях було досліджено сутність лідерства, його основні принципи та стратегії.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу різних стилів лідерства на вирішення трудових конфліктів у колективі, а також розроблення пріоритетних технологій управління конфліктами.

Завдання:

- дослідити роль лідера у розв’язанні трудових конфліктів;
- вивчити особливості діяльності ТОВ «Т-Стиль» та з’ясувати роль лідерства у вирішенні конфліктів на робочому місці компанії;
- вияснити вплив стилю лідерства на вирішення конфліктів на підприємстві;
- провести моніторинг ролі лідера у трудовому колективі і вирішенні конфліктів;
- розробити пропозиції щодо посилення впливу стилю лідерства на врегулювання трудових конфліктів у компанії.

Об’єкт дослідження - стиль лідерства, що застосовується у ТОВ «Т-Стиль» для вирішення трудових конфліктів.

Предмет дослідження – практичні аспекти впливу стилю лідера на вирішення трудових конфліктів.

Методи дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: індукції - для аналізу понять: «лідер», «лідерство», «стилі лідерства», «трудові конфлікти», що дало змогу зробити обґрунтовані висновки. Системний підхід застосовано для виокремлення чинників, принципів, які впливають на трудові конфлікти на стилі лідерства. Статистичний метод застосовано для аналізу даних ТОВ «Т-Стиль», що були використані у дослідженні. Для вивчення впливу стилю

лідерства на вирішення трудових конфліктів проведено анкетне опитування серед персоналу компанії.

Практичне значення роботи. Обґрунтовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції мають практичну цінність щодо посилення впливу лідерства на вирішення трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ЛІДЕРСТВО У ВИРІШЕННІ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Сутність лідерства полягає в умінні організовувати соціальну поведінку групи та виконувати представницькі завдання у відносинах з іншими колективами. Здібності лідера включають відповідальність за результати команди та підтримання комфортного мікроклімату.

Безперечно, питання лідерства в організації є важливою проблемою в сучасному бізнесі. Лідерство виступає однією з ключових функцій менеджменту, і його значення постійно зростає. Все, що стосується організаційних змін у компанії, є основними компонентами, які розглядаються в рамках концепції лідерства.

За дослідженнями Томах В.В., Дорошенко Т.М., Тимошенко Ю.В лідерству «притаманні наступні основні ознаки: вищий рівень активності та ініціативності індивіда при вирішенні командою спільних завдань; велика поінформованість щодо вирішення завдань, членів команди та ситуації в цілому; виражений вплив на інших членів команди; висока відповідність поведінки соціальним установкам, нормам і цінностям, які прийняті в команді та на підприємстві; велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї ж команди» [27].

Варто зазначити, що для з'ясування сутності трудового конфлікту у колективі необхідно виокремити ознаки його прояву (рис.1.1).

Основними рисами трудового конфлікту можуть бути: невизначеність результату роботи, неспіпадіння цілей й поведінки кожної зі сторін трудового конфлікту.



Рис. 1.1. Ознаки трудового конфлікту

Трудовий конфлікт є своєрідною формою соціального конфлікту, яка виникає між учасниками трудових відносин (найманими працівниками та роботодавцями) через відмінності або розбіжності в інтересах, правах або умовах праці. Сторонами трудового конфлікту можуть бути працівники (трудові колективи) та роботодавці. Варто зазначити, що кожна зі сторін має свої інтереси, зокрема, працівники прагнуть отримувати гідну оплату своєї праці, працювати в безпечних умовах, бути впевненим у завтрашньому дні. Стабільності, а роботодавці зазвичай орієнтовані на зниження витрат, продуктивність, гнучкість у керуванні персоналом.

Серед причин трудового конфлікту варто виокремити:

- економічні: невивплата заробітної плати, зниження розміру зарплат;
- організаційні: зміна режиму роботи, умови праці, навантаження;

- правові: порушення трудового законодавства або колективного договору.
- соціальні: нерівність, дискримінація, нехтування основними чи пріоритетними потребами працівників.

Основними методами врегулювання трудових конфліктів в науковій літературі зазначено:

- переговори: мирний діалог між сторонами;
- посередництво (медіація);
- примирна комісія або трудовий арбітраж;
- судові вирішення трудових конфліктів [7].

Трудові конфлікти можуть мати негативні наслідки для роботодавця та підприємства: це економічні збитки, зниження продуктивності праці, соціальна напруга та позитивні: покращення умов праці, досягнення злагоди на основі соціального діалогу [7].

В науковій літературі розглядаються авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та ситуативний стилі лідерства [12; 18; 18; 24].

Лідер авторитарного стилю, як правило, ухвалює всі рішення самостійно, очікує безумовного підпорядкування та не заохочує ініціативу зі сторони працівника. Контроль і дисципліна для такого лідера – основні пріоритети, а його основний принцип дій : влада – зверху вниз.

При застосуванню такого стилю впливу на вирішення трудових конфліктів: конфлікти можуть загострюватися, оскільки працівники відчують брак участі у вирішенні проблем; можливе придушення конфліктів, але не їх вирішення по суті – вони накопичуються; замовчування конфліктів, оскільки працівники матимуть страх відкрито висловлюватися; приховані конфлікти переростають у пасивний опір; можливе загострення ситуації, коли емоції «вибухають» несподівано. Даний стиль лідерства буде ефективний лише в умовах кризи, коли потрібна швидка реакція на певні обставини, події чи виклики.

До основних рис авторитарного лідера відносимо: самостійність прийняття всіх рішень; контроль кожного етапу роботи; вимога беззаперечного підкорення; не заохочування ініціативи з боку працівників чи зворотнього зв'язку; часте застосовування системи санкцій та покарань.

Авторитарний стиль має такі потенційні наслідки в діяльності підприємств. Акумуляування прихованих конфліктів. Працівники бояться відкрито висловлювати невдоволення, тому конфлікти не вирішуються, а «замовчуються». З часом це призводить до: зниження продуктивності праці; пасивного опору; зростання плинності кадрів. Відсутність діалогу призводить до втрати довіри. Коли співробітники не можуть висловитися або бути почутими, це створює відчуття несправедливості. Таке середовище: знижує мотивацію до роботи, породжує психологічне напруження, збільшує ризик відкритих конфліктів між працівниками. За таких умов конфлікти часто переходять у горизонтальну площину (між колегами), оскільки працівники не можуть апелювати до керівництва. Швидке, поверхнєве «вирішення» або «придушення» проблеми, що не враховує людський фактор. Авторитарний лідер може силою нав'язати рішення — швидке, але без врахування причин конфлікту. Застосування такої практики дозволяє: тимчасово усунути симптоми, але не саму проблему, а в довгостроковій перспективі шкодить корпоративній культурі, репутації підприємства. Ефективність такий стиль у кризовий період або кризовій ситуації (аварія, термінове замовлення, форс-мажор) авторитарний стиль може бути корисним, оскільки дає змогу: забезпечити швидку реакцію, мінімізувати час на обговорення, чітко координувати дій працівників. Але після кризи важливо повертатися до більш відкритої моделі управління.

Лідер демократичного стилю залучає команду до прийняття рішень, слухає думки інших, підтримує відкриту комунікацію. При використанні даного стилю: рішення приймаються колегіально; активно залучається команда; проходить відкрите обговорення проблем; існує повага до думки кожного співробітника. Безумовно демократичний стиль має свій вплив на вирішення

трудових конфліктів: по-перше, сприяє превенції конфліктів — проблеми вирішуються до того, як виникнуть конфлікти; по-друге, зміцнюється командна довіра та залученість працівників; по-третє, усі конфлікти вирішуються на основі діалогу, досягненням компромісу, на основі взаєморозуміння; по-четверте, сприяє саморегуляції в колективі та розвиває довіру, командну роботу і відповідальність серед працівників.

Лідер ліберального (пасивного) стилю майже не втручається у справи співробітників та надає працівникам повну свободу дій. Основними характеристиками даного стилю є: повна свобода діям співробітникам; мінімальний контроль; можливість працівникам самостійно ухвалювати більшість рішень. Такий стиль підходить лише там, де команда дуже зріла та самостійна. Варто зазначити, що ліберальний стиль при розв'язанні трудових конфліктів зумовлює: не врегульованість конфліктів, оскільки лідер не втручається. Тому часто конфлікти залишаються без контролю й розростаються; відсутність авторитету з боку керівництва може викликати хаос і конкуренцію; працівники можуть відчувати невизначеність і брак підтримки; намагання працівниками самостійно врегулювати суперечки, але без підтримки; втрати керованості колективом.

Лідер трансформаційного стилю, як правило, надихає, створює бачення, мотивує персонал до змін, стимулює інновації та розвиток. Вплив лідера трансформаційного стилю на врегулювання трудових конфліктів проявляється таким чином: допомагає переосмислити конфлікти як точку росту; активно аналізує першопричину виникнення проблеми та шукає інноваційні шляхи її вирішення; стимулює розвиток і згуртованість. Отож, цей стиль лідерства визначає атмосферу в колективі, ступінь довіри, відкритість комунікації та готовність вирішувати проблеми конструктивно.

Варто зазначити, що найефективнішими у вирішенні трудових конфліктів зазвичай є демократичний і трансформаційний стилі. Вплив трансформаційного стилю на трудові конфлікти проявляється таким чином: по-перше, конфлікти переосмислюються як точка росту; лідер шукає глибинні

причини конфлікту, а не лише симптоми; мотивація працівників зростає, конфлікти сприймаються як можливість покращити процеси; формується культура відкритості та розвитку.

Ситуативний стиль а характеризується тим, що:

- лідер змінює стиль залежно від ситуації: може бути демократичним, авторитарним або ліберальним;
- орієнтується на рівень зрілості працівників та ситуацію.

Вплив на даного стилю проявляється на трудові конфлікти таким чином: максимальна адаптивність у розв'язанні конфліктів; може швидко реагувати в кризі, і делікатно вести діалог у мирний час; важливо правильно обрати стиль, бо невідповідний підхід може погіршити ситуацію.

Вплив стилю лідерства на вирішення трудових конфліктів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Вплив стилю лідерства на конфлікти в колективі

Стиль лідерства	Вплив на конфлікти
Авторитарний	Придушення, приховані конфлікти
Демократичний	Відкритий діалог, компроміси
Ліберальний	Хаос, невирішені суперечки
Трансформаційний	Розвиток
Ситуативний	Гнучкість, адаптація

В науковій літературі описано декілька видів лідера зокрема виділено: лідера-організатора, основною функцією якого є інтеграції групи / команди, лідера-ініціатора, який як правило, задає тон у розв'язанні командних та групових проблем, лідера-емоційного генератора настрою, лідера-ерудита, який уособлює інтелектуальні навички, лідер емоційного притягування, лідера -майстра (фахівець з деяких дій), лідера - генератора ідей.

Лідери можуть виконувати різні завдання залежно від ситуації, співробітників та самого лідера. Лідер може бути стратегом, який аналізує

ситуацію та вибирає найкращий спосіб для досягнення мети чи менеджером з організації роботи та контролю за її виконанням. Керівник-лідер може виконувати роль тренера, який допомагає співробітникам вдосконалити свої навички та реалізувати потенціал або ж наставника, який надає поради. У будь-якому випадку, хороший лідер захистить інтереси та права своїх підопічних.

З вищезазначеного можна сказати, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника-лідера.

З-поміж функцій, що вказують на лідерство у колективі варто виокремити:

- **Довіра:** дозволяє вірити в себе, у їхніх здібностях та людей. Лідер не боїться приймати рішення, діяти, ризикувати та нести відповідальність за свої дії та вчинки; не сумнівається у своєму виборі, вагаючись, не уникає своїх обов'язків. Він не шукає схвалення інших, а довіряє здоровому глузду. Це не допускає страху, невизначеності, сумнівів чи критики, щоб послабити його авторитет і мотивацію. Це демонструє впевненість у розмові, жестах, виразі обличчя та очей та надихає на впевненість у своїй команді.

- **Спілкування:** дозволяє ефективно спілкуватися з іншими співробітниками, партнерами, передавати свої думки, ідеї, почуття та плани, слухати та розуміти інших, створювати та підтримувати контакт, діалог та співпрацю. Лідер, який має комунікативні навички спілкування, не лише говорить та , але він слухає. Він говорить правду, яку слід розуміти і прийняти, демонструє навички спілкування та заохочує працівників спілкуватися, навчати їх, надавати їм можливість говорити, слухати їх, поважати їх та вирішувати проблеми.

- **Творчість:** дозволяє створювати нові ідеї, проекти, продукти та рішення, які відповідають потребам, інтересам чи проблемам команди чи компанії. Творчий лідер не боїться експериментувати, виявляти, придумати це. Він не обмежується стереотипами, шаблонами, принципами та традиціями. Він не шукає готових відповідей та рішень, а задає нові запитання та встановлює нові завдання. Це демонструє творчість і підтримує творчість своєї команди.

- **Відповідальність:** здатність нести відповідальність за свої рішення, дії, слова та дії, а також за результати, наслідки та вплив їх керівництва на команду та суспільство. Відповідальний лідер не уникає своїх обов'язків, не змінює провини інших, не шукає виправдань і виправдань; визнає свої помилки, виносить певні уроки з них і намагається виправити їх; працює відповідно до закону, етики, моралі та державних стандартів; враховує інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін і прагне досягти балансу між ними; несе відповідальність за своїх працівників та вимог від них якостей, чесності, дисципліни та самостійного контролю.

- **Емпатія:** здатність розуміти, відчувати та відокремлювати емоції, досвід, думки та мотиви інших людей, особливо членів команди. Емпатичний лідер не є байдужим до того, що відбувається з іншими, не ігнорує і не відмовляється від них, не рахуючи нижчого чи вищого за себе. Її цікавить те, що думають інші, і відчують, що їм соромно просити їх, слухати їх, підтримку та допомогу. Він поважає індивідуальність кожної людини, не застосовує його погляди та стиль роботи, адаптує його до ситуації та потреб людей. Цей лідер розвиває співпереживання у своїй команді та створює атмосферу довіри, відкритості, взаєморозуміння та співпереживання.

- **Гнучкість:** здатність адаптуватися до змінних умов, обставин, вимог та очікувань, пошук нових та найкращих способів досягнення цілей. Гнучкий лідер не боїться змін, він не чинить проти нього, вони не дотримуються старого і друга; не пропускає цей варіант, але шукає їх і створює; розвиває гнучкість своїх працівників та спонукає їх до експериментів, досліджень, навчання та інновацій.

Велике значення стилю лідерства залежить від того, що він виконує одну з головних функцій лідера - вдосконалення та організації ефективності всієї команди.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Особливості функціонування підприємства ТОВ «Т-Стиль» та з'ясування ролі лідерства у вирішенні конфліктів на робочому місці

ТОВ «Т-Стиль» є провідним українським підприємством в легкій промисловості. ТОВ «Т-Стиль» - це підприємство з повним виробничим циклом, тому його організаційна структура є багаторівневою та охоплює як виробничі, так і комерційні підрозділи.

В умовах сучасних викликів ТОВ «Т-Стиль» активно розширюється, модернізує виробництво та відкриває нові магазини, що сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню зайнятості в регіоні. Варто зауважити, що, «провідні девелопери країни визнали підприємство найуспішнішим вітчизняним рітейлером кількох останніх років. Компанія постійно утримує високу динаміку розвитку, впроваджує найновітніші технології у виробництві й торгівлі та залишається улюбленою торговою маркою багатьох українців» [17]. ТОВ «Т-Стиль» «виготовляє та реалізовує тканину різного типу: кулірка, піке, плюшева та махрова тканина, інтерлок, резинка (рубчик та рібана), двунитка, тринитка. Під час виготовлення полотен підприємство використовує бавовняну, віскозну, акрилову, поліефірну пряжі та їх суміші» [17; 25].

До основних напрямків діяльності компанії належить: виробництво тканин та виготовлення готового одягу.

Компанія має налагоджену співпрацю із закладами професійної, предвищої та вищої освіти, постійно проводить виїзні заняття для студентів. ТОВ «Т-Стиль» «виготовляє та реалізовує тканину різного типу: кулірка, піке, плюшева та махрова тканина, інтерлок, резинка (рубчик та рібана), двунитка, тринитка. Під час виготовлення полотен підприємство використовує бавовняну, віскозну, акрилову, поліефірну пряжі та їх суміші» [17; 25].

Одяг ТМ Goldi виготовляє з тканин власного виробництва. У компанії станом на початок 2025 року працює 1198 працівників.

Компанія реалізує власну продукцію в 36 фірмових магазинах GOLDI. Виробничі підрозділи ТОВ «Т-Стиль» розміщені в містах: Рівне, Хмельницький, Нетішин, Волочиськ, Шепетівка.

У складі персоналу компанії у 2025 році:

- Виробничий персонал становить 61% це: швачки, технологи, оператори обладнання.
- Інженерно-технічний персонал 16%: конструктори, модельєри, спеціалісти з якості.
- Адміністративний персонал 14%: менеджери, бухгалтерія, HR-відділ.
- Торговельний персонал 9%: продавці-консультанти, логісти.

Постійно компанія займається розширенням власних виробничих потужностей; має виробництво джинсової продукції, віскозних тканин; планується автоматизація процесу пошиття.

На початок 2025 року ТОВ «Т-Стиль» має 36 спеціалізованих магазини. ТОВ «Т-Стиль» має «Інтернет-магазин – відповідний програмно-функціональний комплекс, розміщений на офіційному веб-сайті за адресою <https://goldi.ua/>, який дозволяє ознайомитись з Товаром, його зовнішнім виглядом, технічними характеристиками, ціною, умовами оплати, тощо, зробити відповідне замовлення та ін.» [17].

Особливості становлення та функціонування компанії подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Становлення компанії

№	Стадії
1.	Формування концепції компанії
2.	Співпраця й торгові зв'язки з Польщею.
3.	Співпраця й торгові зв'язки в Індії та Сирії
4.	Відкриття першого <u>брендового магазину Goldi.</u>
5.	Нарощування виробничих <u>потужностей</u> компанії. Набуття досвіду роботи в торгових центрах та <u>єревілення</u> <u>в мережеву структуру.</u>
6.	Початок роботи фабрики у місті Волочиск та розширення мережі магазинів
7.	Вихід бренду на міжнародну арену (магазини у м. Вроцлаві та <u>м.Варшаві.</u>
8.	Удосконалення логістики. Посилення роботи команди креативних фахівців у галузі моди. Відкриття дизайнерської студії в м. Києві
9.	Запускання лінії з оброблення й фарбування сировини
10.	Відкриття маркетингового та SMM відділів, налагодження співпраці з партнерами із медіа

Примітка. Складено на основі [17; 25].

Варто зазначити, що компанія пережила повну трансформацію: від занепаłego льонокомбінату до сучасного модного бренду, що є яскравим прикладом трансформаційного лідерства.

ТОВ «Т-Стиль» щорічно розширює мережу магазинів, зараз їх 36. Варто зазначити, що їхня кількість в порівнянні з 2021 роком зросла на 11 одиниць. Персонал компанії – є важливим ресурсом її функціонування. З 2021 року до початку 2025 року чисельність персоналу зросла з 782 осіб у 2021 році до 1198 на початок 2025 року. Станом на початок 2025 року у ТОВ «Т-Стиль» зайнято 74% жінок та 26% чоловіків (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Показники ТОВ «Т-Стиль» у 2022-2025 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік (початок року)
Кількість магазинів	22	25	33	36
Чисельність працівників, осіб	782	849	1024	1198
Середня заробітна , грн.	12210	14984	17950	20050

Примітка. Складено на основі [17].

У своїй безпосередній роботі компанія застосовує «публічний договір (оферта) на замовлення, придбання, продаж та доставку товарів» [17; 25].

Договір укладено між компанією та безпосередніми користувачами (замовниками) послуг інтернет-магазину інтернет-сайту. Договір має 11 розділів: 1) визначення термінів; 2). загальні положення; 3) ціна товару; 4) оформлення замовлення; 5) доставка, передавання товару покупцю; 6) повернення товару; 7) права і обов'язки продавця; 8) права і обов'язки покупця 9) відповідальність сторін та порядок вирішення спорів; 10) форс-мажорні обставини; 11) інші умови договору.

Переважаючий стиль лідерства на ТОВ «Т-Стиль» – трансформаційний із елементами демократичного, спрямований на розвиток персоналу та довіру. Компанія дбає про персонал та постійно залучає працівників до постійного розвитку. Також організовуються виїзні уроки та практики для студентської молоді. Компанія постійно займається розширенням мережі, розвитком власного бренду та залучає інвестиції у розвиток власного персоналу, що безумовно свідчить про готовність впроваджувати нові ідеї. Підприємство

робить сильний фокус на корпоративну культуру. Відомо, що на підприємстві існує система наставництва, внутрішнє навчання, мотиваційні програми – усе це характерно для трансформаційного стилю, де лідер не просто керує, а формує культуру зростання.

Треба зазначити, що в період військової агресії росії, компанія перекваліфіковувала виробництво на пошиття одягу для військових, що потребувало ситуативного та рішучого підходу.

Отож, стиль лідерства на ТОВ «Т-Стиль» – це комбінація трансформаційного та демократичного підходів, з домішками ситуативного стилю під час викликів. Лідер надихає, створює бачення та залучає персонал до реалізації спільної мети. Такий підхід сприяє мотивації працівників, зростанню лояльності та ефективному вирішенню трудових конфліктів.

Підприємство для врегулювання трудових спорів, якщо такі будуть, застосовуватиме стандартні методи врегулювання: посадові інструкції та регламенти: чітке визначення обов'язків працівників для запобігання непорозумінням; внутрішні процедури вирішення конфліктів: включаючи звернення до керівництва або відділу кадрів для медіації. В компанії постійно проводиться для персоналу навчання та тренінги: проведення семінарів з управління конфліктами та комунікаційних навичок.

Діє також система зворотного зв'язку, тобто є можливість анонімного повідомлення про проблеми або конфлікти.

Сутність лідерства у компанії полягає в умінні організовувати соціальну поведінку групи та виконувати представницькі завдання у відносинах з іншими колективами. Здібності лідера включають відповідальність за результати команди та підтримання комфортного мікроклімату.

Безперечно, питання лідерства ТОВ «Т-Стиль» є важливою проблемою, адже воно виступає однією з ключових функцій менеджменту, і його значення постійно зростає. Ефективне лідерство під час змін – це функція компетенцій, характеру та відданості лідера, чого у період трансформацій суспільство потребує найбільше. Важливість ефективного лідерства у ТОВ «Т-Стиль» буде

лише зростати, оскільки ми продовжуємо протистояти мінливим, складним і неоднозначним ситуаціям.

Варто зазначити, що «лідерство необхідне для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з командою і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем» [8]. Тому досягнути блискучих результатів роботи компанія може швидше коли є менеджери, наділені лідерськими компетенціями, ніж ті, що працюють без лідерів.

Роль лідерства у вирішенні конфліктів на робочому місці компанії надзвичайно важлива – саме лідер стає тією фігурою, яка здатна або залагодити суперечності, або, навпаки, загострити їх. Його роль полягає у вчасному виявленні, мудрому реагуванні та стратегічному запобіганні конфліктам. Успішний лідер будує команду, де кожен відчуває себе почутим і цінним. Конфлікти на робочому місці, зазвичай, явище звичне та інколи навіть неминуче. Вони можуть виникати через різні погляди, нерівномірний розподіл обов'язків, невизначеність ролей або міжособистісні розбіжності. Проте те, як ці конфлікти вирішуються, багато в чому залежить від лідерства – стилю управління, особистих якостей керівника та його здатності підтримувати здорову атмосферу в колективі.

Лідер як посередник – це має бути перша особа, до якої звертаються в разі виникнення трудового конфлікту. Ефективний керівник вміє вислухати обидві сторони, не займаючи упередженої позиції, й виступає нейтральним посередником, який допомагає знайти компроміс. Коли працівники сперечаються через розподіл обов'язків, лідер може організувати спільну розмову, чітко прояснити ролі й погодити подальші дії.

Лідер компанії із розвиненим емоційним інтелектом здатен: помічати перші сигнали конфлікту (навіть до того, як він загостриться), управляти власними емоціями, допомагати іншим справлятися зі стресом. Це знижує напруження в колективі й запобігає ескалації конфліктів.

Ефективний лідер формує цінності команди: повагу, відкритість до думок інших, конструктивну критику. У такому середовищі конфлікти або не виникають зовсім, або швидко вирішуються без особистих образ.

Лідер має бути прикладом справедливості й об'єктивності. Він вирішує конфлікти, ґрунтуючись на фактах, політиці компанії та етичних стандартах, а не на особистих симпатіях. Рішення лідера мають ґрунтуватися на принципах, а не на особистих вподобаннях. Якщо працівники бачать, що конфлікти вирішуються чесно, це підвищує довіру до керівництва і зміцнює командний дух.

Лідер також відповідає за розвиток команди. Він може проводити тренінги з командної взаємодії, ефективної комунікації, управління емоціями — усе це знижує ризики виникнення конфліктів у майбутньому. Часто конфлікти виникають через нерозуміння або погану комунікацію. Лідер може ініціювати: тренінги з командної роботи, навчання ефективному спілкуванню, індивідуальні коучинг-сесії. Це допомагає запобігти конфліктам у майбутньому.

Отож, саме лідер задає тон у трудовому колективі, формує правила взаємодії й створює атмосферу, де конфлікти вирішуються конструктивно, а не деструктивно.

2.1. Аналіз впливу стилю лідерства на вирішення трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль»

ТОВ «Т-Стиль» є підприємством, де велика увага приділяється командній роботі, якості продукції, що виготовляється та ефективності виробничих процесів. Однак, у товаристві як і в будь-якій організації, виникають трудові конфлікти, які часто-густо зумовлені різницею в інтересах різних категорій працівників, виробничими навантаженнями або особистісними чинниками.

На підприємстві можна спостерігати кілька домінуючих стилів управління: демократичний стиль (залучення працівників до процесу прийняття рішень, орієнтація на співпрацю);

Найбільш позитивний вплив на вирішення трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль» має демократичний стиль лідерства. Оскільки дає змогу забезпечити: швидке виявлення потенційних проблем; зменшення емоційної напруги; залучення працівників до конструктивного діалогу; підвищення задоволеності працею та лояльності до компанії.

Стиль лідерства керівника справді суттєво впливає на те, як саме вирішуються трудові конфлікти на підприємстві. З метою дослідження впливу стилю лідерства на вирішення трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль» проведено соціологічне опитування, що охопило 35 працівників.

Характеризуючи стиль керівництва працівники не дали однозначної відповіді. Зокрема 54% опитаних зазначили демократичний. Отож, керівник залучає працівників до обговорень; рішення ухвалюються колективно або з урахуванням думок; характерно відкрите спілкування, прозорість. Усі конфлікти вирішуються: через діалог, пошук компромісів, завжди залучаються сторони конфлікту до обговорення, можлива участь HR-фахівця. Застосування такого стилю лідерства дає змогу посилити згуртованість колективу, зменшити ризик повторення конфліктів. 20% вказали на ознаки трансформаційного стилю. Це означає, що лідер натхненник, візіонер, орієнтований на розвиток, підтримує ініціативу. За такого стилю трудові конфлікти вирішуються шляхом: зосередження на глибинному розумінні причин, акцент робиться на емоційному інтелекті, слуханні, емпатії, формується атмосфера взаємоповаги й зростання. Тому конфлікти можуть стати шансом для командного росту та інновацій. Лише 6 % опитаних зазначили ознаки авторитарного стилю. А 9% опитаних важко було дати однозначну відповідь на питання (рис. 2.1).

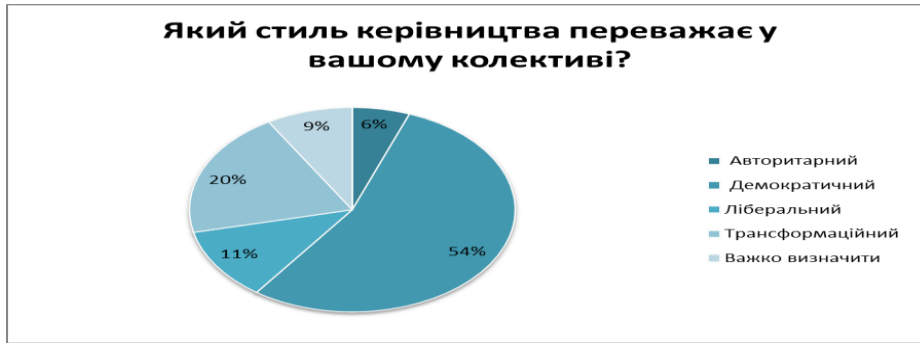


Рис. 2.1. Стиль керівництва у ТОВ «Т-Стиль»

Примітка. Складено автором (рис.2.1.- 2.7)

Досліджуючи періодичність виникнення трудових конфліктів нами виявлено, що вони виникають рідко (40% опитаних); час від часу (29%), 20% зазначили, що таких конфліктів практично не має ніколи (рис. 2.2).

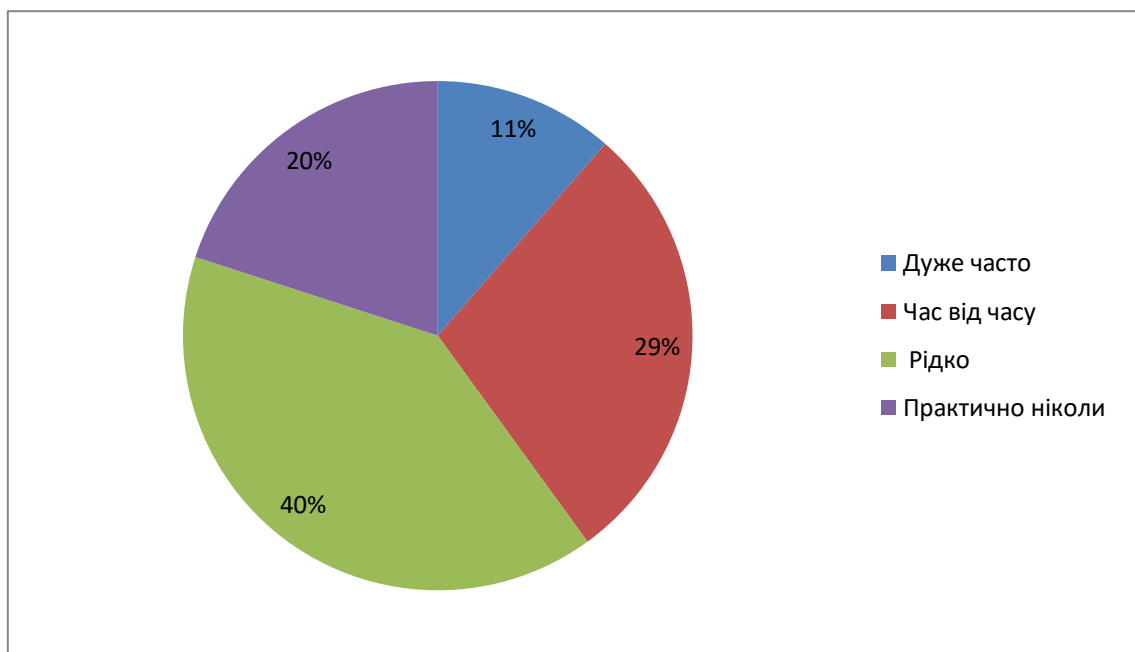


Рис. 2.2. Частота виникнення трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль»

Поширеними джерелами виникнення конфліктів на робочому місці ТОВ «Т-Стиль», за результатами соціологічного опитування є: невизначеність ролей, що зазначили 51%опитаних, що може свідчити про те, що працівники не розуміють повною мірою, де закінчується їхня зона відповідальності;

конкуренція за визнання або кар'єрне зростання - вказали 46% респондентів, цей факт може вказувати на те, що працівники змагаються за увагу керівництва, премії, просування та може бути внутрішня боротьба між відділами за “кращі результати”; 37% вказали на несправедливий розподіл обов’язків або ресурсів, що може свідчити про наявність у персоналу відчуття, що хтось працює більше, а хтось отримує більше винагороди; 26% обрали відповідь: конфлікт цінностей або особистих переконань, що може свідчити про різні моральні принципи, світогляд, підходи до роботи та несумісність стилів поведінки (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Найбільш поширені джерела конфліктів у компанії

Проблеми в комунікації обрали 23% працівників. Це може говорити про непорозуміння через неточну або неповну інформацію, наявність фактів спілкування в агресивному або пасивно-агресивному стилі або відсутність зворотного зв’язку чи спотворення інформації "ефектом зіпсованого телефону" (рис.2.3).

Більшість конфліктів не виникають “на рівному місці” – за ними завжди стоїть система взаємодії, управління або спілкування, яка потребує вдосконалення. Відповідаючи на питання як керівник реагує на конфлікти у колективі, 44% респондентів відзначили, що в основному втручається активно

й одразу; делегує вирішення конфліктів іншим 31% опитаних, лише 8% вказали, що ігнорує або відкладає їх вирішення (рис. 2. 4) .

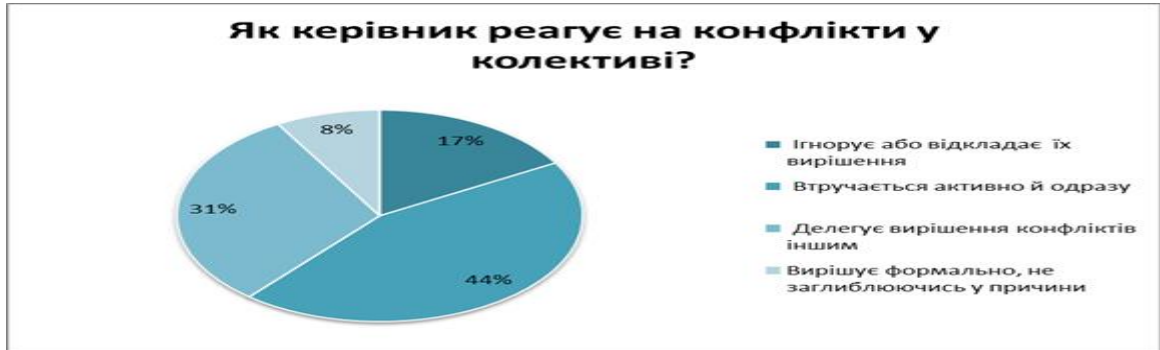


Рис. 2. 4. Реагування керівників-лідерів на вирішення конфліктів у колективі у ТОВ «Т-Стиль»

Вивчаючи наскільки ефективно керівник вирішує конфлікти працівники компанії дали такі відповіді: здебільшого ефективно вказали 47% опитаних; дуже ефективно – 17%, що є позитивним фактом для товариства (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Ефективність вирішення конфліктом лідером.

Найкращим стилем лідерства, що сприяє вирішенню трудових конфліктів, на думку респондентів є демократичний, на що вказали 46% опитаних та трансформаційний 26, а ситуаційний обрали 28% опитаних. (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Стиль лідерства, що найкраще сприяє вирішенню трудових конфліктів

З-поміж якостей, якими має бути наділений лідер, за результатами опитування, на думку респондентів є: емпатія, об'єктивність, комунікативні навички; рішучість, емоційна стабільність; аналітичне мислення; довіра з боку команди (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Необхідні якості лідера, щоб ефективно вирішувати конфлікти

Отже, результати проведеного дослідження вказують, що лідер у ТОВ «Т-Стиль» повинен діяти, щоб мотивувати, надихати, керувати та підтримувати свою команду, вирішити проблеми або ж конфлікти думок, з якими він виступає на роботі. Основними перевагами такого лідера є: визначення цілей, які

дозволяють мати чітке бачення, місію, напрямок та план дій, вимірювати прогрес, оцінювати результати та адаптувати кроки відповідно до інформації про зворотній зв'язок та зміни навколишнього середовища; делегування – здатність розподіляти завдання, ресурси, права та відповідальність між підлеглими відповідно до їхніх навичок, інтересів, потенціалу та очікувань; робота зі зворотнім зв'язком - дозволяє покращити свої знання, вміння, якість, результати та стосунки, вивчати свої сильні та слабкі сторони, переваги та переваги, успіхи та помилки; коучинг допомагає збільшити професіоналізм, компетентність, творчість та самоконтроль колег; менторство допомагає отримати досвід, знання, мудрість та цінності у створенні та підтримці довгострокових та достовірних відносин, що сприяють зростанню та розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ПРІОРИТЕТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах сучасних викликів гостро стоїть питання: Як лідери можуть ефективно керувати конфліктами в команді? Яких принципів вирішення трудових конфліктів варто дотримуватися?

Ефективне керування конфліктами в команді ТОВ «Т-Стиль» це: своєчасне виявлення конфлікту (лідер помічає тривожні сигнали: зміни в настрої команди, зниження продуктивності праці, уникання співпраці); збереження нейтралітету (важливо не стати на чийсь бік, лідер повинен виступати модератором, а не суддею); індивідуальні розмови + спільна зустріч (спершу – окремі бесіди з кожною стороною, щоб зібрати інформацію без тиску, потім – спільна розмова); фокус на вирішення, а не на звинувачення (лідер переносить фокус із «Хто винен?» на «Що можна зробити?», що дає змогу уникнути ескалації й образ); чітке визначення ролей і правил (чітко сформулювати обов'язки, створити «правила взаємодії»); після конфліктний супровід (фоллоу-ап, навчання, тренінги, спостереження за відносинами) (рис. 3.1).



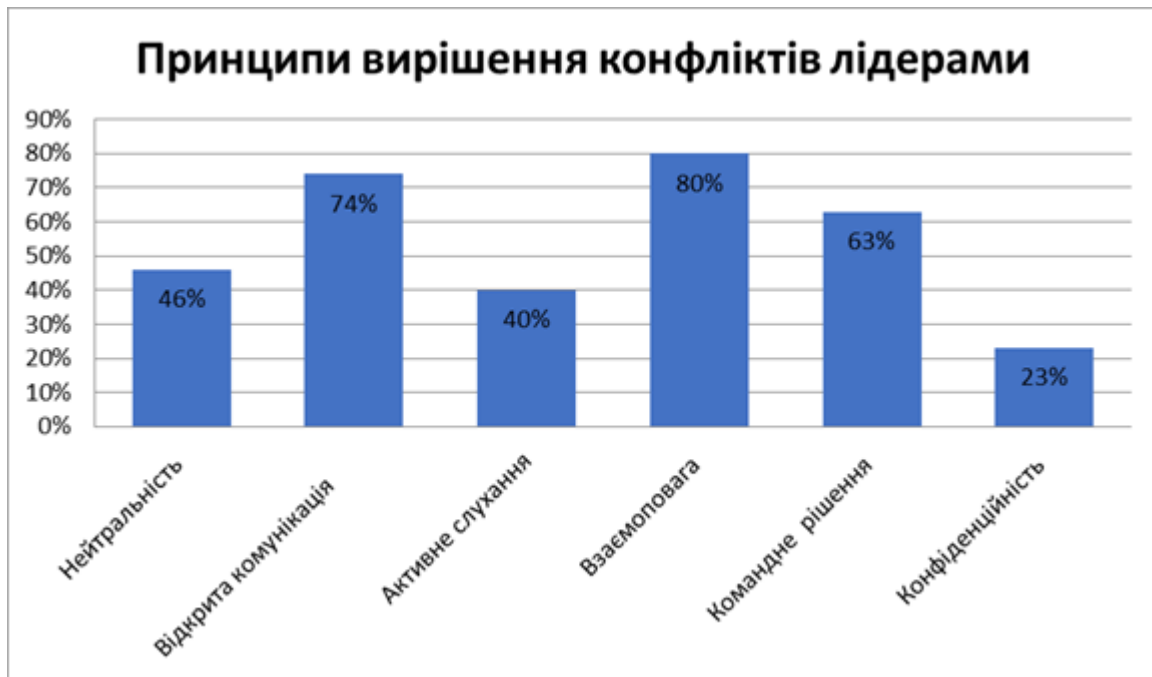
Рис. 3.1. Ефективне керування конфліктами в компанії

Зрозуміло, що при вирішенні трудових конфліктів у ТОВ «Т-Стиль» ефективний лідер має зайняти позицію нейтральності й неупередженості, коли лідер не займає конкретну сторону, навіть якщо одна з них йому ближча; зберігає об'єктивність. Така справедливість посилює довіру до керівника. Конфлікти мають вирішуватись через відвертий, чесний і безпечний діалог, а не через кулуарні розмови чи пасивну агресію. Лідер не лише уважно слухати, але й чути співробітників, намагаючись зрозуміти глибинні причини конфлікту. Кожен учасник конфлікту заслуговує на гідне ставлення, незалежно від позиції у конфлікті чи емоційного стану. Тому обговорення конфлікту – в межах тих, кого він стосується, що формує довіру й безпеку в команді. Після врегулювання конфліктів лідер аналізує ситуацію, щоб уникнути подібного в майбутньому.

Основні принципи вирішення трудових конфліктів ефективним лідером у ТОВ «Т-Стиль» подано у таблиці 3.1, рис. 3.2. Принципи лідера у вирішенні конфліктів — це своєрідні правила «чесної гри». Оскільки вони не лише допомагають владнати ситуацію, а й створюють здорову, етичну та зрілу культуру в команді.

Таблиця 3.1.

Принципи вирішення трудових конфліктів лідерами компанії		
№	Принцип	Опис
1.	Об'єктивність і неупередженість	Лідер повинен залишатися нейтральним, не ставати на чийсь бік.
2.	Своєчасне реагування	Конфлікти треба вирішувати одразу після їх виявлення, не затягувати.
3.	Відкрита комунікація	Заохочення чесного діалогу між сторонами, без тиску чи страху.
4.	Повага до всіх учасників	Навіть у складних ситуаціях важливо зберігати гідність і повагу.
5.	Фокус на вирішення, а не на провину	Важливо знайти рішення, а не шукати винних.
6.	Конфіденційність	Обговорення конфлікту має відбуватись у вузькому колі з дотриманням етики.
7.	Чіткість у правилах і очікуваннях	Конфлікти часто виникають через нечіткі ролі — лідер має їх окреслити.
8.	Справедливість у прийнятті рішень	Рішення повинні бути логічні, зрозумілі та однакові для всіх.
9.	Післяконфліктна підтримка	Лідер має простежити, чи збережено продуктивну атмосферу після конфлікту.



За результатами анкетного опитування найбільш важливо, щоб лідер дотримувався принципу взаємоповаги (80% опитаних); відкритої комунікації (74%); командного рішення (63%).

Ефективне управління конфліктами — одна з ключових компетенцій лідера ТОВ «Т-Стиль», особливо у колективах, де постійна взаємодія між людьми неминує породжує розбіжності.

У практичній діяльності ТОВ «Т-Стиль» застосовуються певні стратегії лідерства для вирішенні конфліктів, комплексні підходи, які дозволяють не просто «згладити гострі кути», а трансформувати конфлікт у можливість для розвитку, згуртування чи зростання команди.



Рис. 3.3. Застосування стратегій лідерства у ТОВ «Т-Стиль»

Респонденти зазначили, що на ТОВ «Т-Стиль» застосовується стратегія партнерства (співпраці) (34% опитаних), як правило, направлена на те, що лідер не займає чийсь сторону, а допомагає сторонам знайти спільне рішення, де враховані інтереси кожного. Дану стратегію варто застосовувати: коли є час для переговорів та коли конфлікт глибокий, але сторони готові до діалогу. Використання даної стратегії зміцнює довіру в команді, генерує креативні, нестандартні рішення, формує культуру відкритого діалогу

Стратегію компромісу відзначили 29% опитаних. Вона застосовується коли сторони роблять взаємні поступки задля досягнення прийняттого (але не ідеального) результату. Варто застосовувати: якщо час обмежений та коли обидві сторони мають рівнозначні аргументи; обидві сторони йдуть на поступки, відмовляючись від частини своїх вимог, щоб знайти середній варіант, який їх влаштує.

Стратегія уникнення не була вибрана респондентами при проведенні опитування, адже вона передбачає, що лідер свідомо відкладає вирішення конфлікту, якщо пряме втручання зараз лише погіршить ситуацію.

Стратегія пристосування (14% опитаних) свідчить про те, що лідер або одна зі сторін свідомо поступається, щоб зберегти командну єдність або уникнути більшого зіткнення. Дану стратегію варто застосовувати: якщо питання не є принциповим та коли збереження сприятливих відносин важливіше за перемогу.

Стратегія домінування (примусова) також не була вибрана респондентами. Варто зазначити, що її можна застосовуватися у разі надзвичайних ситуацій та коли інші стратегії вичерпані або несуть загрозу результату роботи. Тоді лідер бере відповідальність на себе, самостійно приймає рішення і вимагає його виконання – особливо у кризових або ж у критичних ситуаціях. Варто застосовувати коли команда не може домовитись про розподіл ресурсів, а дедлайн – через кілька годин.

Медіація та фасилітація (23 % опитаних) доцільна у використанні коли лідер виступає посередником, допомагаючи сторонам структурувати діалог.

Підходить для вирішення складних конфліктів де вже є емоційна напруга. Техніка фасилітації, робота за колом, структуровані діалоги з «правилами безпеки». Особливості застосування стратегій лідерства для розв'язання трудових конфліктів подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Стратегій лідерства для розв'язання трудових конфліктів

Стратегія	Мета	Коли застосовувати	Ризики
Співпраця	Виграш для всіх	Коли є час і довіра	Тривалість процесу
Компроміс	Середнє рішення	Коли сторони рівні, є тиск у часі	Ніхто не повністю задоволений
Уникнення	Відтермінування	Коли емоції зашкалюють, конфлікт дрібний	Ігнорування проблеми
Пристосування	Гармонія	Коли питання не принципове	Нерівність, вигорання
Домінування	Контроль	Критична ситуація	Втрата довіри, конфронтація
Медіація	Взаємне розуміння	Складні, емоційні конфлікти	Час, ресурси

Примітка. Підготовлено з врахуванням [12; 18; 24]

Сьогодні компанії значною мірою потрібні так звані цифрові лідери, які насамперед мають бути орієнтовані на створення команди, підтримання залученості людей і зв'язку між ними. ними, забезпечення сталого розвитку групи, організації, суспільства, побудову гармонії між роботою та особистим життям для себе і послідовників.

Такі лідери уміють «відчувати тренди» і робити прогнози, транслиують і розвивають культуру інновацій, вдосконалюють культуру інновацій, удосконалюються, володіючи цікавістю, кмітливістю, здатністю до навчання, гнучкістю, необхідними для проведення перетворень.

Узагальнюючи результати різних досліджень з питань лідерства в умовах цифровізації, цифрової трансформації, проведених за останні роки [2; 4; 5; 6; 11; 28], можна скласти перелік основних лідерських якостей, навичок та вмінь,

необхідних для ефективного лідерства в умовах цифрової економіки для забезпечення конкурентоспроможності та успіху організації. У процесі систематизації такого переліку були виділені наступні позиції:

1. Лідерські якості: визначальні професійні особистісні якості для лідерів - рішучість, сміливість та особистісні якості - рішучість, сміливість, мудрість, стійкість до змін; толерантність до ризику; гнучкість, адаптивність; інклюзивність цікавість, допитливість; динамічність; співпраця; щире прагнення творити добро, покращувати світ; цілеспрямована зосередженість на людині.

2. Лідерські навички: цифрові навички (цифрові компетенції); аналітичні навички; швидке прийняття рішень; міждисциплінарні навички для забезпечення співпраці в ширших сферах; міждисциплінарні навички для забезпечення співпраці в ширших екосистемах; «ситуативна скромність»; «ситуативна скромність»; культурна обізнаність; навички відкритого діалогу; безперервне навчання; навчання впродовж життя; навички колоборації; навички співпраці; навички наставництва.

3. Лідерські вміння: формулювати бачення (візії) та цілі; керувати цифровими змінами; налагоджувати зв'язок з людьми та залучати їх до змін; підтримувати зв'язок з людьми та залучати їх до змін та впроваджувати зміни; підтримувати зв'язок з людьми та залучати їх; створювати команди та керувати ними; розвивати культуру інновацій створювати команди та керувати ними; розвивати культуру інновацій; створювати атмосферу психологічної безпеки в організації створювати атмосферу психологічної безпеки в організації; управляти талантами; створювати культуру навчання та прийняття невдач.

Сьогодні компанії потрібні так звані цифрові лідери, які насамперед мають бути орієнтовані на створення команди та підтримку залучення людей, зв'язку між ними. Цифрові лідери, які насамперед мають бути орієнтовані на створення команди, підтримання залученості людей і зв'язку між ними, забезпечення сталого розвитку групи, організації, суспільства, побудову гармонії між роботою та особистим життям для себе й послідовників, уміють

«відчувати тренди» та робити прогнози, транслиують та розвивають культуру інновацій, удосконалюються, володіють допитливістю, кмітливістю, здатністю до навчання, гнучкістю, необхідними для проведення перетворень.

Говорячи про особистісні якості цифрового лідера, варто виокремити наявність у нього таких рис, як:

- інклюзивність, тобто шанобливе ставлення до інших, інтерес до думок інших (зокрема, підлеглих), особливо якщо вони відрізняються від думки лідера;
- висока гнучкість (адаптивність), тобто здатність швидко перестроювати своє мислення;
- сфокусованість на людині, що вкрай необхідне в умовах цифровізації безлічі процесів і сфер;
- щире прагнення приносити користь компанії;
- цифрові навички (цифрові компетенції), які означають, що лідер технічно грамотний, знайомий на високому рівні з цифровим ландшафтом, при цьому йому зовсім не обов'язково розбиратися у всіх тонкощах і всьому розмаїтті нових технологій, йому скоріше необхідне розуміння того ефекту, який він хоче отримати від впровадження цифрових технологій;
- міждисциплінарні навички для забезпечення співпраці в більш ширших екосистемах, що необхідно для ефективної колаборації різних сфер діяльності між собою, командної роботи, співпраці і побудови компаніями екосистем зі своїми партнерами;
- «ситуаційна скромність» – спосіб мислення, орієнтований на допитливість, постійне самовдосконалення;
- ситуаційна та культурна обізнаність – розуміння лідером того, як і чому в різних культурах і верствах соціуму формуються ті чи інші переконання, норми;
- колаборативність як інтегральна характеристика особистості лідера, що полягає в умінні критично мислити в процесі розв'язання завдань, вносити

на розгляд ефективні ідеї та рішення в команді, і навички колаборації, тобто ефективної спільної діяльності;

- навички наставництва, що передбачають здібності лідера створювати сприятливе середовище для створювати сприятливе середовище для чужого успіху, в даному випадку для успіху і розвитку своїх підлеглих, для створення нових лідерів усередині організації, яких вона потребує;

- уміння управляти цифровими змінами означає, що лідери можуть розвивати цифрові можливості, свої та своєї організації. Для компанії та її лідерів це означає необхідність трансформації в трьох галузях: когнітивної трансформації, коли лідер має навчитися думати інакше, поведінкової трансформації, що передбачає освоєння нових дій, емоційної трансформації, пов'язаної зі зміною реакції лідера на події [5; 6];

- уміння розвивати культуру інновацій, включно зі створенням культури навчання і прийняття невдач, що передбачає широке впровадження експериментів у роботу, заохочення співробітників ставити запитання, проявляти ініціативу в напрямі вдосконалення організації та її діяльності, навіть у тому разі, якщо ці ініціативи виявилися невдалими;

- уміння створювати в групі атмосферу психологічної безпеки, основним фактором якої є сприятливий клімат, що критично важливо. Психологічна безпека передбачає, що організація піклується про людей, підтримує їх, цінує внесок кожного в загальну роботу і її результат, цінує думки і пропозиції з боку персоналу;

- вміння управляти талантами, що особливо актуально в умовах цифрового дефіциту кадрів, який зараз відчувають багато компаній. Лідер повинен займатися пошуком талантів, їх залученням в організацію, утриманням, розвитком талановитих співробітників усередині організації, для чого компанія повинна бути привабливим і конкурентоспроможним роботодавцем для цінних співробітників.

ВИСНОВКИ

У найближчому майбутньому конкуренція за таланти може перевершити боротьбу за клієнтів. Тому важливо для лідерів розробляти програми, що дозволять старшим працівникам виступати наставниками, тренерами та радниками для молодого покоління в компанії. Людям необхідно передавати думку, що технології повинні сприяти зростанню, а не замінювати людей, і для цього необхідно удосконалювати навички або перекваліфіковуватися при необхідності. Інвестиція в програми навчання та розвитку працівників має стати для лідера пріоритетною, щоб постійно розвивати організацію через нове мислення та знання співробітників.

Встановлено, що, роль лідера у вирішенні конфліктів неможливо переоцінити. Це не лише керівник, а й наставник, психолог, дипломат. Саме лідер створює той мікроклімат у колективі, який або сприяє конструктивному діалогу, або, навпаки, загострює протиріччя. Лідерство характеризує не просто статус, це вплив на трудовий колектив. Тому власне те, який тип лідера формує команду, значною мірою визначає її настрій, ефективність і здатність долати труднощі.

Акцентовано увагу на ширшому використанні трансформаційного лідерства у вирішенні трудових конфліктів. Адже це дозволяє : мотивувати команду бачити в конфліктах простір для розвитку, формує культуру зворотного зв'язку, заохочує саморефлексію та спільне навчання після кожної напруженої ситуації.

Стиль лідерства, орієнтований на персонал і взаємини, характеризується тим, що лідери повністю сфокусовані на організації, підтримки і розвитку працівників. Такий вид лідерства передбачає заохочення командної роботи і креативну співпрацю. Лідер, орієнтований на взаємини, відноситься до всіх членів організації однаково. Він дружелюбний, завжди готовий допомогти нужденним у підтримці, приділяє увагу кожному. У свою чергу, команда впевнена в тому, що в разі виникнення складних ситуацій на лідера можна

покластися. Переваги такого стилю лідерства виявляються в прагненні працівників компанії до лідера, а також до готовності до ризику.

За результатами анкетного опитування найбільш важливо, щоб лідер ТОВ «Т-Стиль» дотримувався принципу взаємоповаги (80% опитаних); відкритої комунікації (74%); командного рішення (63%). Ефективне управління конфліктами — одна з ключових компетенцій лідера ТОВ «Т-Стиль», особливо у колективах, де постійна взаємодія між людьми неминуче породжує розбіжності.

У практичній діяльності ТОВ «Т-Стиль» застосовуються певні стратегії лідерства (співпраці, компромісу та медіації) для вирішенні конфліктів, комплексні підходи, які дозволяють не просто «згладити гострі кути», а трансформувати конфлікт у можливість для розвитку, згуртування чи зростання команди.

Установлено, що важливими особистісними якостями цифрового лідера є: інклюзивність, тобто шанобливе ставлення до інших, інтерес до думок інших; висока гнучкість; щире прагнення приносити користь, робити світ кращим; цифрові навички (цифрові компетенції); міждисциплінарні навички для забезпечення співпраці в більш ширших екосистемах; колаборативність як інтегральна характеристика особистості лідера, що полягає в умінні критично мислити в процесі розв'язання завдань; навички наставництва; уміння управляти цифровими змінами означає, що лідери можуть розвивати цифрові можливості, свої та своєї організації; уміння розвивати культуру інновацій, включно зі створенням культури навчання і прийняття невдач; уміння створювати в групі атмосферу психологічної безпеки; вміння управляти талантами, що особливо актуально в умовах цифрового дефіциту кадрів.

