

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Побудова і розвиток команди ТОВ «Агротехх»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519
спеціальності 051 – Економіка, Управління
персоналом та економіка праці

Тур Р.О

Керівник : д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька
політехніка»

Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Управління персоналом та економікою праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Тур Руслану Олександровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Побудова і розвиток команди ТОВ «Агротех»»
керівник роботи: Череп Олександр Григорович д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с
2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року
3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ «Агротех», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти побудови та розвитку команди діяльності; виявити сутність та особливості формування команди; здійснити оцінка діяльності команди ТОВ «Агротех» ; розробити напрямки вдосконалення командної роботи ТОВ «Агротех» з метою підвищення та покращення роботи команди; оцінити та проаналізувати роботу команди та підприємстві ТОВ «Агротех».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить рис.4, табл.17.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	17.08.2020	17.08.2020
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	14.09.2020	14.09.2020
3	Череп О.Г., д.е.н., професор	19.10.2020	19.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Р.О. Тур
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)

Науковий консультант _____
(підпис)

М.М. Іванов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: с. 110, рис.4 , табл. 17, 68 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес роботи команди на ТОВ «Агротех» з метою побудови та розвитку команди.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо вдосконалення роботи побудови та розвитку команди на підприємстві ТОВ «Агротех» з метою покращення роботи колективу.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування розвитку та побудови команди на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: методика побудови та розвитку команди, дозволяє підвищити якість роботи підприємства в очах партнерів, конкурентів і споживачів, засвідчити власну стабільність кожного члена колективу, значущість та ефективності компанії, виконана робота команди піде на користь всій компанії, що також допоможе сформуванню громадської думки споживачів про компанію і послуги, привернути увагу великих корпоративних клієнтів, поліпшити ефективність діяльності не тільки в Запорізькому регіоні а й на всій території України.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, використання шляхів та методів покращення роботи команди на ТОВ «Агротех», а також дослідження допоможе керівникам краще розуміти, як поводитися з командою під час дистанційної роботи.

КОМАНДА, АНАЛІЗ, КОЛЕКТИВ, ОЦІНКА РОБОТИ КОМАНДИ, МЕТОДИ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

Master's qualification work: pages.110, figures 4, tables. 17, 68 sources.

The object of research is the process of team work at Agrotech LLC in order to build and develop a team.

The subject of research is theoretical and methodological approaches to improving the work of building and developing a team at the company LLC "Agrotech" in order to improve the work of the team.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of development and team building in the enterprise in order to increase its competitiveness in the market.

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The results obtained: methods of building and developing a team, improves the quality of the company in the eyes of partners, competitors and consumers, to prove the stability of each team member, the importance and efficiency of the company, team work will benefit the whole company, which will help shape public opinion about the company and services, to attract the attention of large corporate clients, to improve the efficiency not only in the Zaporozhye region but also throughout Ukraine.

Enterprise LLC " Agrotech " - a modern enterprise with the main activities of growing grain and industrial crops, production of products of flour and cereals, production of bread and bakery products, providing services in crop production.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the use of ways and methods to improve the work of the team at Agrotech LLC, and the study will help managers better understand how to behave with the team during remote work.

In order to strengthen their position and the development of the enterprise, it is necessary to pay attention to such important factors as teamwork, this may include motivation, adaptation, development of friendly relations between team

members and maintaining the morale of employees in the current economy.

This work provides information on how to work with team leaders during remote work so that team members continue to do their job and stay on good terms with other team members. The personal qualities of the leader who leads the team during the pandemic are substantiated.

TEAM, ANALYSIS, TEAM, EVALUATION OF TEAM WORK,
METHODS, DEVELOPMENT, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Теоретичні засади формування команди на підприємстві.....	11
1.2 Команди: термін, етапи, характеристика.....	20
1.3 Методи оцінки ефективної командної роботи.....	30
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОТЕХ»...	47
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «АГРОТЕХ».....	47
2.2 Аналіз командної роботи працівників компанії ТОВ «АГРОТЕХ».....	57
2.3 Оцінка командної роботи на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ».....	65
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КОМАНДИ ТА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГОРОТЕХ».....	73
3.1 Шляхи та методи удосконалення командної роботи ТОВ «АГРОТЕХ»...	73
3.2 Вдосконалення командної роботи на домашньому місці.....	82
3.3 Адаптація та мотивація працівників на підприємстві ТОВ «Агротех».....	90
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

В сучасному світі та бізнесу зусилля команди часто дають набагато більші результати, ніж окремі зусилля окремих людей, та робота команди, може призвести до покращення становища всього підприємства. Однак вони, також, можуть стикатися з труднощами: міжособиці, розбіжності щодо напрямку проекту та невизначені цілі - це лише декілька питань, які можуть створити суперечку навіть із найкваліфікованішими командами.

Хороша робота в команді допомагає побудувати моральний дух на робочому місці, що робить працівників більш продуктивними та, зрештою, збільшує прибуток. Для організацій, які чудово працюють у команді, вирішення проблем простіше - оскільки люди з різними навичками та знаннями будуть спільно створювати креативне рішення.

Без хорошої командної роботи на робочому місці важко прогресувати, бо бізнес в любий час може призвести до стагнації та втрати частки ринку. Насправді, невдачі на робочому місці є прямим результатом відсутності співпраці або неефективного спілкування. Очевидно, що організація виграє, коли її співробітники синергічно працюють разом.

Командна робота - це не те, що ми можемо з силою нав'язати своїм працівникам. Натомість хороша робота в команді природно відбуватиметься тоді, коли існує здорова культура на робочому місці, де працівники розглядаються, як особистість і де відзначається відкрите спілкування.

Метою магістерської роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо побудови та розвитку команди ТОВ «АГРОТЕХ» з метою покращення становища роботи команди.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто теоретичні аспекти побудови та розвитку команди;

- систематизовано характеристики параметрів, що визначають функціонування командної роботи на підприємстві;
- досліджено сутність та особливості формування команд на підприємстві;
- визначено та систематизовано підходи до аналізу командної роботи;
- написано поради щодо покращення роботи команди;
- проведено аналізи по роботі команди на підприємстві;
- проаналізована командна діяльність ТОВ «АГРОТЕХ» ;
- розроблені рекомендації щодо покращення роботи команди;
- проведено роботи команди на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ»;
- запропоновано заходи щодо покращення мотивації та адаптації працівників;

Об'єктом дослідження є побудова та розвиток команди на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів побудови та розвитку команди на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в роботі з персоналом та роботі команди. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів командної роботи; статистичного аналізу, порівняння; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо формування та покращення командної роботи ТОВ «АГРОТЕХ»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є фахова література, матеріали

наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ТОВ «АГРОТЕХ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше :

– наведені рекомендації, що до роботи керівників в умовах домашньої роботи, наведені шляхи та методи покращення становища команди в умовах карантину та в умовах дистанційної роботи через інтернет та сучасні технології;

удосконалено:

– методики та шляхи покращення та побудови команди на підприємстві.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівникам підприємства та команд краще побудувати та покращити їх роботу на ТОВ «АГРОТЕХ». Практичне значення мають такі розробки як: методика покращення роботи команди, впровадження нових шляхів удосконалення та роботи команди на дистанційній роботі.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади формування команди на підприємстві

Процес командоутворення за останні роки став широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології [1, с. 101].

В основному командоутворення має два завдання: формування команди та формування командного духу та атмосфери [2, с. 101].

При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетентності командної взаємодії, розвинути неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей, розвинути лідерський потенціал, підвищити самооцінку та самосвідомість членів команди, розкрити внутрішній потенціал резервів членів команди [3, с. 101].

Формування команди має багато складових елементів, приділивши увагу яким можна сформувати високоефективну команду та оптимізувати структуру й функціонально–рольовий розподіл учасників команди. Формування команди включає: ефективну співпрацю в команді, розподіл ролей, оптимізація результатів, формування нової структури внаслідок певних дій по формуванню команди, створення робочої атмосфери, налагодження зав'язків та комунікацій.

З питань формування командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з стимуляції корпоративного духу, створення «атмосфери свята», сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв–менеджмент,

розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду [4, с. 101].

Формування командного духу включає сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення один до одного. Формування командного духу є ще й комплексом заходів, що спрямовані на посилення згуртованості, розвиток довіри, підсилення мотивації працівників, набуття синергії, підвищення авторитету неформального лідера та розвиток лояльності.

Формування й розвиток навичок командної роботи виступає основою впровадження командного менеджменту. При цьому процесі важливим є гармонізація загальної мети з особистими цілями, формування відповідальності за результати командної роботи, ситуаційне лідерство, гнучка зміна стилю управління залежно від мети, самоврядування та взаємодія.

Команда є результатом процесу командування. Є безліч думок вчених про розкриття цього поняття, наприклад, фахівець Великобританії в сфері управління персоналом, як стверджує Майкл Армстронг, що «Команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [4, с. 101]. Як стверджували І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум, командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи по реалізації спільної діяльності і загальну та індивідуальну приналежність до групи [6, с. 101].. Вони роблять наголос на взаємо доповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі. Команда має свої особливості та відмінності від звичайної робочої групи на підприємстві. Лідерство в команді значно слабше виражено ніж в групі, воно є розподілене між всіма учасниками команди. Відповідальність в команді взаємна, а синергетичний ефект яскраво

виражений. Місія команди може відрізнятись від місії організації, але не може суперечити, в команді не існує детального розподілу повноважень, результативність роботи визначається перш за все, за колективними показниками [6, с. 101].

Вчені, які досліджували залежність між чисельністю команди та її успішністю стверджували, що чисельність членів команди впливає на її результативність [7, с. 101].

Таблиця 1.1 – Аналіз чисельності команди.

Чисельність	Перевага	Недоліки
2	Члени співпрацюють та обмінюються думками.	Можливе суперництво і є потреба в сторонніх експертах.
3–4	Гнучка робота групи, членами знають всі деталі по роботі.	Можливі потреби під час прийняття рішення за умов що у команді 4 чоловіка.
5–6	Ідеальна група для роботи та прийняття рішення, високий творчий потенціал, узгодження питань без великої витрати часу.	Управління та комунікації потребують великих зусиль, а деталі роботи не мають загального огляду.
7	Висока концентрація на проблемах та їх вирішення, креативності рішення	Збільшення накладних витрат, ускладнення комунікації.
Більше 7	Рекомендуються створити ще одну команду для підвищення конкурентоздатності.	

Отже, як можна бачити з таблиці 1.1, що на мою думку саме оптимальне буде, коли команда буде складатися від п'яти до шести працівників в ній, саме за цих умов, я думаю, що команда буде працювати найефективніше, бо, я думаю, що ця кількість є нормальною для спілкування та вирішення проблем без великої затрати часу, як написано в таблиці. Якщо брати недоліки такої кількості людей, то вони на мою думку не є критичними для роботи в команді.

Команда має свої позитивні наслідки для організації. Команда слугує налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами які співпрацюють з командою.

Учасники команди гостро відчують відповідальність за кінцевий результат своєї діяльності, набагато гостріше ніж учасники звичайної групи. В команді може бути інший стиль управління відмінний від стилю управління в організації. Учасники команди отримують поле для розвитку своїх професійних здібностей, компетентності та навичок, вони освоюють нові функціональні ролі та обов'язки.

В команді наявна більш справедлива система мотивації та стимуляції. Вони утворюють свої цінності та постійно підвищують якість своєї роботи.

Кожна команда має свою мету за для якої була створена. Мета діяльності команди не повинна суперечити цілям діяльності організації.

Створювати команду не завжди потрібно, основними причинами є декілька умов. В організації повинна скластися така ситуація, за якої досягнення цілей вимагає різних навичок та думок. Також коли всі компоненти діяльності є взаємозалежні.

Створення команди є доцільним тоді, коли є час на її формування, а організаційна культура не виключає ефективного функціонування команди. Члени команди повинні бути реально зацікавлені в досягненні головної мети та встановленні команди, як єдиного цілого [7, с. 101].

Команди бувають різними, тип, модель та інші характеристики можуть змінюватись залежно від мети команди та інших умов. Якщо мета команди – дослідження та пошук альтернатив, то вони повинні бути самостійними та креативними. Члени команди повинні бути інтелектуальними, незалежними, мати аналітичні здібності. ро Якщо метою команди є виконання конкретного завдання, то в роботі повинна бути визначеність та забезпеченість ресурсами. Члени повинні оптимально виконати завдання. В структурі команди по ролям все чітко розділено, визначені критерії успіху та невдач. Якщо мета має розмиті границі, такі як пошук проблеми, то члени команди повинні довіряти один одному та виражати взаєморозуміння, підтримувати один одного та шукати проблему. Члени повинні мати високий інтелект, досвід роботи, бути чесними, відкритими, вміти слухати.

Виходячи з інформації вище написаної, бувають такі три види напрямків діяльності команди.



Рисунок 1.1 – Напрямки діяльності команди

Функціональна команда має найбільш чітку систему управління та підпорядкування. Команда складається з фахівців які ефективно вирішують поставлені завдання. Найбільш продуктивно такі команди працюють в ієрархічних організаціях за умов стабільного й передбачуваного ринку.

Мультидисциплінарна команда складається з фахівців з різних підрозділів чи партнерських організацій. Вони можуть знайти рішення складних проблем, що потребують високої компетентності. Члени команди доповнюють один одного, створюють синергетичний ефект. Така команда пристосована до умов зміни навколишнього середовища. Самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в різних сферах, вони взаємодоповнюють один одного. Члени команди мають свободу в прийнятті рішень. Команда високоефективна в умовах створення чогось нового чи то справи, чи то організації. Будь яка команда проходить стадії свого встановлення. У сучасній літературі видаляють декілька підходів до формування команди [8, с. 101].

Команда самокерована – робоча група, якій надається практично повна автономія в процесі прийняття рішень, здійснення контролю та відповідальності за результати.

Самокеровані формальні команди створюються менеджментом компанії, що визначає загальний напрямок їх діяльності, але не назначаючи їхніх керівників.

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом.

Перший принцип – провідні учасники проекту – замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проекту.

Другий принцип – для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності. Система управління командою проекту включає:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проекту;
- створення команди проекту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проекту для ефективного ходу робіт і завершення проекту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проекту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проекту. Суть команди – в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якої переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проекту полягає в його ефективній реалізації.



Рисунок 1.2 – Суттєві ознаки команди

Отже, як можна бачити з рисунка 1.2, що команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

- внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;
- групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд – Груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
- прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
- закріплення певних традицій.

Команда і командна робота стають культовими явищами в сучасній системі менеджменту. Це пояснюється тим, що по–перше, командна робота демонструє високу якість та ефективність у вирішенні багатьох організаційних питань, по – друге, приналежність до команди мобілізує людину взагалі та підвищує її задоволеність умовами життєдіяльності, зокрема.

Таблиця 1.2 – Основні відмінності між групами та командами

Група	Команда
Має формального лідера.	Роль лідера переходить від одного члена команди до іншого.
Індивідуальна підпорядкованість.	Індивідуальна та взаємна підпорядковується (кожен підпорядковується кожному).
Мета єдина з організацією.	Специфічне бачення мети.
На виході – продукти індивідуальної праці.	На виході – продукти колективної праці.
Зустрічі та наради – необхідні та достатні.	На зустрічах ведуться необмежені за часом дискусії та вирішуються всі проблеми.
Ефективність вимірюється у вигляді впливу на бізнес (наприклад, на фінансові показники).	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи.
Кожен член групи має особисте коло спілкування, приймає самостійне рішення та виконує особливі робочі завдання.	Взаємне спілкування, прийняття рішень та робочих завдань.

Отже, як можна бачити з таблиці 1.2, що в команді на відміну від групи, робота разом є невід'ємною частиною роботи людей. В команді все будується навколо всіх її членів, бо в цих робітників є своєрідна залежність від один одного, бо кінцевий результат є плодом праці всіх членів команди разом. В групі же все навпаки, в кінцевому результаті є продукти індивідуальної праці кожного робітника окремо. Також, однієї з головних відмінностей, що в команді на відміну від групи, є взаємне спілкування та, що рішення та робочі завдання вирішуються всіма членами команди.

Також, команда, в свою чергу, має вплив на організаційну діяльність і організаційну культуру. До найбільш важливих переваг командної роботи можна віднести створення умов для високої конкурентоспроможності, розширення можливостей збору багатопланової інформації, поява можливості отримання більшої кількості альтернатив вирішення проблеми, прискорення процесу прийняття рішень, розвиток інноваційної атмосфери, зниження рівня ієрархії, підвищення якості роботи, розвиток задоволеності працею [9, с. 101].

Розглянувши значення та важливість команди в рамках підприємства, важливо зазначити цілі та завдання створення та побудови проектно команди. Отже, цілі створення проектно команди наступні:

- удосконалення розподілу роботи;
- управління і контроль за роботою;
- вирішення проблем і прийняття рішень; – перевірка і затвердження рішень;
- накопичення ідей, інформації, порад; – координація між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у діяльності підприємства;
- розв'язання конфліктів на різних рівнях управління;

- аналіз результатів виконання проєктів з метою поліпшення інформаційної бази для їх оцінки;

Основні організаційні завдання побудови проєктної команди такі:

- створення професійно стимулюючого оточення ;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища;

Ключовим аспектом є вироблення найбільш ефективного способу позиціонування команди в цілому і окремих її членів, зокрема. В свою чергу, формування загального бачення сприяє збільшенню згуртованості команди, так як дозволяє організувати спільне інформаційне поле, задати загальні правила гри, виробити єдині для всіх командні цілі, узгоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, нівелювати суперечності між учасниками (в тому числі в системах цінностей).

Таким чином, успішне формування та ефективне функціонування команд в організації передбачає посилення ролі менеджера як лідера, проведення змін системи управління та комунікації в організації, зміни організаційної культури і стилів управлінського лідерства. В цілому, на рівні організації успішне впровадження командного методу роботи передбачає сукупність управлінських рішень і дій, що включають:

- рішення про мету і завдання командної діяльності. Формування відповідного типу команди на основі підбору членів з взаємодоповнюючими здібностями і адекватними особистісними якостями;
- культивування командних цінностей, атмосфери довіри і емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості;
- удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи.

Формування управлінської команди у функціональній структурі підприємства дозволить вивести керівництво з контроперативного

управління та приділити більше уваги стратегічному плануванню та організаційного розвитку. Крім того, створити середню управлінську ланку на підприємстві, за рахунок чого будуть мінімізовані помилки управління, здійснений ефективний контроль і взаємодія всіх компонентів організаційної структури.

Вищезазначене буде сприяти прийняттю більш усвідомлених рішень на рівні управлінської концепції, маркетингової стратегії та кадровій політиці. Формування команд проєктів в більш загальній системі організаційного консультування дозволить в цілому оптимізувати систему управління організацією. А саме максимально ефективно і з користю для підприємства реалізувати наявний кадровий потенціал, забезпечити залучення свіжих і творчих ідей з боку співробітників.

Отже, виходячи з цього, можна сказати, що головна мета формування команди – самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем. Команда, якщо вона правильно побудована та якщо вона складається з кваліфікованих та неконфліктних людей, може принести велику користь всьому підприємству.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

- поліпшуються управління та якість прийняття рішень;
- змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

1.2 Команди: термін, етапи, характеристика.

Є різні моделі команд, використовуючи які, кожна організація прийде до успіху. Модель сформованої команди може бути різною залежно від умов

зовнішнього та внутрішнього середовища організації. У світовій практиці виділяють різні моделі команд: традиційна, командного духу, переднього краю, цільових завдань, кібер команда. З поміж попередньо описаних моделей на практиці виділяють ще й такі: бізнес модель; офіс президента; багатofункціональна команда; особлива команда; команда пошуку та порятунку; команда, що виконує «брудну» роботу; SWAT–команда; спортивна; «театральна»; транснаціональна [1, с. 101].

Таблиця 1.3 – Характеристика різних моделей команди

Модель	Характеристика
Традиційна модель	Традиційна модель передбачає наявність лідера, який розподіляє з членами команди свою відповідальність та повноваження. Керівник може дозволити взяти роль лідера іншому члену.
Модель командного духу	Модель командного духу передбачає те, що наявний високий рівень командного духу, члени команди натхненні, задоволені, але цієї моделі є те, що цю команду можна вважати псевдокомандою, бо завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.
Модель безпосереднього краю	Модель переднього краю характерна для групи людей, які керують самі собою. Високий рівень відповідальності за рішення. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які впливають на всю групу. Це самокоординована команда.
Модель цільових завдань	Модель цільових завдань характерна для команд, що збираються разом тільки за для роботи над якимось проектом чи завданням. Така команда зазвичай має назву проектна команда.
Кібер команда	Модель кібер команди передбачає те, що члени зустрічаються дуже рідко. В основному спілкуються через електронні комунікації і працюють над проектом віддалено.

Отже, як можна бачити з таблиці 1.3, можна сказати, що всі ці типи підходять для кожного конкретного випадку окремо, також вони залежать від кінцевого результату на який чекають керівники та всі члени команди.

Під час створення команди управлінці повинні враховувати безліч факторів починаючи від мети створення команди до наявних ресурсів в організації. Саме формування команди проходить в декілька етапів.

На першому етапі відбувається визначення основних вимог до команди. Організація визначає головну мету, діяльність команди, вимоги до загальних особливостей команди та вимоги до групи характеристик.

Відбувається побудова матриці компетенцій з певними граничними значеннями для кожної компетенції. Також формується матриця заміщення ролей з урахуванням обмежень без суміщень.

Визначення вимог до ресурсів для виконуваних робіт здійснюється для того, щоб оцінити можливості забезпечення команди всім необхідним для досягнення поставлених завдань і конкретних результатів.

На другому етапі відбувається визначення претендентів у команду проекту. Для цього використовують різні методи, такі як метод 360, індивідуальний ассесмент, тестування.

Метод 360 – це коли ділове оточення самостійно оцінює співробітника на ступінь відповідності даного працівника до певних вимог.

Індивідуальний ассесмент – це метод за якого проводиться оцінка кандидата за проведеним інтерв'ю, аналізом даних, проведенням сесії та спілкування з керівниками. Результатом є звіт про працівника.

Тестування – це проходження певних тестів на виявлення необхідних характеристик кандидата.

На третьому етапі відбувається відбір у команду проекту. Проекція матриці заміщення ролей на функціонал проекту необхідна для визначення членів команди. Відбір команди проекту це один з найважливіших етапів.

Формування матриці відповідальності претендентів з урахуванням обмежень матриці суміщення і заданих коефіцієнтів вимог потрібне для розподілу меж відповідальності членів команди, хоча відповідальність за результати діяльності є спільною.

На четвертому етапі відбувається сам процес по формуванню команди, як комплекс заходів щодо формування та розвитку команди.

Формування команди базується на таких принципах, як цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Процес формування команди також повинен вмещувати, ще декілька складових, таких як визначення лідера, налагодження комунікацій.

Коли в організації відбувається процес підбору кандидатів до команди, потрібно враховувати як професіональні якості, так і особисті. Кандидат повинен бути наділений певними знаннями зі певної сфери, він повинен бути вмотивованим, комунікабельним [11, с. 101].

Кожна команда повинна відповідати певним характеристикам: єдність мети, спільна діяльність, несуперечливість інтересів, автономність діяльності, спеціалізація та взаємо доповнення ролей, колективна та взаємна відповідальність, стійкість команди.

Таблиця 1.4 – Етапи становлення команди

Етапи	Сутність
Перший етап	Відбувається визначення основних вимог до команди
Другий етап	Відбувається визначення претендентів у команду проекту
Третій етап	Відбувається відбір у команду проекту
Четвертий етап	Відбувається сам процес по формуванню команди, як комплекс заходів щодо формування та розвитку команди.

Отже, як можна бачити з таблиці 1.4, це чотири етапи становлення команди, які описані зверху.

Відбір членів команди і організація їх спільної роботи. Ефективність роботи організацій великою мірою залежить від добору й розстановки працівників, які здійснюють управлінські функції, – керівників усіх рівнів. Пошук працівників–управлінців здійснюється тими самими способами, що й інших працівників. Разом із тим на практиці організації, які успішно залучають висококваліфікованих керівників (управлінців), використовують такі стимули:

- високий оклад;
- матеріальне стимулювання результатів діяльності;
- можливість продовження освіти;
- перспективи кар'єри;
- постійна зайнятість;
- високий ступінь самостійності;
- соціальні гарантії та пільги
- вирішення побутових проблем;
- масштаби й престиж підприємства;
- можливість мати вільний час.

Розробкою цих стимулів займається відділ управління персоналом. Для кожної категорії управлінців (технічні, економічні працівники та інші.) є різноманітні стимули залучення. Залучення висококваліфікованих керівників зі сторони має ряд негативних факторів. Тому більшу увагу необхідно приділяти підготовці резерву керівників організації з числа її працівників.

В цілому, у сфері функцій управління керівники мають володіти достатніми знаннями методів аналізу, комп'ютерних систем, засобів і способів комунікації, методів планування та прогнозування, організації документообігу, мотивації персоналу, методів управління, основ статистики і психології. У сфері виробництва їм необхідні знання маркетингу, управління фінансами, технології. Крім цього, вимагається достатній рівень підготовки з питань економіки, політики, соціології, трудового і господарського права [6, с. 101].

Але навіть достатній розмір команди сам по собі не забезпечує виконання завдань, що стоять перед нею. Необхідні дії повинні відповідати можливостям того, хто їх буде виконувати. Люди, у яких не вистачає здібностей для якої-небудь праці, витрачають дуже багато часу і енергії, намагаючись зробити те, чого вони зробити фактично не можуть. Тому друге важливе завдання, розв'язуване при комплектуванні складу команди –

забезпечення наявності в членів команди необхідних професійних і індивідуально–психологічних якостей.

Існують концепції, згідно яким ефективна команда повинна бути збалансованою в плані системи своєрідних ролей, які в спільній діяльності додатково до основних приймають на себе люди. Щодо обов'язків і ролей кожного члена команди, то кожний член команди повинен розуміти у чому полягають його функції і як вони зістиковуються з функціями всіх інших її членів [13, с. 101].

Ролі в команді умовно розділяються між постановниками проблем, аналітиками, генераторами рішень і фіналістами. Звичайно виділяються два типи ролей: функціональні ролі та командні ролі.

Функціональні ролі безпосередньо відносяться до посадових обов'язків члена команди і охоплюють навички, уміння і технічні навички, якими він володіє

Опис функціональної ролі містить у собі:

1. Розподіл обов'язків, тобто доручення, завдання, дії або рішення, які член команди, якщо він керівник, очолювана їм група, відділ, підрозділ, повинні здійснювати.

2. Визначення повноважень. Члену команди, що прийняли на себе відповідальність за задовільне виконання обов'язку поряд із завданнями, даються певні повноваження, тобто право використати ресурси організації і працю її працівників для виконання поставлених завдань. Інакше кажучи, повноваження показують, що особа, що займає яку–небудь посаду, має право робити.

Командні ролі відображають спосіб, за допомогою якого член команди виконує свою роботу, робить внесок у роботу команди і взаємини між учасниками команди. Командна роль багато в чому визначається вродженими особистими якостями і придбаною поведінкою.

Найбільше яскраво командні ролі проявляються:

- при визначенні послідовності виконуваних членами команди робіт у рамках єдиного трудового процесу;
- при організації процесу розробки й ухвалення групового рішення.

Командна роль багато в чому визначається вродженими особистими якостями. Тому досить важливо підібрати для члена команди роль, що відповідає його психологічному профілю. Із цією метою може бути використана спеціальна тестова методика, призначена для визначення командної ролі, що даний учасник найкраще може виконати.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Комплектуванням проектної групи кадрами формування команди не закінчується.

Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними задачами. Без цього об'єднуючого фактору група людей продовжує залишатися набором випадкових особистостей. Процес "притирання" людей у проектній групі дуже складний і обумовлений, як уже зазначалося, такими особливостями проектної роботи: новизна виконуваних функцій і задач; унікальність виконуваної роботи; ризик і швидкоплинність; недостатнє знання один одного; відсутність загальних цінностей, норм і традицій; різний темперамент людей; розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях.

Командна робота ефективніше звичайної співпраці. Командний формат є виявляється найбільш ефективним в роботі:

1. Команда володіє більш широким інструментарієм в порівнянні з окремою людиною. На жаль, окремо взятий співробітник обмежений своїми повноваженнями. У команді різнопрофільних і різнорівневих фахівців більше шансів на появу нестандартних ідей і залучення різних інструментів для їх реалізації.

2. Ефекту синергії можна досягти лише в команді – те, про що ми говорили трохи раніше. Це складно ігнорувати, адже факт залишається

фактом: спільна робота навіть трьох людей приносить більше результату, ніж праця окремо взятого працівника.

3. Команда не так піддається впливу ззовні. Найчастіше в одній команді збираються фахівці різного посадового рівня. Зовнішнім інстанціями стає складніше впливати на таке поєднання, оскільки важелів тиску виявляється набагато менше, ніж на окремо взятих співробітників.

4. У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється, як і окремі її деталі. Це значно знижує шанси на появу помилок.

5. У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними. Коли одна людина довго працює над одним завданням, йому може стати зле, але бо він просто почне топтатися на одному місці. Йому вже складно вловлювати окремі деталі і швидко виявляти помилки. Коли він працює в команді, то шансу на похибку не залишається. Погляд на справу зі сторони колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки;

6. Будучи частиною великої компанії, команда – саме той сегмент, в якому можна реалізувати в повній мірі потенціал певних співробітників. Кажучи простіше: є певні працівники, поточна діяльність яких регламентована їх посадовими обов'язками. Керівництво розуміє, що вони здатні на більше (тобто на те, що виходить за рамки їх звичної зайнятості), вони збирають таких фахівців в команду і максимально ефективно і раціонально задіють їх потенціал на вирішення конкретного завдання;

7. Якщо команда сформувалася в невеликій або навіть маленькій організації, це хороша можливість максимально розкрити потенціал і творчі здібності кожного з її членів. Найчастіше буває так, що одна команда може замінити високопрофільного фахівця, який не підходить по ціні компанії [12, с. 101].

Командна робота до всього вищесказаного значно відображається на ефективності окремо взятих членів команди. По–перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з

різнопрофільними фахівцями (навіть якщо вони на порядок вище/нижче їх по кар'єрних сходах). По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. Це допомагає їй в подальшому легше налагоджувати зв'язки з людьми і організаціями. По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект. Тобто, вона здатна краще проявляти емпатію і повагу до своїх колег, вміє уважно слухати і прислухатися, відрізняється повагою і терпимістю по відношенню до оточуючих. І останнє: командні гравці високо цінуються на ринку праці. Це підвищує значущість людини як фахівця і стає відмінним пунктом в її резюме.

Отже, командна робота важлива: по-перше, це потужний інструмент ефективного досягнення цілей організації і реалізації поставлених всередині неї завдань. По-друге, командна робота – це інструмент для особистісного та професійного зростання кожного співробітника, який є членом цієї команди.

Ось декілька прикладів, як командна робота впливає на загальний успіх.

Перший приклад – Стів Джобс і компанія «Ріхар». В кінці 90-х років минулого століття Джобс придбав невелику компанію, яка займалася виробництвом комп'ютерів. Офіс був перенесений до будівлі занедбаної консервної фабрики. На перший погляд, її планування може здатися відмінним: три окремих офісних сегмента для аніматорів, комп'ютерів і керівництва. Але Джобс розумів, що це – провальна ідея і команді потрібно відчути командний дух. Як це зробити? Помістити їх в один відкритий простір, де по центру був би атриум. Тобто, метою Джобса було створити один великий і відкритий простір для своїх співробітників, де вони могли б спілкуватися і спільно вирішувати завдання. Після довгих маніпуляцій із залученням співробітників до командного підходу результат не змусив себе чекати: колеги дійсно усвідомили і відчули на собі, що робота в команді – це можливість створити щось велике [14, с. 101].

Другий приклад – група The Rolling Stones, які виступають по всьому світу вже більше 50-ти років. Музиканти діляться невеликим, але потужним секретом: командний підхід до спільної роботи підтримує їх високий рівень. Кожному їх туру передують ретельна двомісячна підготовка у вигляді інтенсивних репетицій. Під час цього учасники групи відпрацьовують свій загальний ритм. Кейт Річардс говорить, що він завжди стежить за граючою рукою Чарльза Воттса, щоб відразу вловити момент, коли він збивається, і одним поглядом дати зрозуміти Ронні Вуду, що їм потрібно підлаштовуватися під ритм. Тобто, кожен музикант має свою окрему роль, але при цьому вони доповнюють один одного [14, с. 101].

І третій приклад, який є скоріше надихаючою історією від Google. Всі знають, як ця компанія любить невинно досліджувати всі сфери життя своїх співробітників. У 2012 році вона запустила проект «Арістотель», в процесі якого дослідники Google брали інтерв'ю сотні своїх співробітників. Мета: знайти рецепт побудови ідеальної команди. На подив самих дослідників, секрет полягав не в підборі лише кращих фахівців, а в наявності відчуття психологічної безпеки у кожного учасника команди. Тобто, кожен співробітник повинен вірити в те, що команда — абсолютно безпечне місце для міжособистісного спілкування. Тут має бути комфортно говорити про те, що тебе турбує, обговорювати всілякі ідеї і черпати натхнення один у одного.

Отже, можна стверджувати, що, якщо в команді при побудуванні її буде повага та рівноправність до всіх колег, кінцеві результати завжди будуть позитивні та ефективні. Створення сильної команди, яка зможе досягти своїх цілей, може бути досягнуто шляхом включення певних характеристик, що стимулюють успіх.

Також, в висновку цього, можна, сказати, щоб команда працювала добре, члени команди повинні продемонструвати хороші міжособистісні навички, а це означає, що вони повинні добре працювати зі своїми колегами, проходячи з мінімальними конфліктами. Учасники команди повинні розуміти роль кожного в команді та віддаватись іншій, якщо навички колеги

перевершують їхні в цій ролі. Вони також повинні проявляти терпіння та розуміння, коли член команди демонструє обмежені навички або різницю в стилі роботи. Якщо всі ці елементи проекту будуть правильно розставлені, а робота розподілена однаково, члени команди будуть працювати на всій максимум та отримають гарний кінцевий результат.

1.3 Методи оцінки ефективної командної роботи

Під ефективністю діяльності команди розуміється економічна вигода, якщо порівнювати ресурси на її створення та принесені результати від її діяльності. Ефективність функціонування команди розглядається в декількох аспектах: управління, якість, критерії оцінювання, критерії вигоди.

Однією з вимог щодо успішності команди є орієнтація учасників на результат і присутність формального лідера.

Формування команди відбувається з двох причин: об'єктивна та персональна причина. Об'єктивна причина створення команди – вирішення проблеми, досягнення мети. Персональна причина – формування міжособистісних рушійних сил.

Виділяють декілька груп показників ефективності команди: виробничо економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності [16, с. 101].

Група показників виробничо–економічна включає в себе такі показники, як порівняння вартості робіт з показниками основних конкурентів, щоб визначити економічну вигоду від команди, також порівняти показники якості з аналогічними показниками конкурентів, це так звана перевірка на конкурентоспроможність, й порівняння сервісних показників з аналогічними показниками основних конкурентів . Це такі показники як відносний показник витрат на одиницю продукції, Рентабельність виробництва, Продуктивність праці та інші.

Група показників ринкової стійкості включає в себе порівняння величини ринкової ніші з можливостями основних конкурентів, маркетингові дослідження та здатність до адаптації до зовнішніх умов.

Група показників психологічної стабільності команди включає рівень командного духу, мотивацію, креативність, адаптивність. Комунікації та психоемоційну стабільність членів команди.

Кожен член команди повинен відповідати вимогам за певними компетенціям, які можна розділити на такі групи: методологічна, соціальна, персональна, професійна та особистісна.

Методологічна компетенція показує те, чи може працівник дотримуватися встановлених норм та правил у процесі діяльності, ці правила та норми повинні бути обґрунтованими та необхідними під час виконання завдання.

Соціальна компетенція відбиває здатність та готовність до співпраці з іншими людьми, розуміння їхніх позицій та соціальне становище, брати участь в процесі формування робочої атмосфери.

Персональна компетенція охоплює особистісну та соціальну здатності, описує можливість людини формувати власне життя та розпоряджатися ним, відповідальність на соціальному, культурному, професійному рівні.

Професійна компетенція охоплює знання, вміння, навички, досвід людини з професійної сфери діяльності, готовність людини виконувати поставлені завдання спираючись на методологію та принципи з цієї ж сфери.

Особистісна компетенція описує здатність людини діяти незалежно та брати повну відповідальність за свої дії.

В команді, що може називатися успішною повинні бути такі характеристики: високий ступінь узгодженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, професійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі в команді.

Показником ефективності роботи команди є також позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань: якість, кількість, витрати, інновації [16, с. 101].

Дослідження ефективності роботи виробничих і творчих колективів є досить актуальним в сучасних умовах діяльності українських підприємств. Не зважаючи на численні публікації з приводу необхідності вдосконалення командної роботи, питання оцінки якості цієї роботи та аналізу факторів, що формують цю якість, ще не досить розкрити.

Загалом, команда визначається як група людей, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів. Дослідники ще не прийшли до єдиної типології команд. Однак досить розповсюдженою є типізація, що поділяє команди на крос-функціональні та інтактні. Крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів організації. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання. Інтактна команда є виробничим підрозділом або тривалий час існуючою робочою групою, яка виробляє певний продукт або послугу.

Як для інтактних команд, так і для крос-функціональних існує багато відмінностей між роботою людини самотійно та у команді. Спільна робота вимагає самоврядування та більш широкого інформування членів команди. При цьому люди в команді розрізняються за віком, статтю, освітою, віруваннями і цінностями. Наявність відмінностей працівників потребує розвитку у них здатності працювати з людьми, які не схожі на них. Крім того, розвиток освіти і технологій потребує використання в роботі численних трудових навичок, а не тільки уміння виконувати одну або дві конкретні операції. Виходячи з цього ще більше ускладнюються питання оцінки якості командної роботи.

Останнім часом організаційне середовище змінюється з надзвичайною швидкістю. Адаптація до мінливих умов дає можливість до використання на

практиці ефективної командної роботи. Оцінка ефективної діяльності управлінської команди є предметом пильної уваги як науковців, так практиків–управлінців. Головна причина такого інтересу зрозуміла, адже командна праця дозволяє виробляти високу динамічність технологічних, економічних і соціальних процесів. Але цей процес вимагає радикального перегляду таких понять як управління, організація, що приводить до виникнення нових управлінських концепцій.

Керівники і власники сучасних підприємств усвідомлюють, що економічний успіх залежить не тільки від наявності сировини, доступних інвестицій та ефективних технологій, але й може бути забезпечене за рахунок використання управлінського ресурсу – нових технологій управління. Однією з таких технологій є управління організацією – через створення високоефективних управлінських команд [22, с. 101].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві тільки команді. Насамперед, це націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Також до основних елементів ефективної роботи команди належать [19, с. 101]:

- задоволення потреб індивідуального членства;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставленої перед командою завдання. Ці елементи взаємозалежні.

Так, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємовідносин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Не існує набору правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди. Причини успіху

команди набагато складніше, і вони не можуть бути зведені тільки до виконання набору приписів. Першим проаналізував цю проблему Елтон Мейо, він вважав, що головним завданням менеджменту є створення умов, які б сприяли ефективної роботи команди [20, с. 101]. Крім нього цю проблему вивчали і інші вчені, такі наприклад як:

1. Американський психолог Р. Лайкерт. Він вважав, що ефективна команда повинна мати такі характеристики:

– члени команди повинні володіти навичками виконання всіх ролей і функцій необхідних для взаємодії;

– відносини членів групи та керівників повинні мати високу ступінь конфіденційності, оскільки вони довіряють один одному;

– керівник кожної робочої команди повинні мати великий вплив на формування атмосфери в групі у відповідності з його принципами та практикою. Оскільки в високоефективних групах керівник твердо дотримується прийнятих принципів керівництва і прагне створити атмосферу підтримки і співпраці;

– керівник і члени команди повинні бути впевнені, що кожен може досягти «неможливого». Ці очікування максимально мобілізують зусилля і збільшують особистісне зростання. При необхідності група знижує рівень очікування з тим, щоб людина не відчувала почуття невдачі;

– при необхідності члени команди повинні надавати допомогу один одному для успішного досягнення особистісних цілей. Адже взаємодопомога це характеристика високоефективних команд [20, с. 101].

2. Англійський психолог Реймонд Мередіт Белбін, вважав, що на ефективність команди впливає рольовий склад команди. Оскільки група, в якій є виконавці ролей, будуть ефективно працювати над виконанням будь-якого завдання. Белбін запропонував п'ять принципів для освіти та формування ефективної управлінської команди:

1) Кожен її член може ввести свій внесок у роботу команди, виконуючи дві принципово відмінні ролі: свою професійну роль (продаж, виробництво тощо) і роль в команді.

2) Ефективність команди буде залежати від того, наскільки правильно її члени усвідомлюють відносний розподіл сил і пристосовуються до нього, як у професійних ролях, так і в командних.

3) Кожній команді необхідний певний баланс групових ролей; оптимальний баланс може бути визначений виходячи з цілей і завдань групи.

4) Особисті характеристики членів команди дозволяють їм добре пристосуватися до виконання одних ролей і обмежують їх можливості по успішному виконанню інших.

5) Тільки коли в команді є баланс групових ролей, виконуваних придатними для цих ролей людьми, вона може найкращим чином використовувати свої технічні ресурси [22, с. 101].

Також він проаналізував залежність ефективності групи від профілю команди – від балансу ролей. Склад групи повинен відповідати вимогам завдання, для виконання якого вона створена. Однак слід пам'ятати, що людина в команді – це щось більше, ніж просто представник того чи іншого типу, що виконує якусь задачу. В цілях досягнення стійкої ефективності Белбін рекомендує забезпечувати взаємозамінність членів команди в числі рольового складу, що підвищить ефективність досягнення поставленої мети в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища команди.

3) Американський економіст Дж. Хакман, він розробив тривимірну концепцію ефективності групи, засновану на трьох критеріях.

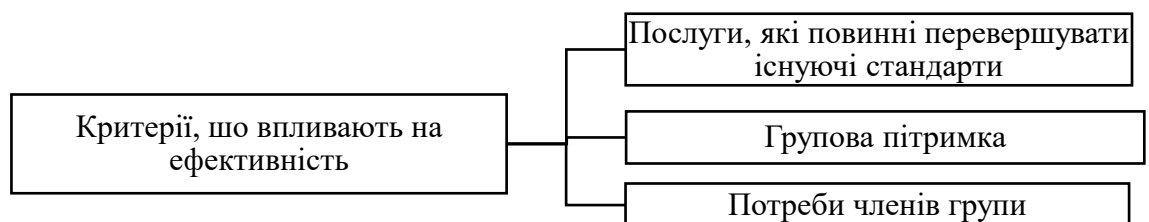


Рисунок 1.3 – Тривимірна концепція ефективності групи

Коли мова йде про стандарти оцінки результатів діяльності команди, необхідно ґрунтуватися на вимоги, пропоновані як внутрішніми контролерами результатів, так і клієнтами, розташованими за межами організації [20, с. 101].

Другим критерієм є внутрішньогрупова підтримка, яка також забезпечує кращу результативність, оскільки ефективні комунікації і довірчі відносини дозволяють знизити витрати взаємодії і забезпечувати рішення поставлених команді завдань.

Останнім важливим критерієм є облік і задоволення потреб членів команди, яка дозволяє підвищувати мотивацію, орієнтуючу на максимальну результативність та зниження витрат на управління [23, с. 101].

Щоб бути ефективною, група повинна відповідати всім трьом взаємопов'язаним критеріям . Згідно даної моделі на групову ефективність також впливають три основні чинники:

- груповий процес;
- групова структура;
- організаційне середовище.

У свою чергу, кожен фактор включає певну кількість елементів. До елементів організаційної середовища відносяться: ясна місія і прийняте всіма бачення; підтримуюча культура; система мотивації, навчання та консультації; технологічні та матеріальні ресурси. До груповій структурі відносяться: ясні цілі, мотиваційні завдання, чітко визначені ролі, достатній час, ефективна групова культура, групові норми.

До групових процесів належать: вирішення проблем, прийняття рішень, управління конфліктами, комунікації.

Можна прийти до висновку, що ефективність команди, по–перше, залежить від керівника, від його управління командою, по–друге, від подальших дій, які мають управлінський вплив на членів колективу. Якщо буде здійснюватися правильний вплив на об'єкт управління, то і дії членів

команди будуть приносити як команді, так і організації економічну та соціальну ефективність.

Виходячи з цього, ми можемо виділити ряд критеріїв, яким повинна відповідати ефективна управлінська команда, у свою чергу, ці критерії є управлінськими завданнями, від рішення яких буде залежати ефективна робота окремих членів команд. Виділимо п'ять основних критеріїв команди як управлінської групи, яка займається спільною діяльністю [22, с. 101].

Перший критерій команди – це єдність цілей, методів, характеру діяльності.

Хотілося б звернути увагу на те, що команді для вирішення завдань, необхідно поєднувати два підходи: перший спрямований безпосередньо на досягнення поставленої мети, другий, на згуртування та ефективне спілкування між членами команди, що в свою чергу також сприяє досягненню мети. Одне з найбільш важливих відмінностей команди є те, що мета не завжди задається зверху, а найчастіше ставиться самою командою. Кожен учасник команди вносить свій внесок у формування мети організації та подальшого її розвитку, стратегії і тактики організації. Важливо підкреслити, що, створюючи команду для вирішення певних цілей організації її учасники повинні вирішувати спільну задачу всієї команди, що прямо могло і не входити в їх особисті інтереси, але без досягнення чого не можна задовольнити свої особисті потреби. Для команди необхідним є усвідомлення кожним її учасником своїх завдань та розуміння загальної мети, виконання своїх функцій, які впливають з поставлених завдань [24, с. 101].

Необхідно відзначити, що робота в команді для людини буде можлива лише в тому випадку, якщо вона відповідає його особистим інтересам і задовольняє його потреби, а також допомагає досягненню його цілей. Тобто у учасника команди простежується дві цільові установки. Перша – орієнтована на задоволення особистісних інтересів, пов'язаних з його безпосередньою діяльністю у складі команди; друга – досягнення мети поза команди і організації, але безпосередньо пов'язані з їх функціонуванням.

Розуміння учасниками команди мети сприяє більш чіткому визначенню головних її складових: для чого існує команда; яка роль і обов'язки її членів; досяжна поставлена мета, і які кошти необхідні для її досягнення; час досягнення мети.

Другий критерій – наявність конкретного результату її діяльності.

У команді все підпорядковано досягненню загального результату, пов'язано із загальним баченням і цінностями, і як наслідок цього в них панує дух співробітництва, підтримки і творчості. Команда діє як команда, коли у неї є місія і цінності, вони усвідомлені і функціонують як робочий інструмент. Звичайну групу можна порівнювати з сумою – люди разом, але і в той же час вони окремі складові. А команда – це система, де всі елементи взаємопов'язані.

В даний час керівників підприємств хвилює питання про те, як працювати в новому економічному середовищі, як домогтися результатів, в умовах, коли все менш ефективні старі і звичні методи управління. Тому одним із способів підвищення ефективності ведення справ стає збільшення особистої результативності праці кожного з членів команди та підвищення ефективності їх взаємодії. Тобто вдосконалення вмінь роботи над собою, досягнення оптимальної самомотивації і максимального використання власних можливостей і ресурсів призведе до досягнення тієї мети, яку перед собою поставила команда. Для організацій значимість роботи команди визначається кінцевими результатами її діяльності.

Команда створюється для того, щоб отримати від взаємодії складових її особистостей нові якості. Такими якостями самі учасники команди називають, наприклад, можливість приймати більш ефективні рішення, добиватися зниження ризику, створювати нові технології управління, що не під силу одному спеціалісту навіть талановитому [21, с. 101].

Третій критерій – характер процесу вироблення рішення. Командна діяльність передбачає насамперед командне вироблення рішень.

Дії команди засновані на гнучкому взаємозв'язку між всіма її учасниками. Можна сказати, що команда виступає як об'єкт, так і суб'єкт управління, яка сама виробляє управлінські рішення і сама ж їх реалізує. Так як, в команді накопичується і трансформується інформація, що акумулює досвід і приймаються рішення, то можна сказати, що джерело розвитку команди знаходиться всередині неї.

Більшість дослідників прийшли до єдиної думки, що найбільш ефективним методом прийняття рішень є діалог, що дозволяє задіяти всіх членів команди, що в свою чергу сприятливо позначається на формуванні її згуртованості. При розробці рішення командою розглядається думка всіх учасників, включених у цей процес, а також розвиток взаємодії між людьми в процесі прийняття рішення. Так як команда – це сукупність її учасників, які взаємодіють між собою, в команді поетапно проходить колективний аналіз і синтез, збір і обробка інформації, постановка проблем і їх рішення. Таким чином, команда керує сама собою і організацією (підприємством) у власних інтересах.

Четвертий критерій – певний характер взаємовідносин всередині команди.

Як показали дослідження, команда включає в процес своєї побудови і подальшого розвитку формальні і неформальні відносини [23, с. 101].

У групі з формальними відносинами у кожного її учасника є своя жорстко визначена функція. Порядок її виконання, як правило, визначений посадовою інструкцією, в якій чітко прописані права, відповідальність, критерії оцінки діяльності, вказані функціональні зв'язки. Все разом учасники формальної групи формують функціонально–нормативну структуру. В такій структурі кожен з учасників розташовується на чітко встановленої щаблі ієрархічної драбини. Формальна група – це група людей, що становлять частину загальної структури організації і мають внаслідок поділу праці власні функціональні обов'язки. Учасники формальних груп взаємодіють між собою, в результаті чого виникають соціальні відносини, в

ході яких виявляються почуття, думки, переживання людей, що ведуть до народження неформальних відносин і неформальних груп.

Неформальні групи виникають в результаті неформальних контактів між людьми, що мають спільні цілі та інтереси. Вони сприяють задоволенню інтересів і потреб відповідних людей, але не є частиною ієрархії організації і не завжди можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації.

Як правило, і формальні і неформальні стосунки в групах накладаються один на одного, і кожен по своєму впливають на загальні результати діяльності. Формальна група створюється керівником для вирішення спеціальних завдань, які сприяють досягненню мети організації. У неї входить керівник і його заступники або найближче оточення. Неформальні контакти між членами команди у багатьох випадках стають домінуючою формою спілкування при прийнятті управлінських рішень.

Ефективне взаємовідношення членів команди прямим чином залежить від уміння спілкуватися. Без цього важливі справи можуть залишитися невиконаними, а члени команди будуть дублювати роботу інших. Необхідно встановити чіткі і формальні лінії спілкування. Але ще більш важливо створити атмосферу позитивного спілкування і щодня підтримувати її. Команда повинна бути впевнена, що всі можуть спокійно висловлювати пропозиції і критику, вільно обмінюватися інформацією в дусі співробітництва та обговорювати ідеї, не будучи при цьому розкритикованими. Відкритість спілкування між членами команди збільшує продуктивність.

П'ятий критерій – висока ступінь відповідальності.

Відповідальність означає мати право і обов'язок діяти і повністю розуміти і приймати всі природні і логічні наслідки, які послідуватимуть за цими діями [24, с. 101].

В організаціях, заснованих на командному принципі, відповідальність фокусується на командному, а не на індивідуальному рівні. Це означає, що всі члени команди відчують взаємну відповідальність один перед одним, а

також вся команда несе відповідальність за результати дій, а не тільки кожен член команди окремо.

Відповідальність є одним з трьох основних складових ефективного надання повноважень. Слід розглядати наділення повноваженнями як «тіло», що стоїть на трьох ногах. Три ноги цього «тіла» – це: відповідальність, влада і підзвітність. Кожне нове завдання, яке доручається команді, повинна враховувати баланс цих трьох компонентів [24, с. 101].

Баланс досягається, коли команда має чітке розуміння своєї відповідальності, владу, необхідну для виконання цієї відповідальності, та відповідальність за наслідки своєї діяльності.

Багато робітників, як правило, працюють у робочих групах, намагаються зробити все, щоб уникнути її, оскільки вона довгий час використовувалася як механізм покарання. Але правда полягає в тому, що відповідальності не уникнути. У традиційних організаціях робочі підзвітні своїм шановним начальникам. В організаціях з високою якістю продуктивності всі члени команди підзвітні один одному і відповідальні перед своїми клієнтами.

Але дослідження вказують на те, що відповідальність за результати своєї діяльності скоріше має позитивний вплив, ніж негативне: більш висока якість виконання своєї роботи, більш чітке дотримання своїх обов'язків, швидке рішення проблем, швидке і чітке прийняття рішень, більш тісне співробітництво з колегами і вище командне задоволення.

Ефективності діяльності управлінської команди, повинна здійснюватися на основі розробленої стратегії, структури й кадрової політики організації. Так, при виборі конкретних показників оцінки персоналу важливо враховувати загальну орієнтацію організації на досягнення конкретних показників роботи. В одних випадках, акцент може бути зроблений на досягнення кількісних показників, наприклад, збільшення обсягу продукції, що випускається, а в інших – на оцінку і стимулювання якісних показників [24, с. 101].

Оцінка ефективної діяльності управлінської команди складається з чотирьох блоків:

1. моніторинг ефективності діяльності лідера команди;
2. моніторинг ефективності роботи кожного члена команди;
3. моніторинг ефективності роботи команди в цілому;
4. обробка результатів аналізу показників ефективності діяльності управлінської команди.

Для організації і постановки моніторингу ефективності діяльності управлінської команди необхідно встановити найбільш інформативний склад показників. Ефективність можна описати п'ятьма групами показників, використовуваних при оцінці діяльності організації:

- соціально–економічні;
- інформаційно–технологічні;
- організаційні;
- фінансово–економічні;
- соціально–психологічні.

Найбільш часто використовуваними методами в практиці оцінки персоналу є: оцінка критичних ситуацій; бальна оцінка; оцінка за цілями (МВО); метод порівнянь; письмові характеристики; комбіновані методи. При цьому жоден з перерахованих вище методів не є бездоганим. Найбільш об'єктивна оцінка досягається при поєднанні та одночасному використанні декількох методів. Однак на практиці все ж доводиться вибирати, якому з варіантів оцінки віддати перевагу. Розглянемо основні характеристики методів [24, с. 101].

Метод оцінки за критичних ситуацій. Основна увага приділяється опису основних якостей, які зумовлюють ефективну або неефективну діяльність. Це дає досить повну інформацію для того, щоб виявити які якості працівника потребують вдосконалення.

Бальна система (шкала) – один з найбільш старих і популярних методів. При цьому методі оцінюються такі характеристики працівника як: кількість і

якість його роботи, рівень знань, взаємодія, лояльність, чесність, ініціативність.

Метод порівнянь. Суть його полягає в тому, що кожен працівник управлінської команди порівнюється з іншими членами команди і виявляється у чому один слабкіше або сильніше іншого. Парні порівняння доповнюються іншими методами, наприклад письмовими характеристиками [22, с. 101].

Оцінка за цілями (МВО). За кордоном цей метод оцінки є одним з найбільш популярних. Понад 50 % обстежених великих компаній використовували цей метод у практиці своєї роботи. Він заснований на чотирьох принципових моментах: постановка чітких і ясних цілей; спільна участь в обґрунтуванні і прийнятті цих цілей керівником і членами управлінської команди; визначення часових меж поставлених цілей; зворотний зв'язок за результатами оцінки.

Особливе місце у здійсненні даного методу належить постановки чітких цілей, які ставляться перед командою. При цьому необхідно, щоб, по-перше – цілі і завдання були максимально конкретними і реально здійсненними; по-друге повинно бути заздалегідь відомо на основі яких показників і критеріїв вони будуть вимірюватися; по-третє – цілі, поставлені перед кожним членом команди повинні бути ув'язані з цілями організації, в-четвертих – при постановки цілей, виконання повинно бути обмежене конкретними діями. При цьому кожний член управлінської команди повинен розуміти, до яких наслідків для організації можуть привести його успіхи чи невдачі в роботі [21, с. 101].

Описана вище система оцінки персоналу забезпечує безпосередню ув'язку роботи кожного члена групи з досягненням кінцевих результатів команди й організації в цілому, максимальну залученість і їх зацікавленість у виконанні завдань.

Поряд з якісною і кількісною оцінкою для всіх груп оціночних цілей, і в особливості для третьої, необхідно і можливо застосування вартісних оцінок.

У методологічному плані в самому загальному вигляді повинно бути визначено для чого і що слід оцінювати у вартісному вираженні. Більш всього це необхідно при визначенні витрат на реструктуризацію управлінської команди.

По самому обмеженому переліку необхідно визначити вартість:

- на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації команди;
- на маркетинг ринку праці з метою пошуку, залучення і найму працівників потрібної професії, спеціальності та кваліфікації;
- на вивільнення зайвого персоналу (вихідна допомога, підвищення кваліфікації або перепідготовку для подальшого працевлаштування, заходи щодо соціального захисту). Вартісне вираження усіх зазначених витрат, зрозуміло, залежить не тільки від кількісних і якісних оцінок управлінської команди цієї організації, але і від кон'юнктури, що складається на ринку праці, ринку освітніх послуг, соціальної інфраструктури в місці розташування організації, а також можливостей самої організації [24, с. 101].

Отже, для підвищення точності вартісних оцінок необхідно не тільки проводити оціночні дослідження управлінської команди на підприємстві, але і здійснювати моніторинг навколишнього середовища.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проаналізувавши дану тему, ми можемо стверджувати, що, не кожна група є командою, так і не кожна команда є ефективною. Ефективність команди можна оцінювати з точки зору отриманих результатів. Результат може бути кількісним, вираженим у числовій формі, і якісним. На сьогоднішній день як дослідницька, так і методична література більш прихильно ставиться до самоврядним командам. Більш того, в результаті поглибленого аналізу було зроблено висновок, що самокеровані команди позитивно впливають на продуктивність і на міжособистісні стосунки всередині групи, а не на загальне ставлення до роботи, пропуски роботи без поважних причин і стан справ в організації в цілому [23, с. 101].

Отже, управління командами буде ефективним лише в тому випадку, якщо будуть дотримуватися всі правила і принципи успішного управління командами, які поширюються на кожного окремого її члена і супроводжуються вкладенням коштів у їх розвиток. Ефективна діяльність команди – багатогранне поняття. Щоб домогтися успіху в спільній діяльності треба переконатися, що робота в команді задовольняє всіх її членів. Якщо задоволеність від спільної діяльності відсутня, то в перспективі не варто розраховувати на тривалу продуктивну роботу команди.

Висновки до розділу 1

Отже, можна сказати, що командна робота забезпечує підвищення ефективності та продуктивності праці. Це пов'язано з тим, що робота в команді дозволяє розподілити робоче навантаження, зменшуючи тиск на людей, та забезпечити виконання завдань протягом встановленого часу. Це також дозволяє цілям бути більш досяжними, покращує оптимізацію роботи, покращує задоволеність роботою та збільшує темп роботи.

Також, коли люди працюють разом, порівняно з однією людиною, яка працює одна, вони сприяють більш ефективному результату роботи і здатні виконувати завдання швидше завдяки багатьом розумам, переплетеним в одних і тих самих цілях і завданнях бізнесу.

Робота в команді дозволяє працівникам вчитися на помилках один одного. Кожен може уникнути майбутніх помилок, отримати знання з різних точок зору та вивчити нові концепції у більш досвідчених колег.

Крім того, люди можуть розширити свої навички, відкрити для себе нові ідеї взяті у нових колег, а отже, з'ясувати більш ефективні підходи та рішення щодо поставлених завдань. Ця активна участь породжує в майбутньому формулювання, заохочення та інноваційну здатність вирішувати проблеми та генерувати ідеї більш ефективно. Взаємна підтримка

спільних цілей, співпраця та заохочення забезпечують синергію на робочому місці. Завдяки цьому члени команди можуть відчувати більше почуття досягнень, нести колективну відповідальність за досягнуті результати та годувати людей стимулом до виступу на вищих рівнях.

Коли всі в команді усвідомлюють власні обов'язки та ролі, а також важливість їх результатів, на які покладається решта членів команди, члени команди будуть змушені поділяти одне і те ж бачення, цінності та цілі. Результат створює середовище на робочому місці, засноване на спілкуванні, довірі, підтримці, повазі та співпраці.

Не маючи можливості ефективно працювати в командному середовищі, підприємство могло б відкласти успіх у розробці, формулюванні та реалізації нових та інноваційних ідей. Зменшується здатність вирішувати проблеми, а також досягнення цілей і завдань, також у свою чергу, обмежується ефективність та результативність зростання успішної компанії.

Ефективні команди, також дозволяють швидко впроваджувати інновації, у свою чергу створюючи конкурентну перевагу для досягнення цілей та завдань. Обмін різними думками та досвідом посилює підзвітність та може допомогти приймати ефективні рішення швидше, ніж коли робити це самостійно.

Колективні зусилля збільшують результативність завдяки швидкому зворотному зв'язку та різноманітним наборам навичок, які входять у гру для підтримки вашої роботи. Ви можете виконувати етапи проектування, планування та впровадження набагато ефективніше, коли команда працює добре.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ «ТОВ» АГРОТЕХ

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «АГРОТЕХ»

ТОВ «Агротех», яке було зареєстроване Оріхівською райдержадміністрацією 19.07.1999 року розпочинало свою виробничу діяльність як невелике сільгосп підприємство, маючи у своєму користуванні землю площею 0,3 тис. га.

Підприємство має вигідне економічне розміщення, а саме — розташоване на відстані 55 км. від обласного центру м. Запоріжжя та на території районного центру м. Оріхів. Має вихід на під'їзні шляхи ст. Оріхівська Придніпровської залізної дороги, залізнична колія знаходиться на відстані близько 0,3 км від самого підприємства. Поряд проходить автомобільна траса, що сполучує районні міста Запорізької області.

На сьогоднішній день – це потужне багатогалузеве підприємство яке має достатній потенціал у вигляді виробничих фондів у розмірі 9603 тис. грн., представленими:

- спорудами току, складами та площадками для тривалого зберігання зернових та масляничних культур;
- млином та хлібопекарнею;
- автопарку, машинно–тракторного парку.
- Земельні ресурси складають 5,9 тис. га, у тому числі орендованих земель – 5,6 тис. га та 0,3 тис. га – постійного користування.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових та технічних культур, виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, надання послуг у рослинництві.

Переробна промисловість представлена:

- пекарнею загальною площею 240,1 м² виробничою потужністю 5 тис. хлібин за добу;

- млином загальною площею 124,5 м² виробничою потужністю 700 тон муки за рік.

Сільгоспвиробництво представлене:

- спорудами току с. Омельник, призначеним для доведення зібраного зерна до стандартних норм та його зберігання на складах загальною потужністю 4,5 тис. т зерна або 3,5 тис. т соняшнику;

- будівлями I відділення за адресою: м. Оріхів, вул. Степова, 1 загальною площею 2035,2 м², середній відсоток зносу яких складає 20 %. До їх складу входять пункт технічного обслуговування, ангар для зберігання зерна площею 1023,5 м², майданчик для зберігання техніки [58, с. 101].

Всі вищевказані виробничі будівлі власні.

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2019 році становить 80 чоловік.

ТОВ «Агротех» має дві структурні підрозділи «Рослинництво» та «Переробка». Підрозділ «Рослинництво» займається вирощуванням зернових і соняшнику, підрозділ «Переробки» здійснює виробництво борошна та хлібобулочних виробів із зернових власного виробництва.

Організаційна структура облікового процесу в ТОВ «Агротех» будується на принципі повної централізації, який полягає в тому, що весь обліковий процес зосереджений в зосереджений в центральній бухгалтерії, де здійснюється їх перевірка, обробка, звірка і усі записи в облікових регістрах. За кожним працівником закріплений комплекс робіт по певних балансових рахунках.

Підприємство має своїх постійних покупців та постачальників, з якими уже багато років плідно співпрацює. Покупці: ТОВ «ОПТИМУСАГРОТРЕЙД», ТОВ «ТАНДЕМ АГРО», ТОВ «АТЛАС ТРЕЙДІНГ» ТОВ «ДРІМ АГРО ЕКСПОРТ»; постачальники: ТОВ «ІСТ ТРЕЙД ГРУП», ТОВ «АРНІ 2010», ТОВ «ФІРМА «ЕРІДОН», ТОВ

«ПОЛЕТЕХНІКА», ТОВ «БІЗОН–ТЕХ». У 2019 році ТОВ "Агротех" уклав договір на поставку засобів захисту рослин та добрив із французькою фірмою "Суффле Агро".

Підприємство має сміливі плани на майбутнє та впевнено крокує вперед, незважаючи на нестабільну ситуацію в нашій країні та інколи несприятливі умови для вирощування гарних врожаїв.

Таблиця 2.1 – Структура товарної продукції ТОВ «Агротех»

Назва реалізованої продукції	Виручка, тис.грн.			Структура, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Разом по рослинництву	39060,2	71149,3	56274,3	100	100	100
Пшениця	18408,9	27276,7	19231,2	47,13	38,34	34,17
Ячмінь	4323,3	1955,7	2012,2	11,07	2,75	3,58
Просо	271,3	551,3	137,3	0,69	0,77	0,24
Горох	1087,1	1535,1	1828,0	2,78	2,76	3,25
Насіння соняшнику	14969,6	39830,5	28913,8	38,33	56,98	51,38
Озимий ріпак			4151,8			7,38
Промислова продукція, всього	1584,7	1442,1	2418,4			
Робота на послуги	660,6	702,8	675,8			
Всього	41305,5	73294,1	59368,5			

Проаналізувавши структуру товарної продукції по підприємстві, за даними таблиці 2.1, можемо зазначити, що найбільшу питому вагу на підприємстві займає продукція рослинництва, а саме озима пшениця та насіння соняшнику. У 2019 році ТОВ «Агротех» почало займатися вирощуванням озимого ріпаку, так як налагодило зв'язки із покупцями на цю продукцію. Із таблиці видно, що найбільшу виручку підприємство мало у 2018 році. На такий результат могли вплинути наступні фактори:

- збільшення посівної площі;
- збільшення врожайності;
- збільшення цін на продукцію.

За даними таблиці 2.2, можна зробити висновок, що на підприємстві із кожним роком збільшувалася кількість сільськогосподарських угідь, завдяки новим укладеним договорам оренди.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники підприємства

Показники	Одиниця виміру	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення +, –	
					До 2017	до2018
Сільськогосподарські угіддя всього	га	5731	5954	5976	+223	+22
З них: рілля	га.	5731	5954	5976	+223	+22
Середня чисельність працівників	чол.	81	90	83	+9	–7
Товарна продукція сільського господарства/за цінами фактичної реалізації/.	тис.грн.	40961	72656	58741	+31695	–13915
Вироблено продукції на 100 га. сільськогосподарських угідьтоварної продукції	тис.грн.	714	1220	982	+506	–238
Прибуток (збиток) від реалізації с/г продукції всього	тис.грн	14800	19051	11449	+4251	–7602
На 100 га. с/г угідь	тис.грн	258	320	192	+62	–128
На 1 середньорічного працівника	грн.	183	212	138	+29	–74
Рівень рентабельності	%	40,50	41,82	ООСП	+1,32	–11,82
Річний фонд оплати праці працівників, зайнятих на с/г виробництві	тис.грн	2247,6	3960,2	4369,7	+ 1712,6	–409,5
Середньорічна оплата праці 1 працівника	грн.	27748,15	44002,22	52646,99	+16254,07	–8644,77
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн	36542,30	45554,30	49780,80	+9012,0	+4226,50
Собівартість основних видів продукції:	грн./ц	13440,70	27003,10	28396,20	+ 13562,4	–1393,10
Зерна	грн./ц	23101,60	18551,20	18937,90	4550,4	+386,70
Соняшника						

У 2018 році порівняно із 2017 роком збільшилася середня чисельність працівників, а разом із тим річний фонд оплати праці. Але у 2019 році середня чисельність зменшилася. Товарна продукція у 2018 році збільшилася, а у 2019 році зменшилася. Реалізована продукція у 2018 році порівняно із 2017 зростає, а у 2019 році зменшилася. Відповідно відбулося і зростання прибутку у 2018 році та збільшився рівень рентабельності.

Собівартість зерна зростала із 2018 року, а собівартість соняшника у 2018 році була найменшою [58, с. 101].

Таблиця 2.3 – Аналіз платоспроможності і ліквідності підприємства

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Норматив	Відхилення, +,-
Вихідні данні	11804	11843		+39
1.Виробничі запаси				
2.Поточні біологічні активи	-	-		"
3.Незавершене виробництво	8681	16398		+7717
4.Готова продукція	15544	19846		+4302
5.Товари	1	1		-
6.Дебіторська заборгованість	1674	2015		+341
7.Поточні фінансові інвестиції	-	-		-
8.Грошові кошти та їх еквіваленти	260	123		-137
9.Всього оборотних активів	85215	94221		+9006
	20764	22031		+1267
10.Всього поточних зобов'язань				
Розрахункові показники 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0125	0,0056	Не менше 0,2	0,0069
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,5354	3,7392	Не менше 1,0	0,2038
3.Загальний коефіцієнт платоспроможності	4,1040	4,2767	Не менше 1,0 оптимальне значення 2,0 і більше Для інвесторів цікаве буде підприємство 3,5 і більше	0,1727

Виробничі запаси підприємства збільшилися на кінець року. Незавершене виробництво та готова продукція збільшилися на кінець року. Зросла дебіторська заборгованість. Грошові кошти зменшилися на кінець року. Оборотні активи та зобов'язання зросли.

Визначивши розрахункові показники, робимо висновок, що підприємство є платоспроможним та ліквідним.

ТОВ "Агротех" користується програмою 1 С 8 "Сільгоспідприємство" з 2012 року. Ця програма дуже зручна у використанні та допомагає швидко і

якісно вести бухгалтерський облік. Автоматизована форма обліку набагато спрощує ведення бухгалтерської звітності. Податкову та статистичну звітність підприємство здійснює у програмі Мебос. Усі провідні спеціалісти ТОВ "Агротех" пройшли курси навчання з цих програм та досконало володіють ними.

Таблиця 2.4 – Загальна інформація про ТОВ «АГРОТЕХ»

Організація	Товариство з обмеженою відповідальністю „Агротех”
Код ЄДРПОУ	2323910100
Діяльність	Вирощування зернових та технічних культур
Юридична адреса	70501 Запорізька обл., Оріхівський район, м. Оріхів, вул. Привокзальна, 2
Фактична адреса	70501 Запорізька обл., Оріхівський район, м. Оріхів, вул. Привокзальна, 2
Власність	Приватна
Дата реєстрації	19.07.1999р.
Керівник	Коваль Володимир Олексійович
Головний бухгалтер	Петрушенко Ірина Олексіївна

ТОВ «Агротех», яке було зареєстроване Оріхівською райдержадміністрацією 19.07.1999 року за № 0212634310001100061 та стоїть на обліку в Оріхівській ДПІ м. Оріхів, вул. Запорізька, 36 (дата реєстрації в ДПІ –01.08.1999р.), розпочинало свою виробничу діяльність як невелике сільгосппідприємство, маючи у своєму користуванні землю площею 0,3 тис. гектарів.

Підприємство має вигідне економічне розміщення, а саме – розташоване на відстані 55 км. від обласного центру м. Запоріжжя та на території районного центру м. Оріхів. Має вихід на під’їзні шляхи ст. Оріхівська Придніпровської залізної дороги, залізнична колія знаходиться на відстані близько 0,3 км. від самого підприємства. Поряд проходить автомобільна траса, що сполучує районні міста Запорізької області.

На сьогоднішній день – це потужне багатогалузеве підприємство яке має достатній потенціал у вигляді виробничих фондів у розмірі 7603 тис. грн., представленими:

- спорудами току, складами та площадками для тривалого збереження

зернових та малярничних культур;

- двома типовими цехами по виготовленню та ремонту сільськогосподарського обладнання з набором необхідного технологічного обладнання;

- млином та хлібопекарнею;

- автопарку, машинно–тракторного парку.

Земельні ресурси складають 5,6 тис. га, у тому числі орендованих земель – 5,3 тис. га та 0,3 тис. га – постійного користування.

Виріс трудовий потенціал підприємства – в 10 разів, що складає на теперішній час 28 чоловік, у тому числі 15 – апарат управління.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових та технічних культур, виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, надання послуг у рослинництві.

Технологія виробництва та будівництва.

Переробна промисловість представлена:

- пекарнею загальною площею 240,1 м² виробничою потужністю 5 тис. хлібин за добу. Фактично виготовляється 4,5 тис. хлібин за добу. Відсоток завантаженості складає 90 % в зв'язку з тим, що на ринку велика конкуренція товарів, іде освоєння нових хлібобулочних виробів.

- млином загальною площею 124,5 м² виробничою потужністю 700 тон муки за рік. Фактично виготовлено за 2015 рік – 580 тон муки в зв'язку з власними потребами.

Сільгоспвиробництво представлено:

- спорудами току с. Омельник, призначеним для доведення зібраного зерна до стандартних норм та його зберігання на складах загальною потужністю 4,5 тис. т зерна або 3,5 тис. т соняшнику.

- будівлями I відділення за адресою: м. Оріхів, вул. Степова, 1 загальною площею 2035,2 м², середній відсоток зносу яких складає 20 %. До

їх складу входять пункт технічного обслуговування, ангар для зберігання зерна площею 1023,5 м², майданчик для зберігання техніки.

Всі вищевказані виробничі будівлі власні.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових та технічних культур, виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, надання послуг у рослинництві

Для ведення сільгоспвиробництва підприємство використовує 5,6 тис.га землі, в тому числі орендовано – 5,3 тис.га, в постійному користуванні підприємства знаходиться 0,3 тис.га.

Підприємство працює в одну зміну.

Сезонність реалізації найбільша в I, III та IV кварталі, найменша – в II кварталі. Виробництво відповідає існуючим екологічним нормам та технологічним стандартам [58, с. 101].

Таким чином, наявні виробничі потужності, парк ремонтно–технологічного обладнання, кваліфікація робітників та інженерно–технічного персоналу, забезпечення нормативно–технологічної документації, існуюча система контролю якості і гарантії відремонтованої техніки дозволяє підприємству вийти підприємству на запланований об'єм виробництва в розмірі 25670,00 тис.грн.

Таблиця 2.5 – Основні постачальники

Назва постачальника	Умови оплати	Сума поставки, тис.грн.		Частка в загальному обсязі поставок	Назва Продукції, сировини, матеріалів	Строк співробітництва
		За минулий рік	За поточний рік			
ТОВ «Агрохімсервіс»	Роз.рах.	1 692.00	1 451.00	23.8%	міндобрива	6 років
ПП «Бізон»	Роз.рах.	1 171.00	203.00	3.3%	запчастини	7 років
ТОВ «Флора»	Роз.рах.	71.00	1801.00	29.0%	міндобрива	10 років
ТОВ «Бізон–імпорт»	Роз.рах.	3 342.00	89.00	1.5%	запчастини, обладнання	8 років
ПП «Софія Плюс»	Роз.рах.	0.00	1 207.00	19.8%	ПММ	4 роки

Продовження таблиці 2.5

Назва постачальника	Умови оплати	Сума поставки, тис.грн.	Частка загальному обсязі поставок	Назва Продукції, сировини, матеріалів	Строк співробітництва	Назва постачальника
ТОВ «ВТФ Авіас»	Роз.рах.	265.00	208.00	3.4%	ПММ	5 років
ТОВ «Торговий Дім Альліна»	Роз.рах.	454.00	368.00	6.0%	ПММ	5 років
ТОВ «Центр Агронаб Юг»	Роз.рах.	0.00	217.00	3.6%	міндобрива	1 рік
ПП «Політехніка Сервіс»	Роз.рах.	200.00	266.00	4.4%	запчастини	5 років
ПП «Базис М»	Роз.рах.	51.00	76.00	1.2%	запчастини	5 років
ТОВ «Газвантаж»	Роз.рах.	430.00	6.00	0.1%	ПММ	3 роки
ТОВ«Техноторг Дон»	Роз.рах.	39.00	59.00	1.0%	запчастини	2 роки
ТОВ «ГПЛ»	Роз.рах.	35.00	13.00	0.2%	ПММ	1 рік
ТОВ «Запоріжнафто продуктгруп»	Роз.рах.	1 495.00	79.00	1.3%	ПММ	13 років
ТОВ«Техноторг Трейд»	Роз.рах.	26.00	44.00	0.7%	ПММ	3 роки
Всього		9 271.00 грн.	6 087.00 грн.			

Отже, як можна бачити з таблиці 2.5, що в підприємства досить багато постачальників, а деякими з них вони ведуть справи більше п'яти на та навіть десяти років. Основні покупці в більшості випадків нові, лише один більше десяти років працює с «Агротехом» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні покупці

Назва покупця	Умови оплати	Сума покупки		Частка в загальному обсязі покупок	Назва Продукції, Сировини, матеріалів	Строк співробітництва
		за минулий рік	за поточний рік			
ПАТ «Пологівський ОСЗ»	Розрахунковий рахунок	4 303.00	0.00	0.0%	соняшник	10 років
ТОВ «Мясопереробний комплекс ЛТД»	Розрахунковий рахунок	2 608.00	692.00	4.7%	соняшник	2 роки

Продовження таблиці 2.6

ТОВ «Ніка»	Роз.рах.	0.00	26.00	0.2%	зерновідходи	бiк
ПП «Обрій»	Роз.рах.	0.00	193.00	1.3%	пшениця	1 рік
ТОВ «Грінлайн Агро»	Роз.рах.	0.00	368.00	2.5%	пшениця	1 рік
ТОВ «АТ Каргілл»	Роз.рах.	0.00	1008.00	6.8%	пшениця	1 рік
ТОВ «Птахокомплекс Дніпровський»	Роз.рах.	1 618.00	446.00	3.0%	пшениця	2 роки

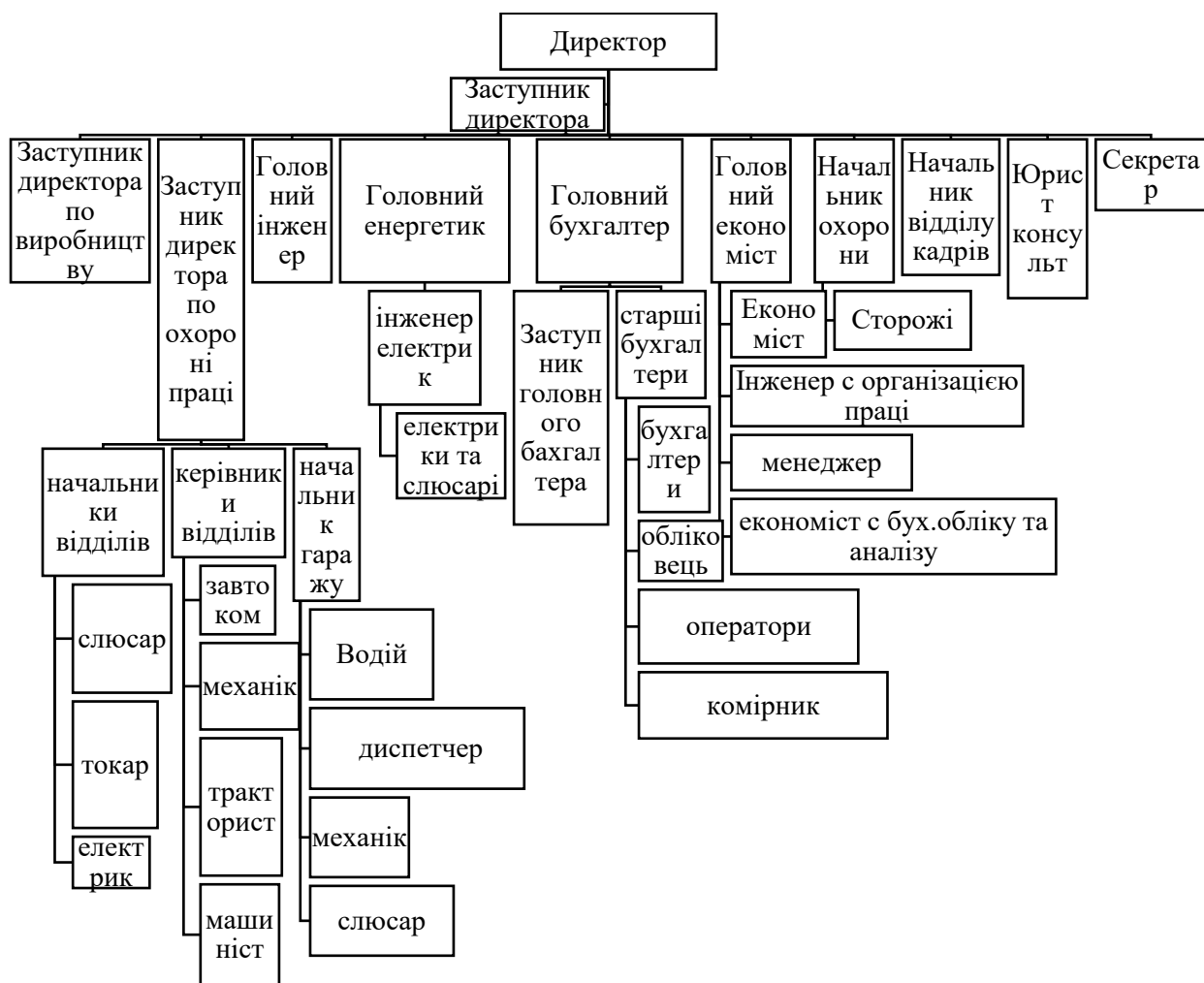


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Як можна бачити з рисунка 2.1, на підприємстві ТОВ «Агротех» працює достатньо багато людей, директору та заступнику директора приходится виконувати велику кількість роботи.

Отже, з цієї інформації можна сказати, що ТОВ «Агротех» є достатньо великим та це підприємство дає роботу великої кількості людей. Воно має вигідне розташування, велику кількість партнерів, покупців та постачальників. Підприємств постійно знаходиться в стані розвитку, що означає, що воно може постійно розвиватися не лише в економічному стані, а й в роботі з персоналом, що дозволяє постійно покращувати роботу керівників та роботу команди в цілому.

2.2 Аналіз командної роботи працівників компанії ТОВ «АГРОТЕХ»

Генеральний директор підприємства – Марин Геннадій Вікторович, виконавчий директор – Коваль Володимир Олексійович, головний бухгалтер – Петрушенко Ірина Олексіївна.

У штатному розкладі ТОВ "Агротех" є посада головного економіста, начальника відділу кадрів, інженера з охорони праці, юриста, головного енергетика. Ці посади займають висококваліфіковані спеціалісти із багаторічним досвідом роботи.

У центральній бухгалтерії ТОВ «Агротех» працює 5 чоловік на чолі із головним бухгалтером: його заступник, касир, бухгалтер рослинництва, бухгалтер по зарплаті та бухгалтер з розрахунків із постачальниками.

Таблиця 2.7 – Кількість працівників в ТОВ «Агротех»

1.	Рік	2017	2018	2019
2.	Кількість працівників	78	88	82
3.	Прийнято працівників	10	3	2
4.	За звітній період звільнено за власним бажанням	7	8	5
5.	Вибуло працівників	8	9	6
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	36 %	14.4%	10.2 %
7.	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільненням	6 %	11 %	8 %
8.	Коефіцієнт обороту кадрів кадрового складу	13.8 %	3.6 %	2.5 %
9.	Коефіцієнт постійності кадрового складу	0.55	0.54	0.55

Організація бухгалтерського обліку в ТОВ «Агротех» складається з ряду елементів: системи документування операцій за допомогою відповідних документів (форм первинного обліку), документообігу в поєднанні з графіком виконання облікових робіт, плану рахунків, меморіально – ордерної форми обліку, організаційної структури облікового процесу і розподілу службових обов'язків в бухгалтерії. Ведення усієї документації підприємства та складання звітності ведеться у програмному забезпеченні 1 С 8 Підприємство та програмі Медок.

Аналіз таблиці показав, що загальний в організації визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності працюючих. Визначимо даний коефіцієнт за 2017– 2019 рр.:

$$K_o = (K_z + K_{\text{прийн}}) / \text{Чсер}, \quad (2.1)$$

де K_z – кількість звільнених;

$K_{\text{прийн}}$ – кількість прийнятих;

Чсер – середньооблікова чисельність працівників за певний період.

$$K_{o2017} = (18+8) / 72 * 100\% = 36\%$$

$$K_{o2018} = (3+9) / 83 * 100\% = 14.4\%$$

$$K_{o2019} = (2+6) / 78 * 100\% = 10.2 \%$$

Отже, загальний коефіцієнт обороту кадрів на даному підприємстві склав: у 2017 році 36 %, в 2018 році 14.4 %, в 2019 році 10.2 %. Тобто даний коефіцієнт має змінну динаміку з 2017 до 2018.

Коефіцієнти обороту кадрів з прийняття та зі звільнення вимірюються відповідно ставленням числа прийнятих або числа звільнених за певний період до середнього числа працюючих. Проведемо розрахунок коефіцієнту обороту кадрів з прийняття:

$$K_{op} = \text{Чприйн} / \text{Чсер}, \quad (2.2)$$

де K_{op} – Коефіцієнти обороту кадрів;

Чприйн – час витрачений на повторювальні рухи;

Тсер – загальний час тривалості операції (роботи).

$$K_{op2017} = 10/72 * 100 \% = 13.8 \%$$

$$\text{Коп}2018 = 3/83 * 100 \% = 3.6\%$$

$$\text{Коп}2019 = 2/78 * 100 \% = 2.5\%$$

Розраховуємо коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$\text{Козв} = \text{Чзвільн} / \text{Чсер}, \quad (2.3)$$

де Козв – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;

Чзвільн – кількості звільнених працівників;

Чсер – організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$\text{Козв}2017 = 8/72 * 100 \% = 6 \%$$

$$\text{Козв}2018 = 9/83 * 100 \% = 11\%$$

$$\text{Козв}2019 = 6/78 * 100 \% = 8\%$$

Розраховуємо коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$\text{Кпкс} = \text{Чз} / \text{Чсер}, \quad (2.4)$$

де Кпкс – коефіцієнт постійності кадрового складу;

Чз – чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років);

Чсер – середньооблікової кількості працівників за відповідний період .

$$\text{Кпкс}2017 = 40/72 = 0,55$$

$$\text{Кпкс}2018 = 45/83 = 0,54$$

$$\text{Кпкс}2019 = 43/78 = 0,55$$

З проведеного аналізу руху робочої сили видно, що з 2017 роках збільшилась середньооблікова чисельність персоналу в порівнянні з 2019 роком на 5%.

При цьому зменшилась кількість осіб, прийнятих на роботу в 2018 та 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 80%. Вибуло в 2018 році більше ніж в 2019 році на 60%. Коефіцієнт постійності кадрового складу характеризує частину персоналу, яка зберегла своє робоче місце протягом повного року і більше в своєму середньообліковому складі. Якщо цей коефіцієнт низький, це, природно, свідчить про проблеми. Однак, і занадто високий, що наближається до одиниці, не говорить про хорошу організацію кадрової

політики – в організації наявності застій, відсутність припливу свіжих сил і тенденцій до розширення. За даними таблиці 2.1 бачимо, що забезпеченість організації персоналом трохи не відповідає плановій потребі. Коефіцієнт постійності кадрового складу досить високий.

Таблиця 2.8 – Склад бухгалтерії підприємства та обсяги облікової роботи, виконуваної її працівником

Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Обсяг виконуваної роботи
Петрушенко Ірина Олексіївна	Головний бухгалтер	Ведення всієї бухгалтерської звітності, обліку по рахунках в банку, фінансуванні капітальних вкладень, витратах майбутніх періодів, кредитах банку. У його компетенції знаходиться заповнення головної книги і балансу.
Сідельник Олена Дем'янівна	Заступник головного бухгалтера	Несе відповідальність за облік основних коштів, їх знос, ремонт і нарахування амортизаційних відрахувань; облік фондів економічного стимулювання; облік розрахунків з підзвітними особами; облік реалізації продукції, робіт і послуг.
Логвіненко Тетяна Вікторівна	Касир	Повинен знати правила документообігу і технологію обробки облікової інформації на підприємстві, облік касових операцій, нормативно-правові акти по ведінню касових операцій, знати правила документообігу і технологію, складає регістри аналітичного обліку та оборотні відомості.
Білогуб Олена Анатоліївна	Бухгалтер підрозділу «Рослинництво»	Відповідає за облік і реалізацію продукції рослинництва; розробляє виробничі звіти загалом по господарству; здійснює річну калькуляцію собівартості продукції загалом по господарству, розрахунки та виплати пайовикам.
Касян Олексій Анатолійович	Бухгалтер по розрахунках із заробітною платою	Веде облік оплати труда; розрахунки по виконавчих листах; розрахунки по соціальному страхуванню, нарахування та відрахування податків із заробітної плати.
Сербіна Анна Олексіївна	Бухгалтер по розрахунках зпостачальниками	Повинен оприбутковувати усі придбані матеріали, запчастини, – ГІММ, матеріальні цінності, посадковий матеріал та добрива, здійснювати контроль по оплаті рахунків та проводити звірки.

Таблиця 2.9 – Працівники з досвідом роботи менше 3 років

1	Рік	2017	2018	2019
2	Працівники з досвідом роботи менше 3 років	15	15	13

Отже, можна сказати, що за останні роки багато людей почали працювати на цьому підприємстві. Лише 43 працівників, почали працювати за останні 3 роки. Це близько 50% нових працівників.

Таблиця 2.10 – Кількість чоловіків та жінок на підприємстві

1	Рік	2017	2018	2019
2	Жінки	20	21	21
3	Чоловіки	58	67	61

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві чоловіків більше ніж жінок на 40 робітників. Чоловіків – 75% , а жінок – 25%.

Стан мотивації на підприємстві знаходиться на мою думку в нормальному стані, але все одно завжди є куди рости. Робота на підприємстві виконується, на мою думку, в нормальному темпі.

Мотивація більшості робітників на підприємстві в нормальному стані. Це показує непогана ефективність, яка оцінюється щодо того, як підприємство виконує свою роботу,

Отже, можна сказати, що в останні роки не багато працівників не приходить, звільняються трохи більше, але це не впливає на компанію сильно негативно. На підприємстві працює більше чоловіків ніж жінок, що можна виділити специфікою підприємства. Також ми бачимо, що не багато працівників звільняються за своїм бажання, що показує віддачу на роботі та готовність до виконання своїх обов'язків.

Командна робота на підприємстві знаходиться на нормальному рівні.

В основному довіра уходить, коли якийсь член команди ставить себе розумнішим за всіх, не бажає визнавати свої помилки та слабкість та за цього він не просить допомоги. На підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ», такого немає, кожен член команди, якого я бачив та з яким розмовляв, має дружні або

нормальні стосунки з колегами. Вони завжди слухають поради та думки інших робітників, що позитивно впливає на результатах загалом.

Конфліктних ситуацій немає, бо проведена гарна робота керівника з персоналом та, як я думаю серед колегами є довіра, що і сприяє на відсутності агресивних дискусій та закритих обговорень роботи. Але, якщо і виникає конфліктні ситуації то вони одразу вирішуються за допомогою всіх членів команди, що призводить до відкритості всіх думок колег, та за цього не залишається не яких образ та негативних думок.

Робота на підприємстві розподілена на мою думку нормально, персонал не тікає від відповідальності та не старається перекинути її другому члену команди, а навпаки, якщо буде важко, кожен, може, попросити допомоги у кожного, що теж позитивно впливає на атмосферу в команді. Кожен робітник розуміє, що, якщо він не візьме та не зробить доручену роботу, то він поставить свої інтереси вище команди, та за цього можуть з'явитися нікому не потрібні конфлікти, що, також, негативно впливає на кінцевий результат.

Працівники, що мають більше досвіду та більш досвідчені, не цураються ділитися інформацією серед інших менш досвідчених працівників, через це всі працівники мають достатні знання, щоб виконувати завдання на максимум.

В команді кожен її член старається викладатися на повну, ніхто не ліниться, якщо виникає в одного проблема, лідер команди або інший член команди допоможе з роботою. Кожен робітник підприємства розуміє загальну мету та її необхідність. Кожен намагається ефективно виконувати свою роботу.

Якщо завдання має важливе значення або вона дуже важка для роботи одному робітнику, команда може вирішувати такі завдання разом, та під час роботи вести діалог для як найефективнішого результату в кінці роботи.

Всі члени команди постійно розвиваються в тій чи іншій сфері їх діяльності, всі стараються мати свіжу інформацію про їх сферу діяльності.

Всі працівники стараються с допомогою керівника та всіх членів команди, як можна швидше адаптуватися до нової роботи та команди для них. Новачки ведуть конструктивні діалоги з усіма її членами, що призводить до пізнання один одного та швидкої адаптації.

В діалозі між членами команди завжди йде аргументовані переконання в думці та правильності вирішення проблеми, але якщо хтось не правий в той або іншій ситуації то кожен, може, зрозуміти свою помилку та прийняти іншу точку зору.

Кожен член може, як і керувати так слухати лідера команди, все залежить від специфіки та від поставленої перед колективом завданням.

Всі в команді розуміють, що у кожного є особисті амбіції та плани на майбутнє, та за цього кожен може прийняти або надати допомогу іншому в їх колективі. В команді немає такого, що хтось може не допомогти комусь іншому або накричати на когось, бо всі уміють керувати своїми емоціями, вони розуміють, що це не приведе до позитивного результату, і вони ведуть всі діалоги адекватно та аргументовано.

Кожна ефективно працююча команда складається з особистостей, що володіють навичками, необхідними для досягнення індивідуальних та командних цілей.

Дуже важливо, для ефективності роботи команди, щоб кожен її керівник зміг перекласти свої знання та вміння на всіх працівників. У успішній команді точно знають про грамотну комунікацію, активне слухання, важливість зворотної зв'язку та своєчасне реагування на критичні моменти.

Всі члени ефективної команди несуть відповідальності за досягнення цілей та глобальної стратегії компанії та мотивовані на те, щоб попередньо підвищити економічне становище своє та підприємства. Вони довіряють одному другому та підтримують іншого.

Оцінка ефективності допомагає досягти бажаного результату від впровадження нових заходів у роботі команди. Але виміряти

результативність таких дій не так просто. Недостатньо спостережень за процесом. Потрібно використовувати багато інструментів та, що особливо важливо, обов'язково вимірювати ефективність як після, так і до роботи.

По–перше, щоб оцінити роботу команди, необхідно звернути увагу на такі важливі показники, як рівень участі у роботі – кількість співробітників, які взяли участь у виконанні завданні та роботі, та взаємодія співробітників. Також, потрібно визначити ефективність роботи робітників у команді після роботи або виконаного завдання.

Для оцінки ефективності команди, можна, проводити анонімне онлайн–анкетування. Це опитування варто проводити варто так і до, і після виконаної роботи. Це дасть інформацію про становище кожного члена в команді, про його місце в ній, та це дасть оцінити відносини в колективі і про стан мотивації в команді загалом.

По–третє, потрібно слідкувати за всіма діями команди. Навіть якщо здається, що робота проходить дуже вдало, колектив згуртований та мотивований, але після виконаного завдання, згідно з квартальним звітом, дохід компанії зменшився, значить, що щось люди роблять неправильно. Така ситуація можлива через невірний розподіл бюджету або необачні рішення. Таке може, виникати, коли роботу команда виконує не своєчасно, тому потрібно бути більш уважним та більш сконцентрованим. Грамотне командоутворення завжди окупається та приводить до зростання фінансових показників бізнесу.

Отже, можна сказати, що робота команд на ТОВ «АГРОТЕХ» працюють нормально та їх дії мають позитивний вплив на роботу підприємства загалом. Можна сказати, що люди в командах:

- швидко адаптуються в нових командах та виконують свою частину роботи в нормальному темпі;
- кожен може вести конструктивний діалог з будь–яким іншим працівником ;

- аргументовано переконувати колег у правильності пропонованого виконання рішення;
- визнавати свої помилки та приймати іншу точку зору;
- делегують повноваження;
- кожен член команди, може, як і керувати, так і підпорядковуватися залежно від поставлених перед колективним завданням;
- підтримувати особисті амбіції та завжди йти на допомогу колегам;
- керувати своїми емоціями та абстрагуватися від особистих
- симпатій та антипатій.

2.3 Оцінка командної роботи на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ»

Діяльність всіх команд заснована на роботі всіх її членів. Тому, на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ» самостійне ухвалення якогось рішення не припустиме. Під час розмов всі члени команди слідкують за виконанням своєї роботи і тому ніхто не хоче, щоб хтось другий сачкував або проявляв відсутність інтересу. Тому, якщо якийсь завдання має помилку або виконано неправильно, то провина не падає на когось одного, а згоден з цим правилом цієї команди, бо якщо винити одну людину, то можливо можуть початись плітки або ще гірше до конфліктів в команді.

Всі питання в команді обговорюються сміливо та веденням діалогу. Всі члени команди стараються ставити конструктивні питання, говорити свої пропозиції та отримувати відповіді. Дуже рідко хтось із команди мовчить на обговоренні питань. Всі діляться інформацією, тому що вона для всіх відкрита.

Неформальне спілкування в команді дружнє та відкрите, що ж в сучасному світі не рідкість. Це дозволяє краще розуміти та знати колегу, а також краще знати його сильні та слабкі сторони, що також дозволяє при

вирішенні всіх питань діяти разом. Я навіть побачив, що члени команди можуть пожартувати один над одним, та це не призводить до конфлікту, бо все робиться в дружніх стосунках.

Інколи, як у всіх командах в колективі ТОВ «АГРОТЕХ» виникають невеликі конфлікти. Це звичайне явище, яке не страшніше за будь-яку іншу проблему, і виникають конфлікти в основному на початковому етапі формуванні команди, коли ще всі її члени не звикли та не вивчили один одного. Тому керівнику підприємства необхідно враховувати ймовірність їх виникнення та з певною часткою лояльності ставитися до учасників команди в цей період часу. Вирішення такого напруження, на підприємстві відбувається за допомогою, творчих завдань, де команда відчуває себе єдиним організмом, мозкових штурмів та роботою над цікавими завданнями. Ну і обов'язково на цьому підприємстві приділена увага правилам поведінки, які в свою чергу обговорювали та вибирали всі члени команди. Також, за порушення цих правил розроблена відповідальність.

Особливу роль в роботі команди на підприємстві грає керівник команди. Керівник грамотний, розумний та спокійний. Крім управління, контролю та планування він організовує та мотивує трудовий колектив для спільної праці.

Цей керівник має чітке уявлення про організацію роботи команди. Він усуває зовнішні перешкоди перед командою та представляє її у взаємодії з оточуючими.

Люди в команді на підприємстві ТОВ «АГРОТЕХ» активно беруть участь в роботі, так що в них нема часу на нудьгу і дуже часто це сприяє розвитку та складає позитивний ефект на відчуття людини, адже вона віддає всю себе роботі та отримує зворотній в'язок. Люди, які працюють в таких командах, як на такому підприємстві отримують задоволення від своєї діяльності

Для відбору в команду методом інтерв'ювання в більшості випадків залежить від того, на яку посаду в команді претендує людина. Під час

відбору керівник використовує запитання та методики, які в першу чергу розкаже, що це за людина. Можуть провести біографічну співбесіду або будуть питати питання по компетенції в роботі. У першому випадку, можуть спитати про дитинство, улюблений спорт, хобі, кіно та таке інше. Командні види спорту покажуть, що ця людина вміє або розуміє, що потрібна робота в команді для результату. Можуть спросити про важливі досягнення для цього працівника не лише в роботі а й в житті загалом. Відповіді на всі ці запитання дадуть відповідь керівнику та іншим членам команди, яким чином людина позиціонує себе по відношенню до колег, як він оцінює своїх можливості та сили в майбутніх проектах. Також для оцінки можливого майбутнього члена команди, можуть брати в участь в різні колективні ігри, в яких він покаже свої риси характеру, та в яких можна за допомогою задач та кейсів виявити його досвід та навички, манеру його поведінки з командою та в робочому середовищі, а що саме головне його взаємодії з незнайомими людьми.

Для перевірки здатності працювати людей в команді, я дав шести членам команди тест, який дає можливість оцінити рівень особливості поведінки особистості під час роботи у команді.

Тест «Здатність до командної роботи». В ньому дев'ять питань по три відповіді. З поданих тверджень в ньому необхідно обрати варіанти відповіді. Вкінці згідно відповідей, необхідно порахувати бали, приклад яких в таблиці. Відповідь А – 3 бали, Б – 0 балів, В – 6 балів.

Слід, також пам'ятати, що висновки цього тесту за цією методикою, не є вирок та догмою. Слід знати, що навички, можна розвинути, працюючи над собою (Додаток А).

Пройшовши цей тест, можна дійти висновку, що в основному всі набрали достатній рівень балів. Один працівник набрав менше двадцяти п'яти балів, що можна сказати, показує в команді мало людей, які не є командними гравцями та не є неактивних робітників. В цьому немає нічого страшного на мою думку, бо якщо ця людина виконує свою роботу на

нормальному рівні та темпі. Четверо людей набрали до сорока балів, що показало, що вони можуть працювати в команді, але не гнучкі. Але, якщо дивитись по роботі з іншими людьми та виконанні її загалом, ці люди не показували, що вони не гнучкі в роботі та в товаристві з іншими людьми. Двоє людей набрали більше сорока балів, що показує, що вони дружні, приємні в спілкуванні та добре працюють в команді. З моїх висновків, які я можу сказати, що ці люди такими і являються.

Отже, опитування пройшло достатньо добре, ніхто не відмовився від тесту, бо він достатньо короткий та не забирає багато часу. Я думаю вони не навмання вибирали варіанти.

Друге опитування [26, с. 101]. «Здатність до командної роботи» показує можливість оцінити рівень особливості поведінки під час роботи у команді. В цьому тесті одинадцять запитань. Відповіді, або «Так» або «Ні». Згідно з відповідями необхідно порахувати бали відповідно до таблиці. Так – 5 балів, Ні – 0 балів (Додаток Б).

Висновки тесту будуть результатом застосування певної методики тестування. Слід, також пам'ятати, що висновки цього тесту за цією методикою, не є вирок та догмою. Крім того, навички можна розвинути, працюючи над собою.

Пройшовши цей тест, можна дійти висновку, що в основному всі набрали достатній рівень балів, як і в першому опитуванні. Один працівник набрав менше двадцяти п'яти балів, що можна сказати, показує в команді мало людей, які не є командними гравцями, цей робітник є індивідуалістом. В цьому немає нічого страшного на мою думку, бо якщо ця людина виконує свою роботу на нормальному рівні та темпі. П'ятеро людей набрали до сорока балів, що показало, що вони можуть працювати в команді, бо є контактними людьми, але закриті, це може, я думаю впливати розкриття особистої інформації та особисті думки, тут я не бачу нічого страшного, адже головне, що ці люди є хорошими працівниками, а особисте життя може бути закритим по їх бажанню. Один працівник набрав більше сорока балів, що

показує, що він командний гравець, комунікатор, с такою людиною найкраще працювати в команді, обговорювати майбутні кроки та плани в роботі. З моїх висновків, які я можу сказати, що ці люди такими і являються.

Отже, опитування пройшло достатньо добре, ніхто не відмовився від тесту, бо він достатньо короткий та не забирає багато часу. Я думаю вони не навмання вибирали варіанти.

Якщо, брати до уваги ці опитування, то я можу сказати лише декілька слів, щоб команда працювала ефективно в такій ситуації потрібна довіра, повага та однакові відносити між всіма членами команди. Навіть, якщо в команді є індивідуаліст, який любить сам приймати рішення і нести за них відповідальність, то ці якості можуть на мою думку допомогти команді. Така людина може бути координатором та відповідальною за зустрічі. Але такому працівнику все одно потрібно працювати в команді, бо тоді успіху не буде.

При аналізі командної роботи, я побачив, що в команді на підприємстві, що всі працівники виконують різні ролі та стараються не повторюватись. Це дозволяє команді не бути в застої та постійно розвиватись. Люди виконують ролі в команді, на мою думку, це залежить від характеру, знань, досвіду та сильної сторони людини. Всі люди, як я встиг, подивитися на роботу, виконують тільки позитивні ролі. Це правильно, бо негатив, як відомо, лише погано впливає на команду та на роботу працівників загалом.

Я бачив в команді був, на той момент, коли я там був, ярко виражений лідер. Він мав авторитет, високу самодисципліну, він міг поставити перед командою стратегічні цілі і завдання. Цей член команди, як я розумію, перший ініціював діяльність та роботу команди, він шукав нові сфери використання та нові можливості вирішення завдань команди. Він керував виконавчою роботою, спрямовував творчий процес у потрібне русло.

Також, був той, хто завжди пропонував нові ідеї, він, як, я розумію, має найвищий рівень інтелекту і найбільш розвинену фантазію. Він придумує оригінальні, думки, свіжі ідеї, пропонує нові підходи, також іноді пропонує нетрадиційні методи вирішення проблем. Але іноді його може заносити, то

його одразу інші члени команди просять зупинити та заспокоїтись, цей працівник любить мозковий штурм, любить наживувати ідею за ідеєю. Але іноді може і припускатися помилок, через свою неухважність, але це не є критичним, бо він не один, а є команда, яка завжди допомагає.

Також на підприємстві була людина, що займалась аналізом вже всунутих пропозицій. Для цього теж потрібно бути розумним, але на відміну від другого свого колеги його не заносило, він завжди холодний та приймає вивірені рішення. Він був, не тим хто пропонує пропозиції та ідеї, він визначав критерії, за якими слід оцінювати ідеї і обов'язково виявляв допущені при обґрунтуванні ідеї помилки, що зробить проект, який група обговорює, реальнішим.

Також була людина, яка добувала інформацію, він був своєрідним розвідником, він мав неабиякі здібності і можливості у міжособистісному спілкуванні. Саме цей член команди приносив з бою інформацію, нові ідеї і повідомлення про всі події, цей працівник підтримував стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями.

Авжеж, була людина яка була так звана «душа компанії», цей працівник працював на високому рівні, але і приділяє багато часу на допомогу іншим колегам. Це яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний, який цементує команду, емоційною силою підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок членів команди у загальну справу. Коли його не було на роботі справи йшли набагато гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.

Як на всіх підприємства був член команди, який відповідав за оформлення рішень. Він був секретарем. Він надавав чіткої форми результатам. Він стежив за тим, щоб всі ідеї об'єднались в один проект, тому він часто заохочував, участь у підвищенні підсумків обговорення проектів. Цей член команди ясно формулював завдання, слідкував, щоб висновки були підтверджені реальністю та слідкував за вигідністю проекту.

І останній член команди, мав чітку спрямованість та практично вирішував завдання. Він доводив справи до кінця, примушував слідкувати всіх плану. Він був самий відповідальний, та слідкував за часом та ритмом виконання роботи.

Отже можна сказати. Що всі в команді є різними людьми. Це позитивно впливає на роботу підприємства та команди, бо всі вони не заважають один одному, вирішують різні питання, але мають одну ціль. Завжди прийдуть на допомогу один одному. Робота в команді знаходиться на нормальному рівні, адже підприємство працює вже багато років та постійно розвивається, та навіть в сучасних умовах команда працює на високому рівні.

Висновки до розділу 2

Отже, основними напрямками діяльності ТОВ «Агротех», є вирощування зернових та технічних культур, виробництво продуктів борошномельно – круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, надання послуг у рослинництві.

Робота команди на підприємстві, як описано вище, знаходить на хорошому рівні, всі члени команди роблять невід'ємний внесок в розвиток цього підприємства.

Характеристика діяльності та аналіз управління персоналу на підприємстві показала, що робота на цьому підприємстві виконується нормально, мотивація робітників на нормальному рівні. Також, можна зазначити, що відділ кадрів на цьому відділі виконує велику роботу, яка допомагає покращенню роботи в цілому. Добре поставлена кадрова політика підприємства є одним з кращих засобів для покращення ефективності роботи органів державного апарату, яка реалізується шляхом формування кадрового складу робітників підприємств, які мають необхідні знання та якості.

Більшість жінок на підприємстві займається в основному бухгалтерією, така статистика пов'язана зі специфікою роботи компанії.

Характеристика роботи підприємства показала, робітники можуть, виконувати свою роботу на нормальному рівні.

На підприємстві із кожним роком збільшувалася кількість сільськогосподарських угідь, завдяки новим укладеним договорам оренди. На сьогоднішній день – це потужне багатогалузеве підприємство яке має достатній потенціал у вигляді виробничих фондів.

Підприємство має сміливі плани на майбутнє та впевнено крокує вперед, незважаючи на нестабільну ситуацію в нашій країні та інколи несприятливі умови для вирощування гарних врожаїв.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КОМАНДИ ТА ПІДПРИЄМСТВИ ТОВ «АГОРОТЕХ»

3.1 Шляхи та методи удосконалення командної роботи ТОВ «АГОРОТЕХ»

Робота в команді стала основою успіху компанії. У сучасній економіці знань, продуктивність праці часто передбачає спільну роботу з людьми різного походження, з різними наборами навичок та з різних галузей. На додачу до цього, один працівник не може генерувати вирішення різновидів масштабних проблем, яким зараз доводиться долати компанії, щоб досягти успіху.

Якою б ефективною та продуктивною не була ваша команда, завжди є способи, якими ви можете допомогти зробити її ще більш продуктивною та ефективною. Але потрібно робити речі таким чином, щоб показати команді, що керівник дбає не лише про суть, і що він дбає і про них самих.

Найуспішніші компанії та підприємства регулярно думають над тим, як покращити роботу в команді на робочому місці, оскільки знають, що отримують віддачу від своїх інвестицій. Вони активно працюють над створенням таких умов, які сприяють співпраці. Коли команди працюють гладко, вони використовують всю силу різноманітності і можуть придумати ідеї, яких ніхто б не запропонував самостійно.

Команди, які добре працюють, також прагнуть працювати швидше, оскільки вони можуть спиратися на широкий спектр думок, навичок та досвіду під час прийняття рішень та складання планів.

Коли команди проводять мозковий штурм, вони, швидше за все, знайдуть ефективні та креативні рішення існуючих проблем, а також передбачать і пом'якшать майбутні.

Людина, яка відчуває себе цінним членом команди, охоче поділиться своїми ідеями та піде на адекватні ризики. Якщо цей працівник спіткнеться, знайдеться хтось, хто підніме його назад.

Спільна робота надає всім членам команди можливість вчитися на досвіді інших. Вони отримують розуміння зі свіжих перспектив і вивчають нові способи здійснення речей.

Не існує єдиного підходу для всіх, коли йдеться про те, як поліпшити командну роботу на робочому місці. Найкраще, що може зробити керівник в компанії, це спробувати безліч різних підходів – як тих, які, як правило, що приносять результати у різних галузях, так і тих, які більше підходять для вашої конкретної галузі.

Ось декілька ефективних шляхів та методів підвищення ефективності та продуктивності роботи команди.

Таблиця 3.1 – Шляхи та методи підвищення ефективності та продуктивності роботи команди

1.	Потрібно залучати лідерів до корпоративного спілкування.
2.	Створіть програми для розпізнавання роботи кожного працівника.
3.	На початку з'ясуйте ролі працівників.
4.	Зробіть спілкування двостороннім.
5.	Знати, хто що робить.
6.	Майте чітку організаційну мету.
7.	Встановіть чіткі командні цілі.
8.	Визначте проблеми зв'язку.
9.	Потрібно зупинити постійне керування.
10.	Говори менше, більше слухай.
11.	Потрібно щоб кожен використовував ті методи спілкування які хоче.
12.	Потрібно вирішувати суперечки одразу.
13.	Потрібно підходити індивідуально до кожного працівника, якщо це потребує.
14.	Потрібно робити та слухати запити відгуку від членів команди.
15.	Для наймання нових працівників керівник повинен питати думки команди про кандидатів.
16.	Створіть комітет з питань культури компанії.
17.	До нових членів команди потрібно поставити наставників.
18.	Іноді потрібно, щоб команда зустрічалася у різних місцях.
19.	Потрібно створювати командні традиції.
20.	Не потрібно боятися створювати нові команди та добавляти нових працівників.
21.	Використовуйте сильні сторони вашої команди при призначенні роботи.
22.	Потрібно заохочувати співпрацю між всіма робітниками.

1. Потрібно залучати лідерів до корпоративного спілкування. Лідерство є одним із найважливіших двигунів колективної роботи. Для ефективної роботи команд цілі повинні бути чітко визначені. Людей у командах часто тягнуть у різні боки, і керівники та лідери команд повинні допомогти співробітникам побачити загальну картину, щоб вони могли встановити пріоритети. Також потрібно переконатись, щоб керівництво брало участь у плануванні внутрішніх комунікацій, щоб працівники всіх рівнів могли зрозуміти, над чим вони працюють.

2. Створіть програми для розпізнавання роботи кожного працівника. Винагорода за успішну співпрацю створює стимул для людей до співпраці частіше та ефективніше, що особливо важливо для деяких співробітників, які іноді можуть не відчувати себе частиною команди. Знайдіть способи публічно визнати напружену працю ефективних команд, чи то вручаючи їм нагороду перед своїми колегами, та можливо діліться його виграшом у підсумку. Команди, які перемагають разом, продовжуватимуть добре працювати разом.

3. На початку з'ясуйте ролі працівників. Командна робота важка, коли люди не впевнені, які їхні ролі. Неоднозначність може призвести до образ та суперечок або навіть до ситуацій, коли робота просто не може бути завершена, оскільки незрозуміло, хто має право власності. Переконайтесь, що ролі чітко задокументовані та що документація доступна для всіх членів команди, тому, якщо виникають питання, на них можна буде легко відповісти.

4. Зробіть спілкування двостороннім. Командна робота працює лише тоді, коли її члени відчують, що можуть говорити відверто, ділитися ідеями, не отримуючи лайки, робити пропозиції, спиратися на ідеї інших та озвучувати свої думки. Потрібно переконатися, що спілкування відбувається не просто вір керівництва вниз, а також вгору та між членами команди. Також, потрібно записувати ідеї, що ніяка не загубилась.

5. Знати, хто що робить. Викладання чітких ролей недостатньо, щоб команди працювали безперебійно. Наступним кроком є з'ясування того, хто за яку роботу відповідає. Потрібно об'єднати команду, щоб дізнатися набори навичок та створити робочі процеси та графіки виконання проектів. Переконайтеся, що всі присутні під час обговорення, щоб вони могли висловити свої ідеї та очікування.

6. Майте чітку організаційну мету. Кожен член команди повинен чітко розуміти, якими є довгострокові цілі компанії. Це гарантує, що проекти, що здійснюються командою, цілеспрямовані та цінні, мають чітко визначені та вимірювані цілі, і що всі члени команди рухаються в одному напрямку.

7. Встановіть чіткі командні цілі. Коли ви говорите про те, як поліпшити колективну роботу на робочому місці, важливість чітко визначених цілей не можна перебільшити. Командна робота в основному неможлива в середовищі, де ніхто не впевнений, над чим вони працюють. Керівник повинен бути впевнений, що всі в команді знають, що вони роблять.

8. Визначте проблеми зв'язку. Виконання внутрішньої оцінки спілкування може здатися дивним способом підсилити роботу в команді, але потрібно знати, що ефективна співпраця не може буди без ефективного спілкування.

9. Потрібно зупинити постійне керування. Команди повинні відчувати себе окремими підрозділами, навіть якщо вони сприяють досягненню великих організаційних цілей. Якщо керівники не надають командам певної ступеня автономії, вони не працюватимуть як колектив, оскільки вони завжди будуть чекати, коли розпорядження будуть видані зверху. Наскільки це можливо, нехай команди встановлюють власні терміни, розробляють власні робочі процеси та розробляють власні проблеми.

10. Говори менше, більше слухай. Керівники підприємства та команди завжди прийматимуть і віддаватимуть накази, але це з часом має врівноважитися, або образа накопичуватиметься, і робота

сповільнюватиметься. Переконайтеся, що культура вашої компанії винагороджує слухачів так само, як і ораторів, і подайте гарний приклад, будучи слухачем. Також потрібно давати говорити поза меж засідань та нарад.

11. Потрібно щоб кожен використовував ті методи спілкування які хоче. Всі працівники спілкуються по-різному. Деякі, більш будуть домінувати на зборах. Інші воліють спілкуватися один на один, тоді як інші почуваються найкомфортніше в чаті або в текстових повідомленнях. У будь-якому випадку, дозволити командам використовувати будь-які форми комунікації та засоби комунікації, які їм більше подобаються, потрібно, щоб кожен у команді міг сказати своє слово.

12. Потрібно вирішувати суперечки одразу. Ці суперечки можуть швидко перерости у серйозні проблеми, які заважають командним проектам, важливо, щоб вони вирішувались активно. Потрібно залучати, якщо потребується посередників для вирішення проблем та документувати на всяк випадок такі випадки.

13. Потрібно підходити індивідуально до кожного працівника, якщо це потребує. Інтроверти, флегматики, нічні сови та особи, що є частиною команди, можуть бути цінними їх членами, тому не потрібно ігнорувати їх. Пропонуючи працівникам гнучкі варіанти роботи, такі як робота на дистанції та тихі робочі простори, гарантує, що вся ваша робоча сила може бути максимально продуктивною та використовувати можливості спільної роботи.

14. Потрібно робити та слухати запити відгуку від членів команди. Вимагання зворотного зв'язку не повинно бути складним або трудомістким. Ви можете створити анонімне опитування в додатку для співробітників, або провести короткі інтерв'ю з членами команди, щоб побачити, як просуваються проекти. Тільки переконайтеся, що ви готові серйозно сприймати відгуки.

15. Для наймання нових працівників керівник повинен питати думки команди про кандидатів. Настільки спокусливо зайняти посади кандидатами,

які мають найвищу кваліфікацію, але не потрібно скидати з рахунків важливість особистості кандидата. Коли ви знаєте, що новий працівник буде працювати як частина команди, потрібно подумати про залучення цієї команди до процесу найму. Ви можете знати, якими навичками та досвідом повинен мати найманий працівник, але вони матимуть більше розуміння того, наскільки потенційні працівники будуть чи не будуть відповідати існуючим критеріям членам команди.

16. Створіть комітет з питань культури компанії. Це потрібно зробити, щоб переосмислити культуру вашої компанії, щоб вона підтримувала співпрацю, відкритість та інші цінності, які ви вважаєте важливими.

17. До нових членів команди потрібно поставити наставників. Члени команди будуть ефективніше працювати разом, коли відчують зв'язок між собою. Створення програми наставників, яка поєднує нових членів команди з ветеранами компаній, сприяє згуртованості та покращення співпраці.

18. Іноді потрібно, щоб команда зустрічалася у різних місцях. Коли команді доведеться зустрітися, проводьте зустрічі в нових місцях в поза офісом, в місцевих кафе чи інших громадських приміщеннях. Розмова не на роботі може підвищити продуктивність праці, надихнути на спілкування та зробити членів команди більш креативними.

19. Потрібно створювати командні традиції. Коли команди мають свої традиції та жарти, вони природно відчують єдність. Ця солідарність позитивно вплине на всю роботу, яку вони виконують як група, незалежно від того, працюють вони в офісі чи поза ним. Заохочуйте команди разом обідати чи робити кави-паузу, або нехай проводять час за настільними іграми та відеоіграми.

20. Не потрібно боятися створювати нові команди та добавляти нових працівників. Команди, які працюють разом довгий час, працюють краще разом і можуть бути більш продуктивними завдяки довірі та досвіду, що склалися з часом. З іншого боку, новостворені команди, як правило, краще висувають нові ідеї та роблять великі стрибки.

21. Використовуйте сильні сторони вашої команди при призначенні роботи. Немає двох подібних співробітників. Кожна людина має різний досвід, сильні та слабкі сторони, що робить її цінним членом вашої команди. Так само різним людям подобається робити різну роботу. Наприклад, одній людині у вашій команді може сподобатися проводити та організовувати дослідження у звіті, тоді як інший товариш по команді радше жуватиме скло, ніж складатиме результати досліджень.

Знання того, хто у вашій команді перевершує певні навички, та пошук способів витратити час на роботу, яка їм подобається, може допомогти впорядкувати завдання та проекти. Крім того, якщо керівник знає, якою людина більше захоплюється роботою над певним завданням, вона, швидше за все, працюватиме з вищим ступенем якості та швидше виконуватиме завдання. Забезпечення роботи вашої команди, яку вони вважають корисною чи складною, може допомогти кожному зробити свою роботу як найкраще.

22. Потрібно заохочувати співпрацю між всіма робітниками. Те, що один робітник працює в іншому відділі, не означає, що він не можете працювати разом з іншою людиною. Зрештою, вони працюють над тією ж метою, як більша частина компанії. Знання того, над чим працюють інші команди, може спонукати команди співпрацювати між собою, коли робота та цілі збігаються.

Поділившись своїм досвідом з іншою командою та навпаки, працівник можете активізувати колективну роботу та зменшити перешкоди для роботи з високим впливом, щоб ваша або інша робота команди могла б бути більш ефективнішою

Можна сказати, щоб побачити результати успішної командної роботи, важливо зосередитися на основах; будувати різноманітні та цікаві команди, визначати ролі та обов'язки в команді, формувати довіру між членами команди перед тим, як вимагати результатів, забезпечити чітке спілкування, дозволити членам команди працювати автономно, коли це потрібно,

продуктивно керувати зустрічами команди, реструктурувати обов'язки групи за потреби та надавати можливості навчання для команди.

Підвищення ефективності зустрічей має також велику користь для роботи працівників та компаній. Деякі зустрічі важливі, і команди можуть виконати велику роботу, коли зустрічаються разом. Потрібно створювати та ділитися порядком денним перед засіданням.

Щоб підвищити ефективність команди під час зустрічей, керівник повинен переконатися, що кожна зустріч має мету. Незалежно від того, збираєтесь ви особисто або віртуально, визначте та поділіться умовами зустрічей, які потрібні для команди. Під час зустрічей робіть активні нотатки. Перед зустріччю доручіть одній людині робити записи. Збирайте відгуки для підвищення продуктивності праці. Регулярно потрібно дізнаватися у вашої команди, для інформації, що ці зустрічі також вважаються цінними для них.

Цілком нормально, що деякі завдання та проекти важливіші за інші. Ось тут має місце чітко визначений набір цілей і уявлення про те, що робітникам потрібно робити. Короткострокові цілі в компанії створюють міцну основу для довгострокових цілей. Чітке бачення того, які завдання відповідають цілям компанії чи відділу, допомагає тримати всіх на одній стороні та надає можливість окремим членам команди приймати рішення, що впливають на загальну картину.

Коли керівник чітко розуміє, як робочий план відповідає цілям і завданням компанії, він може краще зрозуміти, які проекти та завдання матимуть найбільший вплив.

Потрібно видаляти, відкладати або зменшувати роботу з нижчим пріоритетом. Іноді траплятимуться випадки, коли члени команди матимуть надто багато роботи. Без системи, яка допоможе їм видалити, відкласти чи зменшити роботу з нижчим пріоритетом, це призведе до зниження ефективності їх праці. Багато працівників, через надмірну роботу, можуть пережити перевтому, моральний дух персоналу може впасти через занадто велику кількість праці. Керівник, може покращити ефективність своєї

команди на роботі та підвищити дружні стосунки на робочому місці за допомогою належного управління навантаження. Одним із простих способів керувати робочим навантаженням любої команди є видалення, відкладання, делегування чи зменшення завдань з нижчим пріоритетом. Погляньте на загальну картину робочого проекту та визначте, яку роботу потрібно виконати та які завдання є пріоритетними.

Якщо є більш актуальний проект, який має більший вплив на цілі команди, виконайте це завдання і відкладіть менш важливе завдання, коли у вас буде більше часу для його вирішення.

Якщо одній особі призначено два однаково важливі завдання, делегуйте одне із цих завдань іншому члену команди.

Якщо є завдання, яке ви не можете відкласти, видалити або делегувати, знайдіть способи зменшити час, необхідний для його виконання. Виключіть наради, пов'язані з цим завданням, скоротіть наради або зменште їх частоту. Ви також можете працювати над частинами проекту з найвищим пріоритетом, а решту відкласти на потім.

Отже, удосконалення командної роботи є важливою частиною не тільки членів цієї сомою команди, а й всього підприємства, бо саме ці команди та працівники роблять свою роботу на благо компанії.

Завдання виконуються швидше, коли їх виконує команда, а не людина. Окремій людині, безумовно, знадобиться більше часу для виконання, якщо він за все відповідає самостійно.

Коли співробітники працюють разом, вони починають допомагати одне одному, а обов'язки розподіляються, і, таким чином, це зменшує робоче навантаження та робочий тиск. На кожного члена команди покладається та чи інша відповідальність відповідно до його спеціалізації, рівня зацікавленості, і, отже, результат набагато ефективніший і швидший.

3.2 Вдосконалення командної роботи на домашньому місці

Робота віддалено від робочого місця на підприємстві, може бути не тільки вигідна працівникам, але й компанії. Може бути, що віддалені співробітники є більш продуктивними та забезпечують більш якісну роботу; в той час як організації відчувають менше прогулів, меншу плинність працівників та збільшення прибутковості після запровадження роботи з домашніх програм.

Але є і деякі потенційні мінуси віддаленої роботи. Зменшення співпраці та спілкування або посилення почуття ізоляції через відсутність розмов один з одним. На щастя, можна простими способами це виправити, а саме за допомогою інтернету та самих членів команди. Будівництво команди має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, тому що коли команда відчуває зв'язок і довіру, моральний дух і щастя зростають, співробітники почувуються комфортніше, пропонуючи ідеї, а в свою чергу, їхня продуктивність зростає.

Для роботи с командою можна виділити декілька методів для активізації роботи та товариства.

1. Потрібно давати робітникам говорити на інші теми окрім роботи. Користуйтеся платформами відео або голосовими чатами та попросіть всіх робітників приєднатися до зустрічі всієї команди на десять або більше хвилин або призначити для них спеціальну перерву на день, де їм рекомендується говорити про що– небудь, окрім роботи.

2. Якщо члени команди не є знайомі або недавно стали працювати разом потрібно заохочувати команду брати участь у структурованих діалогах, де вони можуть дізнатись більше один про одного наприклад:

- обмін улюбленою їжею;
- місцями відпочинку ;
- розповісти про улюблені книги або фільми;
- розповідати цікаві факти про себе;

– обговорення цікавих новин та фактів.

Також, можна придумати, якісь цікаву гру, в яку грали б всі члени команди. Можна, зробити кожному працівнику список з від п'яти до десяти речей, які б вони хотіли б дізнатися від іншого працівника. Після написання знову зробити онлайн зустріч, де будуть відповіді на запитання.

3. Також можна, коли команди починає роботу вранці, заохотити їх приєднатися до командного відеочату. Цей діалог людей буде імітувати перебування в офісному середовищі та прийняття кави під час спілкування в чаті з колегою. Це надихне вашу команду зосередитися на загальних завданнях і нагадає, що плідна робота – головний пріоритет.

4. Керівнику потрібно нагороджувати свою команду за наполегливу працю та досягнення своїх тижневих цілей. Для цього потрібно призначити годину, коли членам команди пропонується приєднатися до відеочату, насолодитися напоєм або частуванням на свій вибір та разом зіграти в гру. Для цього можна взяти любую онлайн гру, яка зосереджена навколо спілкування.

5. Під час роботи можна кидати дружній виклик один одному. Нехай усі у вашій команді, або лише декілька колег поділяють одну мету, яку вони хотіли б досягти цього дня, це може бути, як робоча так і особиста ціль. Діалог в кінці дня, щоб побачити, чи досягли вони своїх цілей. Поділившись спільними цілями, ваші співробітники дізнаються більше про одне одного та про їх роботу.

Інший варіант, може бути, наприклад, організація невеликих командних змагань щотижня. Розділіть команду і призначте їм щотижневі цілі. Вони можуть бути зосереджені на завданнях з підвищення продуктивності праці або чомусь іншому. Але це повинно бути лише на позитивних нотах. Виявляючи сильні та слабкі місця один одного, вони дізнаються, як краще співпрацювати та притягати один одного до відповідальності за успіх команди.

6. Якщо хтось із команди захоплюється певною темою, можна дізнатися, чи не буде він проти говорити про це під час засідання групи. Також, можна запросити для презентації зовнішнього експерта. Це може бути за сніданком чи ланчем, це залежить від вашого підприємства, але важливим фактором є взаємодія між командою. В кінці ви можете додати швидко вікторину та запропонувати невеликі нагороди для переможців, залежно від вашого бюджету.

7. Тренуйтеся, медитуйте або танцюйте разом по відеочату. Працюючи вдома, наймовірно важливо регулярно займатися фізичними вправами (не тільки для свого фізичного здоров'я, але й психічного здоров'я). Знайдіть відео про вправи в Інтернеті та включайте його разом, або попросіть когось із членів вашої команди провести групову зарядку або включити пісню для всіх членів вашої команди, на якій можна танцювати піл час відеочату. Багато людей розглядають фізичні вправи як соціальну діяльність, тому заохочуйте свою команду спілкуватися та жартувати з товаришами по команді під час їх групових тренувань.

8. Віртуальна ніч кіно. Заохочення вашої команди проводити час разом поза роботою дозволяє їм з легкістю говорити та відкриватися. Можна включати фільм через платформу для відеоконференцій та просити усіх членів команди приєднатися.

Під час часу, коли рівень стресу нарастає, люди відчують себе ізольованими, як ніколи раніше, і вигорання насувається на всіх, та команда має зрозуміти, що зараз є підвищена відповідальність підтримувати високий моральний стан і переконатися, що всі на підприємстві все ще відчують високий зв'язок.

Для багатьох керівників це перший випадок роботи з віддаленою командою. Враховуючи це, та безпрецедентні соціальні та економічні обставини, не потрібно дивуватися, якщо хтось буде відчувати спалах невпевненості або розгубленості. Керівник повинен бути в курсі власного психічного та емоційного стану так само, як і других працівників.

Вірус порушив і переставив робоче місце із великою швидкістю. Протягом тижня організації з усіх секторів відправляли мільйони працівників додому на віддалену роботу. Без попередження – і у багатьох випадках, без будь – якої підготовки – працівник потрапляють на позиції в віртуальні команди, багато хто вперше.

Умови, що знаходяться під тиском, підвищена невизначеність та загальне відчуття чогось незнайомого ще більше ускладнюють ситуацію. В умовах карантину кожен аспект ролі керівника збільшується та ускладнюється. Йому потрібно буде скинути очікування щодо завершення роботи та адаптувати свій стиль управління до нового контексту.

Потрібно скинути свої очікування. Більшість команд є соціалізованими і звикли до синхронної роботи та стандартизації. Вони працюють разом, знаходячись в одному кабінеті, за однакових умов праці, з однаковим графіком роботи. В умовах карантину керівники повинні допомогти своїм командам негайно перейти на новий стиль роботи. Їм потрібно буде скинути очікування щодо того, як виконується робота, відпустити час і спосіб виконання завдань, дозволяючи членам команди виконувати свої обов'язки на власних умовах. Це означає зосередитись на результатах і запропонувати більшу гнучкість.

Керівник повинен залишатися на регулярному зв'язку. Нехай керівники використовують обмін миттєвими повідомленнями, щоб підтримувати регулярний контакт. Не дозволяйте співробітнику одразу отримувати необхідну інформацію.

Керівник повинен інтерпретувати тон і голос працівників, для визначення їх психологічного стану. Читати емоційні підказки людей важче, коли вони знаходяться не в одній кімнаті. Замість того, щоб покладатися на голос та мову тіла, тепер керівники повинні покладатися на таке, як текст, голос та відеозв'язки. Повинні звертати пильну увагу на: закономірності в тоні письмового спілкування; швидкість, гучність, висота та тон голосового спілкування та будь – які фізичні жести у відеозв'язку. Якщо керівник добре

знаєте своїх людей, зміни у цих моделях допоможуть йому рано визначити, що члену команди може знадобитися додаткова підтримка.

Команді в такий час потрібно мати більше оптимізму ніж песимізму. Оптимізм заразний. Керівники, які демонструють надію та впевненість у завтрашньому дні, можуть краще допомогти членам своєї команди знайти сенс і мету в роботі, особливо в стресових умовах. І не потрібно забувати використовувати гумор в спілкуванні. Пам'ятайте, що страх зупиняє ініціативу, творчі здібності та негативно впливає на роботу взагалі.

Керівник повинен постійно вимірювати рівень напруги та залучення до роботи. Він повинен зробити членам команди кристально зрозумілим, що їх головна проблема – це їхнє самопочуття. Потрібно знайти час, щоб відстежувати їх участь, періодично задаючи кожному члену команди два швидких запитання. По– перше, за шкалою від нуля до десяти, оцініть рівень стресу, який ви зараз відчуваєте. По – друге, використовуючи ту саму шкалу, оцініть свій рівень загального залучення.

Психологічна безпека людей – там, де члени їх команди почуваються включеними, безпечними для навчання, безпечними для участі та безпечними для роботи, не бояться бути збентеженими, якимось чином покараними. Коли керівник створює та підтримує ці умови, він дозволяє їм продовжувати виступати та робити свій внесок в роботу.

Поради місцевих органів влади щодо віддаленої роботи компаній призвели до того, що багато менеджерів вперше очолили віддалені команди. Віртуальні команди можуть стати складною справою для управління, особливо в такий час, оскільки керівники повинні одночасно встановлювати очікування та притягувати персонал до відповідальності, одночасно створюючи атмосферу підтримки та культивуючи корпоративну культуру віддалено.

Цей виклик посилюється, оскільки працівники можуть перебувати в карантині у своєму домі з усією своєю сім'єю та переживати за своє здоров'я,

безпеку чи економічне майбутнє. Сильний лідер веде через часи невизначеності із вразливістю, чутливістю та стратегічним мисленням.

Якщо керівник слідкує за показниками співробітників, оцінити їх результати має бути порівняно просто. Потрібно підкреслити, що незалежно від того, працюєте ви в офісі чи працюєте вдома, ефективність буде оцінюватись та формувати план регулярного звітування про показники та оновлення стану.

Не кожен працівник управляється метриками. Потрібно знати про використання інструментів управління проектами, щоб отримати чітке уявлення про їх ефективність. Керівник може розбити проекти на окремі завдання із зазначенням термінів і легко побачити прогрес кожного співробітника.

У періоди сильного стресу вирішальне значення має пошук способів підтримувати моральний дух. Керівник повинен зробити цілеспрямовані зусилля, щоб відсвяткувати успіхи своїх працівників. Хоча це може здатися дрібницею, помітно визнати співробітників ще важливіше, коли ви не особисто, і може допомогти розірвати потік негативного потоку інформації, що надходить із засобів масової інформації та новин. Керівник, може, робити зустрічі з кожним членом команди, який поділиться своїми перелогами цього дня.

Надзвичайно спокусливо робити іншу роботу, коли працівники сидять вдома, а не в офісі. Він, може, видко перевірити електронний лист або прочитати статтю не причасну до роботи. Розпочинаючи зустрічі команди, потрібно просити всіх співробітників, щоб вони закривали всі інші вікна на комп'ютері та не відволікались від роботи. Крім того, потрібно просити їх іноді вмикати у камеру, для перевірки роботи. Також, потрібно, щоб всі члени команди були на всіх зустрічах своєчасно, щоб потім вони не дзвонили один одному і не заважали.

Той самий етикет, який застосовується до зустрічей у вашому офісі, стосується і віртуального світу. Однак іноді трапляється щось дійсно

важливе, і працівнику потрібно перервати групу людей посеред діалогу, щоб повідомити якісь новини. Під час розмови введіть правила, незалежно від того, чи використовується функція "підняття руки", доступна в деяких інструментах для відеоконференцій, або робить те саме, просто вказавши це у вікні чату. Не всім комфортно перебивати інших, хто розмовляє, навіть у дружньому середовищі людей. Сила віртуальної зустрічі полягає в тому, що співробітники, які можуть бути тихішими, сором'язливими або замкнутими в собі, зможуть задавати свої запитання в цьому новому середовищі.

Проводити зустріч у тихому приміщенні, коли це можливо. Це не завжди можливо задовольнити, але це має величезну різницю. На традиційній зустрічі працівник, як правило, знаходиться у тихій кімнаті із зачиненими дверима. Віртуальні зустрічі пропонують більшу гнучкість, але без тиші кожному може бути важко зосередитися. Чим делікатніша зустріч, тим більше потрібен спокійний простір.

Ось декілька порад, щоб під час розмови не було гучно:

- закрийте двері своєї кімнати, якщо це можливо, щоб зменшити шум і відволікання;
- вимкніть мікрофон, коли ви не говорите;
- встановіть функції на мікрофоні для зменшення навколишнього та фонового шуму;
- не перебивайте інших людей та просто не кричіть.

Дотримуйтесь тих самих правил зустрічей онлайн, яких дотримуетесь в живу.

Те, що віртуальна зустріч відрізняється, не означає, що правила змінюються. Ось ще правила віртуальної зустрічі, які можуть допомогти:

- не називайте збори, якщо це можна написати цю інформацію електронною поштою;
- майте порядок денний і мету роботи. Задайте собі питання: "Чому я на цій зустрічі?" а якщо зустріч не є корисною для вас, попросіть в керівника залишити діалог та піти працювати;

- робіть детальні особисті нотатки для подальшого використання;
- перевірте правильність протоколів, взятих із засідання.

Керівник, повинен, не випускати з поля зору працівників, які втрачають розум. Однією зі скарг віддалених працівників є те, що їх часто змушують відчувати себе громадянами другого сорту, оскільки про них не думають під час важливої роботи чи проекту.

Проблема полягає не в персоналі, який працює віддалено, а в ледачій фірмовій культурі, яка не думає, про всіх працівників однаково.

Керівник повинен бути готовий до майбутньої трансформації. Якщо працівник думає, що після зникнення вірусу він повернеться до звичайного стану роботи, йому слід бути готовим до можливості, що це не відбудеться. Після того, як персонал відчує смак такої роботи та смак підвищеної продуктивності, вони не захочуть повертатися до старого способу ведення справи. Керівник буде повинен дізнатися причини цього, та якщо можливо за раніше почати опитування в працівників, що можна покращити на підприємстві та, що можна зробити для покращення умов праці.

Отже, головною причиною здійснення командотворчих заходів для любой віртуальної команди є створення міцної основи навколо командної роботи. Ефективна робота в команді може характеризуватися такими якостями: відкрите спілкування, повага до всіх членів команди, співпраця, вирішення проблем, управління конфліктами та спільна місія, спільні цілі. Впроваджуючи та створюючи нові віддалені заходи з формування команди, потрібно переконатися, що всі заплановані заходи зосереджені на побудові та вдосконаленні цих компетенцій.

Хоча віддалені команди можуть не мати доступу до регулярного особистого спілкування, це не означає, що їм потрібно відчувати відірваність один від одного. Віртуальне створення команд допомагає віддаленому персоналу почуватися більш цінованим та зв'язаним один з одним, що в кінцевому підсумку збільшує співпрацю, ефективність та продуктивність.

3.3 Адаптація та мотивація працівників на підприємстві ТОВ «Агротех»

Процес адаптації до роботи є важливим періодом у житті працівника, і головною метою адаптації є допомога новій особі, яка переймає та приймає звички та способи роботи компанії. Процес введення нового працівника на роботу – це головним чином ознайомлення його з організацією роботи в компанії та організаційною культурою, а також цінностями організації. Все це для забезпечення швидкого та правильного процесу адаптації, від якого залежатиме вся робота та ефективність працівника. Початок роботи на підприємстві дуже незвичний для нового працівника, це пов'язане з незнайомим оточенням та ще незнайомими людьми.

Для покращення адаптації персоналу можна використовувати різні методи та поради.

Таблиця 3.2 – Шляхи адаптації персоналу

1	Робіть невеликі кроки, впроваджуючи нові технології для співробітників.
2	Забезпечити навчання та наставництво.
3	Допоможіть працівникам побачити цінність для себе та компанії.
4	Регулярні використовувати зворотній зв'язок с персоналом.
5	Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин.
6	Досвідчені працівники повинні бути доступними, щоб допомогти новим.

Потрібно робити невеликі кроки, впроваджуючи нові технології для співробітників, і будьте терплячі. Деякі працівники можуть скористатися цим швидко, але іншим знадобиться додаткова підготовка та час. Для менш успішних працівників можна зробити додаткові заняття. Також, слід включити комплексне навчання під час роботи на підприємстві, щоб представити новим працівникам технології компанії та як вони функціонують в робочому контексті.

Досвідчені працівники повинні бути доступними, щоб допомогти новим або працюючим, які потребують додаткових інструктажів. Це не тільки прискорить зростання, але і заохотить співпрацю між працівниками, які можуть ніяк не взаємодіяти.

Потрібно допомагати працівникам побачити цінність для себе та компанії. Потрібно вести діалог та, якщо можливо говорити компліменти.

Залучайте працівників до проектування, розробки та впровадження нових технологій управління. Потужний спосіб – допомогти їм зрозуміти проблему, яку намагаються вирішити ці технології.

Навчання працівників до впровадження нової технології є обов'язковим, але це має бути постійною ініціативою. По– перше, заплануйте регулярні можливості зворотного зв'язку через саму технологічну платформу або в рамках постійних ініціатив щодо залучення, щоб з'ясувати, де існують проблеми прийняття та чому. Далі, розкладіть курси підвищення кваліфікації в рамках навчальних ініціатив, щоб співробітники залишалися різкими в міру розвитку платформ.

Давайте вчитися працівникам на своїх помилках і своїх невдачах та робити їм висновки.

Соціально – психологічна адаптація дуже важлива. Вхідження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин – завдання цього етапу адаптації. Одним з перших кроків соціально– психологічної адаптації є церемонія представлення колективу і керівництву. Це дозволяє подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі.

Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги [31, с. 101].

Отже, у процесі впровадження працівника повинен бути залучений не лише керівник, а весь колектив, підкреслюючи стурбованість, готовність допомогти та підтримати на цій важливій ранній стадії. Правильне виконання цього процесу дозволяє адаптувати працівника у двох вимірах – соціальному та професійному. Адаптація в соціальному стані означає прийняття норм і правил колективу та стилів управління. Професійна адаптація передбачає пристосування до змісту та умов роботи.

Найціннішим капіталом кожного підприємства, що функціонує на ринку, є персонал, також він є і рушійною силою підприємства. Персонал

потрібно сприймати як особливий елемент, який робить реальний вплив на успіх компанії. Тому, керуючи людськими ресурсами, необхідно мати на увазі одну з основних функцій управління, тобто мотивацію. Вона є однією з чотирьох основних функцій управління, як планування, організацію та контроль. Мотивація має вплив на працівника, який може представити більшу ефективність підприємству, тому формує погляди та поведінку, що вимагає підприємство. Правда, в нинішні неспокійні часи працівник найкраще мотивується винагородою. Після цього з'являється бонус, професійний розвиток, просування, реалізація власних ідей.

Слід пам'ятати, що людина має необмежені потреби в житті. Концентрація на винагороді виключно як мотиваційний інструмент може бути помилкою, оскільки існують і інші нематеріальні мотиватори. Необхідно вважати, що головним чином мотивований персонал є основою для досягнення цілей на кожному підприємстві. Отже, необхідно зробити висновок, що інвестування потрібно починати у мотивування кадрів. Людський капітал все частіше сприймається організацією як найважливіший елемент, без якого успіх малоімовірний. Люди є головною перевагою будь якого підприємства.

Проблемою, з якою стикаються сучасні підприємства, є утримання найкращих працівників у своїй компанії. Нині на ринку праці переважають розумні працівники, зокрема, їхні навички та досвід. Знаючи, що адекватно мотивований працівник буде більш ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії, що, як наслідок, може призвести до задоволення клієнта.

За словами деяких дослідників, людина уявляє свої потреби свідомо і несвідомо. Люди інколи визнають, що вони хотіли б бути багатими або знаменитими. У нинішній час кожен менеджер зобов'язаний мотивувати своїх співробітників, тому їхня робота є більш ефективною, що збільшує їх прибуток. Завдяки мотивації лідер може керувати їх дії, які виконують працівники, заохочуючи їх до саморозвитку. Саме тому завданням мотивації

може бути натхнення команди на більш ефективну роботу в організації, через відчуття, що реалізовані дії сприяють розвитку компанії.

Мотивація повинна впливати на поведінку людини, тому керівник і члени йдуть в одному і тому напрямку. Мотивація – це психологічний процес, який заохочує особу діяти, надаючи їм певний напрямок і постійну мету. Є поділ на зовнішню і внутрішню мотивацію. Перший розглядає осіб, які здійснюють підприємницьку діяльність, вони вірять у те, що вони роблять, і задоволені нею, а внутрішня мотивація вимагає застосування інструментів, що дозволяють отримати задоволення. Це система, що дозволяє підвищити їх ефективність, яка керуватиме ними узгоджено, підкреслюючи мотивацію. Хоча саме існування системи управління ефективністю працівника повинно бути поясненою в межах підприємства як інструмент досягнення результатів. Розвиток мотиваційних систем – непросте завдання. Але це елемент, який визначає ефективність та результативність роботи. Мотиваційні системи досить часто зводяться до рівня оплати праці, але невідомо, чи буде зарплата показувати ефективність реалізованих дій.

Визнавати велику роботу робітників дуже важлива частина для мотивування робітників. Визнання , може змінити все. Одним з найважливіших факторів мотивації працівників є те, як часто визнається їхня важка праця. 70% працівників говорять, що мотивація і моральний дух покращиться , коли менеджери та керівники визнають тяжку роботу, що вони виконують. Не тільки важливо визнати велику роботу – те, як ви визнаєте внески вашої команди, мають більш значний вплив. Визнання робітників не є лише щорічним бонусом наприкінці року.

Співробітники без цілей будуть просто сидіти на робочих місцях та чекати, коли настане час йти додому. Потрібно надати їм чіткі та досяжні цілі і переконайтеся, що існують вимірювані стандарти для оцінки їх ефективності. Робота Віктора Віра з теорії тривалості підтримує концепцію, що працівники повинні знати, які результати вони очікують, і що вона дасть

бажану продуктивність. Співробітники повинні розуміти, що вони повинні робити, як вони повинні це робити, і який повинен бути результат.

З робітниками потрібно забезпечити постійний зворотній зв'язок. Негайний постійний зворотний зв'язок дає змогу працівнику дізнатися, як їхні дії впливають на компанію. Встановлення цілей передбачає, що працівники мотивуються, ставлячи цілі та отримуючи постійний відгук про те, де вони знаходяться відносно цих цілей. Останні дослідження показують, наскільки мотивуючим може бути, коли співробітники знають, що вони досягають прогресу. Завжди повинно бути конкретними у своїх відгуках. Наприклад, замість того, щоб казати працівникові, що він виконав хорошу роботу, можна, сказати, що точно було виконано правильно та гарно. Ймовірніше, він застосує ці переваги до свого наступного проекту, якщо конкретно вказати їх.

Інколи на підприємстві є щорічна бонусна поїздка, яка присуджується найуспішнішому працівнику. Проблема в тому, що такі винагороди зазвичай надходять до одного або двох працівників. Це залишає решту робітників з відчуттям, що немає сенсу працювати, тому що ті ж самі люди завжди отримують нагороди. Потрібно знати про інший кінець цього рівняння, який передбачає, що інші індивіди також повинні мати бажану мотивацію отримати нагороду, наскільки це можливо. Можна зробити серію менших нагород протягом року, щоб мотивувати постійні досягнення. Наприклад, замість щорічної поїздки, присуджувати кілька триденних відпусток на кожний квартал. Потрібно змінювати основу винагород.

Потрібно вірити у своїх робітників. Чи буде будь-який працівник любити на добре виконувати свою роботу, коли керівник постійно називає його нікчемним. Він, однак, не буде особливо мотивований поліпшенням своєї роботи. Непотрібно говорити: «Я знаю, що ви можете зробити краще. Ви розумні і здатні ... і тому я чекаю більше від вас». Потрібно заохочувати свою команду. Інколи, цікавитися внутрішнім станом робітників, цікавитися проблемами та якщо, можливо, допомагати вирішувати їх.

Робітник завжди повинен буди здоровий. Ніщо не гірше, ніж коли працівник змушує себе прийти на роботу, коли він хворий, і наражає на небезпеку інших працівників. Дуже мало ймовірно, що такий робітник виконає роботу на гідному рівні, коли навіть йому важко підняти голову. Потрібно переконатися, що політика, яку керівник запроваджує, не дає людям займати час, необхідний їм, щоб залишатися здоровими. Потрібно добре підходити для видання відпусток та вихідних днів. Відключення та відсутність мотивації коштують підприємствам у всьому світі мільярди доларів щороку.

Створення мотиваційного організаційного клімату є теж необхідним для мотивації всіх робітників. Організаційний клімат свідомо створюється та підтримується керівництвом. В основному складається з того, як люди ставляться один до одного. Організаційний клімат починається на вершині, з лідерами, які надихають і встановлюють тон для решти організації. Ці лідери мають значний вплив на загальну культуру компанії. В будь – якому підприємстві, можна, знайти три основні цінності компанії. Це послуги, відмінне обслуговування клієнтів та повага до особистості, які визначатимуть майбутнє любої компанії та підприємства.

Структурний фактор мотивації на підприємстві. Деяка робота за своєю природою є мотиваційна, вимагає творчості, уяви і підвищеного рівня енергії. Робота, яка передбачає спілкування, ведення переговорів і взаємодії з іншими людьми, щоб отримати їхню співпрацю для того, щоб швидко виконати роботу і добре, виводить найкращі якості особистості. Це цікаво і складно. Як правило, це також дуже корисно. Проте величезна кількість робіт повинна бути стандартизована, рутинна, нецікава і зроблена вона відносно для того, щоб бути економічно ефективною. Важко мотивувати таких робітників, які працюють за столом весь день, і діяльність яких ретельно контролюється і регулюється для забезпечення максимального рівня продуктивності. Хороші підприємства завжди намагаються структурувати

роботу так, щоб відповідати характеру роботи з природою працівника і зробити роботу якомога більш цікавою та приємною.

Вплив лідерів на мотивацію робітників. Це є ключовим фактором у визначенні того, як люди відчують себе в компанії та наскільки вони мотивовані. Коли компанія зазнає змін у керівництві, змінюється психологічний клімат компанії, і, в свою чергу, поліпшується вся працездатність працівників. Відповідний стиль керівництва залежить від цілей і завдань організації, людей у компанії та зовнішнього середовища. Ваш стиль керівництва повинен бути таким, який зосереджується на довгостроковому успіху вашої компанії. У команді поліції або пожежному підрозділі відповідний стиль буде більш спрямованим і диктаторським, при цьому відповідальна особа швидко повідомляє людям, що робити, з невеликою турботою про особисту чутливість.

Таблиця 3.3 – Шляхи мотивації персоналу

1	Інформація про особисті риси кожного робітника
2	Визнання заслуг та доброї роботи
3	Надання чітких цілей
4	Зворотній зв'язок
5	Бонуси та винагороди
6	Віра керівника в робітників
7	Створення мотиваційно організаційного клімату
8	Вплив лідерів на мотивацію

Отже, кожен працівник іноді втрачає мотивацію до роботи, і завданням керівників підприємства є надання та підтримка мотивації робітників, адже кожна людина є частиною механізму підприємства. Мотивування співробітників – це делікатний і цілеспрямований виклик, який вимагає більше, ніж щорічний огляд або записування декількох записок у особистий файл. Подібно до того, як отримати форму або вивчити нову мову, підвищення рівня мотивації та ефективності співробітників не відбудеться за одну ніч.

Висновки до розділу 3

Робота команди є важливою частиною роботи всього підприємства, якщо покращувати роботу працівників це складеться позитивно не тільки на самих робітниках, а й на всій компанії.

Методи та шляхи покращення роботи команди допоможуть керівникам більше розуміти та краще виконувати свою роботу, це дасть також і покращення морального стану всіх членів команди, бо багато методів можуть позитивно на них впливати.

Мотивація є однією з сил, які ведуть до продуктивності. Мотивація визначається як прагнення до досягнення мети або певного рівня продуктивності, що призводить до цілеспрямованої поведінки. Коли ми називаємо когось мотивованим, ми маємо на увазі, що людина намагається виконати певне завдання. Мотивація, безумовно, важлива, якщо хтось хоче добре працювати; однак, цього недостатньо.

Адаптація потрібна для всіх працівників на всіх підприємствах, без винятку, і тому якщо все правильно робити працівники будуть себе почувати краще на робочому місці і це позитивно вплине на всю компанію.

Можливість – або наявність навичок і знань, необхідних для виконання роботи – також важлива і іноді є ключовим фактором, що визначає ефективність. Фактори навколишнього середовища, такі як наявність ресурсів, інформації та підтримка, які необхідно виконати, є критичними для визначення продуктивності. У різний час один з цих трьох факторів може бути ключем до високої продуктивності. Більшість працівників потребують мотивації та адаптації, щоб добре себе почувати і працювати оптимально. Деяких працівників мотивують гроші, а інших – особисте визнання та винагороди. Рівні мотивації на робочому місці безпосередньо впливають на продуктивність праці працівників.

Працівники, які мотивовані та схвильовані своєю роботою, виконують свої обов'язки якнайкраще, внаслідок чого виробничі показники

збільшуються. Сучасні аспекти мотивування повинні враховувати не лише матеріальні аспекти мотивування роботи людей. Моральні та особисті аспекти людей теж повинні бути враховані.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо роботи команди на підприємстві ТОВ «Агротех» з метою покращення роботи команди на підприємстві.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Досліджуючи роботу команди було встановлено, що команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність.

2. Як показали результати проведеного дослідження, що підприємство ТОВ «АГРОТЕХ» – сучасне підприємство з основними напрямками діяльності вирощування зернових та технічних культур, виробництво продуктів борошномельно – круп'яної промисловості, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, надання послуг у рослинництві.

3. За результатами аналізів, можна сказати, що команди на підприємстві ТОВ «Агротех», працює нормально та дії всіх членів команди мають позитивний вплив на роботу підприємства загалом. Негативно на роботу компанії лише впливав карантин, але з часом керівники та працівники зуміли адаптуватися до нових умов праці.

4. Відділ кадрів цього підприємства виконує важливу роботу, а саме виконує підвищення ефективності діяльності, регулює стосунки керівників та підлеглих на роботі, відповідають за механізмом вибору нового персоналу. Працівникам кадрової структури потрібно знати сучасний стан та перспективи розвитку правоохоронних органів. Вся ця робота потребує кваліфікації, досвіду та володіння певними знаннями і уміннями.

5. Удосконалення роботи з командною, забезпечує на підприємстві покращення здійсненню аналітичної роботи, планування, упровадження в поточну діяльність сучасних форм організації праці, проходження служби та методів управління. Відбір працівників на роботу в ТОВ «Агротех».

6. З метою зміцнення власних позицій і розвитку підприємства, потрібно уваги приділити таким важливим факторам, як робота з командою, до цього може входити мотивація, адаптація, розвиток дружніх відносин між членами команди та підтримка морального стану працівників в сучасному стані економіки.

7. ТОВ «Агротеху» потрібні мотивовані працівники, які прагнуть працювати ефективно. Мотивовані співробітники не тільки позитивно впливають на загальну місію та напрямок підприємства, але й допомагають зменшити витрати, принести творчість та вирішити складні проблеми. Багато факторів можуть мотивувати співробітників зсередини та за межами організації.

8. На підприємстві ТОВ «Агротех» Всі питання в команді обговорюються сміливо та веденням діалогу. Всі члени команди стараються ставити конструктивні питання, говорити свої пропозиції та отримувати відповіді. Дуже рідко хтось із команди мовчить на обговоренні питань. Всі діляться інформацією, тому що вона для всіх відкрита.

9. Команда на підприємстві є сукупністю її учасників, які взаємодіють між собою, в команді поетапно проходить колективний аналіз і синтез, збір і обробка інформації, постановка проблем і їх рішення. Таким чином, команда керує сама собою і підприємством у власних інтересах

Отже, ТОВ «Агротех» кожним роком збільшувалася кількість сільськогосподарських угідь, завдяки новим укладеним договорам оренди. На сьогоднішній день – це потужне багатогалузеве підприємство яке має достатній потенціал у вигляді виробничих фондів, це все є заслугою великої кількості людей, серед яких є керівники та команди, які виконують свою роботу на максимальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник . Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. с. 92.
2. Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха, Менеджмент: навч. посіб, Харків 2013. 216с.
3. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. теоретико-методичні засади: монографія., 1991. 152 с.
2. Ісхакова М.Г. Побудова команди: розкриття ресурсів особистості 2017. С. 18–21
3. Армстронг М. Основы менеджмента. учеб. Пособ. Москва. 2010. С.512.
4. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабашош, І.В. Чумаченко; Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монограф. навч. посіб. Київ 2015. –201с
6. Науковий сайт «Моуп» URL: <http://moup.zgia.zp.ua/wp-content/uploads/2015/> (дата звернення 11.11.2020)
7. Арчибальд, Рассел Д. Управління високотехнічними програмами та проектами: навч. посіб. Київ: 2011. 167 с.
8. Разу, М. Л. Управління програмами та проектами: навч. посіб. Київ: 2016. С. 211.
9. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації: навч. посіб. Харків : 2015. 167 с.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально–практичний посібник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.

11. Якокка Ли. Кар'єра менеджера / Пер. с англ. – Мн.: “Парадокс”, 1996. с. 432
12. Науковий сайт «Блог Агрокебети» URL: <https://blog.agrokebety.com/> (дата звернення 10.11.2020)
13. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах : навч. посіб. Черкаси : 2011. с. 243–246.
14. Нікіфорова Н.І., Цимбаліст К.Ю. оцінка ефективності командної роботи: навч. посіб. Київ: 2015.
15. Багірова Н.І., Петров, В.А. Управління командою: : теоретико-методичні засади: монографія. Санкт-Пітербург.2005.
16. Кібаров А.Я. Управління персоналом організації, стратегії менедженту : теоретико-методичні засади. Москва(2010)
17. Міщенко А.Р. Формування управління командою: теоретико-методичні засади. (2012)
18. Муха Р.А. Команда і її сутність та особливості розвитку. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.11.2020).
19. Скопілатов І.А., Євремів О.Ю., Управління персоналом, довідник. теоретико-методичні засади: монографія. Санкт – пітербург (2013)
20. Ефективність командної роботи URL: https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost_komandnoy_deyatelnosti. (дата звернення: 17.11.2020).
21. Оцінка ефективної діяльності команди URL: https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie_sformirovannoy_komandoy (дата звернення: 16.11.2020).
22. Критерії ефективної роботи команди URL: <http://www.elitarium.ru/upravlencheskaya-komanda-deyatelnost-proekt-cel-lider-upravlenie-funkcionalnye-obyazannosti-razvitie-model-ehffektivnost>. (дата звернення: 16.11.2020).
23. Науковий сайт «Інін» URL: http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=714

:test-1-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967 (дата звернення: 15.11.2020).

24. Науковий сайт «Інін» URL: http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=715

:test-2-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967 (дата звернення: 15.11.2020).

25. Сайт «dW» URL: https://www.dw.com/ru/%D0%BA%D0%B_ (дата звернення: 15.10.2020).

26. Науковий сайт «Хабр» URL: <https://habr.com/ru/company/hygger/blog/418001/> (дата звернення: 15.10.2020).

27. Сайт «Trier» URL: <https://tiei.ru/wp-content/uploads/chitat-7.pdf> (дата звернення: 15.10.2020).

28. Науковий сайт «Освіта» URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13472/> (дата звернення: 15.11.2020).

29. Науковий сайт «Агро кебер» URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 15.11.2020).

30. Сайт «Rabota» URL: <https://prohr.rabota.ua/formula-komandnogo-duhu-yak-otsiniti-efektivnist-timbildingiv/> (дата звернення: 01.11.2020).

31. Сайт «ІНІН» URL: http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=715
:test-2-34 zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967 (дата звернення: 15.11.2020).

32. Сайт «ІНІН» URL: http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=714
:test-1-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967 (дата звернення: 10.11.2020).

33. Науковий сайт «Підручники» URL: https://pidru4niki.com/1566021258997/menedzhment/efektivnist_komandnoyi_pra_tsi (дата звернення: 15.11.2020).

34. Науковий сайт «klubfedotova» «URL: <https://klubfedotova.ru/uk/massonabor/analiz-opyta-raboty-v-komande-komandnaya-rabota-sut-motivaciya/>_(дата звернення: 17.11.2020).
35. Seven techniques for increasing motivation. URL: <https://smallbusiness.chron.com/7-techniques-increasing-motivation-55420.html> (дата звернення: 30.03.2019).
36. Seven employee motivation techniques and tools. URL: <https://resources.workable.com/tutorial/employee-motivation-techniques> (дата звернення: 05.04.2019).
37. Kevin M., Parker O. Employee Motivation. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html> (дата звернення: 06.04.2019).
38. Methods of motivating HR employees. URL: <https://www.myassignmenthelp.net/methods-of-motivating-employees> (дата звернення: 02.04.2019).
39. White C. Expert's View on Managing Demotivated Employees. Employee Motivation. *Personnel Today*. 2005.
40. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием. Проблемы теории и практики управления. 1993. № 2. С. 69-74.
41. Шлендер П. Э. Управление персоналом: учеб. пособ. Москва : Юнити-Дана, 2005. 320 с.
42. The Top nine things that ultimately motivate employees to achieve. URL: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/06/04/top-9-things-that-ultimately-motivate-employees-to-achieve/#257cd128257e> (дата звернення: 02.11.2020).
43. Загірін М.В., Перерва П.Г., Маслан О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : 2006, 2015. 237 с.
44. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу підприємства. Кадровик України 2016 (№ 7). 16 с.

45. Іванченко Г.В., Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах: навч. посіб. Київ: Економіст 2010. 76 с.
46. Суліма Н.М., Степаненко Л.М., Величко О.В. Економіка фінанси підприємства: навч. посіб. Київ : 2011. 167 с.
47. Вилюнас В. К. Психологічні механізми мотивації людини: навч. посіб. Москва: МГУ, 1990. 288 с.
48. Трапіцина С. Ю. Мотивація персоналу в сучасній організації: навч. посіб. Санкт- Петербург: Книжковий будинок, 2014. 2007. 245 с.
49. Студопедія. URL: (https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html) (дата звернення: 21.03.2019).
50. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
51. Законодавство України, Закон України Про Національну поліцію. № 900-VIII від 23.12.2015, ВВР, 2016, № 3, ст.31
52. Матюхіна Н.П. МВС України Університет внутрішніх справ, управління персоналом органів внутрішніх справ України: теоретичні та прикладні аспекти: Університету внутрішніх справ. 1999.
53. Офіційний сайт Національної поліції. URL: zpr.npu.gov.ua (дата звернення: 20.04.2019).
54. Річі Ш., Мартин П. Управління мотивацією: навч. посіб. Київ: Юніні Дана 2004. 393 с.
55. Сайт «Youcontrol.com». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37494992/ (дата звернення (27.11.2020)).
56. Сайт «. ua-region.info». URL: <https://www.ua-region.info/37494992> (дата звернення (28.10.2020)).
57. Сайт «ozsm.com.ua». URL: <https://ozsm.com.ua/> (дата звернення (29.10.2020)).

58. Сайт «agrobases.ru». URL: https://www.agrobases.ru/organizations/manufacturer/pdmanufacturer_c2afa044-381b-4076-ab8f-b49bd117836d (дата звернення (22.10.2020)).
59. Сайт «inspections.gov.ua». URL: <https://inspections.gov.ua/inspection/view?id=533923> (дата звернення (24.10.2020)).
60. Сайт «staff-capital.com». URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html> (дата звернення (24.10.2020)).
61. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: (<http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>) (дата звернення 15.11.2020)
62. Херцберг Ф., Моснер Б., Снідерман Б.Б. Мотивація к работе: учеб. пособ. Вершина 2007. 238 с.
63. Денни Р. Партнери, а не подчиненные: как правильно мотивировать сотрудников. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1397316-partneri-a-ne-pidlegli-yak-pravilno-motivuvati-spivrobitnikiv> (дата звернення 25.10.2020).
64. Офіційний сайт «Digital Equipment Corporation». URL: <http://gordonbell.azurewebsites.net/digital/timeline/tmlnhome.htm> (дата звернення (10.11.2020)).
65. Зеленко Г. І., Ганжурова Л., Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства: навч. посіб. Київ: Економічні науки, 2013. 46 – 49 с.
66. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
67. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2001. № 2. 147 с.
68. Зайцев Ю. Умови відновлення мотиваційної природи заробітної плати в перехідній економіці України. Економіка України. 2002. № 8. 18 с.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Тур Руслан Олександрович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти: ruslanfirstman@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури «Побудова і розвиток ТОВ «Агротех»», відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ(студент) _____

Дата _____ Підпис _____ ПІБ(керівник) _____

ДОДАТКИ

Додаток А

1.	Професію варто вибирати виходячи з...	А) Значимості професії, її престижності.	Б) Переваг, якими вона забезпечить.	В) Своїх можливостей, подальших перспектив для себе.
2.	Подорожуючи, ви...	А) Боїтеся заблукати.	Б) Відправляєтеся подорожувати в давно знайомі місця.	В) Легко орієнтуєтеся.
3.	Після бесіди ви...	А) Найчастіше не можете згадати, про що йшла бесіда.	Б) Запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавило.	В) Легко можете згадати весь хід бесіди.
4.	Ви можете без помилки повторити фразу, вимовлену іноземною мовою.	А) Так, але не зовсім правильно.	Б) Так, якщо фраза була сказана чітко.	В) Так, легко повторюю.
5.	У вільний час ви хотіли б ...	А) Перебувати в компанії.	Б) Вам байдуже, чим займатися.	В) Залишатися наодинці із собою, що б поміркувати про своє.
6.	Ви довго займаєтеся одною справою й припиняєте тоді, ...	А) Коли Ви задоволені результатом.	Б) Коли Вам набридне займатися цією справою.	В) Коли справа закінчена й виконане відмінно.
7.	Коли ви один, те...	А) Намагаєтеся чим-небудь зайняти себе.	Б) Мрієте про речі пов'язаних з вашою роботою.	В) Мрієте про що-небудь абстрактне.
8.	Коли вас захоплює ідея, то вам легше думати про неї...	А) На самоті.	Б) Тільки там де не галасливо.	В) Незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте.
9.	Відстоюючи свою ідею, ви...	А) Зміните свою думку, якщо опір буде занадто сильним.	Б) Залишитеся при своїй думці, які б контраргументи вам не висувалися.	В) Можете відмовитися від ідеї, якщо контраргументи будуть переконливими.

Продовження додатка А

Ключ до тесту.

За певну відповідь тесту "Робота в команді" нараховуються бали.

А – 3.

Б – 0.

В – 6.

Результат.

До 25 – не командний гравець, самодостатній, але не активний.

До 40 – може працювати в команді, але не гнучкий і принциповий.

Вище 40 – контактний, дужній, легкий у спілкуванні людьми, командний гравець.

Додаток Б

1.	Чи любите Ви бути в центрі уваги?
2.	Чи легко Вам вдається знайти тему для розмови з незнайомою людиною?
3.	Чи завжди Ви уважно слухаєте співрозмовника?
4.	Чи є хоча б дві області, у яких Ви розбираєтесь?
5.	Чи дратує Вас, якщо Вашу думкою зневажають?
6.	Чи гарний Ви оратор?
7.	Чи будете Ви продовжувати розмову, якщо тема розмови Вам не відома?
8.	Ви любите більше говорити, ніж слухати?
9.	Чи любите Ви давати поради?
10.	Чи маєте Ви власну думку щодо будь-якого питання?
11.	Чи покажете Ви співрозмовнику, що тема розмови Вам не цікава?
<p>Результати проведеного опитування.</p> <p>До 20 – дуже складно працювати в команді, індивідуаліст.</p> <p>20–40 – контактна, але закрита людина.</p> <p>45–55 – командний гравець, комунікатор.</p>	