

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАЛАМОН Назарій Васильович

**Сучасні методи командної роботи під
керівництвом лідера у воєнний час/ Modern
methods of teamwork under the leadership of a
leader in wartime**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
Н. В. Маламон

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвиничний

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
"___" _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ТА ЛІДЕРСТВА....	8
1.1. Суть команди і командної роботи	8
1.2. Інноваційні методи управління командою	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ВОЄННИЙ ЧАС	24
2.1. Аналіз сучасного стану застосування командної форми управління на підприємстві	24
2.2. Дослідження підходів лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ.....	43
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах еволюції систем управління персоналом дедалі більшого значення набуває командна форма організації праці. Її поширення значною мірою зумовлене впровадженням новітніх інформаційних технологій, зростанням ролі систем комплексного управління якістю, а також активним розвитком практик організаційного навчання.

Такі трансформаційні процеси в управлінській діяльності спричинили зміну фокусу з індивідуальної поведінки менеджерів і працівників на колективну роботу міждисциплінарних команд та робочих груп. Саме вони сьогодні все частіше займаються вирішенням складних, системних питань, які потребують узгоджених дій та стратегічного бачення.

В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та високої конкуренції особливого значення набуває формування ефективних робочих команд. В умовах постійної боротьби за ринкові позиції організації дедалі частіше звертаються до командного підходу як до стратегічного інструменту зміцнення своїх конкурентних переваг. Командна структура дозволяє не лише підвищити результативність внутрішньої взаємодії, а й забезпечити більш гнучке реагування на зовнішні виклики.

У теперішній час необхідність кооперації фахівців з метою досягнення спільних, переважно професійних цілей, зумовлює широке впровадження командної роботи. Жодна організація не може успішно функціонувати без згуртованого колективу, працівники якого спільно реалізують поставлені завдання, розділяючи відповідальність за досягнення очікуваних результатів.

Таким чином, ефективна командна діяльність виступає критичним фактором успішності організації. У зв'язку з цим актуальним є ґрунтовне вивчення феномену командної роботи як засобу підвищення продуктивності управлінських та виробничих процесів.

Аналіз наукових джерел підтверджує значущість проблематики формування ефективних команд у сучасному управлінському середовищі. Ця тема активно досліджується в рамках сучасної теорії менеджменту, психології організацій та соціології праці. У науковій літературі висвітлено різноманітні підходи до

побудови команд, а також фактори, що впливають на їхню результативність і стійкість.

Питання формування високоефективних команд привертало увагу багатьох дослідників, зокрема, у своїх роботах цю тематику розглядали такі вчені, як...

Далі рекомендовано додати прізвища та роботи конкретних авторів. Якщо ви хочете, я можу запропонувати список класичних і сучасних дослідників із цієї тематики, зокрема, зарубіжні вчені Belbin M.(теорія командних ролей), Hackman R. (умови ефективної командної роботи), Lencioni P. (модель п'яти дисфункцій команди), Tuckman B. (модель етапів розвитку команди (forming, storming, norming, performing)). Серед вітчизняних вчених А. Гречко, К. Калинець, Р. Муха, А. Тран, Н. Шведа, І. Яблонська, Д. Ярмолук.

Поглиблене вивчення теоретичних засад професійного та наукового розвитку, зокрема у сфері формування і функціонування команд, створює підґрунтя для подальшого аналізу управлінських механізмів, що сприяють підвищенню ефективності командної взаємодії. Особливу увагу слід приділити управлінським інструментам і практикам, які дозволяють оптимізувати внутрішньоорганізаційні процеси, спрямовані на досягнення високої продуктивності та скоординованості дій у межах команд.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному аналізі процесу організації командної взаємодії в контексті сучасних управлінських практик.

Для реалізації мети дослідження передбачається виконання таких завдань:

Для реалізації мети дослідження передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність, ключові характеристики та основні структурні елементи командної роботи в організаціях;
- визначити чинники, що забезпечують ефективність і збалансованість функціонування команд у межах організаційної діяльності;
- здійснити аналіз сучасного стану застосування командної форми управління на підприємстві;
- дослідити підходи лідерства в системі управління персоналом на підприємстві – обґрунтувати напрями вдосконалення командної взаємодії з метою підвищення ефективності управлінських процесів в організації;

– розробити шляхи удосконалення методів організації ефективної командної взаємодії в компанії\

Об’єктом дослідження є процес організації командної роботи ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації командної роботи у воєнний час.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, методи теоретичного узагальнення, аналізу причинно-наслідкових зв’язків і синтезу використовувалися для уточнення понять «команда» та «командна робота», а також для формування цілісного теоретичного підґрунтя дослідження.

Факторний аналіз застосовувався з метою ідентифікації ключових чинників, що зумовлюють потребу в удосконаленні організації командної діяльності. Для кількісної інтерпретації емпіричних даних та наочного представлення інформації про стан і динаміку розвитку досліджуваної організації використовувалися методи математичної статистики. Зокрема, досліджено показники руху персоналу та динаміку фонду оплати праці як індикатори ефективності управління трудовими ресурсами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на удосконалення організації командної роботи в ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД». Зокрема, запропоновані заходи можуть бути використані для створення сприятливого робочого середовища через впровадження системи мотиваційних стимулів, підвищення рівня професійної підготовки працівників, оптимізації кадрової політики підприємства, а також розробки стратегії організаційного розвитку з акцентом на трансформацію управлінської структури.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота за своєю структурою складається зі вступу, 3 розділів основної частини, висновків, таблиць, графічного матеріалу, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ТА ЛІДЕРСТВА

1.1. Суть команди і командної роботи

У сучасну епоху швидких технологічних змін та динамічного розвитку виробничих процесів, бізнесу і суспільства, фахівці змушені постійно оновлювати свої навички та пристосовуватись до нових умов. Одних лише глибоких знань у певній професійній сфері вже недостатньо. Сучасному спеціалісту необхідно не тільки володіти теорією, але й бути адаптивним, вміти працювати у команді, ефективно взаємодіяти з колегами та спільно знаходити рішення.

У таких умовах командна робота набуває особливого значення та стає фундаментом ефективної діяльності будь-якої установи чи підприємства. Все більше задач потребують не індивідуального, а колективного підходу, де злагодженість та взаєморозуміння виходять на перший план. Замість орієнтації лише на власні зусилля, важливо навчитися взаємодіяти, розподіляти обов'язки, демонструвати лідерські якості та підтримувати відкриту комунікацію в колективі.

У світі, де основними цінностями стають співпраця і порозуміння, вміння працювати в команді відкриває нові перспективи як для особистісного зростання фахівців, так і для розвитку організацій у цілому.

Командний підхід являє собою управлінську концепцію, спрямовану на досягнення найвищих результатів через спільну роботу співробітників. Команда, яка орієнтована на продуктивність, дотримується чіткої дисципліни та має спільну мету, стає універсальним інструментом для ефективного вирішення навіть найскладніших завдань. Такий формат організації праці забезпечує гнучкість, швидкість реагування та максимальну результативність.

Команда – це невелика група професіоналів із взаємодоповнюючими навичками, які об'єднані спільними цінностями та працюють задля досягнення єдиної мети, розділяючи відповідальність за результат. У такому середовищі індивідуальні цілі поступаються загальним інтересам. Кожен учасник повинен володіти високим рівнем компетентності, здатністю приймати обґрунтовані

рішення та ефективно взаємодіяти з іншими. Командна діяльність передбачає тісну взаємозалежність між членами колективу та окремими підрозділами, що забезпечує безперервний обмін інформацією та сприяє синергії в роботі [10].

Команда – це «не лише агрегація окремих особистостей, але й справжній організм, що дихає спільною метою та життєвою енергією кожного її учасника. У контексті командної роботи, команда перетворюється на спритну спільноту, де кожен її член є як незамінний орган, сприяючи нормальному функціонуванню всього організму. Справжнє диво командної дії полягає в унікальній співпраці між різноманітними індивідуумами» [44].

На сучасному етапі розвитку менеджменту, особливо в умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, значно зросла актуальність командного підходу до управління організацією та персоналом. Ефективність цього підходу особливо важлива в кризових ситуаціях, коли гнучкість, згуртованість і адаптивність команд набувають вирішального значення. В умовах зовнішніх загроз і внутрішньої нестабільності виділяють шість основних елементів командної взаємодії, які мають критичне значення для забезпечення життєздатності організацій:

1. Обмежений склад команди. В умовах постійної загрози і необхідності швидкого ухвалення рішень, найбільш ефективними виявляються компактні робочі групи чисельністю до 12 осіб. Невеликі команди легше координувати, вони швидше реагують на зміни ситуації і здатні діяти більш узгоджено в екстремальних умовах.

2. Взаємозв'язок з іншими підрозділами. Жодна команда не може працювати ізольовано, особливо в умовах військової агресії, коли інформація, ресурси та підтримка є життєво необхідними. Командна ефективність зростає, якщо налагоджена міжпідрозділова комунікація та горизонтальні зв'язки всередині організації.

3. Єдність мети. В умовах загроз національній безпеці всі учасники команди мають поділяти спільну місію, яка може виходити за межі комерційних або управлінських завдань і набувати патріотичного або соціально-важливого змісту. Саме наявність високої мети здатна об'єднувати людей у складні часи.

4. Спільна стратегія дій. В умовах стресу, ризику та постійної зміни середовища, команди повинні діяти скоординовано, на основі чітко визначених алгоритмів та принципів, що забезпечують системність у прийнятті рішень і виконанні завдань.

5. Колективна відповідальність. Злагоджена командна робота в кризових умовах можлива лише за умови, що кожен учасник усвідомлює власну відповідальність не лише за свій функціонал, а й за спільний результат. В умовах війни це часто означає і моральну відповідальність перед суспільством та державою.

6. Висока мотивація та психологічна стійкість. Війна формує нові виклики до психоемоційного стану працівників, тому члени команди повинні мати не лише внутрішню мотивацію до роботи, але й здатність зберігати ефективність у стресових обставинах. Мотивація у таких умовах часто включає цінності виживання, взаємодопомоги та служіння суспільству.

Такий підхід відповідає новим реаліям українського суспільства та організаційного середовища, в якому функціонування менеджменту значною мірою залежить від гнучкості командної взаємодії в умовах зовнішньої загрози, обмежених ресурсів та нестабільного середовища.

Сутність команди полягає не лише у поєднанні професійних компетенцій її учасників, але й у глибокому людському вимірі, що відображає індивідуальні якості, цінності та особистісні установки кожного члена. Командна взаємодія – це не просто платформа для прояву окремих сильних сторін особистості, а насамперед – простір спільного розвитку, де через співпрацю, довіру та обмін досвідом відбувається зростання як кожного учасника, так і колективу загалом.

Кожен член команди відіграє унікальну роль, подібно до фрагмента складної мозаїки, де тільки завдяки взаємодоповненню, синергії та спільному зусиллю формується цілісна та ефективна система. Лише через узгоджені дії та гармонізацію індивідуального і колективного потенціалу можна досягти справжнього успіху, особливо в умовах нестабільності та соціальних викликів, що актуалізувались внаслідок війни.

Характерні риси ефективної команди

№ п/п	Характерна риса ефективної команди	Пояснення суті риси
1	Взаємодія і співпраця	члени команди взаємодіють один з одним, сприяючи обміну ідеями та думками. Вони готові співпрацювати для досягнення спільної мети
2	Довіра та відкритість	члени команди довіряють один одному і відкриті у спілкуванні. Це допомагає вирішувати конфлікти та встановлювати позитивні стосунки всередині команди
3	Спільна мета	у команди є чітка спільна мета або ціль, яка є відомою і зрозумілою для всіх її членів. Всі зусилля спрямовані на досягнення цієї мети
4	Різноманіття	команда складається з різних людей з різними навичками, досвідом та точками зору. Це різноманіття може збагатити процес прийняття рішень та сприяти креативності
5	Ефективне спілкування	члени команди вміють чітко та відкрито висловлювати свої думки та ідеї, слухати інших та взаємодіяти з ними на різних рівнях
6	Лідерство	команда може мати лідера, який надає напрямок та надихає інших членів команди до досягнення спільної мети. Лідер також вміє делегувати відповідальність та мотивувати команду
7	Ефективне вирішення конфліктів	конфлікти в команді вирішуються конструктивно та швидко, без шкоди для взаємин та продуктивності
8	Спільна відповідальність	члени команди відчують відповідальність за результати своєї роботи та за досягнення спільної мети
9	Підтримка та заохочення	члени команди підтримують один одного, надаючи допомогу та заохочення в складних ситуаціях
10	Навчання та розвиток персоналу	команда постійно вдосконалюється, враховуючи власні помилки, навчається на них і розвивається для досягнення кращих результатів у майбутньому

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Ефективність команди значно перевищує просту суму індивідуальних зусиль її учасників. Вона формується внаслідок якісної взаємодії, заснованої на довірі, взаємній підтримці та спільному прагненні до досягнення результату. Справжня командна робота – це скоординований процес, у якому особисті здібності гармонізуються в єдину динамічну систему, що функціонує на основі синергії. Таким чином, результат команди – це не механічне поєднання окремих дій, а продукт цілісної, еволюційної співпраці.

Успішна команда – це не просто зібрання компетентних фахівців, а спільнота, в якій кожен її учасник не лише виконує функціональні обов'язки, а й активно сприяє розвитку інших, ділиться досвідом, підтримує колег у складних ситуаціях. Такі взаємини формують основу «соціального капіталу» команди, який значною мірою визначає її довгострокову ефективність. Командний підхід розкриває потенціал кожного індивіда, оскільки дозволяє поєднувати особистісні внески в єдину гармонійну систему досягнень.

Колективна відповідальність, що притаманна ефективній команді, виконує роль інтегрувального чинника, який посилює згуртованість, сприяє формуванню довіри між членами команди та мотивує до досягнення спільної мети. У такому середовищі виникають умови для взаємного навчання, самореалізації та інновацій. Команда перетворюється на динамічний простір можливостей, де зростають не лише індивідуальні результати, а й здатність колективу адаптуватися до нових викликів, у тому числі в умовах криз і невизначеності, спричинених війною в Україні.

До ключових понять командної взаємодії належать лідерство, співпраця, розподіл ролей і відповідальності, а також ефективна комунікація. Ці елементи створюють структурний каркас командної системи, в межах якого відбувається скоординована діяльність, оптимізація процесів і досягнення цілей.

Лідерство у сучасних умовах значно вийшло за межі традиційного розуміння як виключно функції прийняття рішень. Сьогодні лідер – це насамперед каталізатор мотивації, натхнення та розвитку. Його роль полягає не лише в організації роботи, але й у створенні відповідного емоційного фону, формуванні стратегічного бачення та підтримці кожного учасника команди. Лідер – це особа, яка спрямовує колектив, надихає на досягнення високих результатів та забезпечує сталість командної енергії.

Особливу цінність лідер набуває в епоху командоцентричних організаційних структур, коли успіх значною мірою залежить від його здатності налагоджувати ефективну співпрацю між різними особистостями. Такий керівник діє як фасилітатор взаємодії, виявляє сильні сторони кожного учасника, створює умови для їх максимальної реалізації та забезпечує баланс між автономією і спільною відповідальністю.

Ефективний лідер має розвинутий емоційний інтелект, здатність до рефлексії, вміння підтримувати баланс між контролем і делегуванням. Він не лише організовує процеси, а й формує атмосферу, в якій кожен почувається цінним і причетним до спільної справи. Особливо важливо це в умовах соціальної нестабільності, викликаній війною, коли моральна підтримка, емпатія та довіра набувають надзвичайної управлінської ваги.

У процесі функціонування команди лідер рідко виступає єдиним або вирішальним фактором, що визначає її загальну ефективність. Хоча на початкових етапах формування командної структури керівник або ініціатор може відігравати ключову роль у встановленні організаційного порядку, формуванні норм взаємодії та створенні мотиваційного середовища, згодом акценти зміщуються. Основна увага переходить на ефективність командної динаміки, зокрема реалізацію базових принципів командної роботи, таких як спільна мета, відповідальність, злагодженість та міжособистісна довіра.

З огляду на різноманітність лідерських стилів і типів особистостей, можна стверджувати, що багато людей із відмінними рисами характеру здатні результативно здійснювати керівництво командою. Це, однак, не означає, що фактор особистості лідера є несуттєвим, або що роль керівника є простою чи формальною. Навпаки, успішний лідер – це передусім особа з чіткою позицією, високою внутрішньою відповідальністю та здатністю до морального і функціонального лідерства.

До основних характеристик ефективного лідера належать: готовність брати на себе відповідальність за результати діяльності всієї команди, вміння створювати позитивний психологічний клімат у колективі, здатність захищати інтереси команди як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі, а також – мати авторитет і довіру серед учасників команди. У воєнний час це набуває особливого значення, оскільки лідер часто виступає не лише організатором, а й носієм ціннісних орієнтирів, підтримки та стабільності.

Ключовим завданням лідера в командному середовищі є формування культури взаємної підтримки та відданості спільній справі. Ефективний лідер здатен делегувати лідерські функції іншим членам команди залежно від конкретних завдань або ситуацій, сприяючи розвитку лідерського потенціалу

всередині колективу. Більше того, справжнє лідерство передбачає не лише управлінську функцію чи прийняття стратегічних рішень, а й участь у повсякденній діяльності на рівні з усіма, що сприяє формуванню довіри та авторитету на основі дій, а не лише посади.

У сучасному розумінні лідерство вже не зводиться виключно до адміністративного управління чи прийняття рішень. Це – комплексна система особистісних характеристик, міжособистісних навичок та здатності забезпечити сталу ефективність команди у складних та динамічних умовах. Особливої ваги ці якості набувають у періоди соціальних криз і нестабільності, таких як воєнні конфлікти, коли команда потребує не лише організації праці, але й психологічної підтримки, моральної орієнтації та глибокої людяності. До ключових характеристик високорозвиненого лідера належать:

1. Емпатійність і чутливість до потреб інших. Справжній лідер володіє здатністю тонко відчувати емоційні стани та потреби членів своєї команди. Це дозволяє не лише уникати конфліктів, а й забезпечувати глибше розуміння мотиваційних механізмів співробітників. Емпатія є основою для побудови довіри та ефективної міжособистісної комунікації, що є критично важливою в умовах емоційного напруження, яке нерідко супроводжує командну діяльність у кризових ситуаціях.

2. Стратегічне мислення і мудрість у прийнятті рішень. Високорозвинений лідер здатен ухвалювати рішення, орієнтуючись не лише на короткостроковий ефект, а й враховуючи довготривалі наслідки для команди, організації та суспільства. Такий підхід вимагає аналітичного мислення, системного бачення ситуації та етичної відповідальності, що є ознаками зрілого керівництва.

3. Натхнення та підтримка команди. Ефективний лідер – це джерело мотивації та енергії. Його здатність надихати співробітників, особливо в умовах невизначеності чи стресу, значною мірою визначає рівень стійкості та адаптивності колективу. Він не лише координує дії, а й підтримує ініціативи, визнає досягнення та створює середовище, де цінується особистий внесок кожного.

4. Відкритість і прозорість. Прозора комунікація – одна з базових засад сучасного лідерства. Лідер, який відкрито ділиться інформацією, поглядами та

цілями, формує культуру довіри та залученості. Це дозволяє кожному члену команди краще розуміти загальний вектор діяльності та свою роль у ньому, що значно підвищує ефективність командної роботи.

5. Орієнтація на розвиток інших. Однією з найвищих форм лідерської зрілості є здатність сприяти професійному та особистісному зростанню підлеглих. Високорозвинений лідер інвестує час і ресурси в розвиток потенціалу своєї команди, виступаючи ментором, коучем та фасилітатором індивідуального прогресу. Такий підхід формує стійке, саморегульоване середовище, здатне до автономного функціонування навіть за відсутності прямого контролю.

Ці властивості формують основу так званого "емоційно-інтелектуального лідерства" (Goleman, 2000), яке визнається однією з найбільш ефективних моделей управління в XXI столітті, особливо в контексті високої турбулентності середовища. В умовах воєнних дій в Україні, коли команди часто функціонують у стресових і нестабільних обставинах, роль такого лідера стає не просто актуальною, а критично важливою для збереження єдності, професійної витривалості та морального духу.

Командна робота – це «не просто спосіб співпраці, це культура, що виростає в серці кожної успішної організації. Розуміння суті команди та вміння ефективно взаємодіяти можуть перетворити навіть найскладніші завдання на досягнення, забезпечуючи величезний потенціал для розвитку та зростання в будь-якій галузі діяльності» [53].

«Водночас команда виступає як колектив однодумців, що згуртовані навколо лідера, який виступає найвищою посадовою особою в даній організації» [23].

Виділяють такі складові, що «визначають характер команди:

- мета діяльності команди – здебільшого це розвиток системи, продукту та її якості;

- тривалість командного функціонування – це може бути як короткий так і тривалий проміжок часу, що залежить від цілі поставленого завдання, мети й характеристик команди.

- членство у команді – може бути функціональним (кожен виконує чітко поставлені на нього обов'язки та не порушує сферу діяльності та

відповідальності іншої людини) та взаємно перехресним (члени команди взаємно доповнюють одне одного)» [33].

Виходячи з наведеного аналізу, можна стверджувати, що ефективно сформована команда, яка об'єднує компетентних фахівців із різних сфер, є ключовим чинником підвищення результативності діяльності організації та досягнення стратегічних цілей.

У командній взаємодії роль лідера є фундаментальною – саме він задає напрям, мобілізує ресурси та забезпечує згуртованість колективу. Наявність ефективного лідера є критичною передумовою формування продуктивної, цілеспрямованої та стійкої команди. Особливо в умовах соціальної нестабільності, викликаній повномасштабною війною в Україні, роль лідера набуває не лише організаційного, але й морального та екзистенційного значення. Управління командою в таких умовах вимагає не лише фахових знань, а й комплексу особистісних якостей, що сприяють формуванню довіри, стабільності та впевненості у спільному майбутньому.

Необхідно сформулювати узагальнений перелік ключових лідерських рис, які сприяють ефективній роботі в команді, зокрема:

1. Оптимістичне ставлення до дійсності. Успішні лідери вирізняються здатністю конструктивно сприймати поточну ситуацію, підтримуючи позитивний настрій серед колег навіть у складних обставинах. Такий підхід сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів команди та формуванню віри в успіх.

2. Альтруїзм і командоцентричність. Справжній лідер не зосереджується виключно на власних інтересах, а діє в контексті колективної мети. Він готовий підтримувати ініціативу інших, визнаючи ситуації, де доцільно поступитися лідерством заради спільної ефективності.

3. Постійна самореалізація і самовдосконалення. Здатність до особистісного росту є невід'ємною рисою лідера. Вміння адаптуватися до нових викликів, вчитися на досвіді та підвищувати власні компетенції дає змогу ефективно реагувати на зміну умов, зокрема у стресових та надзвичайних ситуаціях.

4. Настійливість і завершення справ. Лідер повинен демонструвати високу відповідальність за прийняті рішення та доводити розпочаті процеси до

логічного завершення. Саме цілеспрямованість формує довіру до керівника та стабільність у команді.

5. Вірність спільній справі та корпоративним цінностям. Відданість ідеї, організації та своїй команді – основа ефективного лідерства. Такий лідер ставить інтереси справи вище власних амбіцій, що є особливо цінним у періоди критичних викликів.

6. Гнучкість у поведінці. Здатність адаптуватися до нових, неочікуваних обставин – одна з базових рис лідера в умовах невизначеності. Гнучкість допомагає приймати нестандартні рішення та підтримувати продуктивність команди в екстремальних умовах.

7. Порядність та особиста надійність. Високі моральні стандарти – це основа авторитету. Лідер, дії якого відзначаються послідовністю, чесністю та справедливістю, формує в колективі атмосферу взаємоповаги та стабільності.

8. Широкий світогляд і системне мислення. Успішний керівник здатен бачити організацію як цілісний механізм, усвідомлюючи її цілі, функції, взаємозв'язки. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які враховують не лише поточну ситуацію, а й стратегічні перспективи.

9. Дисциплінованість та внутрішня організованість. Самодисципліна є гарантією стабільності в управлінні. Лідер, який демонструє послідовність у діях та дотримується етичних норм незалежно від обставин, слугує прикладом для інших.

10. Здатність до подяки та визнання внеску інших. Вміння щиро висловити вдячність – важливий інструмент підтримки командного духу. Лідер, який визнає значущість внеску кожного учасника, сприяє формуванню психологічної безпеки, мотивації та лояльності у колективі.

Ці риси узгоджуються з концепцією автентичного лідерства, що акцентує на особистісній чесності, відкритості та відповідальності. В умовах війни, коли лідер стикається не лише з управлінськими завданнями, а й з глибоко гуманітарними викликами, описані характеристики набувають особливої ваги – вони дозволяють утримувати єдність колективу, підтримувати моральний дух та приймати зважені рішення в ситуаціях крайньої невизначеності.

1.2 Інноваційні методи управління командою

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та нестабільної ринкової динаміки важливим чинником ефективного функціонування організацій стає впровадження новітніх управлінських підходів до роботи з командами. Методи, які раніше демонстрували високу ефективність, сьогодні нерідко втрачають свою актуальність через відсутність необхідної гнучкості та адаптивності до сучасних викликів, що постають у різних секторах економіки та організаційних структурах.

Інноваційне управління командою передбачає інтеграцію сучасних ідей, технологій і стратегічних рішень з метою досягнення вищої результативності та збереження конкурентної переваги. Важливо активно використовувати цифрові інструменти та технологічні рішення, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати ресурси та покращити продуктивність праці. Рівень успішності організації багато в чому визначається її спроможністю своєчасно реагувати на трансформації у зовнішньому середовищі та ефективно адаптувати внутрішні механізми управління до змінених обставин.

Сучасні управлінські концепції передбачають також стимулювання творчого потенціалу команди. Застосування інновацій включає розвиток нестандартних підходів до вирішення проблем, створення сприятливого клімату для генерації нових ідей і підтримку командної співпраці. Лідери мають не лише підтримувати ініціативу, але й формувати середовище, яке сприяє новаторському мисленню та реалізації творчих задумів на практиці [11].

Одним із прогресивних підходів у сфері управління командою є впровадження сучасних методів формування та комплектування колективів. Зокрема, важливу роль у цьому процесі відіграє використання психометричних інструментів, технологій оцінювання персоналу (асесмент-центрів) та інших аналітичних методів, які дозволяють досягти високого рівня сумісності між членами команди на основі поєднання їх професійних і особистісних характеристик.

Психометричні методики стали одним із ключових елементів інноваційного процесу добору кадрів. Завдяки їм можливо здійснити не лише комплексну оцінку професійних знань і навичок, а й проаналізувати психологічний профіль

кандидатів. Такий підхід дозволяє сформувати колектив, у якому ефективна взаємодія забезпечується на рівні особистісних преференцій, стилів поведінки та ціннісних орієнтацій, що в перспективі позитивно впливає на загальну динаміку роботи.

Асесмент-центри виступають сучасним і науково обґрунтованим інструментом у процесі підбору персоналу. Під час спеціально організованих заходів учасники виконують низку практичних завдань, що імітують типові ситуації реального робочого середовища. Такий формат дозволяє виявити не лише рівень стресостійкості та комунікативних здібностей, а й здатність до колективної роботи, адаптивність, лідерський потенціал та інші ключові якості. Це забезпечує більш глибоке розуміння можливостей кандидатів, ніж традиційне інтерв'ю чи тестування.

Адаптивність є ще одним визначальним елементом інноваційного підбору команди. Це означає, що підбір не ґрунтується на фіксованому наборі вимог, а змінюється відповідно до специфіки завдань, проекту чи організаційного контексту. Такий підхід дозволяє формувати гнучкі команди, здатні ефективно функціонувати як в умовах стабільності, так і в ситуаціях змін.

Варто зазначити, що інноваційний підбір не обмежується лише етапом формування команди. Не менш важливим є забезпечення умов для безперервного розвитку членів колективу. Це включає організацію програм навчання, розвиток менторства, створення можливостей для професійного й особистісного зростання. Постійне інвестування в людський капітал сприяє формуванню стабільних, високопродуктивних команд, що здатні до саморегуляції та генерації нових ідей.

Ще одним інноваційним вектором управління командою є застосування сучасних цифрових засобів комунікації, які сприяють оперативному обміну інформацією, прозорості процесів та підвищенню залученості співробітників.

У сучасному управлінському контексті важливу роль відіграє ефективна комунікація в команді, особливо за умов віддаленої роботи, гнучкого графіка або динамічного проектного середовища. Інноваційні цифрові інструменти комунікації забезпечують не лише оперативний обмін інформацією, а й створюють передумови для більш ефективної командної взаємодії.

Застосування сучасних платформ для командної співпраці, таких як Slack, Microsoft Teams або Asana, значно розширює можливості внутрішньої комунікації. Ці інструменти дозволяють об'єднувати учасників проєктів у тематичні канали, організовувати спільну роботу в режимі реального часу, автоматизувати певні процеси управління завданнями та сприяти швидкому поширенню важливої інформації. Функціональність таких платформ забезпечує інтеграцію з іншими сервісами, підвищуючи загальну продуктивність і прозорість взаємодії в команді.

Особливе місце у системі сучасних комунікацій займають відеоконференцзв'язок та засоби синхронної взаємодії, зокрема Zoom, Google Meet або Skype. Ці платформи дозволяють організовувати віртуальні зустрічі, оперативно обговорювати стратегічні та тактичні питання, підтримуючи високий рівень взаєморозуміння між членами команди, незалежно від їх географічного розташування. Дослідження свідчать, що регулярне проведення відеонарад сприяє зменшенню бар'єрів комунікації, підвищенню емоційного зв'язку та зміцненню командного духу [49].

Крім того, інструменти для спільної роботи з документами, такі як Google Workspace, Trello, Notion або Monday.com, дозволяють організовувати процес управління проєктами в інтерактивному середовищі. Учасники команди можуть синхронно або асинхронно редагувати документи, відстежувати прогрес виконання завдань, планувати етапи реалізації проєктів, що значно покращує якість командної координації.

Ще одним перспективним напрямом у сфері інноваційної комунікації є впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Віртуальні простори дозволяють моделювати реальні робочі ситуації, створювати імерсивні середовища для навчання, симуляцій і стратегічного планування. VR-технології все частіше використовуються для організації тренінгів, де учасники можуть віртуально взаємодіяти з середовищем, набуваючи нових навичок у безпечному, контрольованому просторі [43]. Крім того, віртуальні простори можуть бути використані для командних зустрічей у форматі повного занурення, що підвищує рівень присутності та емоційного залучення співробітників.

Інтеграція вищезгаданих засобів комунікації в управлінську практику дозволяє не лише покращити координацію дій та підвищити ефективність виконання завдань, а й створити гнучку інфраструктуру, здатну адаптуватися до сучасних умов цифрової трансформації.

Упровадження сучасних технологій у процес управління командою радикально трансформує спосіб організації праці та взаємодії між її учасниками. Інноваційні цифрові рішення, зокрема штучний інтелект (ШІ), системи автоматизації бізнес-процесів та інструменти бізнес-аналітики, відкривають нові можливості для підвищення продуктивності, координації дій та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Одним з провідних напрямів є інтеграція технологій штучного інтелекту в командну діяльність. Алгоритми машинного навчання здатні ефективно обробляти великі обсяги інформації, виявляючи закономірності та формуючи прогностичні моделі, які сприяють оперативному ухваленню стратегічних рішень [32]. Таким чином, ШІ виступає як когнітивний помічник, зменшуючи інформаційне навантаження на команду.

Автоматизація рутинних завдань – ще один важливий аспект цифрової трансформації. Використання програмних рішень для обробки листування, управління календарями, логістики або внутрішнього документообігу дозволяє звільнити людський ресурс для виконання завдань з вищою доданою вартістю, зокрема – креативних і стратегічних [36, С. 108–116].

Крім того, сучасні інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) дозволяють створювати інтерактивні панелі управління (дашборди), що забезпечують візуалізацію ключових показників діяльності в реальному часі. Це спрощує моніторинг ефективності та дає змогу менеджерам швидко реагувати на зміни, використовуючи актуальні дані для ухвалення рішень [34, С. 88–98].

Окремої уваги заслуговують технології Інтернету речей (IoT), які забезпечують зв'язок між фізичними пристроями та цифровим середовищем. У контексті управління командами IoT може бути застосований для моніторингу стану обладнання, оцінювання умов праці або відстеження ефективності використання ресурсів [31]. Такі рішення є особливо актуальними для виробничих і технічно орієнтованих команд.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій не лише оптимізує функціонування команд, а й створює нову парадигму командного управління, орієнтовану на динамічність, адаптивність і аналітичну обґрунтованість дій.

Окрім технологічних інструментів, фундаментальне значення для досягнення високої командної ефективності має формування інноваційної організаційної культури. Така культура стимулює креативність, сприяє відкритому обміну ідеями та створює сприятливі умови для появи та реалізації новаторських підходів до вирішення завдань.

Інноваційна культура характеризується високим рівнем довіри, прозорістю комунікації та відкритістю до експериментів. Кожен член команди повинен мати можливість вільно висловлювати ідеї, брати участь в обговореннях і прийнятті рішень. Це не лише посилює почуття залученості, але й підвищує якість командних рішень завдяки використанню різноманітних точок зору [30, С. 100–109].

Створення атмосфери, де дозволяється помилятися та ризикувати, є ключовим для формування психологічної безпеки – передумови інноваційності. Заохочення ініціативності та підтримка нестандартних рішень сприяє розвитку креативного мислення, яке є критично важливим в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Лідерство відіграє визначальну роль у підтримці інноваційної культури. Лідери, які виступають прикладом відкритості, експериментування та навчання, мотивують команду до генерації нових ідей та пошуку альтернативних рішень. Вони мають демонструвати готовність приймати нове та підтримувати співробітників у реалізації їхніх ідей, навіть якщо ті передбачають певний ступінь ризику [12].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інноваційна культура виступає не лише як фактор підвищення ефективності роботи команди, а й як стратегічний актив організації, що забезпечує її стійкість до зовнішніх викликів і здатність до постійного оновлення.

Сприяння інноваційності в команді неможливе без належного механізму визнання внеску кожного члена в спільну справу. Позитивне підкріплення у вигляді нагород, заохочень або публічного визнання сприяє формуванню

мотиваційного клімату, який стимулює креативність та підвищує залученість співробітників у генерацію та реалізацію нових ідей [37, С. 227–268]. Визнання досягнень формує культуру взаємоповаги, підвищує самооцінку учасників команди та посилює їхню готовність до ініціативної діяльності.

Інноваційна культура, що підтримується через систематичне визнання та винагородження, дозволяє членам команди відчувати свою значущість як невід’ємних учасників організаційної екосистеми. Таке середовище сприяє розкриттю особистого потенціалу кожного, формуванню атмосфери довіри та забезпечує основу для сталого розвитку інноваційно орієнтованих проєктів [54].

Інноваційні підходи до управління командою є не лише відповіддю на виклики цифрової трансформації, а й потужним інструментом стратегічного розвитку організацій. Упровадження новітніх технологій, розвиток інноваційної культури, використання інтелектуальних систем підтримки рішень та стимулювання творчого потенціалу персоналу забезпечують гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність команд у динамічному бізнес-середовищі. Такі підходи створюють сприятливі умови для реалізації складних проєктів, підвищують рівень ефективності взаємодії та сприяють досягненню синергетичних ефектів у колективній діяльності. У підсумку, інноваційне управління командою трансформується з додаткової управлінської практики в стратегічний ресурс, що визначає довгостроковий успіх та стійкість організації в умовах постійних змін. [48].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ВОЄННИЙ ЧАС

2.1. Аналіз сучасного стану застосування командної форми управління на підприємстві

На основі теоретичних засад командної взаємодії можна стверджувати, що для досягнення ефективної та скоординованої роботи в колективі важливо впроваджувати чітко сформульовані правила й внутрішні нормативні документи. Такі регламентуючі акти сприяють швидшій адаптації нових працівників до робочого середовища, полегшуючи процес їхнього професійного входження в команду. Наявність продуманих регламентів також оптимізує управлінську діяльність, зменшуючи необхідність постійного втручання керівника у вирішення рутинних питань, оскільки співробітники можуть самостійно знайти відповіді в установлених нормативних документах. Регламентування дозволяє деталізувати вимоги до кожного етапу виробничого або управлінського процесу, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість результатів. Крім того, слід підкреслити, що дисциплінованість у команді часто є не менш значущим чинником продуктивності, ніж внутрішня мотивація її учасників.

У досліджуваному підприємстві – ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» – впроваджено механізм оцінювання ефективності через систему ключових показників результативності (KPI). Ця система дозволяє об'єктивно оцінювати ступінь досягнення цілей як окремими співробітниками, так і цілими підрозділами чи підприємством у цілому. KPI є універсальним інструментом, що забезпечує прозорий контроль за діями працівників та дозволяє будувати справедливую систему матеріального стимулювання.

Значущою перевагою KPI як інструменту управління є можливість кількісної фіксації досягнутих результатів. Це дає змогу сформувати змінну частину заробітної плати на основі конкретних, вимірюваних досягнень, що стимулює персонал до підвищення особистої продуктивності та зміцнює їх зацікавленість у досягненні командних результатів. Варто підкреслити, що ефективне використання KPI в системі оплати праці передбачає відповідність

таких показників критеріям прозорості, доступності для розуміння працівниками та економічної доцільності.

Серед ключових переваг використання системи ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту підвищення мотивації персоналу можна виокремити наступні:

Спрямованість на досягнення результату. Система стимулює працівників орієнтуватися на виконання конкретних завдань, що безпосередньо ведуть до досягнення поставлених цілей. Винагорода надається за реальні результати, а не за процес роботи, що сприяє зростанню відповідальності працівників.

Гнучке управління. КРІ дозволяє адаптувати дії персоналу відповідно до змін у зовнішньому середовищі без необхідності повного перегляду мотиваційної системи. Це забезпечує оперативне реагування на динамічні зміни ринку та внутрішніх умов підприємства.

Принцип справедливості. Завдяки чіткому вимірюванню результатів, система сприяє об'єктивному оцінюванню особистого внеску працівника в досягнення загальних цілей організації. Крім того, вона передбачає збалансований розподіл відповідальності та ризиків між співробітником і роботодавцем у разі невдач.

Прозорість і зрозумілість. КРІ сприяє формуванню чіткого уявлення у працівників про те, за які саме результати вони можуть бути винагороджені. З іншого боку, керівництво отримує інструмент для точного розрахунку обсягів компенсації та оцінки продуктивності персоналу.

Стабільність мотиваційного впливу. Постійність дії системи забезпечує стійкий рівень зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, оскільки правила винагороди є заздалегідь відомими та незмінними в короткостроковій перспективі.

Оцінка ступеня досягнення ключових показників ефективності (КРІ) здійснюється шляхом використання спеціалізованих таблиць, які прийнято називати КРІ-матрицями. Для забезпечення практичної результативності та зручності у застосуванні цієї системи важливо відповідально підходити до формування критеріїв оцінювання працівників, що займають конкретні посади.

У цьому процесі необхідно враховувати як особливості виконуваних функцій, так і специфіку діяльності самого підприємства.

Для уніфікації підходів до оцінювання на підприємстві може створюватися так звана «корпоративна бібліотека КРІ» – узагальнений список можливих показників для різних посадових категорій. Цей перелік не є сталим: він може періодично переглядатися та оновлюватися адміністрацією організації з урахуванням результатів попередніх звітних періодів, змін у внутрішній політиці чи зовнішньому середовищі.

Формула для розрахунку значення індексу КРІ співробітника для i -го показника може бути представлена таким чином:

$$I_{KPIi} = \frac{\Phi_i}{\Pi_i} * W_i,$$

де:

I_{KPIi} – значення індексу КРІ для i -го показника;

Φ_i – фактичне значення досягнутого результату за i -м показником;

Π_i – планове (цільове) значення для i -го показника;

W_i – ваговий коефіцієнт важливості i -го показника у загальній системі КРІ (в межах від 0 до 1, при цьому сума всіх $W_i = 1$).

Якщо фактичне значення перевищує планове ($\text{Факт}_i > \text{План}_i$), то індекс КРІ може бути більшим за 1, що свідчить про перевиконання завдання. Якщо $\text{Факт}_i = \text{План}_i$, то індекс дорівнює 1, тобто завдання виконане. Якщо ж $\text{Факт}_i < \text{План}_i$, то індекс буде меншим за 1 – завдання не виконане повністю.

Коефіцієнт результативності співробітника (загальний КРІ-індекс) обчислюється як зважена сума індексів виконання окремих КРІ за наступною формулою:

$$K_{рез} = \sum_{i=1}^n \frac{\Phi_i}{\Pi_i} * W_i$$

Варто звернути увагу на те, що при застосуванні розглянутої методики розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) доцільно враховувати випадки суттєвого відхилення від планових значень у бік зменшення. Зокрема, у разі якщо рівень виконання певного показника становить менше 75 % від запланованого обсягу, рекомендовано коригувати ваговий коефіцієнт КРІ,

встановлюючи його значення рівним нулю. Такий підхід дозволяє нівелювати вплив невиконаного показника на загальний результат.

Окрім цього, шляхом гнучкого коригування вагових коефіцієнтів можна стимулювати персонал до досягнення вищих результатів. Наприклад, для заохочення перевиконання плану допустимо збільшувати вагу відповідних КРІ-показників понад базові значення.

У підприємстві, що аналізується в межах даного дослідження, система ключових показників ефективності (КРІ) перебуває на етапі впровадження. Процес реалізації цієї системи передбачає низку поетапних дій, які дозволяють забезпечити її ефективне засвоєння працівниками та органічне інтегрування в управлінську практику.

Етапи впровадження системи КРІ передбачають наступну послідовність дій:

- формування та оцінка ініціатив, запропонованих лідерами команд;
- проведення первинної презентації запропонованої системи для ознайомлення працівників з її основними положеннями;
- організація збору зворотного зв'язку від працівників, аналіз отриманих зауважень та, за необхідності, доопрацювання проєкту «Положення про впровадження КРІ»;
- узгодження остаточної редакції положення з керівництвом підприємства;
- проведення загального зібрання трудового колективу з метою презентації остаточної версії документа, роз'яснення основних завдань впровадження системи КРІ, а також інформування про очікувані переваги як для підприємства загалом, так і для кожного працівника зокрема.

Протягом наступних 10 днів після презентації здійснюється повторний збір відгуків за допомогою інтерв'ю чи анкетування. Метою є з'ясування рівня розуміння працівниками нової системи та оцінка їхнього ставлення до її запровадження.

По завершенні першого місяця дії системи та реалізації перших преміювань на основі КРІ, скликається повторне зібрання колективу, на якому підбиваються проміжні підсумки впровадження, а також обговорюються питання, що виникли в ході її практичного застосування.

Таким чином, впровадження системи стимулювання праці на основі КРІ сприяє формуванню командного підходу в роботі. Ця система не лише орієнтує працівників на досягнення високих індивідуальних результатів, а й створює прозорий механізм матеріального заохочення, підвищує рівень лояльності персоналу до підприємства, стимулює залучення працівників до реалізації стратегічних цілей компанії та перетворює індивідуальні зусилля в колективні досягнення.

З метою оцінювання рівня розвитку командної взаємодії у ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» кадрова служба провела анкетування співробітників. У дослідженні взяли участь 16 респондентів, здебільшого офісні працівники та управлінський персонал різних рівнів. Основні результати наведені нижче.

У відповідь на запитання «Ким для вас є ваш колектив?», 39% учасників опитування охарактеризували його як спільноту професіоналів, що працюють разом. Ще 19% вважають своїх колег командою однодумців.

Водночас насторожує той факт, що 31% респондентів сприймають колег як тимчасових супутників, із якими не відчують тісного зв'язку й легко можуть розійтися. Лише 14% назвали свою команду «другою сім'єю». Це може свідчити як про недопрацювання з боку керівництва в контексті побудови згуртованої команди, так і про загальну відсутність мотивації до командної співпраці.

Щодо формату роботи, то більшість опитаних (61%) вважають оптимальним поєднання індивідуальної діяльності з командною. Роботі в колективі надають перевагу 23% респондентів, а 16% вважають за краще працювати самотійно.

Результати опитування свідчать, що вірять у можливість дружби серед працівників ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» удесятеро більше, ніж ті, хто вважає такі стосунки несумісними. Крім того, 31% респондентів готові до товаришування за умови, що корпоративна культура компанії не заперечує цього, і лише завдяки зусиллям роботодавця атмосферу в компанії можна зробити по-справжньому дружньою

33% учасників опитування вважають, що в компанії відсутній командний дух, і адміністрація не робить достатньо для його розвитку. 18% респондентів переконані, що керівництво прикладає належні зусилля для формування згуртованої команди, а 16% упевнені, що у них уже є чудовий командний дух.

Щодо конкретних заходів, які сприяють командоутворенню, більшість опитаних (78%) вважають найбільш ефективним способом святкування значущих для компанії подій. Вдвічі менша кількість респондентів віддала перевагу безпосередній роботі керівників з підлеглими (37%) та колективному вирішенню проблем (36%). Третина учасників вважає спільне навчання корисним для згуртування команди, а лише 13% відзначили спільні походи до театрів і кіно як ефективний метод командної взаємодії.

Узагальнюючи результати опитування, можна сказати, що робота в команді все ще є бажаною мрією для багатьох співробітників компанії. Майже 30% респондентів вважають, що компанія не приділяє достатньо уваги цьому питанню. Таким чином, керівництву ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» слід звернути увагу на вдосконалення процесу командоутворення, адже дослідження показують, що згуртовані команди працюють ефективніше, ніж колективи «випадкових попутників».

У процесі розвитку системи управління трансформаційними процесами в організації важливе місце посідає діяльність управлінських лідерів, які забезпечують координацію команд та управління командною взаємодією. Одним із пріоритетних напрямів такої діяльності є підтримання емоційної стабільності членів команди, яка є визначальним чинником збереження та підвищення продуктивності в умовах організаційних змін.

Емоційна стабільність розглядається як інтегральна особистісна характеристика, яка формується на основі взаємодії чотирьох ключових компонентів:

–мотиваційний досвід. Мотивація виконує роль провідної детермінанти емоційної витривалості. Тип і сила мотивів значною мірою визначають здатність особистості до мобілізації внутрішніх ресурсів у стресових умовах. Зміна мотиваційної структури, зокрема актуалізація вищих потреб, може позитивно або негативно впливати на рівень емоційної стабільності.

–емоційний досвід. Сформований у результаті подолання попередніх труднощів, емоційний досвід сприяє розвитку адаптивних механізмів реагування. Накопичення позитивного досвіду подолання стресогенних ситуацій підвищує стійкість до зовнішніх впливів.

–вольовий компонент. Виражається у здатності до самоконтролю, цілеспрямованого регулювання поведінки відповідно до об'єктивних вимог ситуації. Вольові якості забезпечують здатність особистості залишатися функціонально активною у складних обставинах.

–інтелектуальний компонент. Полягає у здатності до раціонального аналізу ситуацій, прогнозування потенційних змін і вироблення ефективних стратегій подолання труднощів. Інтелектуальні здібності допомагають інтегрувати попередній досвід в ухвалення обґрунтованих рішень.

Розвинена емоційна стабільність дозволяє членам команди зберігати високий рівень функціонування, адаптуючись до нових викликів і навіть підвищуючи результативність у критичних умовах.

У контексті вдосконалення управління процесами командних змін до обов'язків лідерів, які очолюють команди, має входити комплекс заходів, що охоплюють:

–формування ефективно функціонуючих команд з урахуванням психологічної сумісності та потенціалу емоційної стійкості;

–управління динамікою командної взаємодії, включаючи регулювання конфліктів, стимулювання емоційної підтримки та забезпечення конструктивної комунікації;

–ініціація розвитку командної компетентності шляхом навчання, коучингу та впровадження механізмів зворотного зв'язку.

Таким чином, емоційна стабільність виступає системоутворюючим фактором, що забезпечує ефективне функціонування команд в умовах змін. Управлінські лідери повинні враховувати психологічні особливості підлеглих при реалізації управлінських рішень, орієнтуючись на гармонізацію мотиваційного, емоційного, вольового та когнітивного потенціалу команди.

2.2. Дослідження підходів лідерства в системі управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом є однією з найбільш суспільно значущих і комплексних сфер соціально-економічної діяльності підприємства. Це багатогранний процес, що охоплює широкий спектр управлінських рішень,

спрямованих на ефективне використання людського капіталу з метою забезпечення стратегічних та тактичних цілей організації. Визначальну роль у цьому процесі відіграє управлінський стиль, який використовують керівники. Особливої уваги набуває лідерський підхід до управління, що базується на визнанні працівників як головної цінності підприємства.

У практиці діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» основна мета лідерського управління персоналом полягає у формуванні відповідального, мотивованого та кваліфікованого трудового колективу. Персонал розглядається як конкурентна перевага підприємства, а його професійне зростання, залучення до процесів прийняття рішень і соціальний добробут – як важливі елементи забезпечення високої продуктивності праці та довготривалого розвитку організації.

На підприємстві активно впроваджуються механізми залучення висококваліфікованих працівників, реалізуються програми професійного розвитку, створюються комфортні соціально-психологічні умови праці. Завдяки цьому формується позитивне внутрішнє середовище, що сприяє зростанню лояльності працівників, їхній залученості та ініціативності.

Важливою рисою управлінського стилю керівників ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» є прозорість у прийнятті рішень і вирішенні проблем. Такий підхід дозволяє встановити довірливі відносини в колективі, що в свою чергу підвищує ефективність комунікацій та сприяє продуктивній співпраці. Працівники відчують, що їхню думку враховують, до них ставляться з повагою, що позитивно впливає на їхню мотивацію та готовність брати участь у досягненні загальних цілей.

Одним із ключових принципів лідерського управління є вміння слухати команду. Керівники підприємства, попри високе навантаження, не ігнорують думки підлеглих, визнаючи важливість зворотного зв'язку. Вони відкриті до нових ідей, зокрема від молодших співробітників, адже розуміють, що знання та інновації можуть надходити з будь-якого рівня організаційної структури.

Ще одним елементом ефективного управління є дотримання принципу ієрархії або «ланцюга командування». Відповідна система взаємозв'язків забезпечує належний рівень дисципліни й підзвітності в організації. Поведінка керівника, який дотримується цієї ієрархії, задає приклад працівникам щодо

виконання службових обов'язків і процедур звітності. Якщо ж ця структура ігнорується на вищому рівні, це створює передумови до порушення комунікацій і зниження виконавської дисципліни.

Окремої уваги заслуговує питання відповідальності за досягнення обіцяних результатів. Ефективний лідер не обмежується загальними деклараціями, а фокусується на досягненні конкретних, реалістичних цілей. У цьому контексті важливим є вміння делегувати завдання, розподіляючи великі обсяги роботи між членами команди та контролюючи хід їхнього виконання. Таким чином, забезпечується своєчасне досягнення запланованих результатів та формування довіри до керівника з боку персоналу.

Таблиця 2.1

Основні принципи лідерського управління персоналом на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»

Принцип	Зміст
Прозорість	Відкритість у прийнятті рішень, врахування думки працівників
Зворотний зв'язок	Готовність слухати співробітників, стимулювання ініціативи
Дотримання ієрархії	Поважне ставлення до структурованої системи управління
Реалістичність цілей	Досяжність поставлених завдань, практичність управлінських рішень
Делегування повноважень	Розподіл завдань та контроль за виконанням

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження лідерських підходів до управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити стратегічну конкурентоспроможність організації завдяки формуванню згуртованого, мотивованого та компетентного трудового колективу.

Ще одним важливим підходом у системі лідерського управління є оперативне вирішення конфліктів. У виробничій діяльності підприємства нерідко виникають розбіжності як між рядовими працівниками, так і між керівниками різних рівнів або між керівництвом і підлеглими. Вирішальне значення має не лише сам факт наявності конфліктів, а й швидкість і ефективність їхнього врегулювання. Саме здатність керівника оперативно та конструктивно реагувати на кризові ситуації свідчить про його професійну

компетентність і зрілість як лідера. Працівники повинні відчувати, що керівник має як емоційну чутливість, так і раціональний підхід для подолання труднощів без шкоди для організаційної стабільності.

Ще один ключовий підхід – визнання цінності людського капіталу. У межах підприємства важливу роль відіграє забезпечення поваги до кожного працівника незалежно від його посадового статусу. Лідери демонструють високий рівень комунікаційних навичок і вміння слухати, створюючи умови, за яких жоден із співробітників не відчуває себе ізольованим чи менш значущим. Визнання індивідуального внеску кожного працівника сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння та довіри у трудовому колективі.

Особливий акцент робиться на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Згідно з управлінською практикою, в умовах напруженого чи токсичного середовища співробітники втрачають мотивацію, уникають ініціатив, прагнуть змінити місце роботи або знижують продуктивність. Навпаки, в позитивному середовищі працівники відчують психологічну безпеку, розкривають свій потенціал, що сприяє зростанню ефективності праці. На мікроклімат у колективі істотно впливають такі чинники, як якість мотивації, стиль делегування, рівень відповідальності, регулярність зворотного зв'язку та загальне ставлення до персоналу.

Перш ніж розпочати комплексні заходи з удосконалення психологічного клімату на підприємстві, доцільно здійснити оцінку його поточного стану. Ефективним інструментом у цьому контексті є проведення анкетувань, опитувань, організація навчальних заходів (тренінгів, вебінарів), що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. У межах дослідження ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» було проведено опитування щодо рівня задоволеності персоналу своєю професійною діяльністю та управлінськими діями керівників. Результати цього аналізу наведено у таблиці 2.2.

Проведене дослідження має на меті сприяти формуванню позитивної атмосфери в колективі. Окрім анкетування як формального методу збору інформації, доцільно також застосовувати неформальні форми зворотного зв'язку, зокрема індивідуальні або групові бесіди з працівниками щодо їхніх функціональних обов'язків, рівня задоволеності роботою та відчуття

приналежності до організації. Такий підхід дозволяє отримати більш глибоке розуміння внутрішнього клімату в колективі та потреб співробітників.

Таблиця 2.2

Оцінка задоволеності працівників ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» роботою та роботою керівників-лідерів

Твердження	Абсолютно згодний(-а) % осіб	Згодний (-а) % осіб	Незгодний (-а) % осіб	Абсолютно незгодний (-а) % осіб	Важко відповісти % осіб
Мою роботу занадто контролюють	14%	13%	72%	1%	-
Мені легко спілкуватися з керівником-лідером	24%	33%	31%	2%	10%
Мій керівник мотивує мене бути більш максимально продуктивним (-ою)	2%	36%	44%	12%	6%
Я розумію очікування мого керівника-лідера	32%	28%	29%	10%	1%
Я отримую зворотній зв'язок щодо моєї продуктивності	22%	11%	28%	29%	10%
Керівник-лідер ставиться до всіх працівників однаково	6%	11%	57%	9%	17%
Лідер поважає мою думку	22%	28%	21%	2%	27%

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Одним із напрямів удосконалення соціально-психологічного середовища на підприємстві є підвищення обізнаності персоналу щодо місії, цінностей і стратегічного бачення компанії. Усвідомлення працівниками загальних цілей організації сприяє посиленню їх залученості, формує відчуття важливості виконуваних завдань і, відповідно, підвищує рівень мотивації.

Навіть незначні зміни в організації трудового процесу можуть мати суттєвий позитивний вплив на морально-психологічний стан команди. Наприклад, забезпечення базового комфорту (наявність якісної кави, облаштовані зони відпочинку) сприяє підвищенню задоволеності працівників та формує сприятливе емоційне середовище. Крім того, важливим чинником є впровадження системи заохочення, яка може включати як матеріальні (премії, додаткові вихідні, подарунки), так і нематеріальні елементи (усна похвала, визнання досягнень). Навіть символічні форми винагороди можуть значно

підвищити рівень мотивації та сприяти зростанню продуктивності праці [2, С. 110].

На основі отриманих результатів дослідження можна дійти висновку, що керівництву ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» доцільно посилити акцент на розвиток лідерських компетенцій. Особлива увага має приділятися вдосконаленню власних управлінських підходів, аналізу допущених помилок, а також формуванню стратегічного бачення. Ефективний лідер має чітко усвідомлювати напрямок розвитку компанії, формулювати конкретні цілі та розробляти поетапний план дій для їх досягнення.

Рівень загальної ефективності підприємства безпосередньо корелює з продуктивністю персоналу, яка значною мірою визначається системою оцінки діяльності працівників та рівнем їхньої мотивації. Для управлінського складу надзвичайно важливим є застосування збалансованого підходу до оцінювання та використання його результатів з метою цілеспрямованого професійного зростання співробітників на всіх рівнях. При цьому система оцінювання має бути двосторонньою: працівники виступають не лише як об'єкти оцінки, а й як суб'єкти, які можуть надавати зворотний зв'язок щодо управлінських дій керівників.

Ключовим завданням лідера є постійне стимулювання працівників до професійного вдосконалення, підвищення рівня ефективності та залученості. Особливого значення набуває формування єдиної команди, заснованої на принципах взаємопідтримки, довіри та відповідальності. Такий підхід забезпечує високий рівень згуртованості колективу, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

На підприємстві ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» діє Служба навчання та розвитку персоналу, яка є окремим структурним підрозділом. У своїй діяльності ця служба керується чинним законодавством України, а також нормативними актами, затвердженими виконавчим директором підприємства. Основною метою Служби є забезпечення неперервного розвитку компетенцій працівників, удосконалення їх професійних навичок та підтримка кар'єрного зростання на основі сучасних підходів до управління людським капіталом.

Служба навчання та розвитку персоналу відіграє ключову роль у формуванні компетентного кадрового потенціалу підприємства, забезпечуючи системний підхід до підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення їх професійних навичок. Основними завданнями діяльності підрозділу є:

- розробка, впровадження та підтримка функціонування внутрішньої системи навчання й розвитку персоналу з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- планування щорічних програм індивідуального та колективного професійного розвитку для співробітників;
- формування, затвердження та постійний моніторинг бюджету, передбаченого на навчання персоналу;
- удосконалення існуючих форм і методів навчання шляхом впровадження інноваційних практик, включаючи організацію корпоративних заходів, що сприяють посиленню лояльності працівників, покращенню внутрішнього клімату в колективі та зміцненню бренду роботодавця.

Керівник Служби навчання та розвитку персоналу здійснює організаційне та адміністративне управління діяльністю підрозділу, несе повну відповідальність за досягнення поставлених цілей, а також забезпечує дотримання стандартів якості в процесі навчання. Він має право:

- приймати управлінські рішення щодо змісту та форм навчальних програм;
- координувати дії команди фахівців;
- забезпечувати взаємодію Служби з іншими структурними підрозділами компанії;
- ініціювати впровадження нових форм професійного розвитку з урахуванням актуальних викликів ринку праці.

Керівник підрозділу навчання та розвитку персоналу виконує ключову управлінську та координаційну функцію в межах своєї служби. Його компетенції охоплюють як кадрові, так і організаційно-методичні аспекти діяльності підрозділу. До основних управлінських повноважень керівника належать:

- подання пропозицій виконавчому директору підприємства щодо призначення, переведення або звільнення працівників, які входять до складу служби;

- чіткий розподіл функціональних обов'язків між членами команди із визначенням рівня індивідуальної відповідальності кожного;

- розробка нормативної документації, що регламентує діяльність підрозділу, зокрема положень про службу та посадових інструкцій її співробітників.

Зміст діяльності керівника передбачає як стратегічне управління, так і безпосередню участь у забезпеченні належної якості освітніх процесів. До функціональних обов'язків цієї посади належать:

- забезпечення контролю за ефективністю функціонування внутрішньої системи професійного навчання та розвитку персоналу, включно з організацією масових корпоративних заходів, що підвищують конкурентоспроможність підприємства та формують його позитивний імідж як роботодавця;

- погодження всіх внутрішніх проектів і документів, які мають відношення до реалізації програм навчання, розвитку кадрів і проведення корпоративних заходів;

- здійснення постійного моніторингу ефективності впроваджених освітніх та соціальних ініціатив, а також контроль за їх відповідністю стратегічним цілям компанії;

- організація і проведення робочих зустрічей, стратегічних сесій та внутрішніх нарад, присвячених удосконаленню системи навчання й розвитку, із визначенням фінансових витрат на реалізацію відповідних заходів;

- здійснення внутрішнього контролю за дотриманням чинного законодавства та галузевих нормативних вимог у сфері підвищення кваліфікації персоналу;

- підготовка аналітичних звітів і статистичних довідок для керівництва підприємства з питань оцінки ефективності освітніх програм та заходів соціальної активності;

- координація програм підготовки кадрового резерву, а також контроль за розвитком та функціонуванням механізмів наступності управлінських позицій.

Одним із ключових напрямів є підтримка системи підвищення кваліфікації. Підприємство активно впроваджує можливості для професійного зростання, незалежно від посади чи стажу роботи. У межах корпоративної політики формується сильна організаційна культура. Так, діють «Принципи етики ділових взаємовідносин співробітників», які визначають правила комунікації як між працівниками, так і між працівниками та партнерами, формуючи основу корпоративної етики та взаємоповаги.

Крім професійного розвитку, особливу увагу на підприємстві приділяють соціальній активності. Молоді спеціалісти мають змогу долучатися до заходів, які формують колективну згуртованість та сприяють формуванню належного морально-психологічного клімату. Згідно з аналітичними даними, середній рівень плинності кадрів на підприємстві протягом року становить 5%, що свідчить про достатньо високий рівень стабільності кадрового складу. Водночас середній рівень заробітної плати становить 15 300 грн.

З метою систематичного підвищення професійного потенціалу працівників, з 2007 року на підприємстві функціонує Корпоративний університет. У його межах розроблено та впроваджено 45 навчальних програм, які охоплюють тематики належної виробничої практики (GMP), охорони праці та екологічного менеджменту.

Особливу роль у кадровій адаптації відіграє Програма адаптації персоналу, яка дозволяє новим працівникам поступово інтегруватися в колектив, ознайомитися з місією, історією та діяльністю підприємства. Програма включає семінар-презентацію «Ласкаво просимо у ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»», відвідування корпоративного музею, ознайомлення з вимогами системи охорони праці та внутрішніми стандартами компанії. Це дозволяє новоприйнятим співробітникам швидше пристосовуватись до корпоративного середовища та сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

На підприємстві ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» навчання персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами та здійснюється за двома основними підходами: первинна підготовка та періодичне подальше навчання працівників. Обидва підходи спрямовані на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників вимогам посади та стратегічним цілям підприємства.

Первинна підготовка персоналу. Початковий етап навчання охоплює введення нових співробітників у посаду, проведення професійного навчання, стажування фахівців, які нещодавно приєдналися до організації, а також перенавчання працівників, переведених на інші посади. Додатково здійснюється навчання нових працівників робітничих спеціальностей. Такий підхід дозволяє забезпечити належну професійну орієнтацію, адаптацію до корпоративного середовища та засвоєння специфіки посадових обов'язків.

Періодичне подальше навчання. Здійснюється за спеціальними програмами професійного розвитку та спрямоване на підтримання компетентностей працівників на належному рівні. Сюди входить щорічне навчання за вимогами належної виробничої практики (GxP), системи екологічного менеджменту, охорони праці, а також організація тренінгів управлінського розвитку, комунікаційних навичок та підвищення особистої ефективності.

Окрім того, додаткове навчання проводиться в разі впровадження нового обладнання, змін у нормативній документації або запровадження нових технологічних процесів. Такі заходи дозволяють працівникам оперативно адаптуватися до змін, що забезпечує стабільність та безперервність виробничих процесів.

Організація навчання із залученням зовнішніх тренерів. У випадках, коли виникає потреба в залученні сторонніх організацій для проведення підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації, вибір постачальника освітніх послуг здійснюється керівниками відповідних підрозділів спільно зі службою управління персоналом. При цьому враховуються такі чинники, як зміст навчальної програми, професійна компетентність викладацького складу та відповідність навчальних матеріалів вимогам підприємства.

Оцінювання результатів навчання. Для кожного виду навчання передбачено обов'язкову процедуру оцінювання рівня засвоєння знань та навичок. Залежно від специфіки навчального курсу, оцінювання може здійснюватися у формі співбесіди, тестування, усних або письмових відповідей на контрольні питання. Результати оцінювання використовуються для подальшого планування кар'єрного розвитку працівника, коригування індивідуальних планів навчання, а також ухвалення управлінських рішень щодо просування, преміювання чи

включення до кадрового резерву.

Таким чином, на підприємстві сформовано цілісну систему навчання та розвитку персоналу, яка передбачає не лише початкову професійну підготовку, але й системне оновлення знань і навичок у відповідь на зміну внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства. Ефективність даної системи прямо впливає на загальну результативність функціонування організації, конкурентоспроможність її кадрового потенціалу та стабільність виробничих процесів.

Існує чотири основні типи оцінювання результатів діяльності працівника:

- оцінювання після завершення випробувального терміну – проводиться для визначення відповідності працівника займаній посаді;
- регулярна щорічна атестація – здійснюється з метою систематичного аналізу професійних досягнень;
- позапланове оцінювання – ініціюється у разі переведення працівника на іншу посаду або при розгляді питання щодо його звільнення;
- оцінювання при вступі на нову посаду – необхідне для встановлення рівня адаптації та компетентності в нових умовах праці.

Після завершення процедури оцінювання заповнюється відповідна форма, в якій фіксуються досягнення працівника за звітний період, а також здійснюється аналіз рівня розвитку ключових компетенцій. У разі проходження випробувального терміну безпосередній керівник вносить до оціночного документа результати виконання визначених завдань, оцінює ступінь прояву необхідних компетенцій, визначає напрямки професійного навчання, яке працівник має пройти для вдосконалення своїх навичок, а також формулює цілі на майбутній період.

Результати оцінювання мають прямий вплив на такі аспекти професійної діяльності:

- коригування рівня оплати праці та визначення розміру преміальних виплат;
- можливість участі у програмах навчання та підвищення кваліфікації;
- перспективи кар'єрного зростання та внутрішнього просування.

На підприємстві ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» використовуються різні підходи для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Аналіз результатів внутрішніх досліджень дозволяє виділити п'ять основних напрямів, що сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу.

Матеріальне стимулювання. Оплата праці залишається одним із найважливіших чинників мотивації працівників. Високий рівень заробітної плати може позитивно вплинути на тимчасове зростання продуктивності, проте тривале застосування лише фінансових стимулів не гарантує сталого підвищення ефективності. З часом працівники адаптуються до такого стимулювання, що знижує його мотиваційний потенціал. Таким чином, виключно грошова мотивація не забезпечує довгострокового підвищення продуктивності праці.

Поліпшення умов праці. Стан виробничого середовища є актуальною проблемою, особливо в умовах переходу до ринкових відносин. Зростання соціальної зрілості особистості формує нові очікування щодо безпечних і комфортних умов праці. Невідповідність цих очікувань знижує рівень залученості працівників. Отже, умови праці виступають не лише як базова потреба, але й як вагомий мотиваційний чинник, що прямо впливає на якість та результативність роботи персоналу.

Оптимізація організації праці. Раціоналізація трудових процесів передбачає впровадження таких елементів, як:

- чітке формулювання цілей діяльності;
- розширення трудових функцій;
- збагачення змісту роботи;
- виробнича ротація;
- використання гнучких графіків;
- аналіз витрат часу на виконання завдань;
- регулювання темпу роботи;
- посилення зворотного зв'язку між працівником і керівництвом.

Ці заходи сприяють підвищенню ефективності виконання трудових обов'язків та формуванню стійкої мотивації працівників.

Інтеграція персоналу в управлінські процеси. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень є важливим елементом сучасної моделі

управління. Прикладом може слугувати досвід західних компаній, які впроваджують так зване «партнерське» управління. Співробітник, який проявляє себе в роботі, може претендувати на статус партнера, що надається лише після декількох років професійного зростання (зазвичай 4–6 років на кожному етапі). Така модель сприяє формуванню усвідомленого ставлення до справ фірми, відповідального підходу до її розвитку та стабільного функціонування. Стратегічне мислення і розуміння ринкових умов стають невід’ємною частиною професійного світогляду таких працівників.

Нематеріальне стимулювання. До цього напрямку належать моральне визнання досягнень; можливість отримання додаткового вільного часу; створення сприятливих організаційних умов праці.

Ефективне нематеріальне стимулювання передбачає створення умов, за яких працівники сприймають свою роботу як значущу та таку, що приносить задоволення. Оптимальна робота з позиції працівника має відповідати таким характеристикам:

- наявність чітко визначеної мети та очікуваного результату;
- суспільна й колективна значущість виконуваної роботи;
- можливість самостійного прийняття рішень у процесі її виконання;
- забезпечення ефективного зворотного зв’язку з боку керівництва;
- справедлива винагорода, що відповідає затраченим зусиллям.

Ключову роль у впровадженні вищезазначених підходів відіграє лідер. Справжній керівник повинен володіти стратегічним баченням і здатністю визначати глобальні цілі. Усвідомлення кінцевої мети дозволяє приймати ефективні рішення навіть в умовах невизначеності. Побудова роботи згідно з принципами мотиваційного дизайну не лише сприяє підвищенню результативності праці, але й стимулює працівників до самореалізації та виконання більш складних завдань, що відповідає принципам ієрархії потреб Маслоу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ

У сучасних умовах функціонування організацій ефективна командна взаємодія виступає ключовим фактором досягнення стратегічних цілей. Високий рівень конкуренції, швидкі темпи змін в середовищі, цифровізація бізнесу й глобалізаційні виклики формують потребу у високопродуктивних командах, здатних оперативно вирішувати складні управлінські завдання. Проте ефективність командної роботи значною мірою залежить від організаційних методів, що використовуються для побудови комунікації, розподілу ролей, ухвалення рішень і розвитку довіри між учасниками.

Ефективна взаємодія в команді є одним із фундаментальних чинників сучасного управління, оскільки забезпечує гармонійне досягнення як спільних (організаційних), так і особистих цілей кожного учасника. Її значення зумовлене здатністю сприяти злагодженому функціонуванню колективу та посиленню загальної результативності.

Основним завданням командної взаємодії виступає формування такого робочого середовища, яке, базуючись на узгодженні ролей, відповідальності та ціннісних орієнтирів учасників, сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності, розвитку взаємної поваги та особистісного потенціалу кожного члена команди.

У межах системи управління досліджуваного підприємства доцільно сформулювати модель розвитку командної взаємодії, яка ґрунтується на наступних базових положеннях:

- чітке визначення мети, якої прагне досягти команда;
- колективне вирішення завдань та участь у прийнятті рішень;
- відповідний рівень професійної підготовки учасників;
- ефективно організовані внутрішні комунікації;
- прозора і стабільна система розподілу ролей та функцій;
- механізми командного стимулювання та мотивації;
- заохочення інноваційного мислення, креативності та ініціативності.

Формування ефективної командної взаємодії є складним та ресурсозатратним процесом, що вимагає ретельного планування, організації й подальшого моніторингу результатів. Для менеджменту підприємства особливо важливо здійснювати систематичну оцінку ефективності роботи команди, оскільки це дозволяє своєчасно виявляти як сильні сторони, так і потенційні проблеми у функціонуванні групи.

Оцінювання ефективності командної діяльності на підприємстві може здійснюватися за кількома основними напрямками, зокрема, через:

- аналіз результативності кожного окремого члена команди щодо виконання покладених на нього функціональних обов’язків і соціальних ролей;
- визначення здатності команди інтегрувати індивідуальні компетенції своїх учасників у єдиний продуктивний механізм, що створює додану вартість порівняно з простою сумою окремих потенціалів;
- аналіз ефективності взаємодії команди з зовнішнім середовищем – зокрема, з іншими підрозділами компанії, партнерами, клієнтами та стейкхолдерами.

Паралельно з організацією ефективної командної взаємодії керівництву необхідно враховувати низку потенційних загроз, які можуть суттєво вплинути на успішність цього процесу. Серед ключових ризиків варто виокремити такі:

- неадекватне делегування обов’язків з боку керівника або лідера, що призводить до неефективного розподілу робочого навантаження між учасниками команди;
- невисокий рівень відповідальності деяких співробітників, які не готові брати на себе відповідальність не лише за власну продуктивність, але й за спільні результати команди;
- обмежені часові ресурси, які ускладнюють процес узгодження дій, пріоритетів та операційних рішень між усіма членами команди;
- комунікаційні бар’єри, що виникають через відсутність спільного бачення, єдиних методів роботи, уніфікованих підходів до виконання завдань, а також через небажання деяких учасників взаємодіяти на партнерських засадах.

Для мінімізації зазначених загроз доцільно впроваджувати системні підходи до командування, розробляти чіткі регламенти, проводити тренінги зі спільної роботи та комунікацій, а також регулярно здійснювати зворотний зв’язок і рефлексію в межах колективу.

Командна взаємодія розглядається як процес інтеграції індивідуальних зусиль членів групи в єдиний координаційний механізм задля досягнення спільної мети. Згідно з моделлю Tuckman (1965), команда проходить стадії формування, шторму, нормування, продуктивної діяльності та завершення. На кожному етапі є специфічні завдання для менеджменту щодо підтримки продуктивної взаємодії.

Виокремимо основні критерії ефективності командної взаємодії.

1. Досягнення спільних цілей є базовим критерієм – ступінь досягнення командою поставлених задач. Це можуть бути: кількісні показники (виконання KPI, планів, бюджетів); якісні результати (рівень інноваційності, якість прийнятих рішень); часові рамки реалізації завдань[44]./

2. Якість внутрішньої комунікації оцінюється за такими параметрами:

- швидкість та точність обміну інформацією;
- прозорість комунікацій;
- відсутність інформаційних "вакуумів" чи конфліктів;
- регулярність зворотного зв'язку між учасниками.

Основними показниками є кількість комунікаційних збоїв, частота фідбек-сесій, ефективність онлайн-зустрічей.

3. Рівень довіри та психологічної безпеки. Команда є ефективною, якщо її члени: не бояться відкрито висловлювати думки; не приховують помилки; відчують підтримку колег і лідерів.

4. Залученість і мотивація учасників. Оцінюється за допомогою показників залученості (engagement rate), добровільної ініціативності та внутрішнього бажання членів команди досягати високих результатів.

Дієвими інструментами вимірювання є опитування Gallup Q12, внутрішні HR-аналітичні системи.

5. Ефективне прийняття рішень характеризується наявністю чітко визначених процедур ухвалення рішень, якістю прийнятих рішень (прогнозованістю результатів) і рівнем участі всіх членів команди в процесі.

6. Здатність до вирішення конфліктів

Критерій передбачає своєчасне виявлення й конструктивне вирішення суперечностей; використання медіації або фасилітаційних підходів; перетворення конфліктів у джерело розвитку (так звані “функціональні конфлікти”).

7. Гнучкість і адаптивність й уміння команди швидко змінювати пріоритети, структуру чи підходи в умовах зовнішніх змін:

- адаптація до віддаленої роботи;
- переналаштування бізнес-процесів у кризових умовах;
- інтеграція нових учасників команди.

8. Координація та рольова ясність означає чітке розуміння кожним учасником своєї ролі й обов'язків, функцій інших членів команди та механізмів координації дій у рамках загальної структури. Основними показниками є наявність задокументованих job descriptions, операційних регламентів, мап відповідальностей (RACI матриці).

9. Здатність до саморегуляції. Високоєфективні команди здатні самостійно вирішувати операційні питання, делегувати завдання всередині себе та підтримувати дисципліну й стандарти без зовнішнього тиску.

10. Розвиток і навчання. Команди мають проводити регулярне внутрішнє навчання, рефлексувати після проєктів (наприклад, ретроспективи) та сприяти розвитку soft- і hard-навичок своїх учасників.

Для вимірювання ефективності командної взаємодії можна використовувати такі інструменти: оцінка за методом 360° (для вимірювання довіри, комунікації, лідерства); індекси командної ефективності (Team Effectiveness Scorecards); HR-метрики: текучість, залученість, виконання OKR/KPI; інтерв'ю, фокус-групи, анкетування.

Складемо матрицю постійного або HR-аудиту команди. Вона містить 10 ключових критеріїв і рівні оцінки від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень). Підходить як для використання керівником, так і для самооцінки членами команди (у форматі 360°) (табл. 3.1).

Оцінювання відбувається за 5-ти бальною шкалою:

- 1 бал – критерію практично не дотримуються;
- 2 бали – слабе функціонування, потребує суттєвих змін;
- 3 бали – середній рівень, функціонування нестабільне;
- 4 бали – хороший рівень, функціонує системно;
- 5 балів – високий рівень, критерій реалізований повністю й ефективно.

Таблиця 3.1

Матриця HR-аудиту команди

№	Критерій	Опис критерію	Оцінка (1–5)	Коментар / Приклад
1	Досягнення цілей	Команда стабільно досягає поставлених результатів.		
2	Комунікація	Інформація циркулює швидко, чітко, без спотворень.		
3	Довіра і психологічна безпека	Можна відкрито ділитися ідеями, не боячись осуду.		
4	Залученість і мотивація	Члени команди ініціативні, зацікавлені у спільному успіху.		
5	Прийняття рішень	Рішення приймаються ефективно, своєчасно, колегіально.		
6	Управління конфліктами	Суперечності вирішуються конструктивно, без ескалації.		
7	Адаптивність	Команда гнучко реагує на зміни умов, задач, форматів роботи.		
8	Координація і рольова ясність	Чітке розуміння ролей, зон відповідальності, механізмів координації.		
9	Саморегуляція	Команда самостійно підтримує дисципліну, ініціює рішення.		
10	Навчання і розвиток	Є системна робота з розвитку знань, навичок і компетенцій.		

Інтерпретація результатів здійснюється наступним чином: 10–24 балів – низький рівень ефективності команди (команду необхідно реорганізувати), 25–34 балів – середній рівень ефективності команди (наявний потенціал, потрібна корекція), 35–44 балів – високий рівень ефективності команди (команда функціонує ефективно), 45–50 балів – дуже високий рівень ефективності команди. (високоефективна команда).

З метою максимального використання потенціалу командної роботи в сучасному управлінні застосовуються різноманітні методологічні підходи до формування ефективних команд. Серед них особливе значення мають: цільовий підхід, міжособистісний підхід, рольовий підхід та проблемно-орієнтований підхід.

Цільовий підхід спрямований на формування спільного бачення мети серед усіх учасників команди. Завдяки цьому підходу співробітники здатні краще

координувати свої дії під час вибору стратегії реалізації проєкту та досягнення колективних цілей. Цей підхід формує основу для стратегічного мислення всередині команди.

Міжособистісний підхід зосереджується на розвитку позитивних стосунків між учасниками групи. Його основу становить переконання, що висока міжособистісна компетентність безпосередньо впливає на результативність командної діяльності. Реалізація цього підходу сприяє зміцненню довіри, підтримці відкритої комунікації та взаємній допомозі, що є необхідними умовами для формування стійкої внутрішньої культури взаємодії.

Рольовий підхід акцентує увагу на процесах розподілу ролей у межах команди, що передбачає відкриті дискусії, перемовини та узгодження очікувань щодо внеску кожного учасника. Він дозволяє оптимізувати функціонування групи, забезпечивши відповідність між індивідуальними особливостями учасників і завданнями, які на них покладаються. Гнучкість цього підходу дає змогу коригувати поведінку команди відповідно до зміни обставин.

Проблемно-орієнтований підхід базується на організації регулярних зустрічей та командних обговорень із метою розв'язання ключових задач, що постають у процесі реалізації спільних проєктів. У межах цього підходу здійснюється послідовна робота над удосконаленням методів вирішення проблем, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і досягти високого рівня ефективності.

У практиці діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» доцільно використовувати комбінований підхід, що передбачає інтеграцію елементів усіх вищезгаданих концепцій. Такий інтегративний підхід забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією, емоційною згуртованістю, функціональною структурованістю та здатністю команди ефективно вирішувати складні виробничі завдання. Комбінування переваг кожного з підходів дозволяє компенсувати їх окремі недоліки та формує гнучку, адаптивну і результативну команду.

Попри розвиток теорій командного менеджменту, на практиці в умовах війни компанії стикаються з такими викликами:

- порушення горизонтальних і вертикальних комунікацій;
- зниження довіри та мотивації в командах;
- відсутність або неефективність кризових стратегій управління

персоналом;

- проблеми в управлінні емоційним станом працівників;
- фрагментарне використання цифрових платформ для віддаленої взаємодії;
- недостатня рольова чіткість: нечіткий розподіл обов'язків призводить до дублювання функцій або конфліктів;
- слабка внутрішня комунікація: відсутність ефективних каналів інформаційного обміну знижує швидкість ухвалення рішень;
- низький рівень психологічної безпеки: страх перед помилкою чи критикою обмежує ініціативність;
- ігнорування крос-культурних відмінностей: особливо в міжнародних командах.

Враховуючи вищевикладене необхідна виокремити основні шляхи удосконалення методів командної взаємодії у теперішніх умовах зокрема:

–гнучке командоутворення, зокрема, впровадження моделей «agile-команд», адже Agile-підходи, зокрема SCRUM та Kanban, демонструють високу ефективність у гнучких організаціях. Їх ключовими характеристиками є щоденні stand-up мітинги для синхронізації, чіткий розподіл ролей: scrum master, product owner, team members та прозорість завдань через task board [39].

–впровадження кризових протоколів комунікації: регулярні брифінги керівництва (онлайн/офлайн), прозоре інформування про поточний стан справ у компанії та використання мультиканальних платформ зв'язку (Slack, Microsoft Teams, Signal).

Дієвим може стати створення ролі "кризового координатора" для кожного підрозділу.

–психологічна підтримка команд, зокрема, регулярні сесії з психологами (індивідуальні та групові), програми з ментального здоров'я (Mental Health First Aid) та введення "емоційних чек-інів" перед зустрічами.

Як зазначає Shanafelt (2020), емоційна підтримка прямо впливає на продуктивність і утримання кадрів у кризових умовах [50].

–інклюзивне управління й етика лідерства, адже лідери мають демонструвати відкритість, моральну підтримку, адаптивність та визнання внеску кожного працівника незалежно від локації чи статусу (в т.ч.

мобілізованих).

–цифрова трансформація командної взаємодії, зокрема, використання цифрових платформ для планування, комунікації, контролю (Trello, Asana, Notion) та впровадження CRM/HRM систем для централізованого управління, а також застосування інструментів віртуальної присутності (Zoom з інтеграцією Miro, FigJam).

–освітні ініціативи для розвитку командної культури, а саме онлайн-курси з командного менеджменту в умовах невизначеності та воркшопи з soft skills: емоційний інтелект, активне слухання, фасилітація; наставництво як інструмент передачі знань і стабілізації культурного ядра організації.

Незважаючи на переваги впровадження інновацій у практику командного управління, цей процес нерідко супроводжується значними труднощами, зокрема – опором до змін, технічними обмеженнями та недостатнім рівнем готовності персоналу до роботи в умовах невизначеності. Подолання цих викликів вимагає стратегічного підходу, що включає декілька ключових напрямів:

1. Розробка чіткої стратегії впровадження. Успішна інноваційна трансформація починається зі створення деталізованого плану дій. План повинен містити чітко сформульовані етапи реалізації, часові межі, відповідальних осіб, критерії оцінки успішності, а також механізми контролю та коригування [45]. Така структурованість знижує ризики дезорганізації та забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу.

2. Навчання та розвиток професійних компетенцій. Запровадження інноваційних технологій або методів нерозривно пов'язане з потребою у нових знаннях та навичках. Тому важливо передбачити системне навчання персоналу, що охоплює як технічні аспекти, так і розвиток м'яких навичок (soft skills) – зокрема, критичного мислення, адаптивності та міжособистісної комунікації [51]. Освітні заходи – тренінги, семінари, практичні воркшопи – мають не лише інформативний, але й трансформаційний характер, сприяючи адаптації до нових умов праці.

3. Підтримка інноваційного мислення. Активне стимулювання творчого потенціалу членів команди є одним з вирішальних факторів подолання внутрішнього опору до змін. Для цього важливо не лише декларувати відкритість

до нових ідей, але й забезпечити практичну реалізацію ініціатив — через пілотні проекти, конкурси інновацій, інкубатори ідей тощо. Важливою також є конструктивна критика, яка сприяє вдосконаленню рішень, а не пригніченню творчої ініціативи [40].

4. Подолання технічних бар'єрів. Технічні обмеження часто постають як суттєвий бар'єр на шляху інновацій. До прикладу, обмежена сумісність нових систем із наявною інфраструктурою, недостатня пропускна здатність мереж або відсутність кваліфікованих фахівців. У таких випадках організація має або адаптувати наявні ресурси, або інвестувати в створення нових рішень – можливо, у партнерстві з зовнішніми інноваційними структурами [35]. Гнучкість у реагуванні та стратегічна інвестиційна політика є ключовими факторами подолання технологічного відставання.

Інноваційне управління командами є складним, багатовимірним процесом, який потребує комплексного підходу. Успішне впровадження інновацій неможливе без належного лідерства, гнучкої організаційної структури, підтримки навчання та створення культури, що заохочує експериментування й новаторство. Своєчасне розпізнання викликів і впровадження відповідних стратегій дозволяє не лише нейтралізувати ризики, але й забезпечити тривалий інноваційний розвиток організації. [41].

ВИСНОВКИ

У результаті вивчення теоретичних аспектів командного підходу до управління підприємством з'ясовано, що даний метод є природним етапом еволюції класичних управлінських підходів. Командне управління сьогодні вважається одним із найефективніших способів організації праці персоналу, що підтверджується численними прикладами його успішної реалізації у світовій практиці менеджменту.

Аналіз існуючих систем оцінювання результативності працівників дозволив зробити висновок, що однією з найбільш дієвих є система ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicator). Цей інструмент дозволяє не лише оцінювати якість виконання трудових обов'язків, а й формувати прозору й ефективну систему оплати праці. Розрахунок KPI-показників і коефіцієнтів результативності для працівників відділу продажів засвідчив, що використання цієї системи сприяє підвищенню гнучкості й об'єктивності в оплаті праці, що позитивно позначається на мотивації персоналу, зменшує рівень конфліктів та надмірної конкуренції, а також прискорює формування командної культури на підприємстві.

У ході дослідження нами встановлено, що для ефективного управління організаційною діяльністю керівник має адаптувати стиль керівництва відповідно до конкретної ситуації. Отримані результати підтверджують, що використання лише одного управлінського стилю є недостатнім – ефективність управління зростає при їх комбінуванні залежно від умов. Аналіз діяльності підприємства свідчить, що лідерство має широкі можливості впливу. Зокрема, лідер визначає спільні цілі, формує рольові позиції в колективі та впливає на його ключові характеристики. У системі методів управління персоналом ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» значну роль відіграє сприятливий психологічний клімат. Формальні лідери здійснюють цілеспрямований вплив на колектив з метою досягнення організаційних цілей. Дослідження природи лідерства дозволяє зробити висновок, що воно є відповіддю на потреби людей та соціальних груп, які лідер покликаний задовольняти.

У сучасному світі цифрових трансформацій, зростаючої різноманітності персоналу, горизонтальних структур управління та поступового переходу до командної організації праці, від лідерів очікують ініціативності та здатності

вести за собою в умовах змін. Щороку компанії активно прагнуть виявити потенційних лідерів і створити умови для їхнього професійного зростання. Попри оновлення моделей лідерства, впровадження цифрових підходів та інвестування в програми розвитку, залишається нагальна потреба у гармонійному поєднанні нових лідерських навичок з практичним їх застосуванням у нових реаліях.

В умовах сучасності лідерство відіграє ключову роль у розширенні світогляду людини, сприяючи підвищенню рівня її ефективності відповідно до високих стандартів. Воно також сприяє формуванню особистості, здатної до досягнення значущих результатів завдяки своїм унікальним здібностям. Завдяки лідерському підходу можливе вдосконалення внутрішньої управлінської структури організації, що забезпечує безперервний поступ вперед та досягнення цілей, які мають позитивне значення не лише для самої організації, а й для суспільства та держави загалом.

З метою максимального використання потенціалу командної роботи в сучасному управлінні застосовуються різноманітні методологічні підходи до формування ефективних команд. Серед них особливе значення мають: цільовий підхід, міжособистісний підхід, рольовий підхід та проблемно-орієнтований підхід.

Цільовий підхід спрямований на формування спільного бачення мети серед усіх учасників команди. Завдяки цьому підходу співробітники здатні краще координувати свої дії під час вибору стратегії реалізації проєкту та досягнення колективних цілей. Цей підхід формує основу для стратегічного мислення всередині команди.

Міжособистісний підхід зосереджується на розвитку позитивних стосунків між учасниками групи. Його основу становить переконання, що висока міжособистісна компетентність безпосередньо впливає на результативність командної діяльності. Реалізація цього підходу сприяє зміцненню довіри, підтримці відкритої комунікації та взаємній допомозі, що є необхідними умовами для формування стійкої внутрішньої культури взаємодії.

Рольовий підхід акцентує увагу на процесах розподілу ролей у межах команди, що передбачає відкриті дискусії, перемовини та узгодження очікувань щодо внеску кожного учасника. Він дозволяє оптимізувати функціонування

групи, забезпечивши відповідність між індивідуальними особливостями учасників і завданнями, які на них покладаються. Гнучкість цього підходу дає змогу коригувати поведінку команди відповідно до зміни обставин.

Проблемно-орієнтований підхід базується на організації регулярних зустрічей та командних обговорень із метою розв'язання ключових задач, що постають у процесі реалізації спільних проєктів. У межах цього підходу здійснюється послідовна робота над удосконаленням методів вирішення проблем, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і досягти високого рівня ефективності.

У практиці діяльності ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» доцільно використовувати комбінований підхід, що передбачає інтеграцію елементів усіх вищезгаданих концепцій. Такий інтегративний підхід забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією, емоційною згуртованістю, функціональною структурованістю та здатністю команди ефективно вирішувати складні виробничі завдання. Комбінування переваг кожного з підходів дозволяє компенсувати їх окремі недоліки та формує гнучку, адаптивну і результативну команду.