

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Формування лідерських якостей у працівників організації, на
прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» (м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 54)

Виконала: студентка IV курсу, групи БМз-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Дідик Т.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Андрушків Б.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« _____ » Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

студенту Дідик Тетяна Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування лідерських якостей у працівників організації, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» (м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 54)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «5» лютого 2024 року № 4/7-114.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади лідерства та лідерських якостей
2. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»
3. Шляхи формування лідерських якостей у працівників організації ПрАТ «Тернопільгаз»
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Результати діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»
2. Аналіз фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 рр.
3. Аналіз руху кадрів у ПрАТ «Тернопільгаз» у 2021-2022 рр.
4. Перелік заходів, що були проведені в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років з метою розвитку персоналу
5. Результати анкетування «Лідерство в організації» ПрАТ «Тернопільгаз»
6. Технологія розвитку лідерських якостей
7. Рекомендовані способи підготовки лідерів організації
8. Стадії інституційного розвитку в рамках критерію лідерства
9. Оцінювання менеджерів організації в рамках критерію лідерства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Лютий 2024	Виконано
1	Теоретичні засади лідерства та лідерських якостей	Лютий 2024	Виконано
2	Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»	Березень 2024	Виконано
3	Шляхи формування лідерських якостей у працівників організації ПрАТ «Тернопільгаз»	Квітень 2024	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2024	Виконано
	Висновки	Травень 2024	Виконано
	Бібліографія	Травень 2024	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Дідик Т.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мосій О.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дідик Т. Формування лідерських якостей у працівників організації, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 55 сторінок, 9 рисунків, 19 таблиць, 1 додаток, 25 літературних джерел.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо формування та активізації лідерських якостей у працівників організації.

Об'єктом дослідження є лідерські якості працівників організації.

Предмет дослідження – формування лідерських якостей у працівників організації.

Практичне значення результатів роботи у внесенні пропозицій щодо формування та активізації лідерських якостей у працівників організації ПрАТ «Тернопільгаз».

Методи дослідження – класифікації, аналізу, порівняння узагальнення, опису, пояснення, виявлення проблем, системний, соціологічний, функціональний.

Ключові слова: лідер, лідерство, організація, менеджмент, лідерський потенціал.

SUMMARY

Didyk T. Formation of leadership qualities in organization employees (PJSC “Ternopilgas” as a case study).

Bachelor`s degree thesis consists of 55 pages, 9 figures, 19 tables, 1 appendix, 25 references.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for the formation and activation of leadership qualities in employees of the organization.

The object of the study is the leadership qualities of employees of the organization.

The subject of the research is the formation of leadership qualities in employees of the organization.

The practical significance of the results of the work is to develop proposals for the formation and activation of leadership qualities in employees of the organization of PJSC "Ternopilgaz".

Research methods - classification, analysis, comparison of generalization, description, explanation, identification of problems, systemic, sociological, functional.

Key words: leader, leadership, organization, management, leadership potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ	9
1.1 Сутність лідерства в організації	9
1.2 Якості та навички ефективних лідерів	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ».....	19
2.1 Характеристика діяльності аналізованої компанії	19
2.2 Оцінка лідерського потенціалу керівників ПрАТ «Тернопільгаз»	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ».....	32
3.1 Напрями формування та розвитку лідерських якостей персоналу ПрАТ «Тернопільгаз».....	32
3.2 Пропозиції щодо оцінювання лідерства в організації	36
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ...	43
4.1 Ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності	43
4.2 Вплив параметрів мікроклімату на самопочуття людини	49
ВИСНОВКИ	53
БІБЛІОГРАФІЯ.....	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Українське сьогоднішня відзначається значними суспільно-політичними та соціально-економічними змінами, які потребують нових моделей та механізмів взаємодії різних ланок: держави, організації та особистості. Стратегічне управління вимагає наявності сильного лідерства. Особливу увагу варто приділяти лідерським компетентностям топ-менеджерів, які мають відігравати провідну роль у процесі розвитку організації, демонструючи при цьому не лише формальне, але й функціональне лідерство.

Невизначеність та розбіжність в уявленнях топ-менеджерів щодо лідерства, відсутність чітких уявлень у цьому питанні створюють непорозуміння у прагненні бути лідерами. Це призводить до відсутності високих досягнень топ-менеджерів та недостатньо високої ефективності управління. Кожен топ-менеджер має власне сприйняття лідерства та уявлення про нього. Ця розбіжність у розумінні лідерства створює проблеми в теорії, пов'язані з визначенням сутності лідерства, розрізненням лідера від стратегічно-орієнтованого менеджера, а також встановленням методів менеджменту та способів власної самореалізації і професійного зростання.

Метою роботи є розробка пропозицій по формуванню лідерських якостей працівників організації.

Завданнями, є:

- дослідити сутність лідерства в організації, якості та навички характерні для лідерів організації;
- провести аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» та лідерського потенціалу керівників цієї організації;
- внести пропозиції щодо формування та оцінювання якостей менеджерів організації.

Об'єктом дослідження є лідерські якості працівників організації.

Предмет дослідження – формування лідерських якостей у працівників організації.

Методи дослідження: під час написання роботи використовувалися методи системного аналізу для оцінки наукових досліджень вітчизняних учених з питань, пов'язаних з обговорюваною проблемою, узагальнення різних аспектів лідерства, а також аналізу та систематизації пропозицій тих освітніх закладів, які пропонують послуги із розвитку лідерських здібностей.

Практичне значення результатів роботи полягає у внесенні пропозицій щодо формування і оцінювання лідерських якостей менеджерів організації ПрАТ «Тернопільгаз».

Інформаційна база дослідження: публікації у наукових виданнях, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій, офіційний сайт ПрАТ «Тернопільгаз».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

1.1 Сутність лідерства в організації

Різні автори та дослідники надають різні визначення лідерства, оскільки цей термін може тлумачитися з різних точок зору. Деякі з визначень лідерства різних авторів дано в таблиці 1.1. Ці визначення відображають різноманітні аспекти лідерства та відображають різні підходи до розуміння цього поняття.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «лідерство»

№	Автор	Визначення
1.	Пітер Друкер	"Лідерство – це вплив. Не більше, і не менше."
2.	Уоррен Бенніс	"Лідерство - це вміння впливати на інших таким чином, що вони свідомо слідкують за вами, віддають вам свій час та енергію, і вони відчують себе важливими в вашому присутності."
3.	Джон Коттер	"Лідерство - це вирішальна функція, яка визначає та втілює в напрямку організації важливі зміни."
4.	Маккелланд та Бернс	"Лідерство - це процес, у якому одна особа впливає на інших, щоб досягти спільних цілей."
5.	Макс Вебер	"Лідерство - це здатність утримувати владу та вплив на інших людей."
6.	Джеймс МакГрегор Бернс	"Лідерство - це взаємовідносинний вплив, в якому лідер впливає на підданих для досягнення спільних цілей та забезпечення їхнього власного розвитку як особистостей."

Лідерство може бути розглянуте з погляду впливу, мотивації, стратегічного управління, взаємовідносин та багатьох інших аспектів:

– лідер має здатність впливати на інших членів групи чи організації, сприяючи прийняттю спільних рішень та досягненню спільних цілей;

- лідер стимулює та мотивує команду, створюючи умови для ефективної роботи, підтримуючи високий рівень ентузіазму та зацікавленості серед учасників;
- лідер має здатність розуміти велику картину та розвивати стратегічні плани для досягнення майбутніх цілей;
- лідер ефективно комунікує з членами команди, розуміючи їхні потреби та точки зору, та створює відкриту та довірливу атмосферу;
- лідер може делегувати відповідальності та повноваження, сприяючи розвитку та впровадженню ідей та ініціатив у команді.
- лідер повинен бути гнучким та адаптабельним до змін у робочому середовищі та умовах, шукати інновації та приймати рішення в умовах невизначеності.

Лідерство може виявлятися на різних рівнях організації, і його прояви можуть відрізнятися залежно від конкретного рівня управління. Ось деякі загальні характеристики лідерства на різних рівнях організації:

1. Стратегічне лідерство (вищий рівень): лідери визначають стратегії та напрямки розвитку організації, формулюють візію та місію, встановлюючи основні цілі та завдання, розвивають міжнародні партнерства та впливають на світову стратегію організації.

2. Тактичне лідерство (середній рівень): керівники відповідають за виконання стратегій, перетворюючи їх на конкретні дії та завдання, забезпечують взаємодію між відділами та групами для досягнення спільних цілей, вирішують питання, пов'язані з розподілом та оптимізацією ресурсів.

3. Оперативне лідерство (нижчий рівень): на цьому рівні лідери взаємодіють із конкретними групами та командами, спрямовують зусилля команди на досягнення конкретних завдань і цілей, можуть впливати на особистість та професійний розвиток своїх підлеглих.

На кожному рівні лідерство вимагає своїх власних умінь та навичок. Верхні лідери повинні мати стратегічний огляд та глибоке розуміння організації,

середні лідери - здатність координувати та управляти в реальному часі, а лідери на нижньому рівні – володіти емпатією та мотивацією команди. Успішна організація часто потребує ефективного лідерства на всіх рівнях.

Лідерство може виявлятися різними стилями в керівництві, такими як автократичний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та інші.

Існує кілька різних стилів лідерства, кожен з яких характеризується своїми особливостями та підходами до впливу на групу чи організацію. Різні ситуації можуть вимагати використання різних стилів лідерства. Ось деякі з найвідоміших стилів лідерства:

1. Автократичний (авторитарний) стиль. Характеризується великою концентрацією влади та прийняттям рішень самостійно лідером без значного внеску членів команди чи підлеглих. Цей стиль лідерства може бути ефективним у певних ситуаціях, але також може створювати виклики та недоліки. Основні характеристики автократичного лідерства включають:

- централізоване прийняття рішень коли лідер приймає всі стратегічні та оперативні рішення, не залучаючи значно підлеглих;
- високий рівень контролю коли лідер утримує великий рівень контролю над всіма аспектами діяльності групи чи організації.
- мінімальна участь підлеглих коли підлегли мають обмежену можливість висловлення своїх думок чи внесення внеску в прийняття рішень.
- суворість у виконанні вказівок коли вимагається точне виконання вказівок та виконання завдань без великої вільності.
- швидкі рішення коли автократичний лідер швидко приймає рішення, не витрачаючи багато часу на консультації чи обговорення.

Автократичний стиль лідерства може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібно швидко та однозначно приймати рішення, особливо у кризових ситуаціях чи ситуаціях екстреної необхідності. Однак він може призводити до недовіри підлеглих, втрати мотивації та творчості, а також створювати середовище, де комунікація є односторонньою. Загалом, успішність автократичного

лідерства залежить від контексту та специфіки завдань, а також від особистісних характеристик лідера та його відносин з командою.

2. Демократичний стиль. Відрізняється відкритістю, залученістю та співпрацею між лідером і підлеглими у прийнятті рішень. У цьому стилі лідерство здійснюється через обговорення, консультації та врахування точок зору групи чи команди. Основні характеристики демократичного лідерства включають:

- залучення до прийняття рішень коли лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішень, слухає їхні думки та ідеї;
- обговорення і консультації коли рішення приймаються шляхом обговорення, консультацій та врахування різних точок зору;
- сприяння висловленню ідей коли відбувається підтримка розвитку та висловлення творчих ідей з боку підлеглих;
- врахування відгуків коли лідер враховує відзиви та думки підлеглих під час прийняття рішень;
- діалог та взаємодія коли відбувається сприяння відкритому діалогу лідера і його команди.

Демократичний стиль лідерства може створювати сприятливу атмосферу для розвитку творчості, мотивації та залучення підлеглих до виконання завдань. Він особливо ефективний у ситуаціях, де потрібна широка підтримка для прийняття рішень, а також коли важливі взаємовідносини та командна співпраця. Проте важливо враховувати, що при деяких умовах, наприклад, у випадку нестрокових рішень або ситуацій, коли потрібно швидко реагувати на зміни, демократичний підхід може бути менш ефективним. Успішний лідер може пристосувати свій стиль в залежності від конкретної ситуації та потреб організації.

3. Ліберальний стиль. Основна ідея ліберального лідерства - це надання великої свободи та автономії підлеглим у вирішенні завдань та прийнятті рішень. Ось деякі характеристики ліберального лідерства:

- свобода в прийнятті рішень коли лідер дозволяє підлеглим самостійно вирішувати завдання та приймати рішення;
- мінімальний контроль коли лідер не контролює велику частину процесу виконання завдань та не диктує деталі виконання;
- сприяння розвитку та вираженню творчих ідей у підлеглих.
- лідер виявляє емпатію та підтримку, створюючи атмосферу взаєморозуміння;
- відсутність значного натиску на досягнення конкретних результатів.

Хоча ліберальний стиль може бути ефективним у деяких ситуаціях, наприклад, коли важлива творчість та інновації, він також може призвести до втрати контролю та недостатньої орієнтованості на досягнення конкретних цілей. Цей стиль особливо ефективний, коли у команди присутні висококваліфіковані та мотивовані фахівці, які відчують потребу у великій ступені автономії.

4. Трансформаційний стиль. Це підхід, який акцентує увагу на створенні великої впливової та надихаючої візії, спонукає підлеглих до перевищення власних очікувань та досягнення вищих рівнів професійного розвитку. Цей стиль лідерства виник внаслідок досліджень у галузі організаційної психології та менеджменту. Основні характеристики трансформаційного стилю лідерства включають:

- лідер формулює чітку візію та та стратегічне бачення майбутнього, які надихають підлеглих;
- здатність мотивувати та впливати на підлеглих шляхом підняття їхньої самооцінки;
- сприяння особистісному розвитку та росту підлеглих, підтримка їхнього професійного росту;
- створення атмосфери для творчості, інновацій та змін;
- залучення всіх членів команди до спільної відповідальності за досягнення цілей;

- підтримка етичних норм та підвищення довіри в колективі.

Трансформаційний лідер ставить перед собою завдання перетворити організацію або команду через поглиблення відчуття приналежності, визнання значущості завдань та сприяння особистісному росту кожного члена.

Цей стиль лідерства допомагає створити мотиваційне середовище та сприяє досягненню виняткових результатів. Трансформаційні лідери часто діють як моделі для інших, спонукаючи їх до великих досягнень та змін.

5. Лідерство за завданням. Воно орієнтоване на досягнення конкретних цілей та виконання завдань. Цей стиль лідерства фокусується на конкретних діях, ефективності та результативності у виконанні роботи. Основні характеристики лідерства за завданням включають:

- лідер чітко визначає цілі та завдання, які має виконати команда;
- встановлення чітких строків та графіку для виконання завдань;
- лідер чітко визначає обов'язки та відповідальність кожного члена команди;
- акцент на спрощенні процесів та максимізації продуктивності;
- лідер забезпечує ефективну комунікацію щодо очікувань, стандартів та інструкцій;
- активний моніторинг виконання завдань та систематична оцінка результатів;
- стимулювання конкуренції та підтримка конкурентоспроможності.

Лідерство за завданням особливо ефективно в областях, де потрібно досягти конкретних результатів або виконати деталізовані завдання. Воно може бути особливо корисним у ситуаціях, де чіткість та ефективність виконання завдань важливі для успіху. Однак важливо також уникати перевантаження команди та забезпечити баланс між завданнями та підтримкою соціальних відносин для забезпечення ефективної роботи та задоволення учасників команди.

6. Лідерство за відносинами. Це стиль лідерства, який акцентує на взаємодії та відносинах лідера і учасників його команди. У цьому підході він спрямовує свою увагу на розвиток та підтримку емоційних та міжособистісних аспектів робочих відносин. Основні характеристики лідерства за відносинами включають:

- лідер проявляє співчуття та розуміння до емоційних потреб та стану підлеглих;
- створення відкритого середовища для комунікації, в якому кожен може вільно висловлювати свої думки та ідеї;
- сприяння взаємодії та командної спільноти;
- лідер допомагає підлеглим у їхньому особистісному та професійному розвитку;
- створення довірливих відносин у команді, підтримка взаємної довіри;
- врахування індивідуальних потреб та вподобань підлеглих.

Лідерство за відносинами особливо ефективно в ситуаціях, де створення сприятливого та підтримуючого колективу важливе для досягнення цілей. Цей стиль лідерства може покращити ефективність команди через покращення комунікації, міжособистісних відносин та сприяння взаємодії в колективі. Однак важливо також забезпечити баланс між відносинами та завданнями, оскільки надто великий фокус на відносинах може впливати на результативність виконання завдань. Успішний лідер може адаптувати свій підхід в залежності від конкретної ситуації та потреб команди.

Ефективність лідера може залежати від конкретної ситуації, типу організації та характеристик команди. Успішний лідер часто може комбінувати різні стилі в залежності від конкретної ситуації та потреб організації.

1.2 Якості та навички ефективних лідерів

У період історії сформулювались чотири підходи до розгляду лідерства (див. табл. 1.2). Найстарішою з них є теорія якостей, тоді як відносно новою можна вважати теорію поведінки, яка з'явилася у 30-ті роки минулого століття. У сучасності також виробилися ситуаційна та трансформаційні теорії лідерства.

Таблиця 1.2 – Історичні аспекти ідеї лідерства

Основні характеристики	
Теорія якостей	зосереджений на видатних лідерах, індивідуальних характеристиках (фізичних, особистісних, мотиваційних) і навичках (зокрема, комунікативних і здатності до впливу), лідерство обумовлене особистісними рисами, характером та навичками особистості. Лідерство представляє собою комплекс якостей успішних лідерів.
Теорія поведінки	зосередження на дослідженні поведінки та функцій лідерів, важливість вивчення взаємодії і тривалості ролей, обміну та взаємодії між лідером і учасниками групи дозволяє вивчати лідерство.
Ситуаційна теорія/теорія обставин	наголос на факторах ситуаційного характеру, з якими лідери зіштовхуються, зокрема на змінних продуктивності та характеристиках членів групи; лідерство визначається впливом як внутрішніх, так і зовнішніх сил.
Трансформаційна теорія на основі цінностей	наголос на лідерах, які вносять зміни у глибинні структури, основні процеси та загальну культуру; лідерство пов'язане з переконливим баченням, харизмою, натхненням та цінностями. Лідерство включає якості, поведінку лідера і ситуації, але не повністю підкоряється їм.

Теорія лідерських якостей ґрунтується на ідеї, що існує конкретний набір властивостей або рис, які роблять особу ефективним лідером. Цей підхід до розуміння лідерства стверджує, що не кожна особа може відігравати роль лідера, оскільки для цього необхідні певні вроджені або розвинені характеристики.

Головні аспекти теорії лідерських якостей включають:

- природні таланти: деякі особи визнаються як природжені лідери через їхні вроджені та генетичні особливості. Серед таких рис можуть бути висока енергія, визначеність, комунікабельність та інші;
- розвинуті вміння: інші погляди вказують на те, що лідерські якості можна активно розвивати та вдосконалювати через навчання та набуття досвіду. Це може включати в себе освоєння навичок спілкування, розвиток емоційного інтелекту, вміння приймати рішення та інших аспектів лідерської діяльності;
- встановлені критерії: теорія лідерських якостей може включати в себе встановлені стандарти або характеристики, які роблять лідера ефективним у конкретному контексті. Наприклад, деякі лідери можуть визначатися своєю здатністю мотивувати інших, інші – стратегічним мисленням чи вмінням приймати рішення.

Важливо відзначити, що уявлення про лідерські якості може змінюватися в залежності від контексту та теоретичного підґрунтя. Багато сучасних підходів до лідерства також враховують соціокультурні та організаційні фактори, не обмежуючись лише особистісними властивостями лідера.

Ефективні лідери володіють рядом якостей та навичок, які дозволяють їм успішно керувати командою та досягати поставлених цілей. Ці якості, спільно взяті, створюють цілісний підхід до лідерства, що допомагає ефективно вирішувати завдання, досягати цілей та підтримувати успішний розвиток організації чи команди. Вони взаємодіють та підсилюють одна одну, сприяючи стійкості та високим результатам в управлінні. У таблиці 1.3 подано деякі з них.

Таблиця 1.3 – Якості та навички ефективних лідерів

№	Якості та навички	Автор
1	2	3
1.	Візійність та стратегічне мислення	John C. Maxwell у своїй книзі «21 беззаперечний закон лідерства» («The 21 Irrefutable Laws of Leadership»).

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2.	Комунікаційні навички	Дейл Карнегі у книзі «Як добувати друзів та чинити вплив».
3.	Мотивація та спонукання	Деніел Пінк у книзі «Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує» («Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us»).
4.	Емоційний інтелект	Деніел Гоулман у книзі «Емоційний інтелект» («Emotional Intelligence»).
5.	Толерантність до стресу та прийняття рішень	Томас Грінфілд у книзі «Лідерство: найкоротший вступ» («Leadership: A Very Short Introduction»).
6.	Адаптивність та гнучкість	Стівен Кові у книзі «7 навичок високоєфективних людей» («The 7 Habits of Highly Effective People»).
7.	Розвиток команди та делегування	Патрік Ленсіоні у книзі «П'ять дисфункцій команд» («The Five Dysfunctions of a Team»).
8.	Етичність та чесність	Саймон Сайнек у книзі «Лідери їдять останнє: чому деякі команди збираються разом, а інші – ні» («Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't»).
9.	Здатність до навчання та саморозвитку	Керол Двек у книзі «Мислення: нова психологія успіху» («Mindset: The New Psychology of Success»).
10.	Лідерська етика та відповідальність	Уоррен Бенніс та Берт Нанус у книзі «Лідери: стратегії взяття та відповідальності» («Leaders: Strategies for Taking Charge»).

Слід враховувати, що ці якості взяті з різних джерел, і концепції лідерства можуть різнитися в залежності від авторів та контексту. Завдання лідера – поєднувати різноманітні якості та навички для досягнення високих результатів в управлінні командою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

2.1 Характеристика діяльності аналізованої компанії

ПРАТ «Тернопільгаз» займається розподілом та газифікацією природного газу, спеціалізується на поставках газу через місцеві газопроводи, а також на продажі інших видів палива. Ця компанія зареєстрована за адресою: м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 54, її очолює О.І. Караванський. Основна активність організації полягає у будівництві, управлінні газопроводами на території Тернопільської обл. У табл. 2.1 представлені ключові моменти роботи компанії у цьому регіоні, які безпосередньо вплинули на розвиток компанії.

Таблиця 2.1 – Ключові віхи роботи компанії у Тернопільській області

Період	Важливі події
1948 р.	Встановлення першого газопроводу в м. Тернополі
1949 р.	Заснування експлуатаційної контори Тернопільгаз і запуск газифікації міста
1958 р.	Розширення газової мережі в області
1997 р.	Охоплення газифікацією всіх районів Тернопільської обл.

На даний час ПРАТ «Тернопільгаз» функціонує згідно з діючим законодавством, на підставі відповідної ліцензії та в рамках ліцензованої території (Тернопільська обл.).

До основних напрямків діяльності ПРАТ «Тернопільгаз» належить:

- 1) забезпечення безпеки та технічного стану газорозподільної системи;
- 2) розділення газу серед споживачів;
- 3) виконання робіт для роботи газорозподільних систем;
- 4) розвій газової інфраструктури і створення нових мереж.

Крім основної діяльності, ПРАТ «Тернопільгаз» також надає такі послуги:

- 1) обслуговування газорозподільних мереж, які знаходяться у власності споживачів;
- 2) розробка документації для будівництва газорозподільних мереж і газифікації;
- 3) газифікація об'єктів і проведення відповідних робіт;
- 4) розвиток газорозподільних мереж на території Тернопільської обл.;
- 5) ремонт, заміна та обслуговування газового обладнання;
- 6) чистка димарних систем у будівлях різного призначення;
- 7) призупинення постачання газу за необхідності.

ПрАТ «Тернопільгаз» прямує до активного розвитку газової інфраструктури регіону, враховуючи уважність до потреб всіх верств населення.

Наразі газом користуються 340 тис. господарств у Тернопільській обл., що складає 88%. Враховуючи широку аудиторію споживачів, компанія акцентує на необхідності інформування про раціональне використання газу.

Для забезпечення безпеки використання газових систем і попередження аварійних ситуацій у газовому господарстві області щорічно проводяться навчальні заходи та інформаційні кампанії.

Крім того, ПрАТ «Тернопільгаз» активно здійснює спонсорську допомогу, підтримуючи місцеві ініціативи та заклади, включаючи спортивні клуби та медичні установи, особливо під час пандемії.

Логотипом компанії є пальник із газом у вигляді квітки із написом назви компанії. Фірмовими кольорами є синій і блакитний (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотипи ПрАТ «Тернопільгаз»

Виробничо-господарські показники роботи компанії за 2021-2022 рр. показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати діяльності компанії

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	578220,0	57265,0	-5561,0	-1,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	679455,0	675139,0	-4316,0	-0,60
Валовий збиток, тис. грн.	103235,0	102480,0	-755,0	-0,70
Інші операційні доходи, тис. грн.	1988,0	9675,0	7687,0	386,70
Адміністративні витрати, тис. грн.	85216,0	95247,0	10031,0	11,80
Інші операційні витрати, тис. грн.	22106,0	44331,0	22225,0	100,50
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.	-208569,0	-232383,0	-23814,0	11,40
Інші доходи, тис. грн.	17402,0	18887,0	1485,0	8,50
Інші витрати, тис. грн.	2,0	4,0	2,0	100,00
Фінансовий результат до оподаткування (збиток), тис. грн.	-191169,0	-213500,0	-22331	11,70
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-191169,0	-213500,0	-22331	11,70

Бачимо у таблиці, що в 2022 р. спостерігалось зниження чистого доходу компанії, зменшення собівартості продукції, що призвело до незначного зменшення валового збитку. Однак інші показники зросли: збільшились операційні доходи, адміністративні витрати, інші операційні витрати, інші доходи, інші витрати. Збитковість компанії також зросла.

Оцінимо розвиток персоналу ПрАТ «Тернопільгаз», для цього розглянемо такі аспекти:

- зв'язок результатів роботи компанії з показниками розвитку персоналу;
- показники розвитку працівників.

Важливим є також аналіз витрат на навчання та преміювання працівників, що відображає їх зацікавленість у роботі.

Результати оцінювання продуктивності праці працівників ПрАТ «Тернопільгаз» представлені у таблиці 2.3. У 2022 р. спостерігається зростання чисельності працівників, але зниження середнього та годинного виробітку, це каже нам про необхідність подальшого розвитку навичок і компетенцій працівників.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників продуктивності працівників

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1388,0	1395,0	+7,0	+0,50
в т.ч. робітників, осіб	963,0	984,0	+21,0	+2,20
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками:				
- людино-днів	166599,0	173184,0	+6585,0	+4,00
- людино-годин	1316132,0	1385472,0	+69339,90	+5,30
Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником	173,0	176,0	+3,0	+1,70
Тривалість робочого дня, год.	7,90	8,0	+0,10	+1,30
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1366,70	1408,0	+41,30	+3,00
Середньорічний виробіток, тис. грн.:				
- одного працівника	416,5850	410,5080	-6,0770	-1,50
- одного робітника	600,4360	581,9710	-18,4650	-3,10
Середньоденний виробіток одного робітника, грн.	3470,730	3306,650	-164,080	-4,70
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	439,330	413,330	-26,00	-5,90

Мотивованість працівників також є важливою коли ми проводимо аналізу персоналу. В таблиці 2.4. проведено оцінювання фонду оплати праці працівників у 2021-2022 роках. Як бачимо, у 2022 році спостерігається зростання фонду оплати праці, що може казати нам про зусилля компанії щодо покращення мотивації та задоволеності персоналу.

Таблиця 2.4 – Аналіз фонду оплати праці працівників товариство за 2021-2022 рр.

Показники	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	206945,20	215362,50	8417,30	4,10
Фонд основної заробітної плати	163269,70	168438,40	5168,70	3,20
Фонд додаткової заробітної плати	41138,90	44569,30	3430,40	8,30
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	15159,40	16367,80	1208,40	8,00
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	18893,60	19038,40	144,80	0,80
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2536,60	2354,80	-181,80	-7,20
Оплата за невідпрацьований час	8622,50	10517,90	1895,40	19,70

Аналізуючи систему мотивації персоналу компанії, дослідимо зміни середньомісячних зарплат та премій. У 2022 році відбулося зростання середньомісячної зарплати і середньомісячної премії (див. рис. 2.2 і 2.3). Такі невеликі прирости, на тлі військових подій в країні, вказують на стабільність у забезпеченні працівників відповідними винагородами.

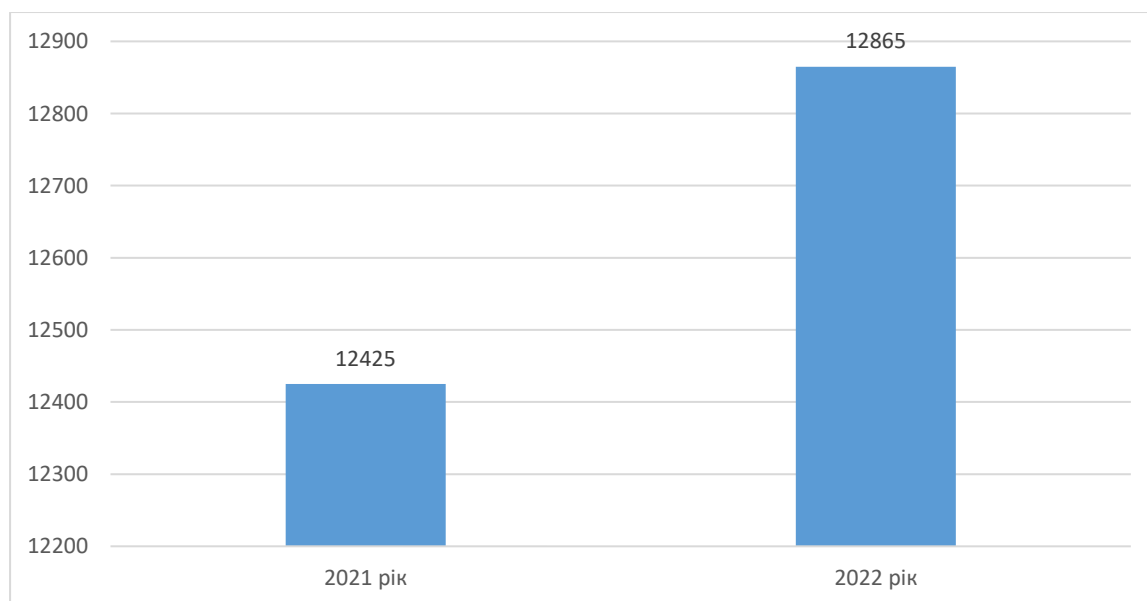


Рисунок 2.2 – Середньомісячна зарплата працівників компанії у 2021-2022 рр., грн.

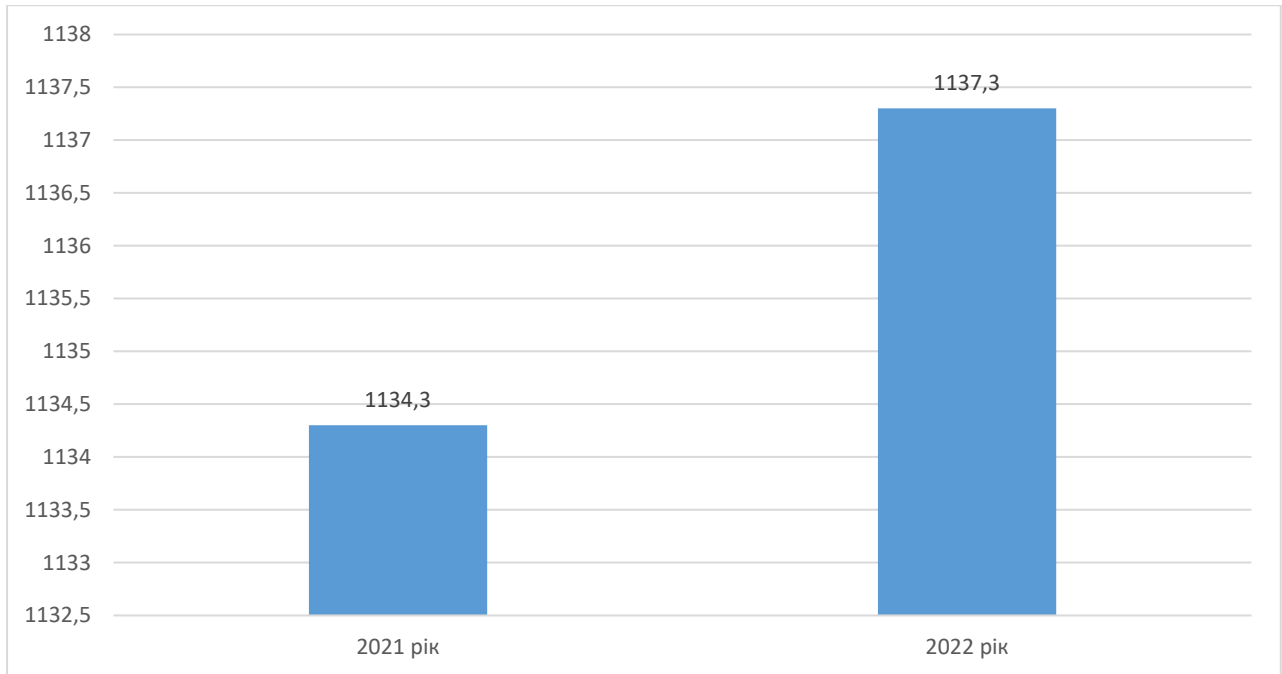


Рисунок 2.3 – Розмір середньомісячної премії працівників компанії у 2021-2022 рр.

Подальший аналіз показав низьку плинність кадрів, що свідчить про задоволеність роботою на підприємстві (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз руху кадрів на підприємстві у 2021-2022 рр.

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				(+,-)	%
1	Чисельність працівників на кінець року	1388,0	1395,0	7,0	0,50
2	Прийнято працівників	40,0	29,0	-11,0	-27,50
3	Вибуло працівників, у тому числі:	26,0	22,0	-4,0	-15,40
	за угодою сторін	0	0	0	0
	за власним бажанням	26,0	22,0	-4,0	-15,40
	за переведенням	0	0	0	0
	звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
	звільнено за скороченням штатів	0	0	0	0

Рух кадрів в організації, який відображає рівень задоволення працівників роботою та перспективами кар'єрного розвитку, є важливим показником ефективності політики розвитку кадрів.

2.2 Оцінка лідерського потенціалу керівників ПрАТ «Тернопільгаз»

Керівників компанії можна віднести до трьох рівнів управління:

1) менеджмент вищого рівня, включаючи голову правління, його заступників, головного бухгалтера та керівників районних управлінь, які відповідають за стратегічне планування, ресурсне забезпечення і фінансовий результат діяльності компанії;

2) керівники середнього рівня (начальники відділів та служб) займаються розробкою планів для реалізації стратегії, визначеної топ-менеджментом, ставлять перед собою і командою конкретні цілі, пропонують вдосконалення у роботі компанії та піклуються про умови праці співробітників;

3) нижчий рівень управління (керівники дільниць, майстерень, груп, лабораторій та інших підрозділів) зосереджений на виконанні поставлених завдань, організації роботи персоналу та контролі за ефективним використанням ресурсів.

Аналіз чисельності та структури персоналу компанії у 2021-2022 роках відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу персоналу компанії

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	%	чисельність, осіб	%	абсолютне, осіб	відносне, %
Керівники	175,0	12,6	174,0	12,5	-1	-0,6
Професіонали	192,0	13,8	208,0	14,9	+16	+8,3
Фахівці	58,0	4,2	29,0	2,1	-29	-50,0
Робітники	963,0	69,4	984,0	70,5	+21	+2,2
Всього працівників	1388,0	100,0	1395,0	100,0	+7	+0,5

За даними таблиці 2.6, загальна кількість працівників у 2022 році зросла на 0,5%. Збільшилась кількість професіоналів (на 8,3%) та робітників (на 2,2%), а кількість керівників знизилась на 0,6%, фахівців – на 50%. Структура персоналу залишається майже незмінною, з переважанням робітників, що є характерним для компаній у газорозподільчій сфері.

В ПрАТ «Тернопільгаз» відповідальність за кадрову роботу, включаючи розвиток персоналу, покладено на співробітників кадрового відділу, що налічує 4 особи. Специфіка їхніх обов'язків представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Персонал та повноваження відділу кадрів компанії

№ п/п	Посада	Кількість осіб	Основні обов'язки
1	Начальник відділу	1	- розробка стратегії роботи з кадрами; - координація кадрової роботи; - планування кадрів; - ведення кадрового обліку; - організація відбору та розстановки кадрів.
2	Інженер по кадрах	3	- облік кадрів; - оцінювання та підготовка кадрів; - атестація та перепідготовка.
	Всього	4	

Якісний аналіз складу працівників допоможе оцінити конкурентоспроможність і потенціал персоналу у досягненні стратегічних цілей компанії. За результатами цього аналізу відзначено збільшення кількості персоналу із вищою та середньою спеціальною освітою, в той час як кількість працівників зі загальною середньою освітою зменшилась.

Таблиця 2.8 – Якісний склад працівників компанії

Вік	З вищою освітою, осіб		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Всього, осіб	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Керівники	147	149	28	25	-	-	175	174
Професіонали	138	141	38	37	16	30	192	208
Фахівці	23	19	19	8	16	2	58	29
Робітники	185	193	623	639	155	152	963	984
Всього	493	502	708	709	187	184	1388	1395

Для наочності якісної структури персоналу за освітою доцільно використовувати рисунки, які відобразять ці зміни (див. рис. 2.4 і 2.5). Вони дозволять краще зрозуміти зміни в освітньому рівні кадрів, що має велике

значення для оцінки потенціалу працівників, їх здатності виконувати свої обов'язки.

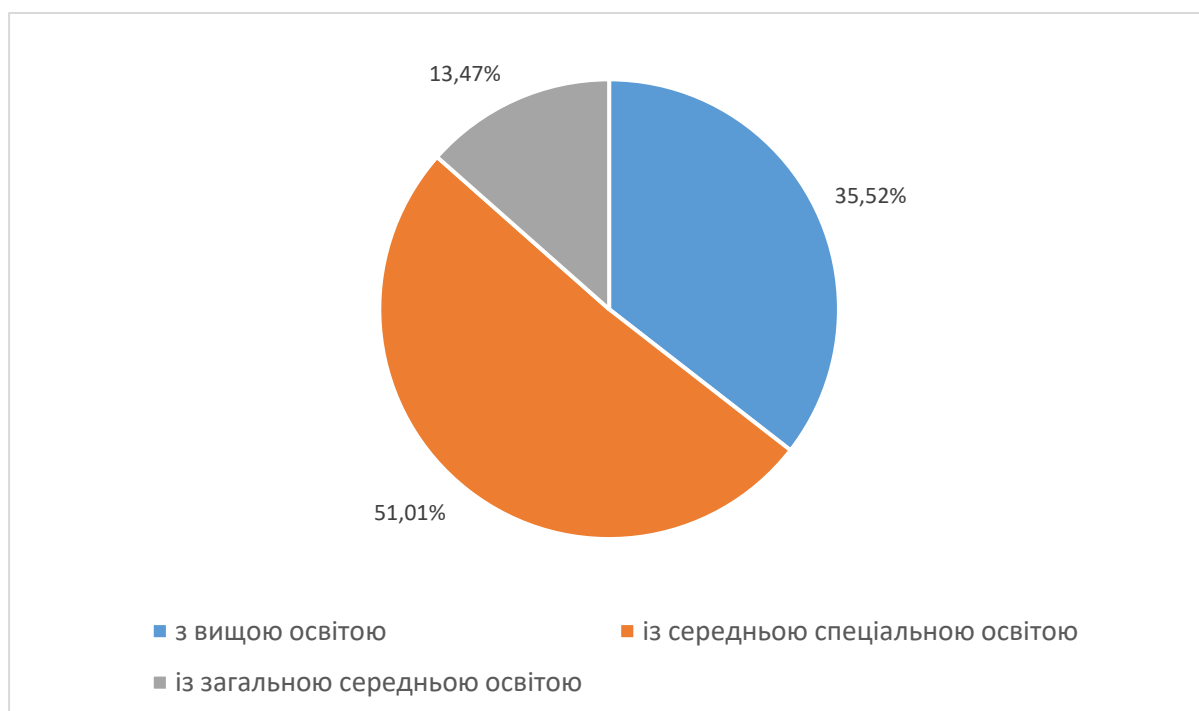


Рисунок 2.4 – Якісна структура персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» у 2021 р.

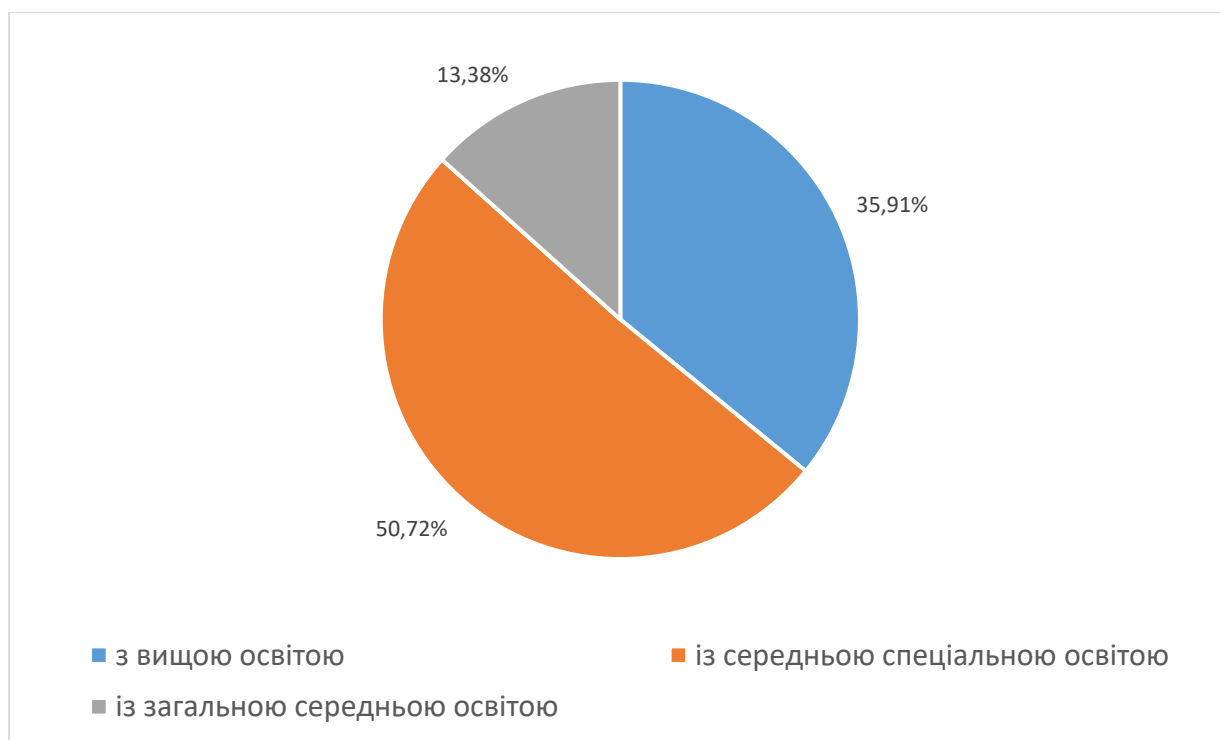


Рисунок 2.5 – Якісна структура персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» у 2022 р.

Незважаючи на складні умови військового часу, компанія підтримувала систему розвитку персоналу - навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації. Це важливо для підтримання високого рівня кваліфікації працівників та їх адаптації до змін у робочому середовищі.

Попри зростання якісної структури персоналу, спостерігається незначне зменшення відсотка витрат на розвиток персоналу у загальному фонді оплати праці, що може свідчити про обмеження ресурсів підприємства для інвестицій у цю сферу. Проте, важливо відзначити, що підприємство не припинило розвивати свій персонал, навіть у складні часи, що є позитивним сигналом для майбутнього розвитку.

Таблиця 2.9 – Заходи із розвитку персоналу у 2021-2022 роках

№ п/п	Заходи для розвитку персоналу	Час
1	Навчання через участь у навчальних та методичних курсах	Протягом року
2	Навчання через участь у спеціалізованих курсах	Протягом року
3	Навчання з питань охорони праці для зниження рівня травматизму на виробництві	Протягом року
4	Участь працівників у форумах та семінарах газового сектору	Три рази на рік

Для різних категорій працівників організація проводить різні навчання та (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників розвитку персоналу компанії

№ п/п	Показник	2021	2022	Відхилення
1	Питома вага працівників товариства, що пройшли професійне навчання і перепідготовку, %	3,90	4,00	0,10
	- безпосередньо на виробництві, %	2,80	2,90	0,10
	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,10	1,10	0
2	Питома вага працівників товариства, що підвищили кваліфікацію, %	8,20	6,30	-1,90
	- безпосередньо на виробництві, %	6,30	5,20	-1,10
	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,90	1,10	-0,80
3	Питома вага працівників товариства, що пройшли навчання на спеціалізованих тренінгах з отриманням сертифікату, %	2,10	3,50	1,40

На протязі 2021-2022 рр. в компанії не значно збільшилась кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію, але зменшилась частка витрат на розвиток персоналу (див. рис. 2.6) в загальному фонді оплати праці. Це може також вказувати на необхідність знаходити альтернативні шляхи розвитку працівників, такі як короткострокові навчання, внутрішнє навчання, онлайн-курси тощо. Це важливо для забезпечення гнучкості та адаптивності управління персоналом під час кризи.

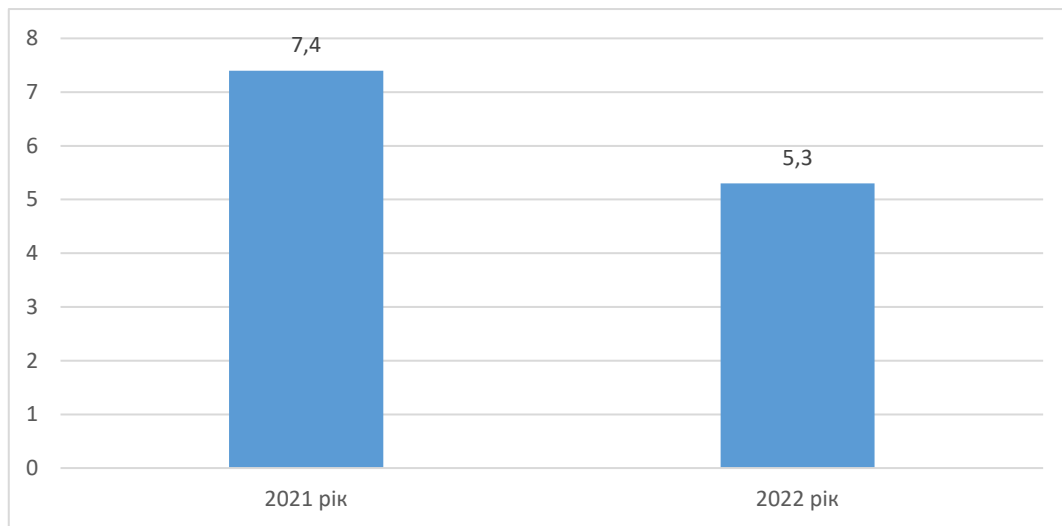


Рисунок 2.6 – Питома вага витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці компанії протягом 2021-2022 рр., %

В цілому, виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільгаз» приділяє увагу розвитку свого персоналу, але існує потенціал для подальшого покращення та збільшення ефективності використання ресурсів для розвитку працівників. Це особливо важливо у період, коли підприємство стикається з викликами, пов'язаними з військовими діями в країні.

Для оцінювання лідерського потенціалу керівників організації нами було проведено анкетування 50 працівників ПрАТ «Тернопільгаз» - професіоналів, фахівців, робітників. Працівникам було запропоновано оцінити лідерство керівників вищого, середнього та нижчого рівнів управління за 10 питаннями, використовуючи 5-бальну шкалу. Результати опитування нами було зведено у таблицю 2.11, також було обчислено середній бал для керівників цих трьох груп.

Таблиця 2.11 – Результати анкетування «Лідерство в організації» ПрАТ «Тернопільгаз»

№	Запитання	Керівники вищого рівня (голова правління, його заступники, гол. бухгалтер, керівники районних управлінь)	Керівники середнього рівня (начальники відділів та служб)	Керівники нижчого рівня (керівники дільниць, майстерень, груп, лабораторій та ін. підрозділів)
1.	Оцініть конкретні досягнення та успіхи керівника в організації?	4,6	4,2	3,8
2.	На скільки підтримується відкритий та ефективний комунікаційний клімат в організації?	4,2	4	4,1
3.	На скільки керівник стимулює та розвиває потенціал своїх підлеглих?	3,8	3,5	3,2
4.	На скільки ефективно лідер вирішує конфлікти в колективі та підтримує робочий клімат?	4,1	4,35	4,5
5.	Оцініть стратегії розвитку та навчання, які використовуються для підвищення навичок та ефективності команди?	3,9	3,8	3,75
6.	Оцініть взаємодію керівника із співробітниками для забезпечення їхнього задоволення роботою та відданості організації?	4,35	4,2	4
7.	Як лідер підтримує розвиток і кар'єрний ріст своїх підлеглих та створює сприятливе середовище для їхнього професійного зростання?	3,95	3,8	3,1
8.	Чи ефективно визначається та використовується стратегія вирішення проблем та прийняття рішень в організації?	3,9	3,8	3,5
9.	Як лідер підтримує інноваційний підхід та розвиток новаторських ідей в команді?	4,4	4,2	3,8
10.	Яким чином впроваджується етичне керівництво в організації?	4	3,9	3,75
	Середній бал:	4,12	3,9	3,75

Із проведеного дослідження можемо констатувати, що лідерський потенціал керівників вищого рівня є найвищим - 4,12 бали, за ним йде лідерство керівників середнього рівня – 3,9 бали, і далі керівників нижчого рівня – 3,75 бали. Такі оцінки дають нам розуміння того, що лідерство керівників потрібно розвивати.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

3.1 Напрями формування та розвитку лідерських якостей персоналу ПрАТ «Тернопільгаз»

Потенціал лідера є у кожного керівника, але не кожен може розкрити його в собі, для цього існують певні методики формування лідера в колективі. Технологія розвитку лідерських якостей складається з етапів, відображених на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Технологія розвитку лідерських якостей

Пропонуємо організації прийняти на роботу у відділ кадрів (керує начальник відділу кадрів і працівниками є три інженери відділу) психолога, який серед іншого займатиметься розвитком лідерських якостей персоналу. При прийнятті працівників на керівні посади психолог оцінюватиме лідерський потенціал претендентів на посади, використовуючи матрицю професійно-кваліфікаційних вимог до керівників (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця професійно-кваліфікаційних вимог до керівників в рамках критерію лідерства

Вимоги	Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники нижчого рівня
вимоги до ділової компетентності	+	+	+
вимоги до управлінської компетентності	+	+	+
вимоги до комунікаційної компетентності	+	+	+
вимоги до психологічної компетентності	+	+	+
вимоги до морально-етичної компетентності	+	+	+
вимоги до інформаційної компетентності	+	+	+

Психолог в організації також може займатись підготовкою лідерів самостійно або ж із залученням фахівців. Хороші результати дають способи підготовки лідерів подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані способи підготовки лідерів організації

Спосіб підготовки	Характеристика
Тренінги	Процес навчання або навчальна подія, спрямована на розвиток конкретних навичок, знань або поведінкових моделей. Він може включати в себе різноманітні методи та формати, такі як лекції, вправи, рольові ігри, кейси, а також використання спеціальних матеріалів та інструментів. Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток професійних навичок, особистісного зростання, командної роботи, лідерства тощо. Вони часто проводяться в організаціях для підвищення ефективності працівників.

Продовження табл. 3.2

Дискусії	<p>Дискусія – це процес обміну ідеями, думками, аргументами та точками зору між учасниками з метою обговорення певної теми або проблеми. У дискусії кожен учасник має можливість висловити свої думки, аргументувати свою позицію та вислухати точки зору інших учасників. Головною метою дискусії є досягнення спільного розуміння питання або знайдення оптимального рішення.</p> <p>Дискусії можуть відбуватися у різних форматах: від невеликих групових обговорень до великих публічних дебатів. Вони можуть бути організовані на робочих зборах, громадських заходах чи в інших контекстах. Дискусія сприяє активному обміну інформацією, розвитку критичного мислення, виробленню аргументаційних навичок та сприйняттю різноманітних точок зору.</p>
Кейси	<p>Метод навчання, який використовує реальні або уявні ситуації з життя або бізнесу для аналізу, обговорення та вирішення проблем. Учасники навчання отримують опис конкретного випадку або сценарію і запрошуються аналізувати його, виявляти проблеми, розглядати можливі альтернативи та розробляти стратегії для вирішення проблеми чи досягнення мети.</p> <p>Метод кейсів дозволяє учасникам вивчити конкретні ситуації, зрозуміти складності прийняття рішень в реальному житті, розвивати критичне мислення, аналітичні навички, здатність працювати в команді, практично застосовувати теоретичні знання та вміння у реальних ситуаціях.</p>
Менторство	<p>Ментор виступає як досвідчений і відомий фахівець у певній галузі або організаційному середовищі. Він надає поради, вказівки та ділиться своїм досвідом та знаннями з молодшими або менш досвідченими співробітниками.</p> <p>Взаємодія з ментором часто є більш особистою та довгостроковою, і вона може охоплювати різноманітні аспекти життя та кар'єри.</p> <p>Ментор надає підтримку у вирішенні проблем, важливих рішень, а також у вдосконаленні професійних навичок та розвитку кар'єри.</p>
Коучинг	<p>Коуч концентрується на розвитку лідерських навичок, досягненні мети або вирішенні конкретних проблем. Він допомагає клієнту розкрити свій потенціал, змінити негативні моделі поведінки та досягнути поставлених цілей.</p> <p>Взаємодія з коучем зазвичай зосереджена на конкретній проблемі або меті, і вона може бути тимчасовою або цілеспрямованою на досягнення певних результатів.</p> <p>Коуч надає підтримку шляхом ставлення питань, просування вперед та створення структури для досягнення цілей.</p>
Фокус-групи	<p>У контексті навчання, фокус-група може бути використана для:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збору інформації та думок. Учасники обговорюють конкретні теми, проблеми або завдання, щоб зібрати різноманітні думки та інформацію; – обміну досвідом і знаннями. Учасники можуть поділитися своїм досвідом, інсайтами та кращими практиками з іншими учасниками; – спільного розв'язання проблем. Учасники можуть спільно аналізувати проблеми або складні ситуації та працювати над пошуком варіантів рішення; – стимулюванні критичного мислення. Учасники можуть аналізувати альтернативні точки зору та розвивати критичне мислення через обговорення різних поглядів.

На сьогоднішній день серед менеджерів вищого рівня стає все поширенішим проведення тренінгів з розвитку лідерських навичок. На цих тренінгах учасники засвоюють різні аспекти менеджменту, такі як організація взаємодії, мотивація, прийняття рішень, командна робота та інші. Такі навчання дають менеджерам не тільки розвиток професійних компетентностей, а і розвиток лідерського потенціалу.

Розгляд пропозицій щодо розвитку лідерства на ринку освітніх послуг показує, що для керівників існують спеціалізовані програми, які допомагають розвивати конкретні навички. Такі програми пропонують компанії: Центр програм з лідерства служіння, «Четвертий вимір», «Кузня кадрів», «Тренінги в Україні», тренінг-центр «Синтон». Для покращення якості навчання, компанії проводять попередній відбір керівників, які мають реальний лідерський потенціал. Через співпрацю з мотивованою аудиторією, досвідчені тренери стимулюють їх стати особистими прикладами для підлеглих, мотивувати їх досягати цілі, керувати їхнім особистим та організаційним успіхом, розвивати таланти в колективі та втілювати зміни.

«Центр лідерства» УКУ постійно пропонує навчальні програми, міні-лекції, конференції, семінари, дискусії на теми лідерства. Таким чином, справжній лідер – це той, хто володіє навичками командної роботи, виступає як новатор у керуванні, має знання в різних галузях і завжди готовий до постійного самовдосконалення.

3.2 Пропозиції щодо оцінювання лідерства в організації

Рекомендуємо організації проводити оцінювання лідерства, воно може відбуватись в два етапи: 1-й етап - оцінювання на якій стадії розвитку знаходиться організація в рамках критерію лідерства; 2-й етап - оцінювання менеджерів організації в рамках критерію лідерства.

На 1-му етапі пропонуємо використовувати для оцінювання шкалу інституційного розвитку в рамках критерію лідерства (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Стадії інституційного розвитку в рамках критерію лідерства

Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 4	Стадія 5
1а) керівництво організації управляє, ініціює і проводить заходи, спрямовані на поліпшення управління відповідно до правил і загальноприйнятих правових норм; 1б) обсяг делегованих завдань та обов'язків був точно визначений і їх прийняття було підтверджено делегуючою і приймаючою особою.	2а) керівництво організації вживає заходів, спрямованих на розширення участі співробітників в діяльності організації, а також на поліпшення внутрішнього зв'язку шляхом делегування завдань, просування етичних цінностей, покращення двостороннього зв'язку (зустрічі, інструменти/ІТ-системи) 2б) з ініціативи організації здійснюється моніторинг планів/заходів зовнішніх партнерів 2в) керівництво організації бере участь у визначенні напрямку розвитку організації при одночасному покращенні її управління	3а) керівництво застосовує практику цінування і нагородження працівників за індивідуальні і колективні досягнення; 3б) керівництво посилається на місію і стратегічні цілі організації при прийнятті рішень; 3в) керівництво спільно із зовнішніми партнерами розглядає можливості проведення заходів/проектів, спрямованих на розвиток організації і покращення послуг 3г) керівництво здійснює регулярну діяльність в області управління ризиками (аналіз, ідентифікацію та реагування на ризик)	4а) проводиться дослідження щодо задоволення співробітників від роботи в організації 4б) результати дослідження задоволеності співробітників використовуються керівництвом організації з метою підвищення якості управління 4в) керівництво організації залучає зовнішніх партнерів до планування і впровадження стратегії розвитку 4г) керівництво організації аналізує можливості міжнародного співробітництва 4д) керівництво організації здійснює регулярну самооцінку в області управління організації і інформує працівників про результати	5а) керівництво сприяє організаційній культурі, яка характеризується: – орієнтацією на якість – доброзичливістю між співробітниками і обміном знаннями – хорошим зв'язком і співробітництвом між відділами та підрозділами – атмосферою взаємних зобов'язань на основі етики – командною роботою – делегуванням повноважень і відповідальності – підтримкою інновацій персоналу і відкритістю до організаційних поліпшень – підтримкою співробітників з боку керівництва в прийнятті складних рішень і в професійному розвитку 5б) проводяться систематичні дослідження задоволеності користувачів послуг і дослідження ключових організаційних підрозділів. Їх результати використовуються в цілях підвищення ефективності управління в організації 5в) керівництво розвиває свою управлінську компетентність на регулярній основі

Ця шкала передбачає 5 стадій інституційного розвитку. Стадія 1 означає, що організація вживає заходів, передбачених у чинному законодавстві. Стадія 5 характеризується застосуванням необов'язкових рішень, вдосконалення

інструментів управління і т. д. Однією з особливостей цих етапів є їхня кумулятивність, тобто перехід від етапу 1 до 4 вимагає виконання в першу чергу умов, визначених на нижчих рівнях.

2-й етап. Становлення лідерів серед керівників – це важливе завдання для будь-якого підприємства, яке має на меті досягнення високої ефективності як у діяльності персоналу, так і в усій діяльності підприємства. У процесі формування лідерів серед керівників важливе значення має оцінка їхнього розвитку. Оскільки лідерські навички відносяться до м'яких навичок, найкраще їхній рівень розвитку визначати шляхом спостереження за поведінкою людини. Для ефективного відбору персоналу на керівні посади варто створити в організації модель лідерських компетенцій. Розробити для цього кожен компетенцію з вказівниками поведінки та рівнями розвитку допоможе уникнути суб'єктивності при оцінці потенційних лідерів компанії.

Під час такої оцінки доцільно визначити зміни, що відбулися з керівником протягом певного періоду, шляхом застосування заданих критеріїв та перевірки наявності нових якостей, вмінь і навичок. Оцінка розвитку має проводитися в динаміці. Для цього можна скористатися різноманітними професійними методиками, такою, наприклад, як тестування за професійною компетенцією.

Менеджери повинні мати спеціальні знання та вміння для ефективного виконання своїх складних та відповідальних обов'язків у керівництві підприємством. Вимоги до їх професійної компетентності можна розділити на дві категорії. Перша включає знання і навички у сфері менеджменту, необхідні для успішного виконання професійних обов'язків. Ці вимоги включають:

- навички обґрунтування та прийняття рішень у ситуаціях, що відзначаються високою динамічністю та невизначеністю;
- глибоку обізнаність у сфері розвитку галузі;
- знання досвіду управління в інших організаціях та сферах діяльності;
- здатність керувати;

– вміння використовувати сучасні інформаційні технології, комунікаційні засоби та зв'язок.

Друга категорія вимог до професійної компетентності менеджерів стосується їхньої здатності працювати з людьми та самими собою. При виконанні обов'язків менеджери мають взаємодіяти з різними особами. Для успішної співпраці з людьми різного статусу та інтересів, менеджерам необхідно мати лідерські якості, серед яких особливо важливі: високе почуття відповідальності; чесність у взаємовідносинах; вміння чітко висловлювати свої думки та переконувати; турботливе ставлення до людей незалежно від їхнього статусу в ієрархії підприємства; здатність швидко відновлювати фізичні та емоційні ресурси та критично оцінювати свою власну діяльність.

Наша точка зору полягає в тому, що вимоги до менеджера мають бути сформульовані з урахуванням двох аспектів: 1) рівня ієрархії, до якої він належить; 2) складності управлінських завдань, спрямованих на виробництво конкурентоспроможних товарів або надання послуг. Три рівні управлінців організації і структура їх робочого часу представлені на рисунку 3.2.

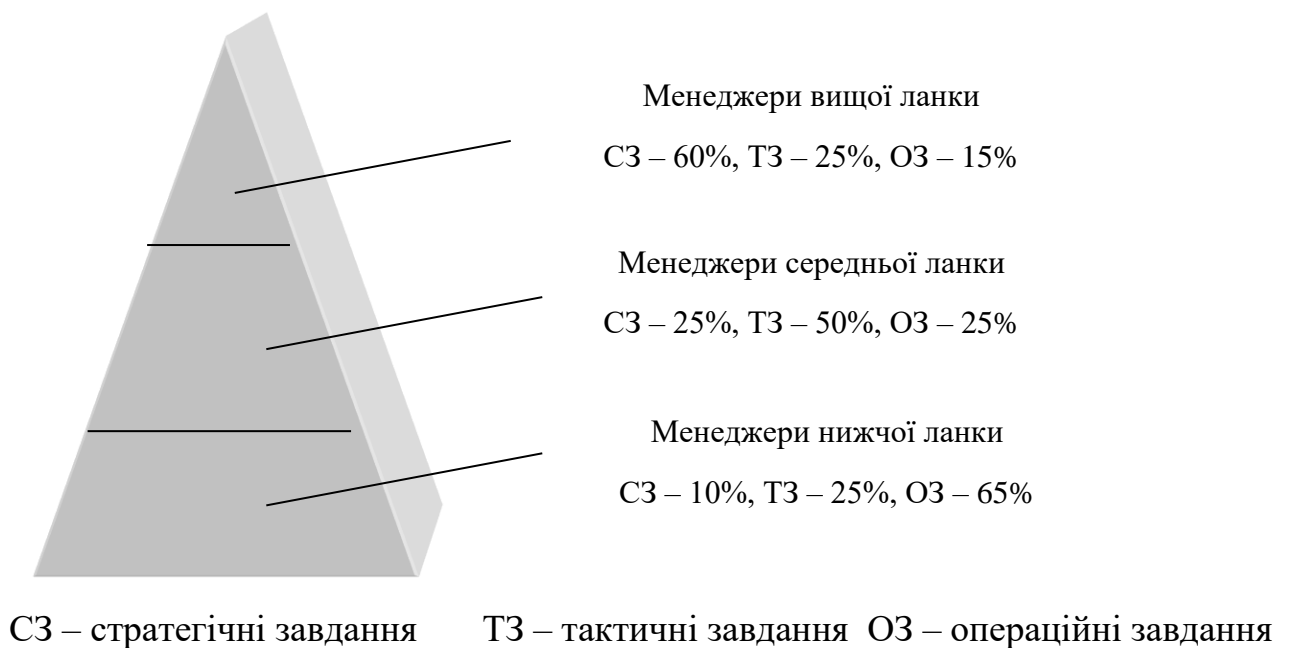


Рисунок 3.2 – Рівні управління в організації і структура їх робочого часу

Кваліфікаційні вимоги до менеджерів вищого рівня можемо згрупувати у сім блоків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Кваліфікаційні вимоги до менеджерів

Група (блок) вимог	Конкретні вимоги
1. Загальна підготовка	Вища освіта: менеджер, економіст, психолог, інженер чи юрист. Знання основ природничих, технічних гуманітарних, суспільних наук
2. Економіко-правова підготовка	Знання основ макро- і мікроекономіки, фінансів і кредиту, статистики, бухгалтерського обліку і аудиту, інформатики, економічного аналізу, економіко-математичних методів, податкової системи; господарського, адміністративного, міжнародного права, громадянського кодексу
3. Професійна підготовка в сфері менеджменту	Глиbokі знання стратегічного і тактичного маркетингу, теорії організації, стратегічного менеджменту, розробки управлінських рішень, управління персоналом, фінансового, інвестиційного, інноваційного, виробничого, міжнародного менеджменту
4. Вміння розробляти якісні управлінські рішення в умовах невизначеності	Глиbokі знання наукових підходів до менеджменту, методів аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування управлінських рішень, методів управління якістю і ресурсоемністю товарів, конкурентними перевагами фірми
5. Вміння організувати себе і колектив на досягнення цілей	Знання основ психології особистості і колективу, соціології праці. Вміння координувати процес управління інноваційними, виробничими процесами
6. Лідерство	Знання методів спілкування з людьми, соціально-психологічних методів формування колективу, створення в ньому нормального морально-психологічного клімату. Вміння формулювати свої думки, комунікабельність. Турбота про фізичне та психологічне здоров'я
7. Практичний досвід і навички	Для менеджера вищої ланки практичний досвід роботи в даній сфері повинен бути не меншим 5 років, середньої ланки – 3 роки

На основі аналізу виконання кваліфікаційних вимог, викладених у таблиці 3.4 і проведення додаткових досліджень можна оцінити ділові якості менеджера, який займає конкретну посаду.

Соціологи для аналізу і оцінки особистості розробили модель, яка включає наступні якості: 1) ділові; 2) здібності; 3) лідерство; 4) характер; 5) темперамент; 6) направленість інтересів; 7) вік; 8) здоров'я.

Оцінювання якостей здійснюється в балах:

- відсутня – 1;
- проявляється рідко – 2;
- проявляється помірно – 3;
- проявляється часто – 4;
- проявляється завжди – 5.

Вагомість кожної якості визначена експертами, середньозважене значення ділових якостей менеджера визначаємо за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad (3.1)$$

де K_m – середньозважений інтегральний показник ділових якостей менеджера, бали;

$i=1,2,\dots,n$ – к-сть експертів;

$j=1,2,\dots,8$ – к-сть якостей керівника, які оцінюються;

α_j – вагомість j -ї якості менеджера за 10-бальною шкалою; визначається окремо для кожної групи менеджерів і спеціалістів;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості менеджера за 6-бальною шкалою.

Наведемо приклад оцінки ділових якостей менеджера (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Приклад оцінки ділових якостей менеджера

Експерти	Експертна оцінка восьми якостей менеджера за 5-бальною шкалою							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	5	2	4	3	5	3	4	5
2.	5	2	3	2	4	2	5	5
3.	4	3	3	2	4	3	5	4
4.	4	3	4	2	4	3	5	4
5.	4	3	4	2	4	3	5	4
Вагомість	10	7	4	8	3	3	6	8

За цими даними інтегральний показник ділових якостей менеджера дорівнює:

$$K_m = \frac{10(4+4+5+5+4)+7(3+3+2+2+3)+4(3+4+4+3+4)+8(2+2+3+2+2)+$$

$$+3(4+4+4+5+4)+3(3+3+3+2)+6(5+5+4+5+5)+8(4+4+4+5+5)}{5} = 179.$$

Цей показник можна співставити із таким самим показником конкурентів або ж з еталонним значенням.

За наведеною вагомістю якостей даного менеджера мінімальне значення інтегрального показника його якостей дорівнює 49, середнє – 147, максимальне – 245 балів. Значить, ділові якості менеджера якого ми оцінювали дещо вищі від середнього значення. Слід відзначити, що набір якостей та їх вагомість для різних груп менеджерів і спеціалістів свої.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності

Термін «ергономіка» означає «закон праці». Його ввів ще у і 857 р. Войцех Ястшембовський. Під ергономікою розуміють галузь знань, яка комплексно вивчає трудову діяльність людини у системах ЛМС з метою забезпечення її ефективності, безпеки та комфорту.

Мета ергономіки – підвищення ефективності системи людина-машина, забезпечення безпеки праці.

Завдання ергономіки:

- розробка основ проектування діяльності людини-оператора з врахуванням специфіки експлуатації технічних систем та факторів навколишнього середовища;
- вивчення закономірностей взаємодії людини з технічними системами та навколишнім середовищем;
- формування принципів побудови системи людина-машина та алгоритмів дії у них людини-оператора;
- розробка перспективних форм праці людини і пов'язаних з нею технічних систем, факторів навколишнього середовища;
- розробка методів дослідження, проектування та експлуатації системи людина-машина, які забезпечують безпеку людини, ефективність праці.

Предметом ергономіки є трудова діяльність людини у процесі взаємодії з технічними системами та в умовах особливого впливу на неї факторів навколишнього природного середовища.

Основним об'єктом ергономіки є система людина-машина. Проблемами взаємодії людини та машини займається також інженерна психологія, яка вивчає

закономірності процесів інформаційної взаємодії людини у системі людина-машина.

Основні завдання інженерної психології:

- аналіз функцій людини у системі людина-машина, вивчення структури та класифікація форм діяльності оператора;
- вивчення процесів опрацювання інформації людиною-оператором;
- вивчення впливу психологічних чинників на ефективність системи людина-машина;
- розробка принципів та методів професійного відбору і підготовки операторів у системі людина-машина.

У системі людина-машина завжди є 3 елементи: предмет праці, засоби праці та суб'єкт праці. Наявні елементи знаходяться на місці праці.

Місце праці – це зона, де є необхідні технічні засоби, де відбувається трудова діяльність людини. Місце праці обладнане засобами відображення інформації, органами керування та допоміжним обладнанням.

Організацією місця праці називається проведення системи заходів щодо його обладнання засобами та предметами праці і їх розташуванням у визначеному порядку з метою досягнення:

- оптимізації умов трудової діяльності;
- безпеки праці;
- максимальної ефективності;
- комфортності роботи людини.

До робочого місця ставляться такі вимоги:

- достатній робочий простір, який дає змогу працюючій людині здійснювати необхідні рухи та переміщення;
- достатні фізичні, зорові та слухові зв'язки між людиною та обладнанням, а також між людьми Під час виконання трудового завдання;
- необхідний рівень освітлення;

- допустимий рівень шуму, і вібрацій та інших шкідливостей, які генерує обладнання місця праці та інші джерела;
- наявність необхідних засобів захисту;
- оптимальне розташування робочих місць, а також безпечні та достатні проходи для працюючих людей.

Засоби відображення інформації мусять забезпечити своєчасність отримання людиною потрібної інформації для її аналізу, логічної обробки та прийняття погрібного рішення.

Органи керування повинні забезпечити перехід дій від людини до машини. Вони мають бути надійними у роботі та зручними в користуванні, не допускати аварій, травм при перевантаженнях та помилкових діях людини. Вони повинні виключати з трудового процесу зайві, малоефективні та втомлювальні рухи і дії.

За призначенням органи керування ділять на 4 основні класи:

- вмикання, вимикання, перемикавання;
- виконання повторних операцій;
- безперервне регулювання;
- аварійні органи.

Органи керування мають захист від випадкового довільного вмикання (механічний опір, блокування, укриття тощо).

При організації робочого місця враховують основні антропометричні дані людини. Найважливішою характеристикою робочого місця є зона досягнення моторного поля.

Моторне поле – це простір робочого місця, в якому розміщені органи керування та інші технічні засоби, в якому людина здійснює рухові дії для виконання робочого завдання. Під зоною досягнення моторного поля робочого місця розуміють частину простору, обмежену крайніми точками, яких можуть досягнути руки та ноги людини, котра не змінює свого положення.

Розрізняють зони легкого та оптимального досягнення.

Легке досягнення – при русі рук у плечовому суглобі з опорою.

Оптимальне досягнення – рух у ліктьових суглобах з опорою.

При організації місця праці потрібно враховувати:

- ступінь рухливості оператора(сидячи, стоячи, сидячи-стоячи);
- конфігурацію і спосіб розміщення органів керування;
- потребу в огляді робочого простору;
- необхідність використання робочої поверхні для писання та інших робіт, розміщення телефонів, розташування інструкцій тощо.

Велике значення має правильний вибір робочого сидіння. Конструкція робочого сидіння повинна забезпечити підтримку основної робочої пози, не утруднювати робочих рухів, зміну положення, забезпечити умови для відпочинку.

Ергономіка виробила конкретні вимоги до антропометричних показників обладнання.

Характеристика пульта:

- загальна висота: «сидячи» – 1650 мм, «стоячи» – не більше 1300 мм;
- висота розміщення органів керування для положення «сидячи» – 530-1040 мм, стоячи – 1000 - 1500 мм.

Характеристики крісла:

- форма сидіння – квадратна;
- форма спинки – прямокутна вгнута;
- розмір сидіння – 400x400 мм, спинки – 300x120 мм;
- кут нахилу сидіння назад -50 – -60°;
- кут нахилу спинки - 50 – - 100°;

Розміри вільного місця для ніг:

- висота – не менше 600 мм;
- ширина – не менше 500 мм;
- глибина – не менше 400 мм.

Досягнення органів керування по горизонталі – півколо радіусом 600 мм. Встановлені також відстань між органами керування, їх розміри, зусилля переміщення, величина переміщення, напрямок переміщення.

Продуктивність праці, працездатність людини в багатьох випадках визначаються правильним встановленням режиму праці та відпочинку, що означає зміну періодів праці та відпочинку протягом доби, тижня та довшого терміну.

Реалізація основних ергономічних вимог до режимів праці та відпочинку дає змогу забезпечити необхідний рівень працездатності, зменшити втому, зберегти здоров'я людей.

При розробленні режимів праці та відпочинку необхідно встановити:

- тривалість періодів безперервної праці (тривалість зміни);
- інтервали між періодами безперервної праці (між змінами);
- кількість змін, які забезпечують чергування;
- тривалість та форму відпочинку.

Для операторів, які працюють з екранами дисплеїв та інших індикаторів, можуть бути рекомендовані такі режими праці та відпочинку.

Тривалість безперервної праці не повинна перевищувати 4-6 год. В іншому випадку працездатність через втому зору раптово знижується. Під час праці, яка не допускає відхилення уваги, її тривалість слід скорочувати. Наприклад, оператор, який стежить за екраном індикатора, найуважніше і найточніше працює протягом перших 30 хв. чергування. За цей час він допускає мінімальну кількість помилок (пропусків та хибних тривог). А далі, внаслідок втоми зорового аналізатора, кількість помилок зростає майже в два рази та залишається незмінною до кінця другої години. Потім спостерігається нове зростання кількості помилок через загальну втому оператора. Тому для підтримки високої ефективності праці може бути рекомендований 30-хвилинний період чергування з наступною 30-хвилинною перервою.

Для обслуговуючого персоналу, при роботі якого допускаються нерегламентовані перерви і не потрібне постійне перебування на місці праці, тривалість безперервної праці може перевищувати 6 год.

Тривалість відпочинку повинна бути у 2 рази (а при інтенсивному навантаженні – у 3 рази) більшою, ніж тривалість безперервної роботи.

Максимальний інтервал між періодами праці не повинен перевищувати 48 год., тому що більша тривалість відпочинку призводить до значного збільшення часу спрацьованості (у 4-10 разів).

Організація відпочинку має дві мети:

- зняти втому, яка виникла внаслідок попередньої праці;
- забезпечити швидке включення у роботу.

При організації відпочинку між періодами праці потрібно передбачити використання різних його форм – активної і пасивної.

Під активною формою відпочинку розуміють переключення на інший вид діяльності (у тому числі спортивні ігри тощо). Пасивна форма відпочинку у процесі праці – це прийняття оператором зручної пози, яка потрібна для розслаблення м'язів. У неробочий час сон є пасивною формою відпочинку. Часто персонал, який змінюється з чергування, має схильність увесь вільний час присвячувати сну як вдень, так і вночі. Така форма відпочинку не є оптимальною і не знімає втоми. Річ у тому, що емоційна напруга – це специфічна втома, мобілізація уваги має дуже різні наслідки, які порушують нормальне засинання та знижують глибину сну. Тому необхідна дія, яка знижує стан напруги.

Водночас прямий перехід від сну до чергування збільшує час включення у роботу, що супроводжується розпорошенням уваги, періодом дрімання. Тут також треба полегшити перехід людини до праці.

Питання чергування змін протягом доби мусить вирішуватися на основі врахування добової ритміки фізіологічних функцій, а також таких міркувань, як організація харчування, особливості місця проживання, поїздка на роботу тощо. Добова ритміка фізіологічних функцій – це закономірні циклічні зміни

активності організму людини протягом доби. Досвід показує, що протягом доби існують 2 яскраво виражені цикли зниження активності: вдень – з 13-ї до 15-ї години, вночі – з півночі до 5-ї години. У цей час кількість помилок оператора помітно збільшується. Тому початок зміни потрібно встановити о 8-й – 9-й годині, коли початок роботи збігається з піднесенням загальної активності організму.

При організації праці протягом тижня, місяця потрібно враховувати ту обставину, що з часом організм людини пристосовується до нічної праці і часто злам складеного стереотипу негативно впливає на його працездатність. Разом з тим тривала праця в нічну зміну порушує соціальні та інші зв'язки, що викликає негативну психологічну реакцію. Тому доцільніше чергувати роботу у денну та нічну зміни.

4.2 Вплив параметрів мікроклімату на самопочуття людини

Параметри мікроклімату справляють безпосередній вплив на самопочуття людини та його працездатність. Зниження температури за всіх інших однакових умов призводить до зростання тепловіддачі шляхом конвекції та випромінювання і може зумовити переохолодження організму.

Підвищення швидкості руху повітря погіршує самопочуття, оскільки сприяє підсиленню конвективного теплообміну та процесу тепловіддачі при випаровуванні поту.

При підвищенні температури повітря мають місце зворотні явища. Встановлено, що при температурі повітря понад 30°C працездатність людини починає падати. За такої високої температури та вологості практично все тепло, що виділяється, віддається у навколишнє середовище при випаровуванні поту. При підвищенні вологості піт не випаровується, а стікає краплинами з поверхні шкіри.

Недостатня вологість призводить до інтенсивного випаровування вологи зі слизових оболонок, їх пересихання, розтріскування, забруднення.

Вода та солі, котрі виносяться з організму з потом, повинні заміщуватися, оскільки їх втрата призводить до згущення крові та порушення діяльності серцево-судинної системи.

Зневоднення організму на 6% викликає порушення розумової діяльності, зниження гостроти зору. Зневоднення на 15...20% призводить до смертельного наслідку.

Втрата солі позбавляє кров здатності утримувати воду та викликає порушення діяльності серцево-судинної системи. За високої температури повітря і при дефіциті води в організмі посилено витрачаються вуглеводи, жири, руйнуються білки.

Для відновлення водяного балансу рекомендується вживати підсолену (0,5% NaCl) воду (4-5 л на людину за зміну), білково-вітамінний напій, охолоджену питну воду або чай.

Тривалий вплив високої температури у поєднанні зі значною вологістю може призвести до накопичення теплоти в організмі і до гіпертермії – стану, при котрому температура тіла піднімається до 38...40 °С. При гіпертермії, як наслідок, тепловому ударі, спостерігається головний біль, запаморочення, загальна слабкість, спотворення кольорового сприйняття, сухість у роті, нудота, блювання, потовиділення. Пульс та частота дихання прискорюється, в крові зростає вміст залишкового азоту та молочної кислоти. Спостерігається блідість, посиніння шкіри, зіниці розширені, часом виникають судоми, втрата свідомості.

За зниженої температури, значної рухомості та вологості повітря виникає переохолодження організму (гіпотермія). На початковому етапі впливу помірного холоду спостерігається зниження частоти дихання, збільшення об'єму вдиху. За тривалого впливу холоду дихання стає неритмічним, частота та об'єм вдиху зростають, змінюється вуглеводний обмін. З'являється м'язове тремтіння, при котрому зовнішня робота не виконується і вся енергія тремтіння перетворюється в теплоту. Це дозволяє протягом деякого часу затримувати зниження температури внутрішніх органів. Наслідком дії низьких температур є

холодові травми.

Параметри мікроклімату спричиняють суттєвий вплив на продуктивність праці та на травматизм. Вплив температури повітря на середню продуктивність праці характеризується графіком (рис. 4.1).

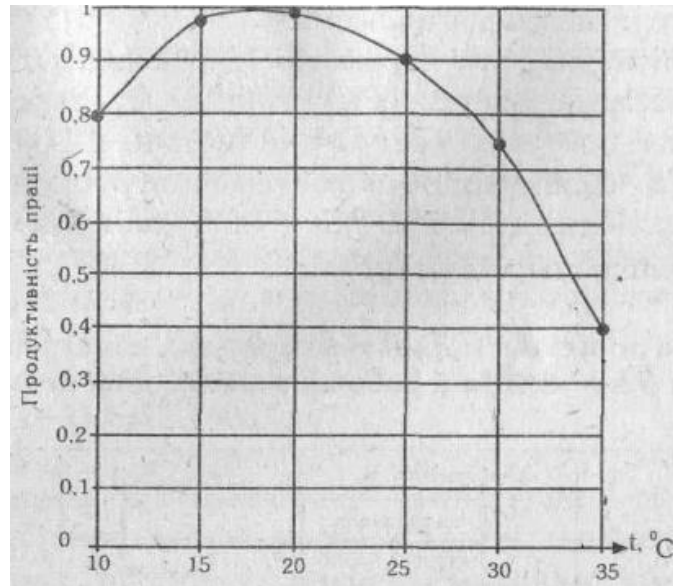


Рисунок 4.1 – Вплив температури повітря на продуктивність праці

В основу принципів нормування параметрів мікроклімату покладена диференційна оцінка оптимальних та допустимих метеорологічних умов в робочій зоні в залежності від теплової характеристики виробничого приміщення, категорії робіт за ступенем важкості та періоду року.

Оптимальними (комфортними) вважаються такі умови праці, за котрих має місце найвища працездатність і хороше самопочуття, Допустимі мікрокліматичні умови передбачають можливість напруженої роботи механізму терморегуляції, що не виходить за межі можливостей організму, а також дискомфортні відчуття.

Для того щоб визначити, чи відповідає повітряне середовище даного приміщення встановленим нормам, необхідно кількісно оцінити кожний з його параметрів.

Температуру вимірюють звичайними ртутними чи спиртовими термометрами. В приміщеннях зі значними тепловими випромінюваннями

використовують парний термометр, що складається з двох термометрів (зачорненого та посрібленого). Для безперервної реєстрації температури застосовують самопишучі прилади – термографи. Температуру повітря вимірюють в кількох точках робочої зони, як правило на рівні 1,3-1,5 м від підлоги в різний час. На тих робочих місцях, де температура повітря біля підлоги помітно відрізняється від температури повітря верхньої зони приміщення, вона вимірюється на рівні ніг (0,2-0,3 м від підлоги).

Відносна вологість повітря (відношення фактичного вмісту маси водяних парів, що містяться в даний час в 1 м³ повітря, до максимально можливого їх вмісту при даній температурі) визначається психрометром Августа, аспіраційним психрометром, гігрометром та гігрографом.

Для вимірювання швидкості руху повітря використовують крильчаті (0,3-0,5 м/с) та чашкові (1-20 м/с) анемометри, а для визначення малих швидкостей руху повітря (менше 0,5 м/с) - термоанемометри та кататермометри.

Створення оптимальних метеорологічних умов у виробничих приміщеннях є складною задачею, вирішити яку можна наступними заходами та засобами: удосконалення технологічних процесів та устаткування; впровадження нових технологій та обладнання, які не пов'язані з необхідністю проведення робіт в умовах інтенсивного нагріву дасть можливість зменшити виділення тепла у виробничі приміщення.

Раціональне розміщення технологічного устаткування. Основні джерела теплоти бажано розміщувати безпосередньо під аераційним ліхтарем, біля зовнішніх стін будівлі і в один ряд на такій відстані один від одного, щоб теплові потоки від них не перехрещувались на робочих місцях. Для охолодження гарячих виробів необхідно передбачити окремі приміщення. Найкращим рішенням є розміщення тепловипромінюючого обладнання в ізольованих приміщеннях або на відкритих ділянках.

Автоматизація та дистанційне управління технологічними процесами. Цей захід дозволяє в багатьох випадках вивести людину із виробничих зон, де

діють несприятливі фактори. Раціональна вентиляція, опалення та кондиціонування повітря. Вони є найбільш розповсюдженими способами нормалізації мікроклімату у виробничих приміщеннях.

Забезпечити нормальні теплові умови в холодний період року в надтогабаритних та полегшених промислових будівлях дуже важко і економічно недоцільно. Найбільш раціональним варіантом в цьому випадку є застосування променистого нагрівання постійних робочих місць та окремих ділянок. Захист від протягів досягається шляхом щільного закривання вікон, дверей та інших отворів, а також влаштуванням повітряних і повітряно-теплових завіс на дверях і воротах. Раціоналізація режимів праці та відпочинку досягається скороченням тривалості робочої зміни, введенням додаткових перерв. створенням умов для ефективного відпочинку в приміщеннях з нормальними метеорологічними умовами.

Для робітників, що працюють на відкритому повітрі зимою, обладнують приміщення для зігрівання, в яких температуру підтримують дещо вищою за комфортну.

Застосування теплоізоляції устаткування та захисних екранів. В якості теплоізоляційних матеріалів широко використовуються: азбест, азбоцемент, мінеральна вата, склотканина, керамзит, пінопласт.

На виробництві застосовують також захисні екрани для відгородження джерел теплового випромінювання від робочих місць. За принципом захисту щодо дії тепла екрани бувають відбиваючі, поглинаючі, відвідні та комбіновані. Важливе значення для профілактики перегрівання мають індивідуальні засоби захисту. Спецодяг повинен бути повітро- та вологопроникним, для роботи в екстремальних умовах застосовуються спеціальні костюми з підвищеною теплосвітловіддачею. Для захисту голови від випромінювання застосовують каски, капелюхи; для захисту очей - окуляри, маски з відкидним екраном. Захист від дії зниженої температури досягається використанням теплового спецодягу, а під час опадів – плащів та гумових чобіт.

ВИСНОВКИ

Сучасне бізнес-середовище змінюється дуже швидко через технологічний прогрес, глобалізацію та економічну нестабільність. Ефективне лідерство допомагає організаціям адаптуватися до цих змін, залишатися конкурентоспроможними та уникати кризи. У сучасному світі конкуренція за найкращі таланти є дуже високою. Ефективні лідери здатні залучати, утримувати та мотивувати талановитих працівників, створюючи сприятливе робоче середовище та можливості для професійного розвитку.

Інновації є ключовим фактором для довгострокового успіху компанії, і лідери, які сприяють креативності та інноваціям, допомагають організаціям створювати нові продукти та послуги, що задовольняють змінні потреби ринку. Лідери мають вирішальний вплив на організаційну культуру. Вони встановлюють стандарти поведінки, цінності та етичні норми, що впливають на робоче середовище та продуктивність працівників.

Ефективні лідери здатні приймати виважені рішення, які базуються на аналізі даних та врахуванні всіх можливих ризиків. Це особливо важливо у складних та невизначених ситуаціях. Сучасний бізнес часто передбачає співпрацю між різними департаментами, командами та навіть компаніями. Лідери, які вміють ефективно комунікувати та будувати взаємини, сприяють більш злагодженій роботі та досягненню спільних цілей.

У сучасному суспільстві дедалі більше уваги приділяється відповідальності бізнесу перед суспільством та навколишнім середовищем. Лідери, які розуміють значення етичної поведінки та корпоративної соціальної відповідальності, здатні побудувати довіру з боку клієнтів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Ці фактори підкреслюють важливість ефективного лідерства для успіху та стійкості бізнесу в сучасному світі.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Баюс Л.А., Мосій О.Б. Стратегічне планування під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ ім. Івана Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). С. 19. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41696/2/KhI_VNPK_2023_Baius_L-Strategic_planning_during_war_19.pdf
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. К.: ЦУЛ. 2015. 400 с.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали X-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970>
5. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
6. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією : навчальний посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 50 с.
7. Максвелл Джон. 21 беззаперечний закон лідерства. Щоб вести за собою. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2017. 320 с.
8. Майстерня управлінського лідерства: збірник навчально-методичних матеріалів №1 для слухачів Літньої тренінгової школи. / Уклад: М.С. Орлів, А.М. Штефанюк; За заг. ред.: Ю.В. Ковбасюка, В.А. Гошовської. К.: НАДУ, 2013. 132 с.

9. Майстерня управлінського лідерства: збірник навчально-методичних матеріалів №2 для слухачів Літньої тренінгової школи. / Уклад: Н.Б. Ларіна, В.В. Святненко; За заг. ред.: Л.А. Пашко, М.М. Газізова. К.: НАДУ, 2013. 144 с.

10. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Сороківська О.А. Перспективи використання в Україні європейського досвіду державного регулювання процесів інвестування// Матеріали міжнародної економічної науково-практичної інтернет-конференції "Інноваційний потенціал сучасної економічної науки", м. Тернопіль, 17 березня 2017 р. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2343/>

11. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. №2. 2019. С. 80-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>

12. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

13. Мітлощ А.В., Маляко В.О., Бажанюк В.С. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: Монографія. К.: Інститут обдарованої дитини, 2014. 290 с.

14. Мосій Л., Козбур Г.В. Мосій О.Б. Цифрова трансформація: стратегії та інструменти. Матеріали міжнародної наукової конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (випуск 78). URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1197/>

15. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/>

16. Нестуля О.О., Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навчальний посібник / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. К.: Знання, 2013. 358 с.
17. Новак В. О. Організаційна поведінка: Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
18. Озерянська Н.В., Мосій О.Б. Операційний менеджмент в системі управління підприємством // Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 33)»/ Збірник тез доповідей: випуск 33 (м. Тернопіль, 13 листопада 2018 р.). Частина 2. Тернопіль. 2018. С. 37-39. URL: https://drive.google.com/file/d/1097OHfjAFYT_Ennv5dj9c5cWaRiyFeWw/view
19. Пашко Л.А. Управлінське лідерство сучасного керівника: навчально-методичний посібник. / Л.А. Пашко. Луцьк: Волинський ЦППК, 2013. 87 с.
20. Про лідерство. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. К: КМ-БУКС, 2018. 216 с.
21. Психологія управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. 293 с.
22. Сергєєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн./ за наук. ред. Л.М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
23. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2010. 192 с.
24. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.
25. Sorokivska O., Melnyk L., Mosiy O. Environmentally responsible business: the introduction of the European experience in Ukraine// Journal of International Business Studies, 9 (2). №48. 2017. P. 1539-1547.

Анкета

«Лідерство в організації»

Оцініть керівників ПрАТ «Тернопільгаз» за 5-бальною шкалою.

№	Запитання	Керівники вищого рівня (голова правління, його заступники, гол. бухгалтер, керівники районних управлінь)	Керівники середнього рівня (начальники відділів та служб)	Керівники нижчого рівня (керівники дільниць, майстерень, груп, лабораторій та ін. підрозділів)
	Оцініть конкретні досягнення та успіхи керівника в організації?			
2.	На скільки підтримується відкритий та ефективний комунікаційний клімат в організації?			
3.	На скільки керівник стимулює та розвиває потенціал своїх підлеглих?			
4.	На скільки ефективно лідер вирішує конфлікти в колективі та підтримує робочий клімат?			
5.	Оцініть стратегії розвитку та навчання, які використовуються для підвищення навичок та ефективності команди?			
6.	Оцініть взаємодію керівника із співробітниками для забезпечення їхнього задоволення роботою та відданості організації?			
7.	Як лідер підтримує розвиток і кар'єрний ріст своїх підлеглих та створює сприятливе середовище для їхнього професійного зростання?			
8.	Чи ефективно визначається та використовується стратегія вирішення проблем та прийняття рішень в організації?			
9.	Як лідер підтримує інноваційний підхід та розвиток новаторських ідей в команді?			
10.	Яким чином впроваджується етичне керівництво в організації?			

Дякуємо за ваші відповіді!