

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Впровадження культури командного лідерства та аналіз її впливу на  
систему управління персоналом в організації «ДІДЖИТАЛІ ГРУП»

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Островська Т.А.

Керівник к.с.н. Стельмах С.С.

Рецензент Шпот Н.В.

Львів 2020

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ I ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	9
1.1. Сутність, особливості формування та роль командного лідерства у корпоративній культурі та системі управління персоналом	9
1.2. Методи оцінки та проблематика у впровадженні нової культури в організації	14
1.3. Вплив трансформації культури на середовище, аналіз зацікавлених сторін	22
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I</b>	26
<b>РОЗДІЛ II ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА ТА АНАЛІЗ ЇЇ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ДІДЖИТАЛ ГРУП»</b>	27
2.1. Впровадження культури командного лідерства в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП»	27
2.2. Аналіз результатів трансформації культури в компанії	36
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II</b>	42
<b>РОЗДІЛ III ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</b>	43
3.1. Динаміка кількісних показників у зв'язку з впровадженням культури командного лідерства	43
3.2. Перспективи розвитку культури командного лідерства в сучасних організаціях	49
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III</b>	54
<b>ВИСНОВКИ</b>	56
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	59
<b>ДОДАТКИ</b>	61

## ВСТУП

Дослідження лідерства в умовах невизначеності та постійної трансформації виступає надзвичайно важливим завданням сьогодення. Зміна парадигми мислення з корпоративної до парадигми взаємовідносин та цінностей породжує новітні підходи у системі управління персоналом.

Переважання цінності людини над матеріально-технічним забезпеченням спричиняє кризу в сфері управління у багатьох компаній. Центр уваги зміщується в сторону соціальної взаємодії за принципом «Люди і взаємодія важливіші за процеси й інструменти» [1], що потребує нової підготовки керівників та працівників. Сучасні методи управління полягають не лише в технологічності, адаптивності та гнучкості, а й орієнтації на цінності та покликання. Важливу роль відіграє соціальна відповідальність перед споживачами, партнерами та працівниками. Лідер сьогодні – це не той, хто рятує від загроз, а той, хто створює умови, де люди можуть розвиватись, взаємодіяти і перестати сприймати світ як загрозу, при цьому кожен із команди може зіштовхнутися з викликом і виграти бій.

**Актуальність теми.** Питання системи управління в організації виникають у власника тоді, коли відбувається стрімкий ріст бізнесу, компанія процвітає, росте дохід, збільшується штат працівників, та виникають перші проблеми з контролем, цей етап І. Адізес визначає як «Go-Go» [2] Труднощі з управлінням, плутанина в пріоритетах, відповідальності та функціях є основними викликами на даному етапі. Власник бізнесу задається питанням, чому ріст персоналу не є пропорційним росту доходу? Приходить відчуття, що співробітники працюють неефективно і потрібно ще більше контролювати їх роботу. У відповідь на проблеми власник, як правило, поглиблюється в мікроменеджмент, хоче знати всі процеси, всі рішення, котрі приймаються співробітниками. Збільшується концентрація, стрес від постійного контролю посилює напругу – компанія переживає новий переломний момент. Як правило, на цьому етапі формування бізнесу, в організації з'являється HR. Якщо власник

і підібрана команда достатньо компетентні, бізнес є гнучким, - організація переходить до наступного етапу свого життєвого циклу - "Юності" [2], за методологією Доктора Адізеса .

На цьому етапі постає питання цінностей та місії. Цілі організації змінюються частіше, ніж досягаються. Якщо власнику пощастило, або ж, якщо він володіє природним лідерським талантом, йому стає зрозуміло, що потрібна допомога зовнішніх консультантів, аудит, чи його, власника, особистий розвиток для подолання нових викликів у бізнесі. Наступає той момент, коли він розуміє, що не може усього контролювати, при цьому майже 80% управлінців не можуть у цьому зізнатися навіть собі. Вони вважають, що це робить їх слабшими. І тільки 5%-10% лідерів можуть зізнатись комусь, що їм бракує знань і вони готові критично оцінити бізнес, команду та себе і в подальшому розпочати трансформацію.

Актуальність цієї роботи буде цінною для тих 20% лідерів, котрі готові визнати, що не є кращими за своїх підлеглих, що не володіють навичками фінансового планування краще за свого фінансового директора, чи не можуть спрогнозувати продажі «на пальцях» точніше за свого комерційного директора. Питання командного лідерства постає тоді, коли власник організації бажає розвивати себе та свою команду, ділитися досвідом та повноваженнями заради спільного успіху.

**Мета і завдання дослідження.** Метою проекту є комплексне теоретичне і практичне вивчення актуальних питань, пов'язаних з культурою командного лідерства, як запоруки успішного інструменту в системі управління та обґрунтування побудови на цій основі ефективної моделі системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання та розв'язання наступних наукових й практичних завдань:

- дослідити сутність командного лідерства, корпоративної культури та визначити їх взаємозв'язок з системою управління;
- розкрити особливості формування системи управління та корпоративної культури в сучасних організаціях;
- обґрунтувати та визначити роль командного лідерства в сучасній організації;
- впровадити культуру командного лідерства в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП» через чітко сформований сценарій та за допомогою інструментів, отриманих під час навчання в Львівській бізнес-школі та не обмежуючись ними;
- проаналізувати вплив культури командного лідерства на систему управління в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП».
- сформулювати цінність ефективної системи управління персоналом для розквіту бізнесу в стрімко змінюваному середовищі.

**Об'єкт та предмет дослідження.** Об'єктом дослідження проекту є: соціальні та професійні взаємовідносини в організації; зміна культури та розвиток підсистем в організації; координація, як на рівні індивідуальних цілей об'єктів організації, так і на рівні глобальної стратегії.

**Предметом** дослідження проекту стала система управління персоналом та процесами в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП».

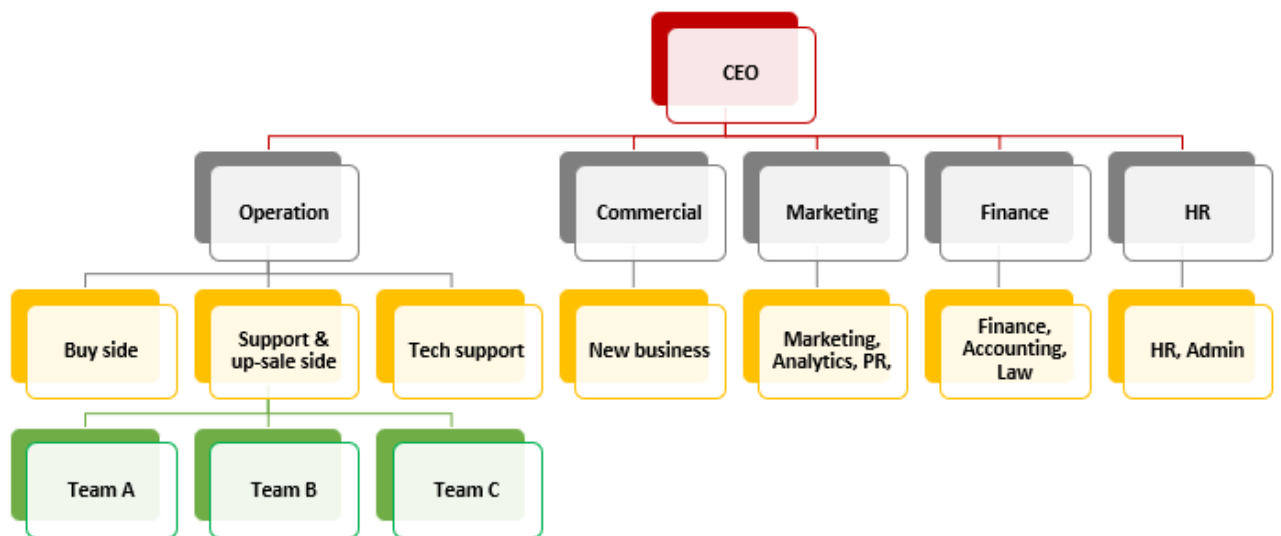
#### *Інформаційна довідка про компанію*

«ДІДЖИТАЛ ГРУП» була заснована в 2009 році. Сфера діяльності – інтернет реклама. Впродовж 2009 – 2016 років «ДІДЖИТАЛ ГРУП» стала лідером на ринку цифрової реклами в Україні. В структуру бізнеса входили власний центр розробки технологічних рішень для сайтів та рекламодавців, клієнтська підтримка у розрізі роботи з сайтами (договори з більш ніж 1000 сайтів, преміум та ексклюзивні трафіки реклами) та з рекламними агенціями

(співпраця з 30 найбільшими агенціями в Україні), широка відомість на ринку реклами підкріплюється співпрацею з іноземними партнерами, такими як Microsoft, Google, Facebook, Instagram, Opera, Inmoby та ін. в статусі офіційного ексклюзивного сервісного партнера та продавця їх продуктів.

З 2016 по 2018 рік відбувається різке зростання кількості персоналу майже в 4 рази (з 35 до 120 співробітників), відкриваються офіси за кордоном (+30 співробітників), бізнес зазнає трансформації, запускається серія стратегічних планувань, після чого компанія органічно розділяється на 2 глобальних напрямки: IT та Media. З другого півріччя 2018 року власник напрямку Media запускає процес формування нової організаційної структури, і намагається вивести власну формулу управління персоналом організації.

Організаційна структура компанії на кінець 2го кварталу 2018 року була лінійно-функціональна (Рис. 1).



**Рис.1. Структура компанії "ДІДЖИТАЛ ГРУП", 2й квартал 2018 року.**

Перед власником та директором з персоналу постає виклик формування нової команди з двох категорій людей:

- старої команди: людей, котрі вже 5-8 років в компанії та звикли працювати за встановленими неписаними правилами,

- нової команди: людей, що не встигли перейнятися стилем роботи, культурою та неформальними, незафіксованими цінностями, які сформувалися за роки існування організації.

Важливим завданням є зберегти ту ефективність, яка була в перші роки, важливо бути впевненим, що поруч «правильна» команда, що всі розділяють єдине бачення, незалежно від географії, а ще важливіше, унеможливити формування ієрархії та авторитарного режиму. Власник бізнесу є прихильником голакратичних<sup>1</sup> підходів організації управління, що задає подальший вектор розвитку плану дій.

Отже, ми маємо картину, де бізнес трансформується, відбувається реструктуризація команд, компанія стає перед проблемою управління в VUCA середовищі за з кризою росту згідно життєвого циклу організацій за І. Адізом.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження проекту склали основні теоретичні положення вітчизняної та зарубіжної науки з лідерства, управління та визначення сутності корпоративної культури. У процесі роботи, залежно від поставлених цілей і завдань, використовувалися відповідні методи аналізу: структурного і системного, порівняльного і факторного аналізу, які ґрунтуються на застосуванні логічних принципів методів оцінки первинного матеріалу.

**Наукова новизна та практичне значення** роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з впровадженням культури командного лідерства в організації для розквіту бізнесу умовах стрімкого зростання у швидкозмінюваному середовищі. Безпосередньо в процесі роботи отримано наступні результати:

---

<sup>1</sup> Голакратія – новий підхід до управління організацією, в котрому обов'язки та відповідальність розподіляється по всій організації, надаючи особам та командам свободу, при цьому слідуючи кінцевій меті компанії. Електронний ресурс - <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>

- визначені основні передумови для актуальності впровадження культури командного лідерства в організації;
- проаналізовано вплив культури командного лідерства на систему управління в організації;
- висвітлені практичні підходи до формування корпоративної культури, котра відповідає сучасній парадигмі мислення.

Отримані результати можуть використовуватись для формування та впровадження корпоративної культури на засадах командного лідерства для побудови ефективної системи управління організацією.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 21 рисуноків, список використаних джерел з 22 найменувань.



## РОЗДІЛ І

### ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Сутність, особливості формування та роль командного лідерства у корпоративній культурі та системі управління персоналом

Ефективну *систему управління персоналом* формує злагоджений комплекс дій, направлений на максимальне розкриття потенціалу людей, що працюють в організації. Пошук та підбір персоналу, адаптація, розвиток та навчання, мотивація, система винагород, просування – основні складові системи. Аналіз в розрізі зазначених складових допоможе чітко сформувати план дій та визначити актуальність питання. Основою системи управління персоналом є стратегічні цілі та завдання організації. Чітко сформоване бачення та стратегія компанії допомагають визначити пул завдань, котрі мають бути вирішені в рамках організаційної структури та функцій управління персоналом. Специфікою системи управління персоналом виступає те, що і суб'єктом і об'єктом є люди, де суб'єкт – керуюча ланка, а об'єкт – керована. Така система вимагає двосторонньої взаємодії та більш складних функціональних підсистем управління. Для ефективної взаємодії обидві сторони мають працювати злагоджено, відповідати вимогам один одного, бути сумісними та бути зацікавленими в єдиному кінцевому результаті.

Визначальна мета системи управління персоналом полягає в оптимальному формуванні, використанні і розвитку здібностей працівників, що доцільно для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку, сталого розвитку, отримання більшого прибутку та реалізації місії організації.

Закоренілий формальний розподіл системи управління персоналом в організації на керуючих та керованих несвідомо розподіляє на проактивних та виконавців. Ця парадигма мислення повертає свідомість у зворотному напрямку, де вождь керує плем'ям, котре слідує та не розвивається. Покоління

змінюються, на додачу індивідуалістам «міленіумам» прийшли «generation-Z», світові тенденції диктують інші реалії, де щастя важливіше за успіх досягнутих цілей. За дослідженням компанії McKinsey & Company, «generation-Z» [4] до 2026 року буде найбільш поширеним поколінням у Америці та до 2025 року в Азії будуть мати частку таку саму як міленіуми – 25% від усієї популяції. Для нового покоління етика постає як один з найвищих критеріїв вибору компанії, продукту, чи то бренду. Якщо цінності свободи, довіри не співпадають, 80% опитаних не оберуть таку компанію як роботодавця. Аналіз поведінки покоління «Z gen» показує більшу зацікавленість у соціальній відповідальності, бажанні бути причетним до чогось величного, аніж працювати «білим комірцем». Зміна поколінь, призводить до зміни взаємовідносин та підходів до співпраці. За управління соціальних зв'язків, формування поведінки і відносини між працівниками та розвиток лояльності відповідає *корпоративна культура* компанії.

Сьогодні саме корпоративні культура відіграє вирішальну роль в зміцненні позицій сучасної організації, підвищенні рівня прибутковості, ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності [5].

Питання лідерства у ході роботи буде розкриватись поступово і прикладно до досліджуваної компанії. В організації, що потребує змін, бажає розвиватись, де управлінська команда сповнена футуристичних поглядів і працює у сфері технологій, виникає необхідність у тому, щоб кожен співробітник розділяв ці погляди, та поширював їх через свою роботу, взаємовідносини всередині компанії, та з партнерами. Свобода у прийнятті рішень, відповідальність та цілісність – є основоположними в культурі лідерства. Розвиватись самому і піклуватись та розвивати оточуючих – характерні риси трансформаційного лідерства, що сприяє залученню персоналу до вирішення бізнес-задач, котрі є не тільки в межі їх обов'язків. Ґрунтуючись на теорії трансформаційного лідерства ми вивели свою концепцію *командного лідерства* в компанії «ДІДЖИТАЛ ГРУП – де кожен співробітник є власником

певних процесів, бере на себе відповідальність, є відкритим до змін та прагне до розвитку: свого і команди; а також досягнення організацією поставлених цілей. Процеси, котрими управляє співробітник можуть змінюватись, або розширяться в залежності від обраної ролі, котру людина визначає необхідною для досягнення поставленої цілі.

Тож, поняття *корпоративної культури, системи управління персоналом та командне лідерство* мають в основі єдине ядро – це люди та взаємовідносини між ними, це співпраця, спрямована на досягнення певного результату і яким буде результат, - залежить від якості тих дій та їх ефективності.

Як виміряти ефективність, беручи за основу філософію командного лідерства? На це питання відповідає Фредерік Лалу у своїй книзі «Відкриваючи організації майбутнього» [6]. Автор книги, ґрунтуючись на теорії спіральної динаміки за Грейвзом [7] та на багаторічному дослідженні, котре описано в книзі, виводить свою шкалу еволюції організаційної моделі. Лалу пропонує етапи розвитку відображати наступними кольорами:

- *Інфрачервона* (реактивна) парадигма, за спіральною динамікою відповідає бежевій;
- *Пурпурна* (магічна) парадигма, за спіральною динамікою відповідає фіолетовій;
- *Червона* (імпульсивна) парадигма, за спіральною динамікою має такий самий колір;
- *Бурштинова* (конформістська) парадигма, у спіральній динаміці – синя;
- *Оранжева* (конкурентна) парадигма, за спіральною динамікою має такий самий колір;
- *Зелена* (плюралістична) парадигма, за спіральною динамікою має такий самий колір;
- *Бірюзова* (еволюційна) парадигма, за спіральною динамікою відповідає жовтій, або ж її називають інтегральною.

Ф. Лалу розповідає, якими стануть організації майбутнього, побудовані на абсолютно інших принципах, стануть цільними, самоврядними і еволюційними, де працівники працюють ефективно через внутрішню мотивацію, а не через складну систему зовнішньої стимуляції.

На думку автора, сьогодні бізнес-світ знаходиться на оранжевому етапі, — це машини, заточені на інновації. Там управління спрямоване на цілі, а не на процеси, головне — бути попереду всієї планети. Керівники вводять підлеглих у стан стресу, аби ті не уникали від роботи. Проте, підсумовуючи результати дослідження автор робить висновки, котрі показують зворотне: коли люди займаються справою усвідомлено, коли мають право приймати рішення і наділені ресурсами, тоді їм не потрібні чіткі правила та важко досяжні цілі.

Поруч з «оранжевими» значну частку займають організації на Конформістській бурштиновій стадії, де процвітає бюрократія і їхнє кредо — стабільність. Згідно з бурштиновою парадигмою, людям потрібно платити відповідно до їх рангу, без заохочень за ефективність. Прихильники Конкурентної оранжевої парадигми пропонують людям індивідуальний підхід до встановлення чітких цілей та формування корзини винагород, що на їх думку стимулює інноваційність. Плюралістичний зелений погляд не схвалює стиль змагань у розрізі індивідуальної системи стимулювання та великої різниці у зарплаті. Прихильники зеленої стадії віддають перевагу командному розподілу певної частини прибутку за спільні досягнення, щоб заохотити співпрацю.

Філософією стимулювання високої ефективності співробітників в бірюзових організаціях слугує внутрішня мотивація, талант та реалізація свого покликання. Якщо люди заробляють достатньо, щоб покривати свої базові потреби, якщо компанія покриває первинні потреби за Маслоу [8] (Рис. 1.1), та дає змогу працівникові задовольняти свої вторинні, тоді потреба в роботі, що несе сенс та цінність, набагато сильніша за матеріальні заохочення і бонуси.



**Рис. 1.1. Піраміда потреб індивіда за класифікацією А. Маслоу**

З цих причин, компанії, котрі досліджує автор, повністю відмовились від складної системи матеріальної стимуляції. Прихильником цієї теорії також виступає Деніел Пінк, висвітлюючи питання мотивації та стимуляції персоналу у своїй книзі «Драйв. Що нас насправді мотивує» [9]. Автор, на основі власних досліджень, стверджує, що в сьогоденних складних, комплексних умовах роботи матеріальні заохочення здебільшого призводять до зворотних результатів, зменшуючи, а не збільшуючи продуктивність. Отже досліджуючи ефективність, при командному лідерстві доцільно говорити про підвищення фінансових показників за рахунок спрощення систем стимуляції, при цьому роблячи акцент на соціальній значимості та особистому покликанні.

Практичні напрацювання В. Пекаря у книзі «Різнобарвний менеджмент»[11] розкривають питання систем цінностей та парадигм мислення, що ґрунтуються на моделі *інтегральної динаміки*. Модель винайдена К. Кованом та Д. Беком, учнями к. Грейвза, для парадигм мислення використовуються кольори: бежевий – світ інстинктів, фіолетовий – світ магії та ритуалів, червоний – світ джунглі, світ Еґо, синій – світ порядку, помаранчевий – світ-механізм, зелений – світ гармонії, жовтий – світ калейдоскоп, бірюзовий –

світ-організм. Людина з високою свідомістю та розвинутим емоційним інтелектом здатна віднайти у кожному із «кольорів» те, до чого прагне:

- «Фіолетовий – захист і причетність;
- Червоний – повагу і гідність;
- Синій істинний шлях;
- Помаранчевий – можливість розвитку, зростання та успіху;
- Зелений – турботу і співчуття;
- Жовтий – можливість задоволення цікавості» [11].

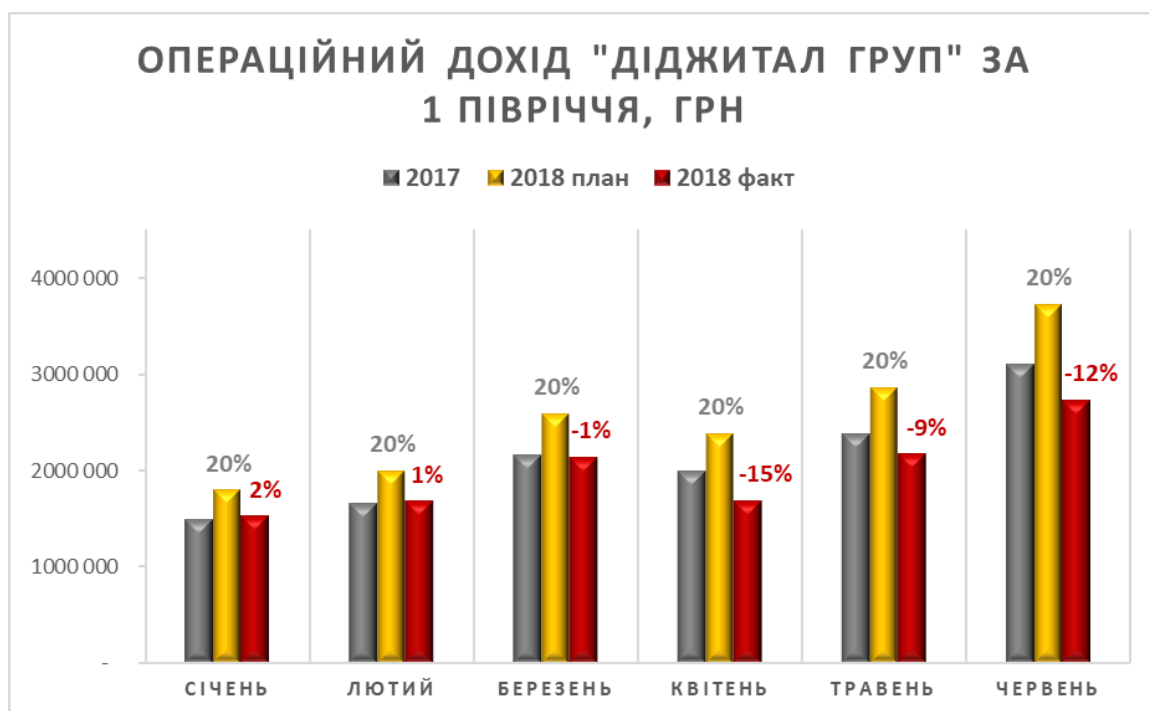
Сприйняття світу через призму інтегральної динаміки дає змогу пізнати себе та навколишніх. Інтегральний підхід в управлінській культурі є еволюційним та цілісним, з його допомогою можлива побудова адаптивної та гнучкої системи управління персоналом.

Опрацьовані тенденції та дослідження лягли в основу практичного впровадження змін в корпоративній культурі організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП».

## **1.2. Методи оцінки та проблематика у впровадженні нової культури в організації**

В момент стрімкого росту організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП», цілі співпраці стали розмитими та часто змінюваними, підбір персоналу відбувався під проект, у стислі строки, часто без урахування культурних особливостей організації. Це призвело до нерозуміння принципів внутрішньої та зовнішньої взаємодії в компанії, власних обов'язків та обов'язків колег. Все частіше можна було почути, «чому я це маю робити», «для чого ми це робимо» та «чим займається сусідня команда». Зі сторони власника, при цьому, виникали ті ж самі питання.

На проміжних квартальних звітах цифри показували стагнацію, або відхилялись від результатів попереднього періоду в меншу сторону (Рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Графік-порівняння операційного доходу "ДІДЖИТАЛ ГРУП"**

Прогноз був невтішним, перше півріччя поточного року давало результати операційного прибутку на 6% нижчі попереднього, при плані 20% росту, значне падіння показників припало саме на 2й квартал 2018 року – в порівнянні з 2017 роком результат був на 12% нижчий.

Команди сперечалися у тому, хто гірше виконує свою роботу, наростала атмосфера недовіри і небажання взаємодіяти. Постійні затримки оплати від клієнтів, розрахунки з постачальниками створювали касові розриви та ускладнювали налагодження нового бізнесу, куди потрібне було постійне реінвестування. У зв'язку зі зниженням якості сервісу, організація почала втрачати свій позитивний імідж на ринку, у працівників зникло відчуття причетності, бізнес цілі не виконувались, рішення не приймалися, а поведінка перестала відповідати тій, котру формував власник з моменту зародження компанії і до її стрімкого росту.

Зазначені труднощі є типовими для життєвого циклу організації на етапі «Юності» [2]. Усі інструменти для вирішення сформованої проблематики

лягають у контекст системи *управління персоналом, лідерства, та управління змінами*.

Аналізуючи діяльність понад тридцяти успішних компаній протягом 15 років, Джим Коллінз вивів *сім елементів*, котрі допомогли змінити компанію «від хорошої до величної» [12].

Автор у своєму дослідженні також говорить про важливість:

- **команди** – «Спочатку Хто, а потім Що»;
- **лідера** 5го рівня, що уособлює особисту скромність та професійну волю, його амбіції направлені не на себе, а на компанію;
- культури дисципліни (**самоорганізації**), де панує свобода та висока відповідальність;
- уміння **сприймати сурові факти**, та не втрачати **надію**;
- **концепцію їжака**, полягає у відповідях на питання: «У чому ти найкращий?», «Що є драйвером бізнесу (створює матеріальну цінність)?», «Що тебе дійсно хвилює?»;
- **технологій**, як каталізатора розвитку. Важливо не запроваджувати усе новітнє, а критично оцінювати, що саме з інновацій підійде для розвитку конкретної організації;
- **принципу маховика**, що говорить про постійне докладання максимальних зусиль для нарощування обертів бізнесу.

Організація, в основі котрої закладені перераховані елементи, успішно адаптується до змін середовища. Та щоб досягнути фундаментальні істини, потрібно проаналізувати де компанія є сьогодні, якими є цілі, куди хочемо рухатися. Тільки після цього можливо запускати процес змін.

За Джоном Коттером [13], після виявлення проблеми та суті необхідних змін, необхідно сформулювати та пройти **8 етапів трансформації** (Рис. 1.3):





**Рис. 1.3. 8 кроків до впровадження змін за Джоном Коттером**

1. Створення *атмосфери невідкладності дій* (на основі аналізування ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін підприємства);
2. Створення *команди реформаторів* (котра на за весь період трансформації буде підтримувати дії та очолювати зміни);
3. Формування *візії та стратегії* (що допоможе сфокусуватися на кінцевих цілях);
4. *Розповсюдження візії* в організації (для притягування прихильників змін, відсіювання критиків, та досягнення консенсусу);
5. Розширення *можливостей втілювати зміни* (викреслити слово «неможливо» із корпоративного словника та почати діяти);
6. Визначення *короткотермінових перемог* на шляху до кінцевої цілі (для мотивації та заохочення);
7. *Закріплення досягнень* та розповсюдження змін (для створення відчуття равершуності, радше ніж очікування);

<sup>2</sup> Електронний ресурс <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

8. *Фіксація* змін на рівні культури (для заохочення нового стилю роботи, поведінкових характеристик).

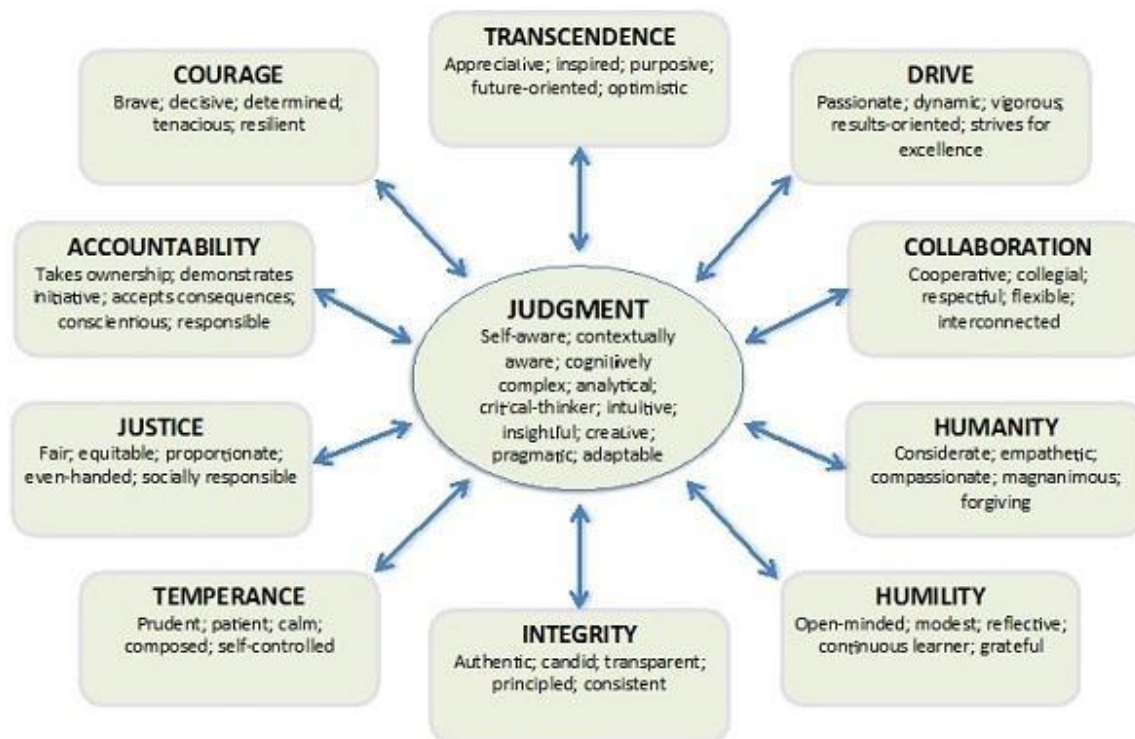
Важливими додатковими діями при трансформації за моделлю Котттера є *збір зворотного зв'язку* на кожному із кроків, щоб актуальність відповідала дійсності ситуації та для контрольної перевірки того, чи притримується організація заданого вектору змін. Керуючись принципами формування команди агентів змін, а не назначених виконавців; заохочення бажання, а не почуття вимушеності; зверненням до почуттів, а не тільки до розуму; лідерства, а не керування – запорука успішного запровадження трансформації.

Зміни культури компанії потребують лідерських чеснот та навичок не тільки у власника, а й у всієї команди. Характерними **рисами ефективного лідера** згідно класифікації, котру пропонує Ivey Business School є [15] [16]:

- **Компетенції;**
- **Характер;**
- **Відданість.**

Протягом багатьох років лідера оцінювали лише за компетенціями, не надаючи уваги такому важливому факту, як характер. Сьогодні ж без усвідомлення особистісних якостей лідера ми не можемо сформувавши цілісну концепцію лідерства. Характер є основоположним для ефективного прийняття рішень.

Беручи за аксіому твердження, що особистість змінити неможливо, професори Ivey Business School (у подальшому IBS) пропонують зосередитись та переосмислити поняття, котре є менш сталим – чесноти. Після кризи 2008-2009 року, проаналізувавши понад 300 компаній, у дослідженні «Leadership on Trial»[19]. IBS запропонували класифікацію з **11 чеснот лідера** (Рис.1.4), ґрунтовних на **критичному мисленні**, котрі формують його поведінку:



3

**Рис. 1.4. Одинадцять чеснот лідера**

1. **«Драйв (Drive)** є важливим для лідерів, щоб встановлювати для себе високі цілі і рухатись у напрямку їх досягнення. Лідери, що володіють цією чеснотою, виявляють завзяття на шляху досягнення поставлених цілей, мотивують інших, демонструють високий рівень ініціативності.

2. **Колаборація (Collaboration)** є важливою для формування лідером ефективної команди та можливості взаємодіяти з іншими людьми.

3. **Смиренність (Humility)** – це вміння враховувати інтереси інших людей (цінити їх як самих себе), співпереживати, співчувати та вміння вибачати, здатність та відкритість до критики, визнання своїх слабких місць.

4. **Гуманність (Humanity)** передбачає високий рівень самоусвідомлення, здатність до рефлексії, відчуття вдячності щодо тих, хто допомагає лідерам досягати їхніх цілей та успіхів.

<sup>3</sup> Електронний ресурс Ivey Business School -

<https://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-character-and-corporate-governance/>

5. **Цілісність/Чесність** (Integrity) означає відповідність лідера таким характеристикам, як справжність, щирість, послідовність. Лідер, наділений цією чеснотою говорить те, що думає, і робить те, що каже. Рішення, які приймає такий лідер, відповідають його життєвим та професійним принципам.

6. **Відвага** (Courage) – передбачає готовність йти на ризик, здійснювати зміни, висловлюватись проти неправильних дій та вчинків.

7. **Зваженість** (Temperance) дозволяє лідерам зберігати спокій, коли інші починають панікувати, запобігає прийняттю рішень, що матимуть короткотерміновий успіх, проте спричинять труднощі і проблеми у довгій перспективі.

8. **Підзвітність** (Accountability) – відчуття власної відповідальності щодо позиції лідера і прийняття наслідків власних дій. Передбачає повагу до тих, з ким лідер працює, і готовність звітувати перед ними за свої рішення.

9. **Візійність** (Transcendence) – характеристика, що дозволяє лідерам бачити «цілісну картину» і приймати далекоглядні рішення. Передбачає фокусування на майбутніх можливостях і передбачає вчинення дій, які є правильними для організації у далекій перспективі, а не тих, що приносять короткочасні швидкі результати.

10. **Справедливість** (Justice) передбачає відчуття пропорційності щодо розподілу нагород, визнання та санкцій серед команди, а також відчуття відповідальності лідера щодо зростання та розвитку середовища, у якому він працює.

11. **Розсудливість** (Judgment) займає центральне місце у концепції лідерського характеру. Саме ця риса визначає, як лідер буде виявляти усі інші елементи характеру на практиці, приймаючи рішення. Цей елемент передбачає, що лідер є проникливий, рішучий, прагматичний, критичний у своїх судженнях.»<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Львівська бізнес школа. Модуль 3 та Модуль 10. Тема «Трансформаційне лідерство», викладач Андрій Рожественський.



- ефективному залученню талантів, мінімізуючи плутанину і надмірність ролей.

Опираючись на зазначені методи оцінки бізнесу та команди, в організації сформувався сценарій дій по впровадженню культури командного лідерства та були підібрані інструменти для аналізу ефективності впроваджених змін.

### 1.3. Вплив трансформації культури на середовище, аналіз зацікавлених сторін

Зміни в корпоративній культурі компанії це не лише внутрішні процеси. Зацікавленими сторонами є як співробітники компанії, так і партнери, конкуренти на ринку праці та потенційні співробітники. Процес трансформації культури має високий вплив на репутацію компанії, що зумовлює високі ризики для бізнесу.

**Таблиця 1.1. Матриця зацікавлених сторін**

Зацікавлена сторона (ЗС)	Impact Наскільки ситуація впливає на ЗС? (Low, Medium, High)	Influence Скільки впливу ЗС має на ситуацію (Low, Medium, High)	Що є важливим для ЗС?	Як ЗС може додати до ситуації?	Як ЗС може блокувати розв'язок ситуації?	Стратегія залучення ЗС?
Засновник	Н	Н	Відновити ефективність і прибутковість бізнесу та запалити команду	Показувати власний досвід, бути агентом змін.	Бути недостатньо залученим. Проявляти байдужість до змін. Не комунікувати з працівниками і не надавати зворотний зв'язок.	Створити атмосферу довіри, бути ближчим до персоналу, заохочувати нову культуру
HR департамент	Н	Н	Утримання персоналу, залучення найкращих професіоналів, зниження	Розробити сценарій для впровадження нової культури.	Не збиратиме зворотний зв'язок, не формулюватиме чіткий	Підтримувати зміни, запровадити ініціативи та заходи по заохоченню

Зацікавлен а сторона (ЗС)	Impact Наскільки ситуація впливає на ЗС? (Low, Medium, High)	Influence Скільки впливу ЗС має на ситуацію (Low, Medium, High)	Що є важливим для ЗС?	Як ЗС може додати до ситуації?	Як ЗС може блокувати розв'язок ситуації?	Стратегія залучення ЗС?
			плинності, ріст ефективності. Зниження навантаження на рекрутмент.	Сформувати нові ролі та рекомендації до них. Розробити довідник культури та цінностей.	план дій і не буде притримуватись плану дій через низьку залученість та/або нерозуміння важливості.	персоналу до нової культури
Управлінська команда	Н	Н	Отримувати винагороду, рости прибутковість бізнесу	Підтримати трансформацію, виступати агентами змін	Саботаж	Залучити до процесу змін, та комунікацій через особисті історії
Співробітники (в т.ч. Тімліди)	Н	Н	Отримувати винагороду та інші вигоди	Залучатися до ініціатив, бути відкритими до змін	Саботаж	Постійне залучення до неформальних і формальних рішень. Викликати момент негачності і важливості змін.
Партнери	М	L	Отримувати якісний сервіс і щоб не росла вартість послуг та їх якість	-	-	
Потенційні співробітники	М	L	Отримати досвід роботи та розвиток в цікавій сфері з комфортними умовами праці.	Залишати позитивні відгуки на сайтах з пошуку роботи	-	Зробити їх амбасадорами бренду роботодавця
Конкуренти на ринку праці	М	L	Утримати свій персонал, створити гідні умови праці, рости	-	-	-

Зацікавлен а сторона (ЗС)	Impact Наскільки ситуація впливає на ЗС? (Low, Medium, High)	Influence Скільки впливу ЗС має на ситуацію (Low, Medium, High)	Що є важливим для ЗС?	Як ЗС може додати до ситуації?	Як ЗС може блокувати розв'язок ситуації?	Стратегія залучення ЗС?
			бренд роботодавця.			

Основними зацікавленими сторонами у процесі змін корпоративної культури організації виступають:

1. Засновник;
2. HR департамент;
3. Управлінська команда;
4. Співробітники (в тому числі Тімліди);
5. Партнери;
6. Потенційні співробітники;
7. Конкуренти на ринку праці.

Великий вплив на трансформацію мають *засновник*, як ініціатор та лідер змін; *HR департамент*, як команда що впроваджує зміни та міряє зворотний зв'язок; *правління (керівництво) компанії* – що забезпечують важливість трансформації, створюють момент негайності та підтримують атмосферу довіри до змін, підкреслюючи на власному досвіді, що це на краще і для команди і для бізнесу та *співробітники*, котрі можуть бути відкритими до нового, або ж не сприйняти перетворення і нехтувати ним. Сама ж трансформація матиме значний вплив на засновника, управлінську команду, HR департамент та співробітників через зміну умов праці, перерозподіл ролей, та зумовить підвищення залученості усього персоналу.

Оскільки ініціатором змін виступає засновник, пріоритетність ініційованих заходів буде найвищою, при цьому засновник має бути послідовним, драйвовим, співпрацювати на кожному етапі трансформації та підтримувати комунікацію з усіма учасниками. Мінімальне відхилення від



курсу змін зі сторони власника уповільнить, або ж матиме негативне значення для результату.

Управлінська команда компанії також виступає ключовим гравцем у процесі змін культури. Для співробітників – вони такі самі наймані працівники, тільки з більшим досвідом та повноваженнями, вони є лідерами думок для команд, їх підтримка та особистий приклад спонукає до слідування. Якщо ж керівництво компанії не сприйматиме ці зміни як щось важливе, команда буде також саботувати ініціативи та заходи.

Що стосується HR департаменту, його підтримка у процесі змін культури є надзвичайно важливою, а саме стратегічною. HR лідер повинен володіти критичним судженням, щоб виділити пріоритетні та другорядні процеси; хоробрістю, щоб збирати на надавати правдивий зворотний зв'язок; візійністю, щоб не вирішувати проблеми, а передбачати їх; бути послідовним у діях та комунікації, а також підзвітним та смиренним, щоб справедливо витримувати баланс між потребами і можливостями бізнесу та персоналом.

Спільною стратегією залучення власника, управлінської команди та HR виступає комунікація, постійний зворотний зв'язок та участь у всіх етапах трансформації, через історії особистого досвіду, не обов'язково успішного, проте чесного. Підтримка, консультування та коучинг – запорука професійного росту, розвитку мислення та свідомості працівників. Задане спільне бачення, котре закріплене власною історією допомагає зрозуміти суть та формувати практичний план реалізації поставлених цілей усією командою.

Стратегією по залученню персоналу – є взаємна робота над змінами. Важливо задіяти співробітників у сесіях планування, створити команди, котрі будуть відповідати за певні кроки у втіленні єдиного результату. Щоб кожен міг відчути свою належність до новоствореного, наприклад, долучитися усім до розробки довідника культури і цінностей компанії.

Щодо значення впливу трансформації культури на зовнішні зацікавлені сторони, то компанії з інноваційною та розвиненою корпоративною культурою потенційні співробітники вважають більш привабливим для працевлаштування, збільшується кількість відгуків на вакансії, та знижуються витрати на пошук персоналу, а клієнти розцінюють такі організації як партнера з великим авторитетом на ринку.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I**

Сучасний світ швидко розвивається і ринок праці зіштовхується з умовами невизначеності і зміною поколінь. Різні покоління мають своє бачення і розуміння того, яку цінність їм приносить робота. Відповідно, зібравшись в одному середовищі, без налагодженої системи управління персоналом, різні покоління створюють комунікаційний кризу, що приводить до пагубних наслідків ефективності бізнесу. Вирішення цих проблем неможливе без унікальної корпоративної культури, яка би агрегувала підходи до потреб усіх цих поколінь та створювала унікальне середовище, де кожен може досягати своїх потреб, при цьому стимулювати розвиток організації. Щодо створення нової культури, то важливо, щоб вона була інтегрована, адаптивна та гнучка. Створення такої культури неможливе без спільно вироблених цінностей, стратегії та сильного елемента – лідерства, що лежить в її основі. Влучним зразком до подібної культури на сьогоднішній день є так звані «бірюзові організації», суть яких полягає у відсутності яскраво вираженої ієрархії і наявності великої кількості ефективних взаємозв'язків між усіма членами команди. Проте, впровадження культури є непростим чи швидким завданням, тому для досягнення оптимальних результатів доцільно використати принцип залучення кожного із елементів системи для розробки спільних рішень.

## РОЗДІЛ II

### ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА ТА АНАЛІЗ ЇЇ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ДІДЖИТАЛ ГРУП»

#### 2.1. Впровадження культури командного лідерства в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП»

Трансформація в організації є масштабною складною задачею і тому вимагає колективних зусиль. Одним із таких викликів – трансформація в організації праці, підходах та культурі. Коли людина відчуває підтримку та бачить позитивний досвід, зміни відбуваються природніше та швидше.

Наприкінці першого півріччя 2018 року, оцінивши падіння фінансових показників, власником було вирішено провести глибинний аналіз факторів впливу котрі сприяли зниженню показників, залучивши усю команду співробітників організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП», для цього було запущено два опитування за період першого півріччя 2018 року:

1. *Опитувальник серед клієнтів*, щодо задоволеності отримуваних послуг, де оцінювались NPS (індекс лояльності клієнтів)<sup>5</sup>, якість технології, якість сервісу та ефективність менеджерів, котрі обслуговують клієнтів;

2. *Опитування серед працівників*, де оцінювалась ефективність співпраці всередині команди, з зовнішніми відділами, проводилась оцінка керівника та блок питань про власну ефективність та ENPS (для вищої репрезентативності в опитуванні брали участь лише ті співробітники, що пройшли випробувальний термін).

Індекс лояльності NPS ґрунтується на шкалі з 11 пунктів, від 0 до 10. 0-6 балів — критики, 7-8 — нейтральні споживачі, 9-10 — прихильники.

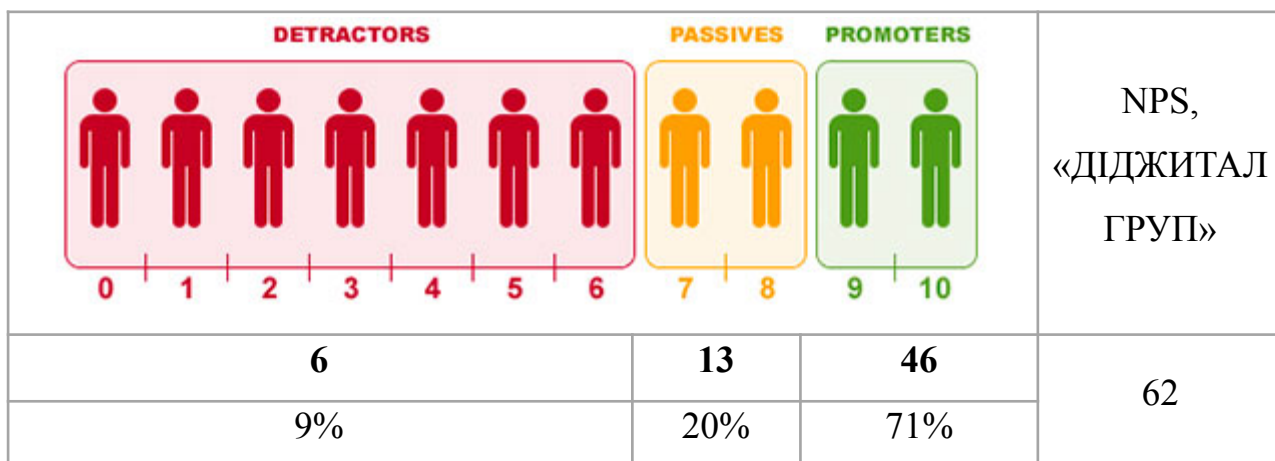
---

<sup>5</sup> Електронний ресурс <https://www.netpromoter.com/know/>

NPS розраховується за формулою:

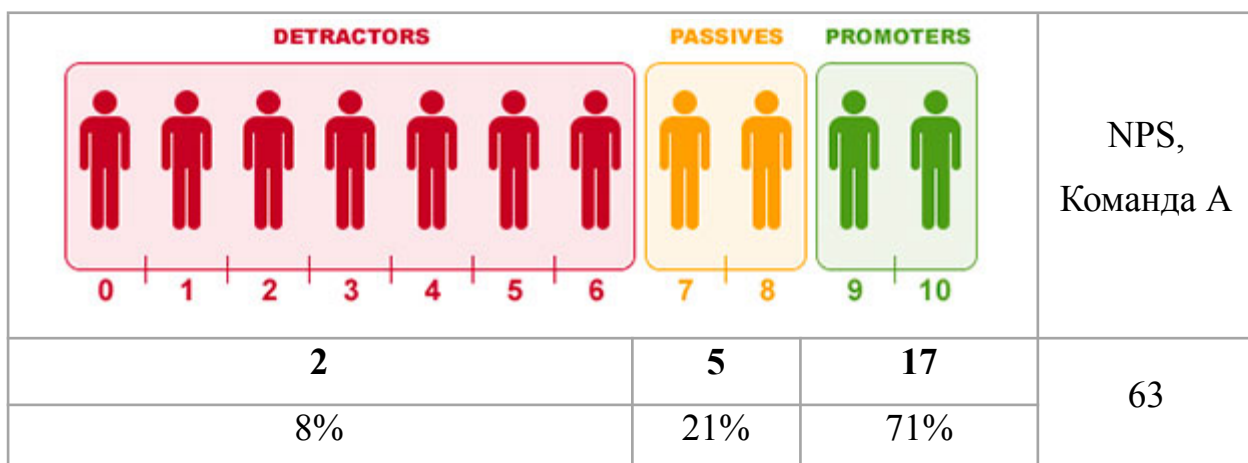
$$\% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} = \text{NPS.}$$

Результати *опитування серед клієнтів* показали загалом результати вище середнього та добрі, проте недостатніми для компанії, що позиціонує себе через сервісний підхід. Показник NPS в цілому по компанії оцінили в 62 із 100 балів (Рис. 2.1.).



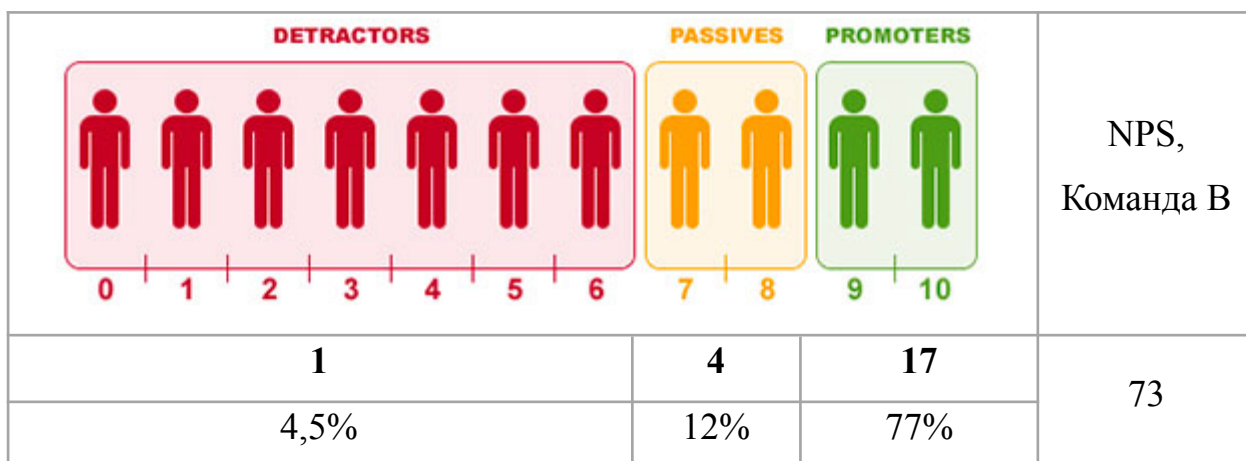
**Рис. 2.1.** Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по компанії за 2 кв. 2018 року

Проте, було виявлено значні відхилення у коефіцієнті між відповідями клієнтів, котрі закріплені за різними командами. В команді А – результат NPS був 63 бали (Рис 2.2),



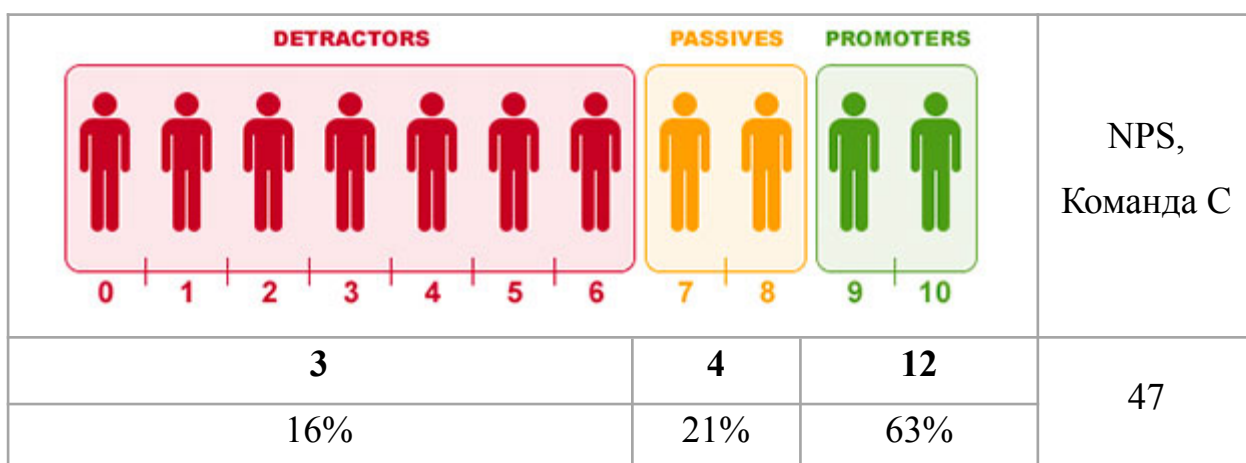
**Рис. 2.2.** Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді А за 2 кв. 2018 року

команда В показала результат 73 бали (Рис 2.3),



**Рис. 2.3. Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді В за 2 кв. 2018 року**

команда С отримала оцінку 47 (Рис 2.4.).

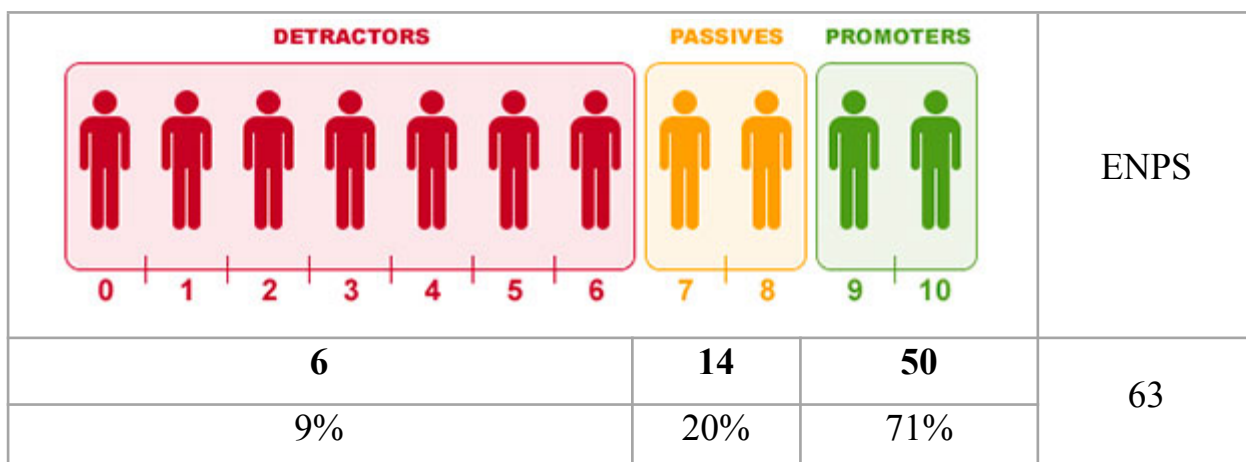


**Рис. 2.4. Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді В за 2 кв. 2018 року**

Ці показники стали першими у списку до подальшого аналізу, що вказували на неефективність процесів, або на неефективну роботу команди. Тому в опитуванні були включені питання щодо якості роботи технології і індивідуальна оцінка роботи кожного менеджера. Окрім NPS та персональної оцінки менеджерів, решта результатів були в рамках очікування. Тому управлінською командою було прийнято рішення, що причина врешті в неефективній роботі команд.

*Опитування серед працівників* по показнику лояльності до компанії також відобразило результати нижчі очікуваних, хорошими показник ENPS для

себе вважали вище 70 пунктів. Індекс ENPS оцінили в 63 зі 100 балів (Рис. 2.5.), опитування проводилось серед 70 працівників (критиків виступило 6 чоловік, нейтральну позицію зайняли 14 чоловік, 50 поставили найвищі оцінки).

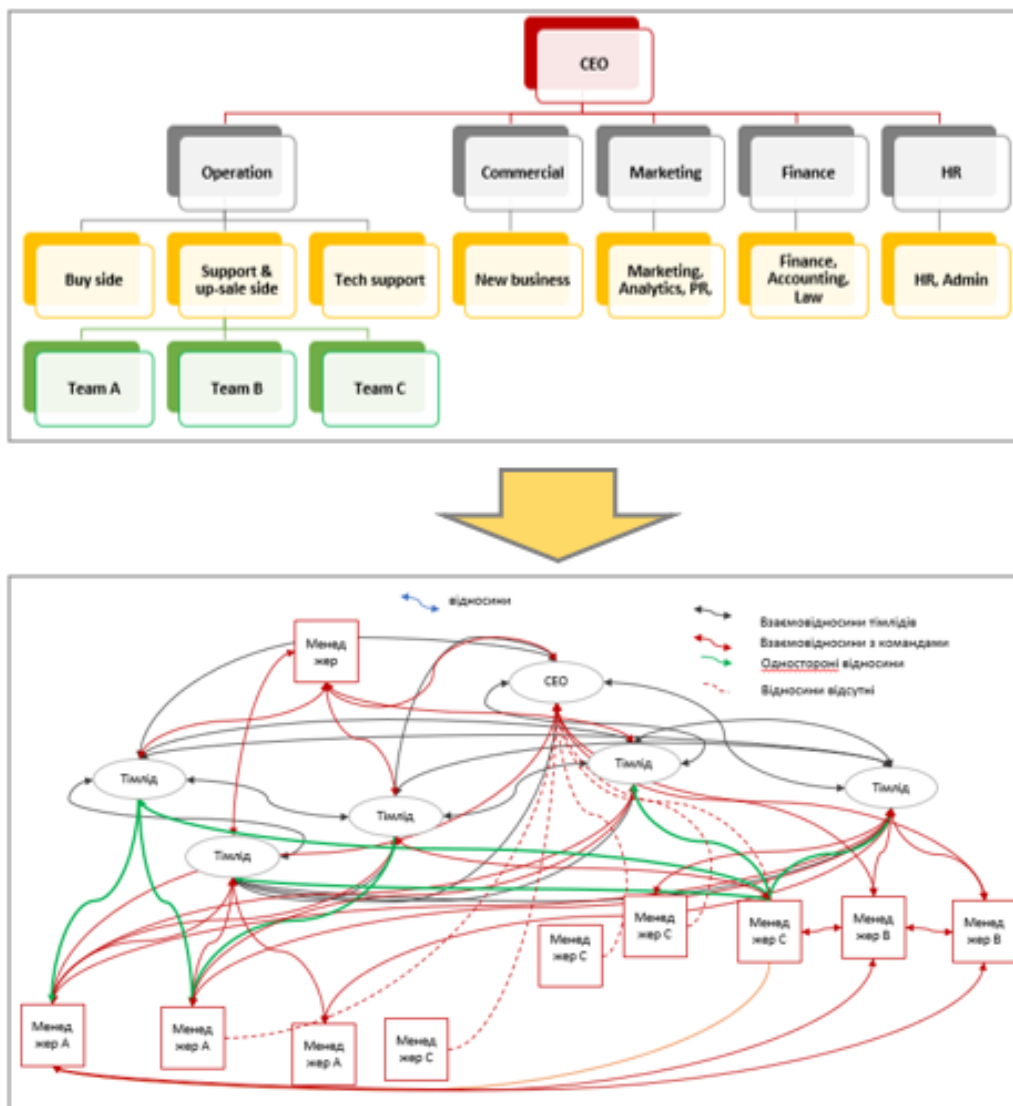


**Рис. 2.5. Результати опитування серед працівників щодо лояльності до компанії за 2 кв. 2018 року**

Серед критиків була більша кількість персоналу з команд підтримки клієнтів. Проте нейтральні та негативні відповіді були й серед інших відділів. Окрім невдоволення щодо індексу лояльності ми спостерігали низькі показники та негативні відгуки по взаємодії команд - і внутрішній, і міжфункціональній. Серед повторюваних в анкетах питань від співробітників були питання про майбутнє компанії, про нерозуміння роботи інших відділів, про цінність своєї ролі в організації та скарги на пасивність колег.

Першим етапом у подальшому дослідженні вже попередньо сформованої проблематики визначили проведення *Аналізу організаційних мереж* в компанії (Рис 2.6). Розпочали з команди підтримки клієнтів. За допомогою опитувальників та індивідуальних зустрічей ми порівняли комунікації, продуктивність і задоволеність клієнтів у розрізі кожної клієнтської команди, щоб визначити високопродуктивних. Команда що отримала найвищий показник NPS показала унікальні тенденції у побудові мереж, співпраця з іншими командами та відгуки оцінювались на 30% вище, ніж у решти команд та частота взаємодії з іншими функціональними командами була вище у півтора рази. Команда-лідер мотивувала себе та оточуючих, проявляла зацікавленість у

вирішенні питань, мала більше неформальних ритуалів, притягувала членів інших команд та надихала ентузіазмом.



**Рис. 2.6. Аналіз організаційної структури та організаційних мереж в компанії "ДІДЖИТАЛ ГРУП"**

Після отримання результатів, трьом командам у вигляді *фасилітаційної сесії* було запропоновано напрацювати ідеї та рішення щодо покращення налагодження мереж та підвищення ефективності. Деякі команди були не готові до критичного судження та вважали, що результати трактовані некоректно і необхідно повторно провести опитування.

Для вирішення цих питань, власником було прийнято рішення залучити *незалежного бізнес консультанта та фасилітатора*. Консультантом було

проведено 2 зустрічі з власником та керівництвом компанії, де сформувався стратегія компанії та план дій, сфокусованих на трансформацію бізнес процесів, взаємодію між командами, заявлення про цінності людей організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП».

Були проведені *індивідуальні зустрічі* з лідерами організації, після чого сформовані портрети за особистісними характеристиками та лідерськими компетенціями. Рекомендації від консультанта надавались власникові та HR директору. Після чого, власник надавав зворотний зв'язок кожному із лідерів. Правління організації ознайомили з *PAEI класифікацією* [20] лідерів за І. Адізом та були запропоновані рекомендації щодо співпраці на основі виявлених сильних сторін, та тих, котрі потребують покращення.

Також HR директором було проведено з лідерами роботу на виявлення *професійних цінностей* (Додаток 1) та гра на «*рушійні мотиватори*»<sup>6</sup> за теорією Менеджменту 3.0. Після підсумування результатів лідери поділилися враженнями та виявили перехресні мотиватори, котрі створюють спільну рушійну силу в організації. Також, із вправи на професійні цінності, в топ-10 спільними з'ясували:

- *драйв;*
- *цілісність;*
- *командна робота;*
- *компетентність;*
- *чесність.*

Вказані цінності пізніше лягли в основу прописаних цінностей людей усієї організації.

Після презентації працівникам першого етапу трансформації – стратегії компанії, власником та HR директором було сформоване наступне завдання для

---

<sup>6</sup> Рушійні мотиватори – moving motivators, електронний ресурс <https://management30.com/practice/moving-motivators/>





1. Філософія клієнтоорієнтованості організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП» – тому що у компанії сервісна модель ведення бізнесу, незважаючи на розробку технологічних продуктів;
2. Самоорганізація – як запорука свободи та відповідальності за свої дії;
3. Експертність – внутрішній мотиватор, ризик, котру цінує кожна людина в організації;
4. Довірчі відносини – всередині організації та з партнерами, тому що прозорість та довгострокова перспектива – це стратегічна візія бізнесу;
5. Командне лідерство – тому що ініціативна, цілісна, самоврядована команда – це цінність для компанії).

При первинному аналізі бізнес-процесів організації визначили, що проблеми стосувалися команди, при цьому сильною стороною бізнесу також були люди. Наступним важливим завданням було глибинно дослідити причинно-наслідкові зв'язки, зробити висновки і закріпити отримані знання та напрацювання за допомогою впровадження їх в систему управління персоналом та корпоративну культуру.

В розрізі *підбору персоналу* був сформований портрет працівника кожного відділу (Додаток 2), прописані основні персональні характеристики та базові компетенції.

HR команда разом з ініціативною групою розробили основоположну інформацію та рекомендації і випустили *Довідник з культури та цінностей* організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП» (Додаток 3) для співробітників. В довідник входять:

- цікаві факти про компанію (сфери та продукти),
- визначення місії, цінностей та бачення,
- портрет співробітника організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП»,
- поради щодо співпраці з командами,

- стилю спілкування всередині та за межами компанії,
- відповіді на загальні питання.

Після чого відділом персоналу і тімлідами були сформовані та прописані *плани розвитку* (Додаток 4) для кожної із команд і презентовані працівникам. Окремою ініціативою по *навчанню та розвитку* працівників стала «Освітня среда». Ініціатива полягає у проведенні в офісі одногодинних тренінгів щосереди для працівників на тематику, котру зацікавлені самостійно оберуть для себе. План складається на квартал вперед, тож у співробітників є можливість адаптувати тематики під власний план розвитку. В першу чергу заохочуються спікери серед працівників організації, за що вони отримують брендovanу сувенірну продукцію. За потреби, спікер може бути зовнішнім.

Стратегічні сесії стали поштовхом для народження нового напрямку бізнесу – Академії, де успішно проводять фахові курси з інтернет-реклами з різними рівнями експертизи – від студентів ВУЗів – до експертів. Академія – це продукт сформований з Місії компанії – «розвиток рекламного ринку України через передові технології та освітні проекти», та поєднує у собі цінності: *самоорганізації* (розроблявся і запустився працівниками, без вказівок власника, чи керівництвом), *експертності* (викладачами є кращі фахівці організації «Х» та сфери діджитал), *командного духу* (ініціатори загорілися ідеєю і втілили її разом на внутрішній мотивації) та *довірчих відносин* (управлінська команда організації повірили в ідею та підтримали). Студенти Академії в рамках ознайомчої лекції дізнаються про організацію «ДІДЖИТАЛ ГРУП», про корпоративну культуру компанії та про програми стажування. Після завершення курсу, студентам пропонується кар'єрна консультація та допомога у складанні резюме. На виході організація «ДІДЖИТАЛ ГРУП» отримує амбасадорів бренду роботодавця. Проект Академія стає досить успішним, з перших курсів окупає свою діяльність та приносить *додаткову цінність основному бізнесу* у вигляді росту бренду компанії та роботодавця зокрема.

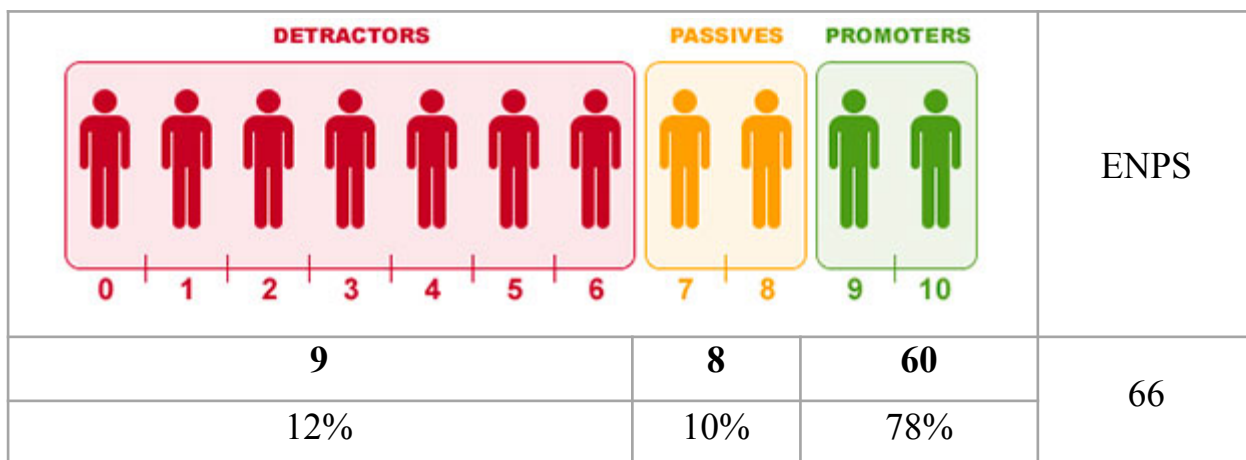
Продовжуючи трансформацію, HR командою разом з управлінською командою та ініціативною групою були затвержені *ключові цілі* компанії на 2019 рік та адаптовані під кожну із команд. *Систему стимулювання* персоналу також було переглянуто, в результаті чого було прийняте рішення перейти від принципу наступництва та управління ефективністю до винагороди та навчання, щоб люди могли не «дертися по сходах», а зосередитися на накопиченні досвіду. Було прийнято рішення залишити 2 складові: зарплата та щорічний бонус (при виконанні компанією поставлених цілей, виконанні індивідуального плану розвитку та слідуванню цінностям організації з основним акцентом на командному лідерстві та взаємодії). Командам з підтримки клієнтів було введено додаткову премію, що в однаковій пропорції розподілялася між членами команди для заохочення командного типу роботи. Головним критерієм був ріст індексу NPS, результат – премія у вигляді відсотку від обороту при виконанні плану від 80% і вище з прозорою системою нарахування.

В компанії впроваджується система «бейджів», заохочується *внутрішній рекрутинг* та крос-функціональне *просування*. Працівники, котрі виконували більшу кількість ролей та активно використовують набуті навички, отримують зарплату з підвищеним коефіцієнтом. Активно працює програма стажування з можливим подальшим працевлаштуванням в організації. Співробітники компанії читають лекції в університетах на фахових факультетах та промотують організацію «ДІДЖИТАЛ ГРУП» як роботодавця.

## **2.2. Аналіз результатів трансформації культури в компанії**

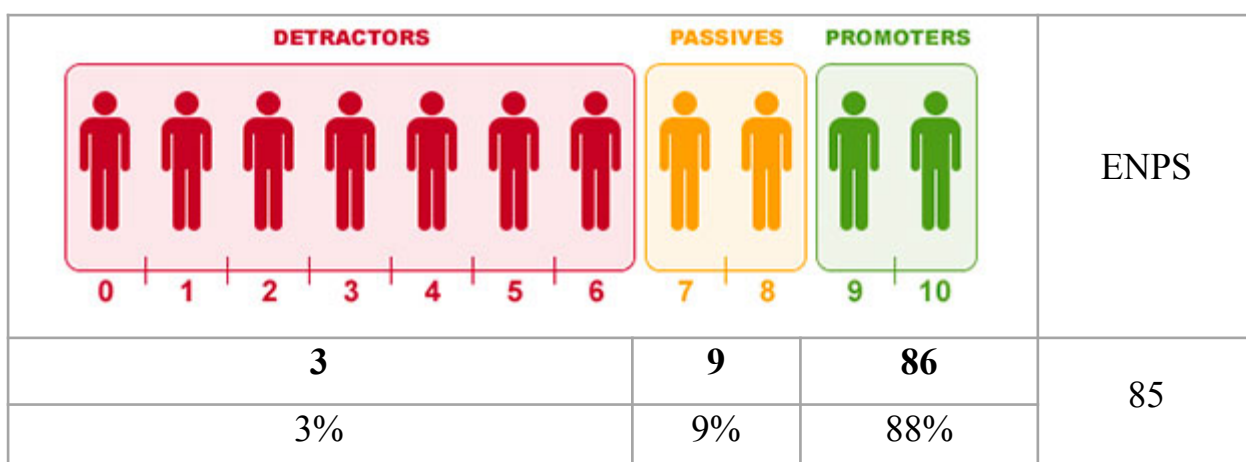
Головним завданням на період впровадження змін є *постійний зворотний зв'язок* від усіх залучених сторін. Що кварталу відбувався повторний замір індексу лояльності співробітників ENPS. Другий результат, за 3 квартал 2018 року майже не відрізнявся від попереднього, спостерігався незначний ріст

на 3 пункти (рис. 2.8), проте за період і кількість нових співробітників, котрі пройшли випробувальний термін зростає.



**Рис. 2.8. Результати опитування серед працівників щодо лояльності до компанії за 3 кв. 2018 року**

Ми виявили, що в компанії збільшилась кількість критиків, котрим не до вподоби була трансформація (в подальшому ці люди звільнились) та зростає кількість нейтралів у кількості людей. Для нас цей результат був задовільний, тому що означав, що зміни показують позитивну динаміку. У четвертому кварталі 2018 року індекс також показав ріст на 5 пунктів. Для більш репрезентативного дослідження ми брали за основу аналіз показників 1го та 2го кварталу 2019 року, коли зміни вже почали працювати в компанії та працівники могли оцінити вплив цих змін. Результатами оцінки індексу ENPS за 2 квартал 2019 року був значний ріст індексу на 22 пункти (Рис. 2.9),



**Рис. 2.9. Результати опитування серед працівників щодо лояльності до компанії за 2 кв. 2019 року**

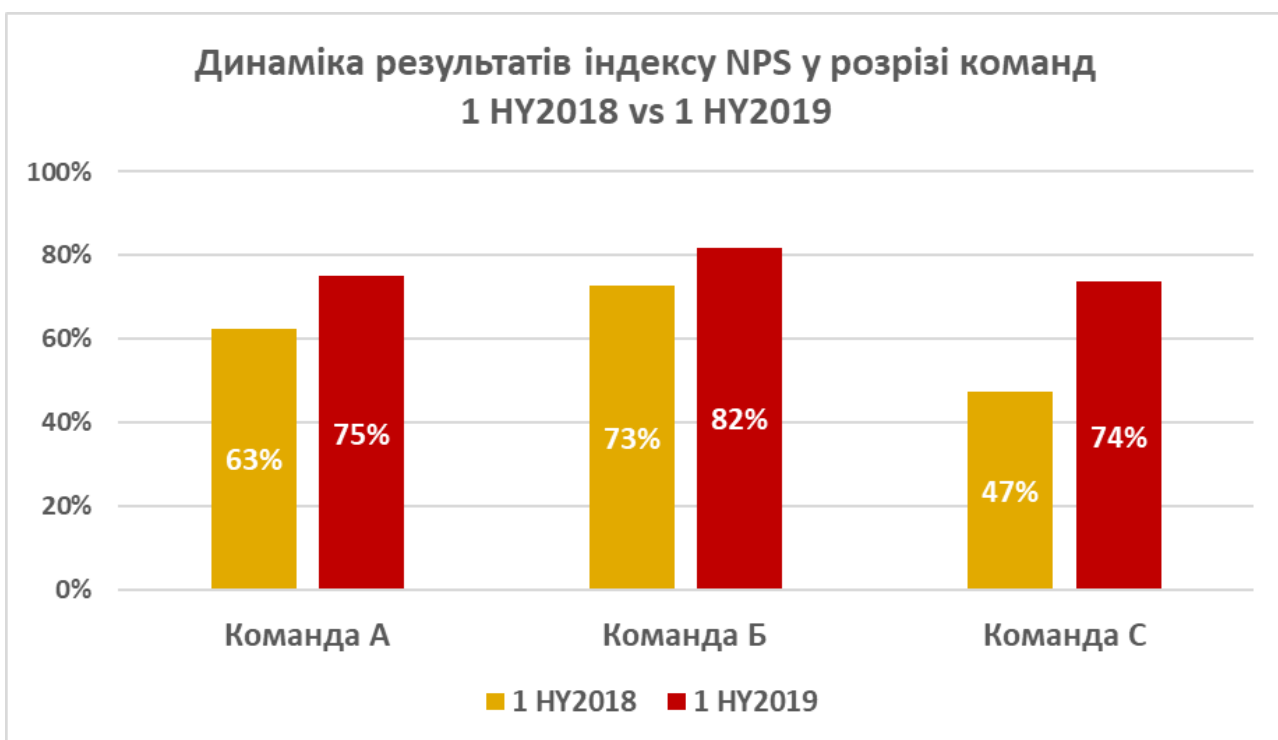
порівняно з першим опитуванням, коефіцієнт досягнув 85 балів із 100. Респондентів було 98 працівників, серед них 3 – критики, 9 – нейтралі.

Щоб закріпити усвідомлення позитивних змін у компанії, управлінська команда компанії запроваджує щоквартальну звітність для всіх співробітників та під час зустрічей відповідає на питання колег. Опитування по зворотному зв'язку після оприлюднення перших результатів діяльності бізнесу за 2018 рік показало, що 98% співробітників вважають корисною інформацію про результати компанії та хочуть чути її регулярно. 92% респондентів зазначило, що участь в обговоренні результатів компанії їх мотивує (Додаток 5). Звітування перед усією командою відбувається щоквартально, залученість персоналу росте, про що свідчить показник взаємодії з іншими командами, котрий зріс на 15% по усій компанії.

Для моніторингу динаміки лояльності клієнтів, через шість місяців після першого опитування, компанія провела повторне дослідження щодо задоволення наданим сервісом та провела замір індексу NPS, котрий вже тоді показав ріст, проте одна із команд продовжувала показувати значно гірші результати.

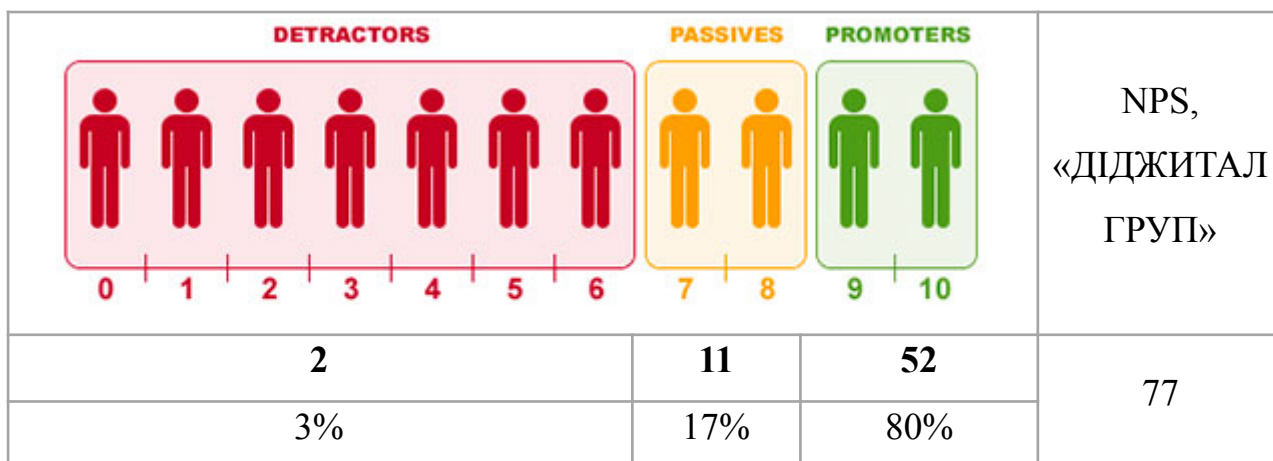
Окремо з цією командою було проведено серію коучинг сесій, після чого відбулись організаційні зміни в команді, у зв'язку з тим, що старі гравці не готові були діяти в умовах нової парадигми.

Щодо показника NPS, також було взято за основу для аналізу результати 1го півріччя 2019 року. Ріст індексу був значним і по компанії загалом, і у розрізі команд (Рис 2.10).



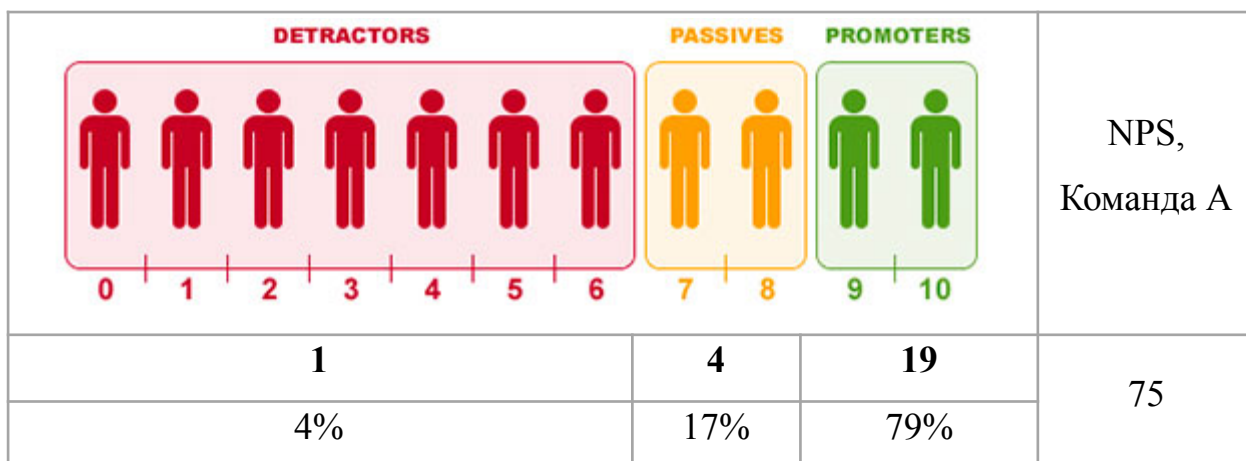
**Рис. 2.10. Порівняння індексу NPS за перше півріччя 2018-2019 років**

Коефіцієнт загальний виріс на 15 пунктів і став 77 із 100 балів (Рис. 2.11).



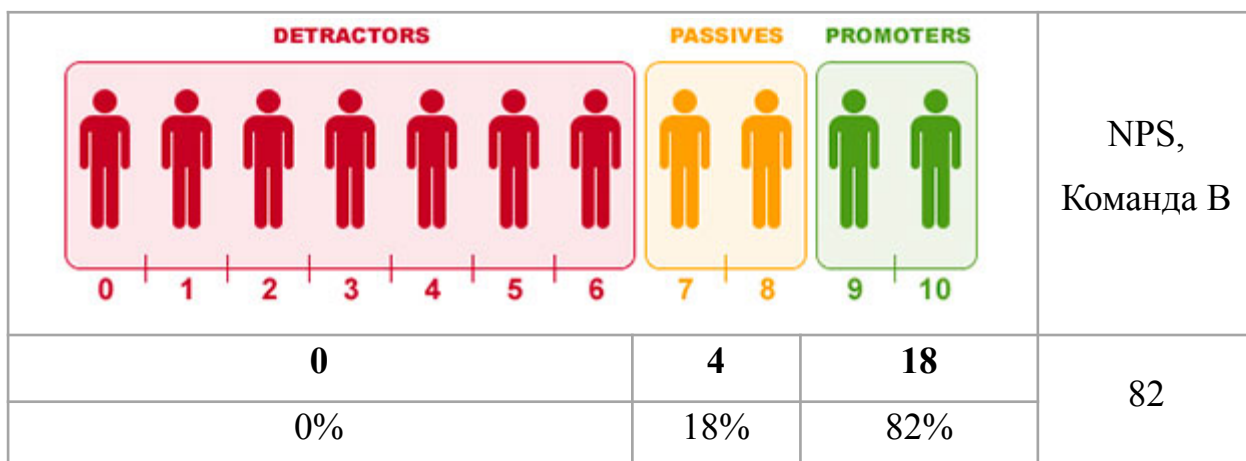
**Рис. 2.11. Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по компанії за 2 кв. 2019 року**

Результат команди А – 75 балів (Рис. 2.12), порівняно з попередніми замірами, індекс збільшився на 13 пунктів.



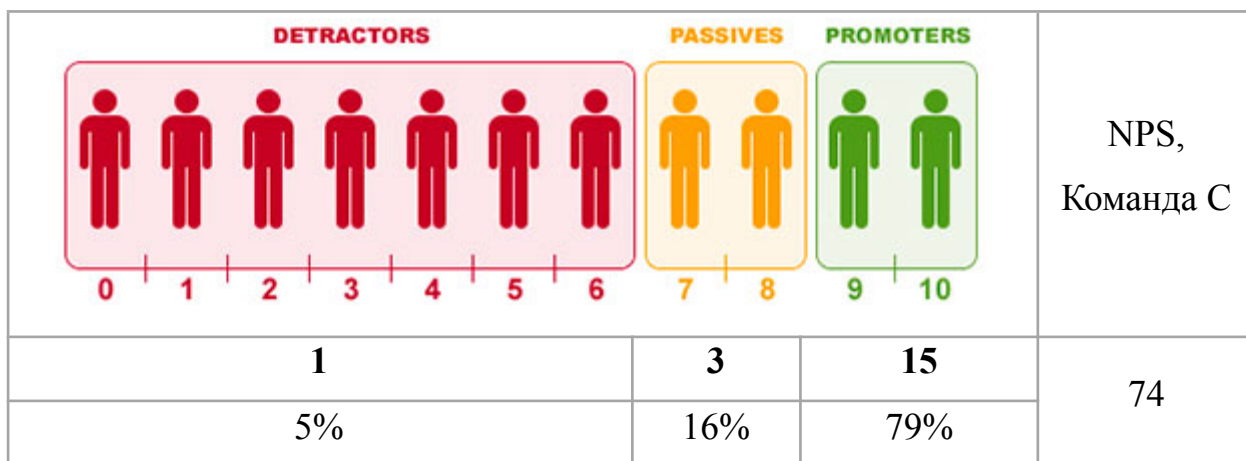
**Рис. 2.12.** Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді А за 2 кв. 2019 року

Команда В здобула оцінку 82 бали (Рис. 2.13), показавши ріст,



**Рис. 2.13.** Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді В за 2 кв. 2019 року

та команда С отримала з командою А майже однакові результати – 74 бали (Рис. 2.14.), порівняно з першою оцінкою, зросла на 26 пунктів.



**Рис. 2. 14.** Результати опитування щодо індексу лояльності клієнтів по Команді С за 2 кв. 2019 року



Аналіз організаційних мереж, проведений через півроку, показав, що взаємодія між менеджерами з підтримки клієнтів, що раніше знаходилися на нижчих позиціях, неухильно росла, показавши зростання зв'язків на 25%. І до середини 2019 року порівняно з першим результатом зросла на 40%. Вони встановлювали нові взаємовідносини один з одним і іншими експертами всередині компанії.

Починаючи з середини 2018 року, порогу трансформації культури та процесів, та до середини 2019 року компанію покинуло 7% співробітників, котрі в опитувальнику зворотного зв'язку зазначили причини звільнення: некомфортну обстановку з командою та керівником, не бачили свого розвитку в середині компанії та неспівпадіння цінностей організації з власними.

У першому півріччі 2019 року була проведена Соціограма (Додаток 7) серед персоналу, ціль – визначити неформальних лідерів та «антилідерів». Цікавим спостереженням було те, що формальні і неформальні лідери співпали, а ті неформальні, котрі ще не мали управлінських ролей, були потенційними тимлідами згідно з планами розвитку. До кінця 3 кварталу 2019 року 75% «антилідерів» (трьох з чотирьох) покинули компанію добровільно, не прижившись в новій культурі, та ще з одним було проведено сесію зворотного зв'язку щодо індивідуальних рекомендацій по перегляду поведінки та взаємодії з колегами. Позитивним фактором також було збільшення кількості рекомендацій від працівників на відкриті у компанії вакансії. Порівняно з 2018 роком відсоток рекомендацій на 1 вакансію зріс на 60%. Що свідчить про ріст ціннісної пропозиції роботодавця.

Ріст задоволеності команди організацією проявлявся також у зменшенні запитів через запроваджений інструмент зворотного зв'язку «Улучшайзери». Цей інструмент був реалізований в кінці 2018 року, для виявлення потреб у змінах в компанії в бізнес процесах та у побуті. Одним із значних результатів «Улучшайзерів» - зроблений в 2019 році капітальний ремонт офісу, з неформальною тематикою та затишним дизайном.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Побудова ефективного командного лідерства в «ДІДЖИТАЛ ГРУП» ґрунтується перш за все на дослідженні, розробці стратегії та плану дій і подальшій імплементації. Найвищу ефективність в цьому процесі показує спільне використання кількох моделей, зокрема підхід Аналізу мережевих зв'язків, в поєднанні з аналізом індексу лояльності NPS та стратегічні зустрічі, де були залучені усі охочі, ініціативні співробітники. Поєднання цих моделей допомогло визначити унікальну успішну схему побудови якісної команди, на прикладі команди-лідера. Сформувавши підходи та розробивши план дій та зважаючи на унікальність затребуваної культури, запровадження відбувалось через комплекс активностей, що відповідали цінностям організації. Ключовим елементом при трансформації та впровадженні нового в організаціях з розвинутою корпоративною культурою, високою свідомістю співробітників є план дій, сформований на основі цінностей. Отже, важливим завданням є віднайти цінності, сформувати та інтегрувати їх. Таким чином, створення Академії стало логічним елементом виходу цінностей організації за її межі, де були залучені провідні експерти та носії культури, що зумовило закріплення лояльності працівників всередині та посилило зовнішній бренд роботодавця компанії, за рахунок інтенсивного впливу.

## РОЗДІЛ ІІІ

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КУЛЬТУРИ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 3.1. Динаміка кількісних показників у зв'язку з впровадженням культури командного лідерства

Показниками, за якими ми оцінювали результат впровадження культури командного лідерства та аналізували її вплив на систему управління персоналом, були – якісні та кількісні. За допомогою якісних показників ми визначили суть проблеми, а за допомогою кількісних виміряли її глибину. Якісний аналіз включав:

1. Аналіз організаційних мереж
2. Аналіз бізнес-процесів
3. Аналіз лідерської команди
4. Аналіз портрета співробітника компанії
5. Персональні опитувальники щодо ставлення працівників до певних процесів.

За допомогою проведеного аналізу організаційних мереж, а також завдяки побудові більш тісної взаємодії між різними функціональними командами та залученню в співпрацю по підтримці клієнтів більшої кількості експертів, відбувся ріст пропозицій про співпрацю по поточним клієнтам:

- до 40% зростання пропозицій про співпрацю до 500 тис. грн,
- 22% зростання пропозицій в діапазоні від 500 тис. грн. до 2 млн. грн,
- 12% зростання пропозицій від 2 до 5 млн. грн.,
- 8% зростання співпраці з клієнтами з понад 5 млн. грн.

В результаті, план команд на перше півріччя 2019 року було виконано. Що говорить про правильне планування та ефективну роботу команд.

Кількісний аналіз ми розділили на три частини: *hr*, *маркетингову* та *фінансову*.

### **Дослідження HR показників**

Критеріями ефективності у розрізі HR функції виступали наступні показники:

1. Employee retention rate (коефіцієнт утримання персоналу),
2. Turnover rate (коефіцієнту плинності персоналу),
3. Employer Net Promotive Score – ENPS (індекс лояльності до роботодавця),
4. Рівень залученості персоналу,
5. Рівень взаємодії персоналу,
6. Кількість задіяного часу команди керівників.

Показник *утримання персоналу (ERR)* ми вирішили аналізувати, оскільки він демонструє ефективність взаємодії з персоналом для досягнення довгострокових взаємовідносин. Високий коефіцієнт демонструє лояльність персоналу та мінімальну вірогідність зміни роботодавця у близькій перспективі. Розраховується ERR за формулою:

**ERR = (кількість працівників на кінець періоду – кількість нових працівників) / кількість працівників на початку періоду.**

В «ДІДЖИТАЛІ ГРУП» коефіцієнт утримання в 2018 році сягав 80%, а через рік, в липні 2019 показник дорівнював 93%.

За період трансформації нові підходи до взаємодії та процесів не змогли прийняти 7% персоналу. Розрахунок коефіцієнту *плинності персоналу* (рахували наступним чином:

**Turnover rate** = кількість звільнених / середню чисельність персоналу за період.

Плинність співробітників завдала збитків у вигляді подальших витрат на навчання нового персоналу та вимагала більшого залучення тімлідів для менторства, проте притік нових співробітників, котрі відповідали вже сформованій корпоративній культурі допоміг сформувати нову міцну та високоефективну команду.

Запровадивши *оцінку лояльності персоналу* до компанії, ми змогли зміцнити бренд роботодавця компанії, як всередині компанії, так і ззовні. Ріст лояльності за рік на 22% підтвердив якість EVP [22] (ціннісна пропозиція роботодавця), яку сформувала організація при впровадженні культури командного лідерства в усіх напрямках пропозиції роботодавця для співробітників. Довірчі відносини, свобода у прийнятті рішень, розвиток та залучення допомогли розкрити людський потенціал та спільними зусиллями сформувати сучасну організацію, що працює ефективно та є соціально відповідальною.

Важливим показником ефективності персоналу – є показник *взаємодії*. Розрахувати ступінь співпраці та залучення є досить складним завданням та більш суб'єктивним, аніж попередні коефіцієнти. Опитування проводилось власними силами, вдавшись до підходу повторення через схожі питання. У визначенні показника взаємодії нам допомогли такі способи збору інформації як: особиста оцінка співробітника при зустрічі 1:1, анкетування, оцінка керівника та соціограма. Рівень взаємодії в 2019 році по компанії зріс на 40% у порівнянні з 2018, що відобразилося на фінансовому результаті.

Для ефективного впровадження змін потрібно було залучення великої кількості людей та їх робочого часу. Визначено було, що HR департамент приділятиме впровадженню трансформації 80% часу, управлінська команда компанії – 20% робочого часу – це півтори години на день. Ініціативна група у складі 35 осіб витратила 5% робочого часу (у середньому – це годинні зустрічі 2 рази на тиждень). Розрахунки витраченого робочого часу лягли в основу обчислення коефіцієнту повернення інвестиції.

### **Дослідження маркетингових показників:**

1. NPS
2. CRR

Аналітика за маркетинговими коефіцієнтами відіграла рішучу роль в аналізі проблематики. За допомогою оцінки від клієнтів було виявлено проблеми з культурою в організації, що мало наслідки на взаємовідносинах з партнерами. Ключовим показником в дослідженні був індекс лояльності клієнтів (NPS). Незважаючи на задовільний результат по компанії в цілому, у розрізі команд він значно різнився, що і потребувало глибинного аналізу.

Аналіз показників утримання клієнтів (CRR) допоміг зрозуміти, яким чином вплинуть зміни у внутрішніх процесах на відносини з клієнтами. Коефіцієнт утримання зріс на 16%. За результатами першого півріччя 2018 року CRR=72%, проміжні результати за 2018 рік показали індекс на рівні 75%, а по результатам першого півріччя 2019 року показник становив 88%.

Компанія продовжує систематично проводити опитування серед клієнтів, що допомагає будувати успішний бренд на ринку реклами, та підкріплює своїм позиціонуванням бренд роботодавця, як успішної сучасної компанії, яка буде стосунки на засадах взаємної довіри.

### **Дослідження фінансових показників.**

1. ROI
2. Дохідність команд з підтримки клієнтів (рентабельність персоналу)
3. Дохідність на 1 співробітника.

Проект по трансформації культури – це стратегічне планування, у зв'язку з чим швидкого повернення інвестицій очікувати не варто. Проте виважене планування та підходи заощадливого ведення бізнесу допомогли сформувати план дій, котрі за 1 рік повинні були привести бізнес до очікуваного результату.

За період з липня 2018 по липень 2019 року для впровадження нової культури, витрати були наступними:

1. Консультації незалежного тренера протягом 1 місяця, по 2 дні в тиждень та 4 дні стратегічного планування;
2. Оренда приміщень на 10 людей для проведення стратегічних сесій для управлінської команди компанії (2 дні);
3. Витрати на кейтеринг на 10 чоловік (2 дні);
4. Оренда приміщень на 40 чоловік для проведення фасилітаційних сесій для співробітників (2 дні);
5. Витрати на кейтеринг на 40 чоловік (2 дні);
6. 20% робочого часу управлінської команди компанії;
7. 80% робочого часу HR директора;
8. 5% робочого часу ініціативної групи (працівники, тімліди)
9. Брендowana продукція для заохочення участі у корпоративних заходах (футболки, светри, солодощі, канцелярія), 100 комплектів.
10. Витрати на капітальний ремонт офісу (400 м.кв), меблі та та декор, рівень ремонту бізнес/економ.

Планом на 2019 рік був приріст операційного доходу (ЕВІТДА) на 40% порівняно з продажами у 2018 році. Для оцінки інвестиційної привабливості в розрахунок було взято ту частину допродаж, котру мала зробити команда підтримки клієнтів понад виконаного плану попереднього року, а саме 20%. Для розрахунку ROI, що вираховується за формулою

$$ROI = (\text{дохід від інвестиції} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} * 100\%,$$

де **дохід від інвестиції** - це дохід отриманий в результаті допродаж, котрі здійснили команди А,В і С, а **інвестиції** в даному випадку дорівнюють сумі витрат, котрі понесла компанія на заходи, що сприяли впровадженню нової культури в організації. Таким чином, Інвестиційна привабливість оцінюється в

93%. Отже можна стверджувати, що проект по впровадженню командного лідерства в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП» є інвестиційно привабливим.

Для аналізу фінансових показників у розрізі команд, фінансовий відділ розробив новий шаблон звіту доходів та видатків (P&L), де відображена пропорційність розподілу коштів поміж командами, що дозволило аналізувати їх ефективність роботи (кошти, котрі заходять від клієнтів розподіляються між відповідними командами, таким самим чином розподіляються операційні витрати). Ці зміни у звітності дали змогу прослідкувати зміну ефективності та прибутковості команд та визначити їх **дохідність**.

Рентабельність (РП) персоналу розраховували за наступною формулою:

**Рентабельність персоналу = Витрати на персонал / чистий прибуток**

Витрати на персонал включають зарплату, адміністративні та інші одноразові витрати. Таким чином, РП в 2019 році становила 21%, у 2018 році показник рентабельності був на рівні 30%. Тобто, більш ефективна замотивована команда коштує компанії дешевше, не зважаючи на зростання витрат, пов'язаних з впровадженням нової культури, збільшення кількості неформальних заходів, тому що ефективність роботи зростає та забезпечує високий рівень прибутковості бізнесу.

Дохідність на 1 співробітника в організації, що обчислюється за формулою:

**Дохідність конкретного співробітника = витрати на цього співробітника / чистий прибуток, котрий приніс цей співробітник,**

також залишилась в рамках очікуваного. Дохід перевищує витрати на утримання персоналу в 5 разів, а в попередньому році цей показник був на 40% менший. Отже, трансформація культури підвищила прибутковість персоналу, тим самим посилила ефективність бізнесу.



### **3.2. Перспективи розвитку культури командного лідерства в сучасних організаціях**

В швидкозмінюваному середовищі рівень очікувань від керівника вимагає не лише кваліфікацій управлінця, а й високорозвинених особистісних якостей. Сьогодні лідери не обов'язково керівники, а керівники не обов'язково лідери. Бажання і вміння взяти на себе відповідальність за своє життя і за ті зміни, котрі вони породжують – складають суть лідерства.

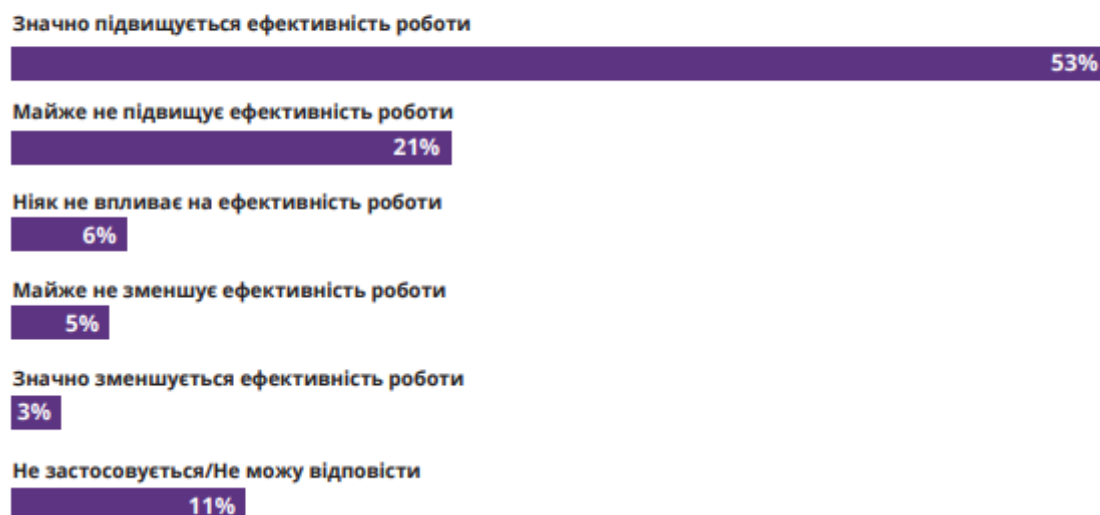
З кожним роком тема лідерства стає більш актуальною, провідні світові аудиторські та консалтингові компанії, такі як Deloitte, EY та KPMG присвячують цій тематиці конференції, тренінги та масштабні дослідження. Це говорить про те, що організації еволюціонують і їх потреби у прогресивному персоналі зростають.

Однією з головних проблем, які сьогодні гостро стоять перед бізнесом, є обмеженість людського ресурсу. Багато організацій намагаються заповнити цю прогалину через автоматизацію та штучний інтелект. Проте більш складні завдання, такі як здатність брати на себе відповідальність, при цьому володіючи сильними особистісними якостями, бути здатними вибудувати взаємодію і використовувати креативні моделі співпраці, замінити буде не так просто. Але вибір є у кожного із нас: чекати, коли тебе замінять, або розвиватися і рости. Здатність приймати невизначеність майбутнього - ще один фактор, який відрізняє свідому людину, адже він дає можливість йти вперед і створювати довгострокові відносини, будучи в той же час адаптивним до змін і готовим вчитися в процесі.

Для вирішення бізнес-завдань сьогодні, як ніколи, важливо дивитися на життя і навколишній світ цілісно, бачити розмаїття зв'язків, варіантів, перспектив і знаходити найкращі рішення. Прийшов час сприймати бізнес не лише через призму фінансових показників, а й по тому, яку соціальну цінність

він несе, який вплив бізнес має на навколишнє середовище, співробітників та клієнтів.

Делойт в рамках проекту Global Human Capital Trends 2019 [17] досліджує управління персоналом через сучасні тенденції (Рис. 3.1.), ставлячи акцент на командному управлінні та лідерстві.



**Рис. 3.1. Яким чином перехід до командної/мережевої організаційної моделі впливає на роботу**

Аналіз ефективності переходу на командну/мережеву організаційну модель показує готовність бізнесу до нових підходів в організації праці.

В сучасних організаціях лідер наділений різними ролями: наставник, командний лідер, лідер в вузькому експертному колі. Діапазон усіх ролей лідера є досить розгалуженим, і кожен з них потрібен компанії на різних етапах розвитку.

Модель культури командного лідерства, що була впроваджена в системі управління персоналом в «ДІДЖИТАЛ ГРУП» показала ефективність. Проте неможливо стверджувати, що план дій, котрий був запропонований є універсальними для будь якої організації. Існує безліч передумов та факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх котрі формують цілісну картину існування та розвитку організації. В першу чергу – це бажання власника бізнесу, стратегія

компанії та команда. Далі, це географія, продукт та наявні інструменти. Формування культури не закінчилось її успішним впровадженням, надалі важливо її підтримувати та необхідно перевірити на міцність часом та зовнішніми подразниками.

Одним із неочікуваних викликів, котрий спіткав компанію на початку 2020 року, стала пандемія COVID-19. Успішно закінчивши 2019 рік, організацією були поставлені на 2020 рік амбіційні плани, стратегія була направлена на зміцнення бренду, виведення нових продуктів та масштабування, що означало проведення великої кількості заходів, вибудовування нових відносин, відвідування міжнародних конференцій та виступи на них. Серед завдань, що постали перед функцією HR на 2020 рік – було значне збільшення персоналу, синхронізація усіх представництв через головний офіс, і як наслідок, автоматизація HR процесів.

На початку березня увесь світ закривається «на карантин», у зв'язку з чим управлінська команда збирає екстрене засідання для опрацювання подальших сценаріїв в організації. Власник компанії, розуміючи усю серйозність становища, повертається до управління та готовий на себе приймати доленосні рішення та виступати втіленням безпеки і впевненості у життєздатності компанії. Цей період був сприйнятий як загроза і компанія для стійкості частково переходить в червону парадигму [11] для захисту та безпеки своїх співробітників.

Перше, що було впроваджено, це звернення власника до всіх співробітників про повну віддалену роботу для усіх співробітників організації, зі збереженням повної зарплати. Таке рішення було прийняте ще до того, як вийшла постанова Кабінету Міністрів України про введення обмежень.

Поетапний план дій у зв'язку з Covid-19:

**1. Комунікація від власника на щотижневій основі та при екстрених ситуаціях** – звернення через відео-зв'язок до усієї команди та у

месенджері, для відповіді на питання, що надходять особисто, або через Опитувальник «ASK ME ANYTHING», він дає можливість для відкритих питань до власника, або інших людей, з котрими не є в операційних відносинах, для відкритості та зменшенні відчуття тривоги за своє майбутнє та майбутнє компанії. Формат комунікації неформальний, для відчуття близькості та довіри.

2. **Впровадження «щоденника статусу працівника»** - за формою подібний до таблицю робочого часу, його ціль зрозуміти, де співробітник, як почуввається і яка загалом картина по організації. На той час в компанії було багато за кордоном, необхідно було контролювати 2х тижневу самоізоляцію. Статус навпроти кожного працівника пропонувався: віддалено/в офісі/за кордоном/на карантині/хворіє [з позначкою про загальні симптоми].

3. **Забезпечення емоційно-психологічної підтримки працівникам** через ініціативи, опитники, постійну підтримку hr-команди та тімлідів, пропонувалась консультація психолога раз на тиждень по 20 хвилин в рамках страхового покриття. Запроваджені неформальні канали комунікації в Slack.

4. **Створення оперативної звітності (клієнти/гроші/бізнес-процеси)** – фінансовий департамент разом з командою аналітиків та розробників створює оперативну звітність, що автоматично підтягується з систем та генерує основні показники діяльності бізнесу, інформація обновляється щотижнево, окремо кожен тімлід прописує процеси, котрі відбуваються в його сфері відповідальності. Окрім оперативних звітів для співробітників запровадили щомісячний звіт про діяльність компанії.

5. **Переформатування бізнес-процесів** в режим віддаленої роботи – проведення зустрічей в онлайн режимі, забезпечення логістики документообороту та співробітників (за необхідності, є можливість приїхати в офіс за рахунок компанії, або водієм компанії), перенесення запланованих заходів в онлайн формат.

6. **Зворотний зв'язок про ефективність та емоційний стан** – HR команда проводить щотижневі опитування серед усіх співробітників, аналізує їх та презентує всій команді, на основі результатів компанія реагує та приймає

відповідні рішення. Опитування проводяться позмінно – через гугл-опитування та особисті телефонні скринінги.

7. **Командні зустрічі** – щотижневі наради переходять в формат відеозв'язків і частота зростає до трьох разів на тиждень. В корпоративному комунікаторі Slack у кожного департаменту ще до карантину були заведені окремі канали, на період карантину, ці канали стали основним інструментом комунікації всередині команд.

8. **Неформальні ініціативи**, направлені на залучення та піднесення морального духу – спортивні відео-заняття, фото-конкурси, спонтанні 5-ти хвилинні зустрічі між випадково-обраними співробітниками по відео-зв'язку «на каву», відео-тренінги.

9. **Заходи для підвищення соціального захисту співробітників** – забезпечення санітайзерами, гарантованою доставкою продуктів для співробітників та їх родичів через постачальника, 2 рази на тиждень (співробітник замовляє продукти, оплачує їх вартість, компанія гарантує вчасну доставку). Окрім піклування про співробітників, компанія приймала участь у соціальних ініціативах, щодо підтримки громадянської відповідальності серед населення України. Було надано безкоштовний трафік для соціальних банерів на сайтах, де мова йшла про дистанціювання, дотримання санітарних норм та рекомендацій МОЗ. Також управлінською командою, як публічних представників компанії, було проведено ряд заходів в соціальних мережах на залучення оточуючих дотримуватись рекомендацій МОЗ, комунікація спрямована на поширення власного досвіду у перевагах карантину та формування позитивних думок у читачів.

10. **Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів** – в першу чергу важливо було автоматизувати hr-процеси. Зважаючи на те, що автоматизація була в планах, пандемія спрацювала каталізатором запуску цієї ініціативи. Обраний був постачальник інформаційної системи, котрий інтегрується з усіма необхідними програмами та додатками. Основа інформаційної системи – функція управління персоналом, крім цього включає в себе рекрутингову

систему і систему звітності, автоматичний облік і оновлення вихідних днів і відпусток, інтеграцію з інструментами управління проектами, моніторинг задоволеності співробітників та базу знань.

За допомогою впровадженого інструменту кожна з команд змогла в одному місці зосередити напрацьовані знання та рекомендації, а також відчувати причетність до організації через віртуальну реальність. Описаний інструмент ще продовжує вдосконалення у відповідності до запитів користувачів. Система є гнучкою та адаптованою, що відповідає культурі організації.

Заходи, котрі були заплановані на перше півріччя 2020 року були успішно проведені в форматі онлайн, курси Академії також перейшли в онлайн режим. Маркетингова команда зосередилась на публікаціях та аналітиці для підтримання стратегії просування бренду компанії.

**Завдяки високій залученості співробітників, атмосфері довіри та самовіддачі усіх членів команд, що були сформовані культурою командного лідерства, компанія плавно адаптувалася до викликів, спричинених пандемією. Ініціативність команд та креативний підхід дозволили втілити заплановані цілі та завдання, змінивши при цьому лише інструменти для досягнення цілей.**

Тож, свідома, залучена команда без значних зусиль проходить випробування зовнішніми подразниками, що говорить про ефективну модель командного лідерства, яка була впроваджена в організації «ДІДЖИТАЛ ГРУП».

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III**

Підсумовуючи ефективність та перспективи можна стверджувати, що впровадження командного лідерства на рівні корпоративної культури забезпечує реалізацію ефективної моделі управління персоналом та зростання фінансових показників бізнесу, що в свою чергу визначає доцільність та актуальність запровадження новітніх методів взаємодії в організації. Трансформація культури підвищила залученість та прибутковість персоналу, тим самим

посилила ефективність бізнесу. Зростання HR показників демонструє якнайкраще правильність підходу і логічність використаних інструментів.

Аналіз дієвості переходу на командну/мережеву організаційну модель в умовах культури командного лідерства показує готовність бізнесу до нових підходів в організації праці.

Незважаючи на зовнішні подразники та швидкозмінюване середовище, команда продовжує ефективно взаємодіяти та досягати поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ

Розвиток культури командного лідерства зумовлений сучасними тенденціями у зміні парадигми мислення, а також, еволюційними моделями управління персоналом та бізнесом загалом. Зміна поколінь спонукає до винайдення диференційованих підходів управління та комунікації. Середовище, сформоване диверсивною командою, призводить до кризи, в умовах некомпетентного управління, або ж до розквіту – дотримуючись підходів інноваційності, адаптивності і гнучкості. Провідні соціологи та психологи досліджують еволюцію мислення та її вплив на бізнес-середовище. Формування розуміння, що люди важливіші за процеси та інструменти, генерує нові системи та підходи управління персоналом. На один щабель зі стратегією, плануванням, аналізом постає питання місії та покликання. Ґрунтуючись на теорії інтегральної динаміки та основах командного лідерства провідні світові<sup>7</sup> та національні<sup>8</sup> організації формують нові корпоративні культури та HR стратегії.

Життєздатність сучасних організацій стає неможливою без цілісної корпоративної культури, яка би агрегувала підходи до потреб усіх поколінь та створювала унікальне середовище, де кожен може досягати своїх потреб, при цьому стимулювати розвиток організації. Культура командного лідерства формує умови, що сприяють розвитку усіх працівників. Розподіл обов'язків та відповідальності відбувається поміж усієї команди, свобода у прийнятті рішень дозволяє проявляти креативність та проактивність. Створення такої культури неможливе без спільно вироблених цінностей, стратегії, візії та сильного елемента – лідерства, що лежить в її основі. Важливим елементом у досягненні культури лідерства та залученості – є комунікація та зворотний зв'язок. Команда, у котрої покриті первинні потреби та є можливість задовольняти вторинні, - є внутрішньо мотивована і не потребує складної системи зовнішньої стимуляції. Зазначеними принципами керуються прихильники еволюційних

---

<sup>7</sup> Deloitte. C-suite leadership collaboration

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html>

<sup>8</sup> Лекція «Розвиток корпоративної культури в період змін на прикладі Метінвест»



бірюзових організацій, суть яких полягає у наявності великої кількості ефективних взаємозв'язків між усіма членами команди і відсутності яскраво вираженої ієрархії. Проте, впровадження культури є непростим чи швидким завданням, тому для досягнення оптимальних результатів доцільно використати принцип залучення кожного із елементів системи для розроблення спільних рішень.

Розгорнутий аналіз та докладно прописаний план дій сприяє досягненню запланованої трансформації. Попередньо визначені показники ефективності роботи команд та досліджувані фінансові показники окреслили динаміку трансформації в компанії. Ґрунтуючись на hr, маркетингових та фінансових показниках було виведена причина зниження показників, що полягала в неефективній роботі команд. За допомогою еволюційних підходів до управління персоналом було розроблено план дій, та, зважаючи на унікальність затребуваної культури, запровадження відбувалось через комплекс активностей, що відповідали цінностям організації.

Нова парадигма мислення, що промотувалась в організації в поєднанні з прогресивною культурою, сприяла росту визначених показників ефективності. Як наслідок впровадження нової культури, серед деяких команд відбулась реорганізація та залучення нових співробітників, що відповідають культурі командного лідерства та слідує встановленим цінностям організації. Разом з тим, за період впровадження збільшився показник плинності персоналу, проте завдяки проекту Академія, де були залучені провідні експерти та носії культури і цінностей організації, вдалось зміцнити бренд роботодавця. Отже, важливим завданням є віднайти цінності, сформувавши та інтегрувавши їх у бізнес процеси, одним із проявів інтеграції став успішний освітній проект Академія.

Підсумовуючи ефективність та перспективи впровадження культури командного лідерства, важливим є зазначити інвестиційну привабливість проекту. Головними інструментами досягнення цілей був власний розвиток та стимулювання зростання свідомості працівників. Компетентність управлінської

команди та HR команди допомогла заощадити на зовнішніх консультантах, та дозволила користуватись їх послугами лише протягом одного місяця. Відносно висока рентабельність проекту демонструє доцільність використання описаних методів впровадження для інших організацій. Зростання HR показників демонструє якнайкраще правильність підходу і логічність використаних інструментів.

Окремим викликом для перевірки на міцність стала пандемія Covid-19. Особливо наслідки відобразились на завантаженні HR команди у зв'язку з впровадженням нового плану дій по відношенню до працівників. Для компанії умови дистанційної роботи вважались ризикованими, тому що всередині процеси тримаються на тісних взаємозв'язках та особистій комунікації.

В умовах невизначеності та несприятливих прогнозів щодо економічного стану у світі, власник активно бере участь у підтримці морального духу команди, включається в усі процеси, вселяючи оптимізм та забезпечуючи позитивне налаштування команди. Проте, брак комунікації в стінах офісу призводить до падіння швидкості бізнес-процесів, співробітники відзначають зростання рівня занепокоєння у перший тиждень роботи в нових умовах. Не зважаючи на це, після реакції управлінської команди у вигляді чіткого плану дій та озвучення їх усім співробітникам, команда сконцентрувалась на задачах, адаптувалась до нових умов та показала високу ефективність. Такий результат продемонстрував, що якісно побудовані, реалізовані та скріплені на практиці цінності працюють ефективно, незалежно від впливу зовнішніх факторів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. Електронний ресурс. <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
2. Адізес, І.К. Управління життєвим циклом корпорацій, 2018. 388, 396 с.
3. WHY PRACTICE HOLACRACY? Електронний ресурс <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>
4. Francis T., Hoefel F. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies, Nov 2018. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера, 2010. – 360 с.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего, 2018. 297 с.
7. <https://spiral Dynamics.org/about/what/>
8. Маслоу А. Мотивація та особистість, 2004. Глава 7, електронний ресурс.
9. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 2009. 218 с.
10. Львівська бізнес школа. Модуль 8. Лекція «Еволюція мислення, лідерства і менеджменту, а також куди котиться світ», викладач Валерій Пекар.
11. Пекар В. Різноманітний менеджмент, 2019. 100 с.
12. Коллінз Д. Від хорошого до величного, 2017. 241 с.
13. Kotter J. P. Leading Change, 1st edition, 1996. – 208 pages [Електрон. ресурс]
14. Коттер Д. Електронний ресурс <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
15. Електронний ресурс Ivey Business School - <https://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-character-and-corporate-governance/>

16. Львівська бізнес школа. Модуль 3 та Модуль 10. Лекція «Трансформаційне лідерство», викладач Андрій Рождественський.
17. Deloitte, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Ефективність роботи організації. Електронний ресурс <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-5.pdf>
18. Deloitte. C-suite leadership collaboration <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html>
19. Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G. and Stephenson, C. (2010). Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development.
20. Адізес, І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером, 2019. 426 с.
21. Moving motivators. Електронний ресурс <https://management30.com/practice/moving-motivators/>
22. Minchington, B (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.



## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Вправа на виявлення професійних цінностей

#### Personal Values at Work











Read through the list of values below. Decide what importance each of them has to you using the rating scheme

H = High   M = Medium   L = Low

If there are any values, that are important to you, but which are not included in the list, write these under “Any others”, together with your rating.

	Scale of importance to you?	HML
<b>TECHNICAL EXCELLENCE</b>	being at the forefront of the technical development	
<b>ACCOMPLISHMENT</b>	a sense of having done something well	
<b>COMPETENCE</b>	a feeling of being effective	
<b>CONTENTMENT</b>	having piece of mind	
<b>CREATIVITY</b>	being creative in some form or medium	
<b>CULTURE</b>	taking an interest in art, music and literature	
<b>ECONOMIC SECURITY</b>	having a regular income	
<b>ENJOYMENT</b>	having lots of fun and laughs	
<b>ESTEEM</b>	making an impact and gaining admiration	
<b>FITNESS</b>	keeping in good physical condition	
<b>FREEDOM/ FLEXIBILITY</b>	having lots of different job opportunities	
<b>FRIENDSHIP</b>	having close friends at home	
<b>INTEGRITY</b>	being able to act in accordance with own principles; being clear and consistent in dealing with others	
<b>PERSONAL GROWTH</b>	continuing to learn	
<b>POPULARITY</b>	being liked by most people	
<b>POWER</b>	having control and influence over others	
<b>RELIGION</b>	having and practicing strong religious beliefs	
<b>SECURITY</b>	freedom and anxiety about the future	
<b>SELF CONFEDENCE</b>	operating in a way which confirms the value of my contribution	
<b>STATUS</b>	having prestige and being looked up to	

<b>STRONG CONVICTIONS</b>	having firm principles
<b>TAKING RISKS</b>	having opportunities to speculate, gamble, take chances
<b>UNIQUENESS</b>	being a non-conformist
<b>WEALTH</b>	making as much money as possible
<b>WINNING</b>	being first in a competitive situation
<b>EXPERIENCE</b>	having a lot experience in the job
<b>TEAMWORK</b>	feeling part of an effective team
<b>PERFECTIONISM</b>	never making mistakes
<b>STABILITY</b>	being part of a solid lasting enterprise; having a predictable place
<b>HONESTY</b>	being able to say what you think
<b>CONTRIBUTION</b>	being part of and adding value to a larger enterprise
<b>ANY OTHERS?</b>	

CURIOSITY	HONOR	ACCEPTANCE	MASTERY	POWER
 <p>I have plenty of things to investigate and to think about</p>	 <p>I feel proud that my personal values are reflected in how I work</p>	 <p>The people around me approve of what I do and who I am</p>	 <p>My work challenges my competence but it is still within my abilities</p>	 <p>There's enough room for me to influence what happens around me</p>
FREEDOM	RELATEDNESS	ORDER	GOAL	STATUS
 <p>I am independent of others with my own work and responsibilities</p>	 <p>I have good social contacts with the people in and around my work</p>	 <p>There are enough rules and policies for a stable environment</p>	 <p>My purpose in life is reflected in the work that I do</p>	 <p>My position is good, and recognized by the people who work with me</p>

## Зразок портрету команди «ДІДЖИТАЛ ГРУП»

## Емоційний портрет члена команди Support &amp; Up-sale

**цінності**

розвиток  
цікавість  
порядність  
смиренність  
винахідливість  
дружелюбність

**персональні якості**

врівноважена(ий)  
уважна(ий) до деталей  
стресостійка(ий)  
з почуттям гумору  
адаптивна(ий)  
вміє привабити  
вміє самоорганізуватися  
воліє працювати в команді, проте має  
високу схильність до самостійності



**Зразок Довідника з культури та цінностей**

### Девідчик з культури та цінностей

**Повілі!**

1

### Цінності організації

**ІНІЦІАТИВНОСТЬ**  
Розуміючи, що підприємство, завжди покладається, на своїй баченні.

**ПРОФЕСІОНАЛІЗМ**  
Самостійність, відповідальність, професіоналізм, адекватність, урівноваженість.

**ПІДВІТНОСТІ**  
Відповідальність, чесність, розуміння та готовність до конструктивних розмов.

**КОНСТРУКТИВНОСТІ**  
Відповідальність, конструктивність, урівноваженість.

5

### Кожий має?

- Відрада від виконання
- Забезпечення
- Адекватні й чесні платіжки
- Успішні ідеї. Взаємодія і інновації
- Можливість. Мисл - діяти!

### Дарувати своєю

Ми раді, що ви це читаете, ви це бачите!

Спасибі за вашу увагу, за вашу підтримку!

І ми завжди будемо раді зустріти вас у нашій компанії.

Для надання більш повної інформації звертайтеся до наших менеджерів.

Ми завжди раді зустріти вас у нашій компанії.

Ми завжди раді зустріти вас у нашій компанії.

2

### НАШІ ПРОДУКТИ

- Мобільна розвага **MOBILE**
- Телебачення **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**
- Розваги в інтернеті **MARKET**

6

### Наші співробітники

Кожний має? співробітників, в яких ми бачимо майбутнє, в яких ми бачимо успіх.

**OUR PEOPLE**

### Міжнародний гостинець

**РАБОЧІ ЧАСИ**  
10:00 - 19:00

**Вихідні**  
Немає

**ВРЕМЯ ОБІДА**  
1 год  
в період з 13:30 до 15:00

**Собівартість**  
Немає

3

### О НАС В ЦИФРАХ

- 5996 Сторінок
- 1200+ Сторінок
- 3 Сторінок
- 8+ Рік роботи

7

### Трибунальність / Інноваційний досвід

**Мотиваційний досвід**  
Мотиваційний досвід, який робить нас кращими.

**Трибунальність**  
Трибунальність, яка робить нас кращими.

### СОДЕРЖАНИЕ

1. Вступ
2. Про компанію
3. Цінності організації
4. Структура організації
5. Контактна інформація
6. Додатки

4

### НАША ПЕРСПЕКТИВА

- Сторінки
- Сторінки
- Сторінки
- Сторінки

8

### Вступна сторінка

Вступна сторінка, яка робить нас кращими.

Вступна сторінка, яка робить нас кращими.

## Зразок Плану розвитку співробітника компанії

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА: Иван Иванова

Подготовил \_\_Тимлид

Период: январь - июль 2018

ЦЕЛЬ: соответствие должности

### I блок: зоны личного развития

Продолжать	1	быть открытым к знаниям и информации
	2	доделывать свою работу до конца, не бросать на пол пути
	3	прописывать клиенту повятный статус по запуску кампаний со
Усилить	1	работу с эмоциями
	2	работу с рисками по кампаниям. Учет, что может пойти не так
	3	указывать время коплет
Уменьшить	1	уменьшить количество опечаток в письме, прогонять через
	2	
	3	
Перестать	1	воспринимать комментарии клиента на свой счет, не
	2	транслировать эмоции на коплет
	3	употреблять уменьшительно-ласкательные фразы в
Начать	1	проще относиться к ошибкам клиентов
	2	
	3	

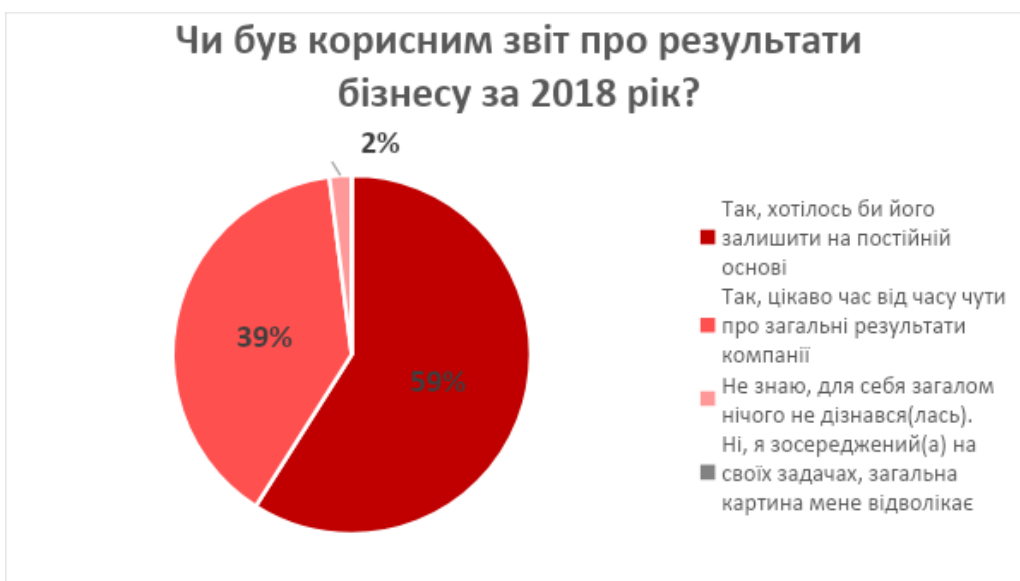
### II блок: навыки и знания

		Материалы для изучения
1	Грамотная речь и письмо	Книги:
2	Проактивность	
3	Участие в обучении	

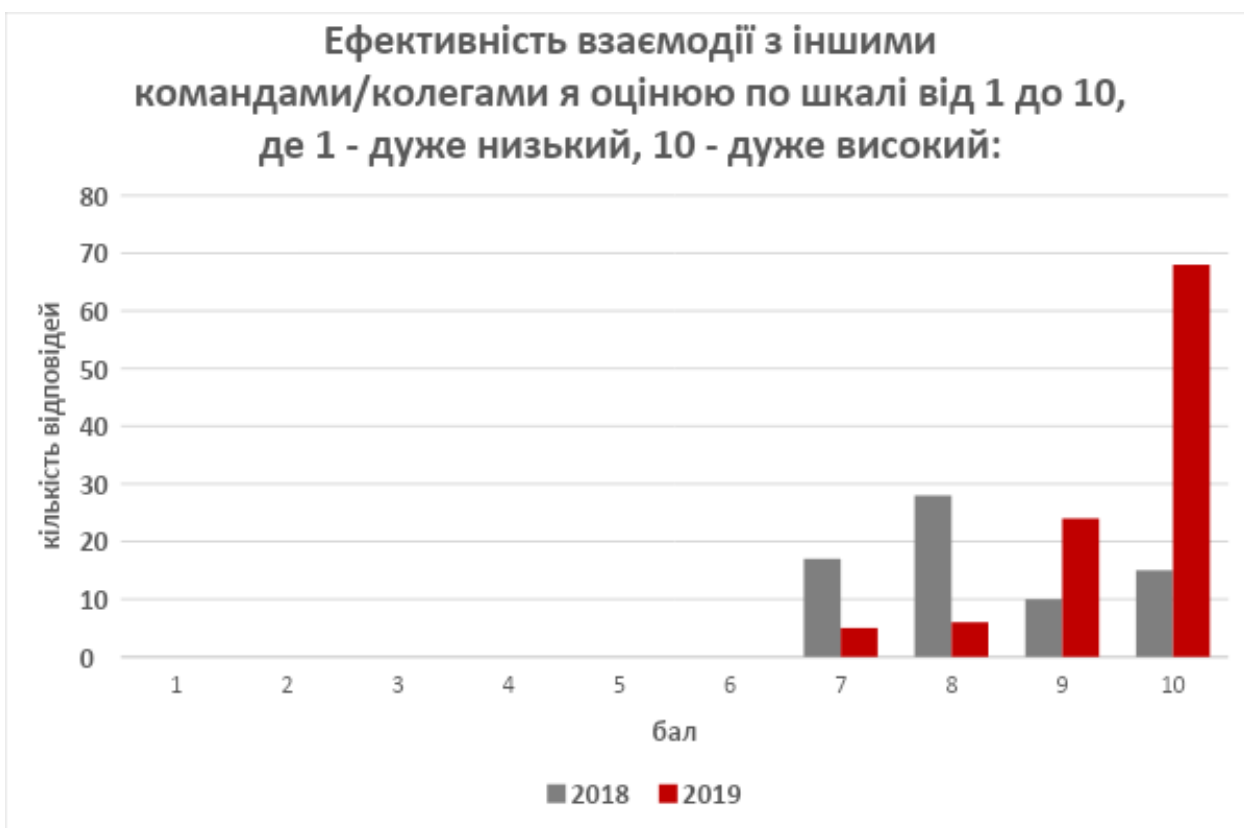
### III блок: спец знания

		Материалы для изучения
1	ТАКТИКИ ВЛИЯНИЯ	Тренинг организует Менеджер
2	Навыки допродаж	Тренинг от Тимлида
	Клиент сервис и коммуникации (переговоры, умение понятно и лаконично выразить свои мысли)	<p>Действия по развитию:</p> <p>Информируйте Вашего клиента о ходе Вашей работы.</p> <p>Обещайте меньше, чем Вы на самом деле можете выполнить (недобещайте и перезыполняйте).</p> <p>Четко рассказывайте об услугах, которые предоставляете.</p> <p>Спросите клиентов, что они ожидают от Вас и после этого узнайте, удовлетворены ли они качеством оказанных Вами услуг.</p>

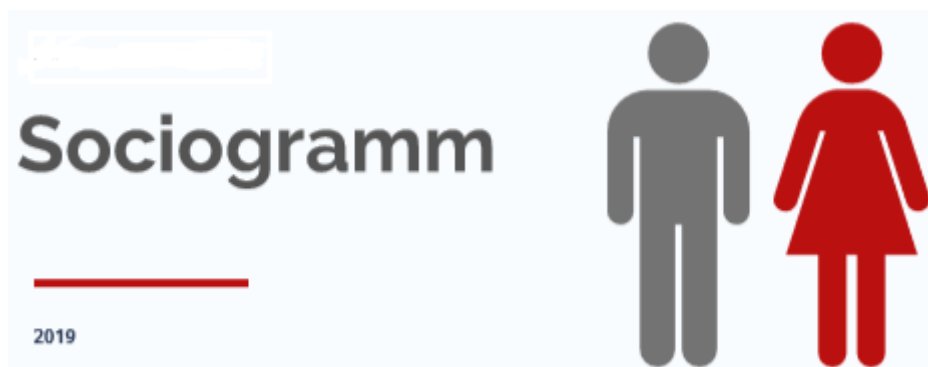
## Результати опитування щодо реакції на запровадження презентації результатів компанії працівникам



## Результати опитування щодо міжфункціональної взаємодії, в динаміці



## Зразок опитування «Соціограма»



1.a. Если бы перед тобой стояло сложное и непонятное задание, кого из коллектива ты бы попросил о помощи? (впиши 3 фамилии) \*

1.b. Если бы перед тобой стояло сложное и непонятное задание, кого из коллектива ты НЕ хотел просить о помощи? (впиши 3 фамилии)

2.a. Если бы выпала возможность выбрать кого-то из коллектива, чтоб поехать в командировку, кого бы ты выбрал? (впиши 3 фамилии) \*

2.b. Если бы выпала возможность выбрать кого-то из коллектива, чтоб поехать в командировку, кого бы ты НЕ выбрал? (впиши 3 фамилии) \*

3.a. Спрошу прямо: кто тебя вдохновляет/мотивирует на работе? (впиши 3 фамилии) \*

3.b. А теперь - кто тебя НЕ вдохновляет/демотивирует на работе? (впиши 3 фамилии) \*

4.a. К кому из коллектива ты бы обратился за советом в трудной жизненной ситуации? (впиши 3 фамилии) \*

4.a. К кому из коллектива ты бы обратился за советом в трудной жизненной ситуации? (впиши 3 фамилии) \*

4.b. С кем бы из коллектива НЕ хотелось бы ни о чем советоваться? (впиши 3 фамилии) \*






5.a. Представь, что весь коллектив поселили бы в общежитии, с кем бы ты хотел поселиться в одной комнате? (впиши 3 фамилии) \*

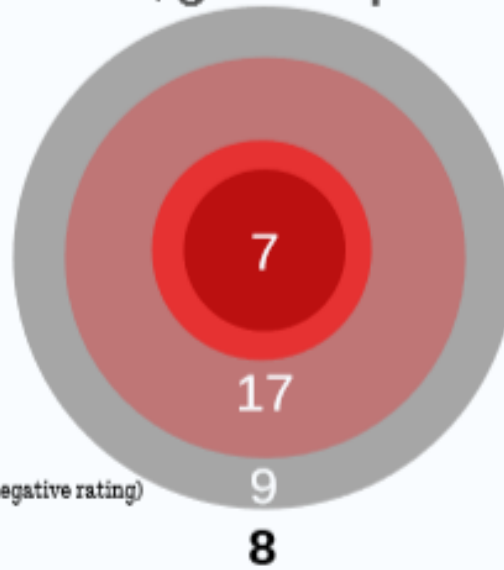
5.b. Представь, что весь коллектив поселили бы в общежитии, с кем бы ты хотел жить на разных этажах? (впиши 3 фамилии) \*

6.a. Кого из коллектива ты бы хотел видеть на своем Дне рождения? (впиши 3 фамилии) \*

6.b. Кого из коллектива ты бы НЕ хотел видеть на своем Дне рождения? (впиши 3 фамилии) \*

## Sociogramm results, general picture

-  **Key players, 16%**  
15+
-  **High potentials, 0%**  
10-14
-  **Majority, 40%**  
3-9
-  **Neutral or negative reputation, 21%**  
0-2
-  **Anti-Leader, 23%**  
(outside the circle with a negative rating)  
-1...



General	
Ongjar	48
Ostrowska	29
Polisnyak	29
Tejas	27
Bress A / Nerko	17
Slenko	15
Gatlenko/Muryka/Plekhayeva	6
Deform/Zalido	6
Dykova/Kopsterneskyi/Pysarchuk/ Sidi/Shevchenko/Sharenko	5
Aleksandrova/Zavideyi/ Kozlov/Panosyuk	4
Kofarschenko/Sokolova	3
Kozelobiy	2
Dudayeva/Gaydamachenko/Panlyants	1
Konarovska/Osobrychuk/Podryk/ Svitlova/Cherednychuk	0
Konarnytska	-1
Khmelich	-2
Dyachenko	-3
Overko I	-4
Mitwrych	-5
Maslerenkov	-15
Bryn	-22
Vediyev	-24

Какие проблемы в процессах компании ты чувствуешь? \*

Развернутый ответ

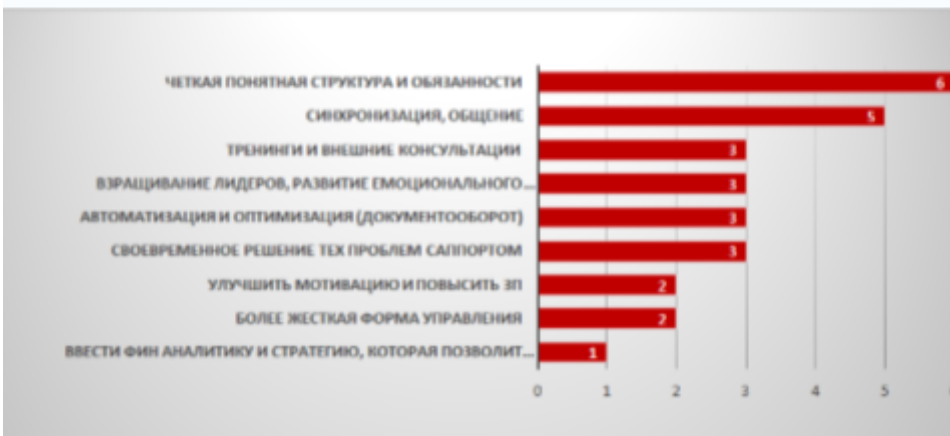
Как ты видишь решение этих проблем (если у тебя есть видение решений)? \*

Развернутый ответ

### Проблемы в процессах:



### Решения:





Насколько бы ты оценил эффективность выполнения функциональных обязанностей по шкале от 1 до 10 (где 10 - max) \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Напиши одну сильную и одну слабую сторону стороны его, как специалиста. Что стоит изменить в рабочем подходе? \*

Развернутый ответ

.....



+	-
целеустремленность, решительность	Эмоциональность
Молодец, больше ничего добавить.	Иногда строга и не может войти в положение другого человека, вот и минус.
Сильный профи своего дела, хороший человек, замечает и работе сказать не могу.	Иногда делать двойным мини-праздником. Очень уже они (серьезный все!)
на фоне слабых сторон - все сильная	Эмоциональная, нетерпеливость и строгость.
Акс супер	мало делегирует, много забирает.
Максимум профессионализма,	но не всегда следит за нашими международными презентациями
умение принимать решения	каждая в работе, не хватает финансового планирования и стратегии
Профессионализм в лучшем его проявлении	Критична на сотрудников не допустимо это минус. Необходимо прояснить, насколько тайм менеджмент и делегирование
Ответственный руководитель, голова поворачивает на работу	мультитасковость как плюс так и минус
многофункциональный, настойчивый человек, способен разобраться не только в своей сфере	Не хватает стратегического видения. Вальд акси, усилить стратегическое мышление.
Аналитический склад ума, дальновидность	
умение быстро принимать правильные решения, стрессоустойчивость	
Целеустремленность	
Все понимает	
решает любые финансовые вопросы	
структурная	
Опакченность	
мультитасковость как плюс так и минус	
Сильная	