МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту на тему: «Ефективність стилю управління організацією» (на прикладі ТОВ «КК Консалтинг»)

Допущено до захисту

«___» _____ року

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М. В.

(підпис)

Студентки групи М 04-17

факультету економіки і права

освітньо-професійної програми

Менеджмент комерційної діяльності

за спеціальністю 073 Менеджмент

Фесенко Поліна Андріївна

Науковий керівник:

доктор наук, професор

Драган І.О.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……..6

1.1. Поняття та сутність стилів управління……...6

1.2. Характерні риси та класифікація стилів управління ……...15

1.3. Вплив стилю керівництва на управління персоналом……...20

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КК КОНСАЛТИНГ»……27

2.1. Загальна характеристика «КК Консалтинг»……....……..27

2.2. Особливості діяльності ТОВ «КК Консталтинг»……28

2.3. Організаційна структура ТОВ «КК Консталтинг»……..…31

2.4. Дослідження стилю управління ТОВ «КК Консталтинг»…….42

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….....55

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стилю керівництва в ТОВ «КК Консталтинг»…….55

3.2. Оцінка ефективності рекомендацій з удосконалення стилю керівництва і методів управління в організації……..61

ВИСНОВКИ……..67

РЕЗЮМЕ……...70

RESUME……72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…74

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пояснюється тим, що керівництво є важливою функцією управління і грає величезну роль в організації. Без грамотного керівника продуктивність праці організації не буде підвищуватися, не буде ефективності роботи і так далі. Тому керівництво необхідне для управління. Воно являє собою неодмінний атрибут лідерства [3]. В умовах ринку управління є найважливішою функцією. Кожен керівник здійснює його по-різному. У кожних свій метод регулювання відносин у колективі, свій особливий спосіб заохочення і покарання.

Для досягнення ефективного керівництва та результативності діяльності підприємства, установи та організації використовуються різні способи реалізації повноважень керівника, що виявляються в різних стилях управління.

Аналіз останніх публікацій показав, що проблеми стилю управління, і в тому числі стилю роботи керівника, висвітлюються в працях Р. В. Войтович [2], А. П. Єгоршина [10], Ю. Д. Красовського [15], П. А. Папулова [23], А. М. Поліщука [24], І. Х. Степаненка [31], Г. І. Шепелева, Г. В. Щокіна [40].

Але, незважаючи на значну кількість публікацій з даного питання, типологія стилів керівництва остаточно ще не сформувалася. У вітчизняній і закордонній літературі стилі керівництва класифікуються по-різному. Тому серед невирішених повністю частин загальної проблеми на сьогодні залишається проблема характеристики стилів управління у сфері організацій різного профілю.

Об'єкт дослідження – стилі управління організацією «КК Консалтинг».

Предмет дослідження – вплив стилю керівництва на ефективність роботи персоналу в «КК Консалтинг».

Мета дослідження – аналіз стилів керівництва організації «КК

Консалтинг» та пошук шляхів їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- розглянути поняття та сутність стилів управління;

- розглянути вплив стилю керівництва на управління персоналом;

- провести аналіз і дослідження системи управління персоналом і стилів керівництва в організації «КК Консалтинг»;

- запропонувати рекомендації, спрямовані на вдосконалення стилю керівництва в управлінні персоналом організації «КК Консалтинг»;

- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Область застосування: вдосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом може бути використаний на підприємстві, в організації, фірмі будь-якій галузі.

Практична цінність роботи: використання методів роботи з персоналом для ефективної організації роботи персоналу і прийняття управлінських рішень.

В майбутньому планується розробка найновіших методик вдосконалення стилів керівництва.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз наукової, психолого-педагогічної, методичної літератури з обраної проблеми, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, абстрагування, конкретизація, систематизація, узагальнення.

- емпіричні: спостереження; усне опитування: бесіда, інтерв'ю; письмове опитування: анкетування, тестування, рейтинг; експеримент, узагальнення незалежних характеристик, аналіз документів і продуктів діяльності організації.

Емпірична (експериментальна) база дослідження – організація «КК Консалтинг», на матеріалах якої здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основного тексту роботи, до якого входять три розділи, висновки, список використаних

джерел. Загальний обсяг роботи 70 сторінок, список використаних джерел становить 49 найменування і займає 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття та сутність стилів управління

Перш ніж перейти до характеристики стилів управління розглянемо сутність понять «стиль», «стиль управління», «стиль державного управління».

Стиль (від латин, *stylus* – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки [1, с. 177].

Стиль управління характеризує безпосередньо діяльність керівних органів і розглядається в цілому як сукупність конкретних способів і методів у процесі вирішення завдань управління. Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Вони однаковою мірою відповідають за організацію своєї роботи. Кожен має свій стиль роботи – це прояв неординарності, манери, кожен має природне чуття стилю. У тлумачному словнику зазначається, що «стиль» – це сукупність зовнішніх ознак, особливостей, властивих чому-небудь, кому-небудь, характерних рис якої-небудь поведінки, діяльності, методу роботи [11, с. 424].

Стиль управління є складним, багатоелементним і системним явищем, що ґрунтується на певному синтезі соціальних, нормативних, організаційних, інформаційних і технічних параметрів державного управління, тобто певною мірою на об’єктивних засадах, з одного боку, і наявного генофонду, інтелектуального розвитку, історичного досвіду та соціально-психологічного потенціалу, або суб’єктивного фактору, задіяного в управлінні, - з іншого. Стиль являє собою відображення в особливій управлінській сфері суспільства єдність об’єктивного та суб’єктивного. Його можна аналізувати лише в динамічній взаємодії соціальних, матеріальних й ідеальних елементів управління з живим, повноцінним субстратом керуючої та керованої систем.

Саме через стиль управління виявляє себе не лише як наука, а й як мистецтво.

Стиль управління визначається особливостями організації і являє собою систему методів впливу керівника на підлеглих, а також стабільно проявляються особливості взаємодії керівника з колективом, що формуються під впливом як об'єктивних і суб'єктивних умов управління, так і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника [1, с. 25].

На стиль управління впливають людські та ділові якості керівників, такі як знання, енергійність, здоровий глузд, здатність до інновацій, звички.

Формування стилю управління визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами. Так, об'єктивні чинники не залежать від керівника і враховуються ним у своїй діяльності. До них відносяться стиль керівництва вищого керівника і його здоров'я, вікові, освітні, соціально-психологічні характеристики колективу, особливості вирішуваних завдань. У свою чергу, до суб'єктивних факторів відносяться фактори, що залежать від особистості керівника. Це його людські і ділові якості, знання та навички управлінської діяльності, манера поведінки [6, с. 96].

Стиль не можна трактувати як щось автономне, самостійне, що діє лише за своїми власними закономірностями. Він залежить від суспільно-політичного, цільового, функціонального й організаційного устрою державного управління, аналізується лише у взаємодії з його носієм - людиною. Водночас суспільство не може покладатися тільки на особисті якості людини (посадової особи), воно повинно мати тверді гарантії, надійні механізми та регулятори, які б забезпечували діяльність людини в необхідному напрямі у визнаних формах, методах і процедурах. А тому стиль управління повинен складатися з таких елементів [15]:

- цільових, функціональних і організаційних характеристик органів державної влади, які визначають правовий статус і місце в ієрархії керуючої системи державного управління;

- юридично закріплених і, відповідно, використовуваних у практиці

форм, методів і процедур управлінської діяльності органів управління та їх посадових осіб;

- реально виявлених загальнокультурних, професійних і особистісних якостей посадових осіб, через які формуються соціально-психологічні механізми управління [1, с. 314-315].

Отже, стиль управління створюється певною комбінацією названих елементів. З огляду на це в науковій літературі виділяється кілька різновидів стилю управління: директивний (адміністративно-директивний, авторитарний); демократичний (колегіальний); ліберальний; змішаний. Крім указаних, виділяють також загальний, індивідуальний, бюрократичний, прогресивний, волюнтаристський, делегуючий, діловий (змістовно-об'єктивний), контрольний, самоцентристський, демотивуючий, нейтральний, дозволяючий та багато інших різновидів.

Аналізуючи праці науковців Г. Атаманчука, Р. Войтович, Н. Гончарук, С. Князєва, А. Решетніченко, крім основних можна визначити такі різновиди стилю управління:

- загальний – нормативний, тобто загальновизнаний, його головні риси виявляються в усіх аспектах, що розділяє та підтримує суспільство;

- індивідуальний – пристосований до конкретних умов управлінської діяльності, якостей і здібностей посадових осіб;

- прогресивний – прокладає дорогу всьому новому, виявляються елементи прогресу;

- делегуючий – за такого стилю кожен керівник успішно долає труднощі в роботі, тобто замінює другорядні та повсякденні справи основними;

- самоцентристський – керівник замикає на собі зв'язки, процес діяльності організації;

- демотивуючий – сутність його полягає в тому, що явно переважають вказівки на помилки підлеглих, ніж на оцінку їх досягнень;

- діловий (змістовно-об'єктивний) – для цього різновиду стилю

управління характерні такі риси, як компетентність, орієнтація на основну мету діяльності колективу, самостійність, практичність, висока оперативність [1; 2; 6; 14; 28; 29].

З огляду на це можемо відзначити, що в чистому вигляді жоден стиль управління не існує. Найчастіше має місце змішування стилів з явною перевагою якогось одного. Природно, що стиль державного управління залежить від якостей посадових осіб, які перебувають на державній службі.

Ф. І. Хміль визначає стиль керівництва як «...гнучку поведінку керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі від ситуації та виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом, стверджуючи тим самим, що стиль управління - це стиль роботи всього апарату управління, а не тільки керівника» [35, с. 175].

Стиль керівництва, за визнанням С. М. Князєва – це стійка сукупність найбільш характерних для керівника методів управління, конкретних принципів, прийомів і норм роботи, що характеризують його поведінку в ситуаціях, які при цьому виникають і використовуються в даній системі. Водночас це і форма особистої поведінки керівника, організація його особистої роботи [14, с. 200].

Виникнення поняття «стиль керівництва» і його вивчення пов’язані, перш за все, з ім’ям німецького психолога Курта Левіна. У 30-ті рр. XX ст. разом зі співробітниками він провів серію експериментів, у ході яких виявив три стилі керівництва, які стали класичними: авторитарний, демократичний, анархічний (нейтральний). За своєю психологічною сутністю виявлені стилі керівництва відображали лише характер прийняття рішень у соціальній групі [14, с. 200].

У 60-х рр. XX ст. професором Мічиганського університету (США) Дугласом Макгрегором були обґрунтовані дві концепції організації управління. Проаналізувавши діяльність виконавців на робочому місці, він виявив, що керівник може контролювати одинадцять параметрів, які

характеризують дії виконавця [45]:

- завдання, що отримує виконавець;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання завдання;
- засоби, наявні для виконання завдання;
- колектив, у якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- упевненість підлеглого в можливості виконання завдання;
- упевненість підлеглого в можливості отримати винагороду за успішну роботу;
- розмір винагороди за успішну роботу;
- рівень зацікавленості підлеглим колом проблем, пов’язаних з роботою.

Перелічені фактори, як стверджує Дуглас Макгрегор, залежать від керівника та водночас певною мірою впливають на виконавця, визначають якість і інтенсивність його праці. Він дійшов висновку, що на підставі цих факторів можна застосувати два різних підходи до управління, які він назвав «Теорією Х» і «Теорією У». Відповідно до «Теорії Х» середній індивід через свою природу не любить працювати, якщо можливо, намагається ухилитися від роботи, у результаті вродженої неприязні до праці більшу частину людей потрібно примушувати, контролювати, для того щоб вони працювали досить напружено для досягнення мети організації. Середній індивід вимагає, щоб ним керували, він уникає відповідальності, понад усе цінує власну безпеку.

Отже, «Теорія Х» втілює суто авторитарний стиль керівництва і характеризується досить сильною централізацією влади та контролем за переліченими вище параметрами. За «Теорією У» втрати розумових і фізичних зусиль у процесі діяльності настільки ж природні, як і в іграх або на відпочинку. Підлеглий може сам себе контролювати, якщо він досягає мети,

яка його цікавить, зусилля, які він докладає, пропорційні очікуваній винагороді за їх здійснення, середній індивід за відповідної підготовки не лише бере на себе відповідальність, але й намагається це зробити. Раціоналізаторство, творчий підхід до вирішення проблем властиві широкому колу людей [4, с. 316 - 326].

«Теорія У» відповідає демократичному стилю керівництва. «Теорія Х» і «Теорія У» мають шанс на існування, але в ідеальній формі не існують. На практиці має місце комбінація різних стилів управління. Спробою сумістити ці дві теорії є назва «Теорії Z», запропонованої Уільямом Оучі. Вона базується на колективному методі прийняття рішень, використанні самоконтролю й ієрархічних форм контролю [21, с. 88 - 92].

Інший дослідник – Р. Лайкерт сформував власну теорію стилів керівництва і розташував їх на деякій протяжності від 1 до 4.

У моделі 1: керівництво не довіряє співробітникам, рідко підключає їх до прийняття рішень, а завдання спускаються зверху вниз вже готовими. Основний стимул – це страх і загроза покарання, винагороди тут випадкові. Дана модель орієнтована на завдання з жорстко структурованою системою менеджменту.

Модель 2: Керівник проявляє до співробітників деяку довіру, але як господар слугу. Деякі рішення делегується вниз, але приймаються вони в строго визначених межах. Винагорода тут дійсна, а покарання - потенційне.

У моделі 3: Керівництво проявляє велику, але не повну довіру до співробітників. Загальні питання вирішуються нагорі, приватні делегуються вниз. Крім систематичної винагороди і випадкових покарань для мотивації застосовується обмежене включення в прийняття рішень.

Модель 4: Передбачає повну довіру. Процедура прийняття рішень розосереджена по всіх рівнях, хоча і інтегрована. Потік комунікацій здійснюється не тільки вгору-вниз, але і горизонтально. Дана модель орієнтована на відносини, в основі яких лежить бригадна організація праці, колегіальний менеджмент, делегування повноважень і загальна контрольна

діяльність.

Група вчених, під егідою Бюро, починаючи з 1945 р. працювала по дослідженню в області бізнесу в університеті штату Огайо. Вони здійснювали комплексне дослідження, під час якого виявили серйозну помилку в концепції поділу керівників на тих, хто зосереджений або виключно на трудову діяльність, або тільки на людині. Головною знахідкою дослідників стало те, що люди можуть одночасно орієнтуватися і на трудову діяльність, і на людину. Вони розробили систему, відповідно до якої поведінка керівництва підприємства класифікувалася за двома параметрами:

1. Структура: на увазі таку поведінку, коли керівник планує і організовує діяльність групи і свої взаємини з нею.

2. Увага до підлеглих: на увазі поведінку, яка впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі взаємної довіри, поваги, тепла і контакту серед керівництва та персоналу.

В результаті було виявлено, що люди можуть вести себе з різним ступенем уваги до підлеглих і структуруванню проблем.

Незважаючи на те, що найвища продуктивність асоціювалася з керівництвом, яке володіє і тим і іншим стилем поведінки, пізніші дослідження показали, що дана класифікація застосовна не до всіх ситуацій.

Управлінська решітка Блейка-Моутон (англ. Blake and Mouton leadership grid) - це концепція, яка розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блейком і Моутоном, які побудували решітку (схему), що включала п'ять основних стилів керівництва, представлених на малюнку 1.1.

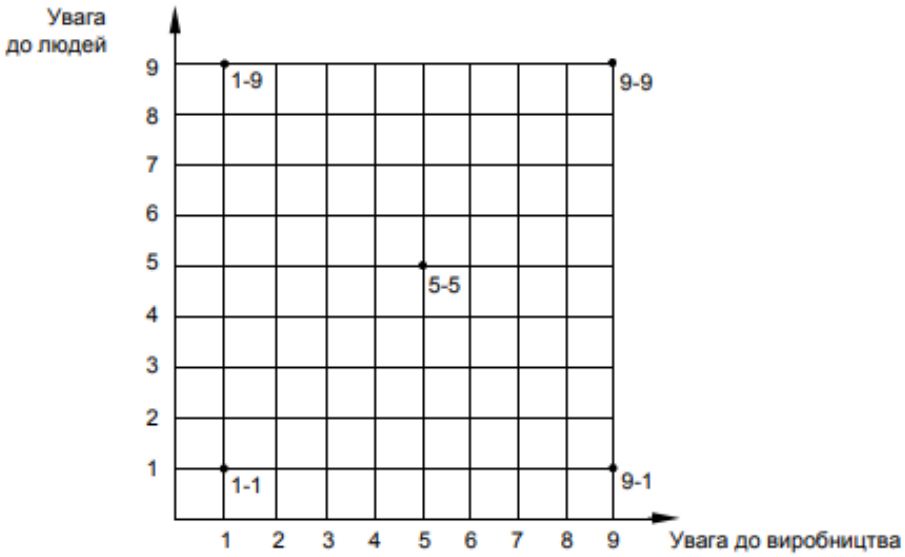

Рис.1.1. Управлінська решітка Блейка-Моутон
(матриця стилів керівництва)

Горизонтальна вісь характеризує обсяг виробництва, виражений у різноманітних формах товарів і послуг, у постійному прагненні мати максимальні прибутки і мінімальні витрати виробництва. Вертикальна вісь – ставлення до працівників, прагнення створити умови праці, максимально відповідні потребам і бажанням людей, щоб вони відчували задоволення від роботи.

Між цими двома напрямками існує визначене протиріччя, що і створює “силове поле”. Автори розділили кожну вісь на 9 градацій і виділили п’ять характерних стилів управлінської поведінки, спрямованість яких залежить від їхнього місця в “решітці” менеджменту:

– “9-1” – стиль управління повністю орієнтований на виробництво. Людям приділяється мінімальна увага, організовано повсюдний контроль і нагляд. Панує твердий курс адміністратора, для якого важливіше виробничий результат, а людина – тільки виконавець. Робота не приносить співробітникам задоволення, вони відмовляються від участі в пошуку оптимальних рішень проблем, готовності розділити відповідальність і під будь-яким приводом прагнуть піти з підпорядкування “диктатора”. У

підсумку менеджер насильно придушує виникаючі конфлікти, сам постійно перебуває в стані стресу, що призводить до посилення адміністрування, збільшення плинності кадрів, відходу кращих працівників;

– “1-9” – на першому місці людські відносини, продуктивність праці на другому плані. Вся увага керівника спрямована на підтримку і збереження приятельських відносин: визнаються принципи: “бути людяним з підлеглими”, “головне – гарні відносини в колективі”. Багатьом працівникам така обстановка подобається: усі розслаблені, дружні, але виробництво страждає, працівники не мають стимулів, стають малоініціативними, виникають конфлікти, але менеджер прагне згладити протиріччя, не приймаючи принципових і конструктивних рішень;

– “5-5” – практична діяльність спрямована на пошук компромісів, керівник рівною мірою виявляє обмежену турботу як про виробництво, так і про людей, але ніхто повністю не використовує свій потенціал. Нерідко такий стиль керівництва практикують менеджери ліберального типу, а також молоді фахівці, які знаходяться на етапі свого становлення. Результат подібного керівництва: 50% можливого при половинній зацікавленості в праці. Якщо виникають конфлікти, то вирішити їх намагаються демократичним шляхом;

– “1-1” – слабкий менеджмент із неефективним виконанням і ледачими працівниками: працювати так, щоб не звільнили, не піклуватися ні про кого і ні про що. Менеджер ні до чого не прагне – ні до успіхів у виробництві, ні до людських умов праці, він дуже мало піклується як про досягнення цілей виробництва, так і про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ймовірно, усе пущено на самоплив, керівник лише передає інформацію від вищого керівництва підлеглим, і навпаки;

– “9-9” – стиль, спрямований на максимальний виробничий результат при максимально можливому врахуванні потреб персоналу. Це майже ідеальний стиль керівництва, що дозволяє добиватися успішного вирішення виробничих задач у сполученні з умовами для максимального розвитку

творчих здібностей людей. Сутність його – в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значимості. У колективі створені умови роботи, що дозволяють персоналу щонайкраще використовувати свої можливості і весь свій потенціал.

Кожному менеджеру корисно знати, яка його особиста "решітка". Це дозволить йому мати чіткі орієнтири у своїй діяльності, підвищити кваліфікацію, оптимізувати власний стиль керівництва. Визначити свою особисту "решітку" за допомогою тесту.

1.2. Характерні риси та класифікація стилів управління

Стиль керівництва або управління – це гнучка манера поведінки керівництва, щодо співробітників, яка коригується з часом, згідно ситуації. Виявляється стиль керівництва в способах виконання управлінської діяльності, підлеглих керівнику співробітників.

Стиль керівника – це система типової і відносно стабільної методології впливу керівництва на співробітників з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим що стоять перед підприємством цілей.

Стиль керівництва – це спосіб, сукупність методик впливу керівництва підприємства на свій персонал. Один з ключових факторів ефективної діяльності підприємства, повної реалізації потенційних можливостей окремого співробітника і колективу [37].

Вітчизняні вчені в галузі управління Г. Атаманчук, А. Омаров, І.Чернобровка [1; 18; 37] виділяють переважно три стилі управління: 1) авторитарний; 2) демократичний; 3) ліберальний. Ф. Генов виділяє й такі стилі, як волюнтаристський, нарадний, пасивний, дійовий, позитивний, негативний, ефективний, неефективний [5].

Усі назви типів і стилів керівництва можна переглядати до безкінечності: адміністративний, соціально-психологічний, контактний,

дистанційний, компанійський, партисипативний, анархічний, аналітичний, колективний, командний, інтуїтивний та ін. У даному переліку видів стилів керівництва не можна прослідкувати єдину основу їх поділу, немає чітко визначених класифікаційних ознак. Одні дослідники орієнтуються на те, ким і як приймаються рішення, інші – на форми та методи контактів із виконавцями та контроль їх діяльності, на ступінь близькості керівника до колективу, або на турботу про виробництво, людину. З урахуванням цього, на наш погляд, потрібно виділити основу для класифікації стилів керівництва. Такою основою можуть бути особисті психологічні якості керівника. Останнім часом значного поширення набуває орієнтованість на свободу індивідуального стилю, продуктивність та здатність до лідерства, як на основні людські цінності.

У різних країнах вчені по-різному підходять до класифікації стилів керівництва. Так, чеські вчені виділяють три стилі: автократичний, колективний і соціальний; канадські – п’ять базових типів поведінки: пасивний, батьківський, автократичний, консультативний, колегіальний; французькі спеціалісти відокремили чотири типи управління: імпульсивне (вольове), планове, цілеспрямоване, за допомогою нарад (колегіальне). Відомий японський спеціаліст у сфері організації менеджменту Т. Коно виділив чотири стилі керівництва вищого рангу: новаторсько-аналітичний; новаторсько-інтуїтивний; консервативно-аналітичний; консервативно-інтуїтивний.

Аналізуючи сьогодення та спілкуючись з керівниками підприємств, установ, ми бачимо, що значній частині керівного складу притаманні основні риси новаторсько-аналітичного, ділового стилю управління персоналом. Керівники такого стилю мають чітко визначену програму дій, орієнтовану на успіх проведення ринкової економіки, завжди володіють ситуацією, приймають зважені рішення, працюючи на перспективу. У колективі вони намагаються шукати шляхи запровадження новітніх технологій, постійно працюють над собою.

Отже, зміст новаторсько-аналітичного стилю керівництва полягає у відданості організації, енергійності, новаторстві, генеруванні великої кількості інформаційних ідей, альтернатив, швидкому прийнятті рішень, чіткості у формуванні цілей, готовності враховувати думку інших, терпимості до невдач. Саме цей стиль керівництва здатен забезпечити організаційне виживання в умовах гострої ринкової боротьби та конкуренції.

З усіх можливих стилів керівництва можна виділити чотири основних: авторитарний, демократичний, ліберальний, комбінований.

Директивний стиль (авторитарний) – визначається високою централізацією керівництва, домінуванням єдиноначальності. Керівник вимагає, щоб про всі дії на підприємстві доповідали саме йому, одноосібно приймає рішення або скасовує їх. До думки своїх співробітників не прислухається, все вирішує за колектив самостійно. Переважаючі методи управління – це накази, покарання, зауваження, догани, позбавлення різних пільг.

Контроль дуже строгий, детальний, який позбавляє співробітників підприємства ініціативи. Інтереси справи ставляться значно вище інтересів співробітників, в спілкуванні переважають різкість і грубість.

Авторитарний стиль керівництва негативно позначається на морально-психологічному кліматі, призводить до значного скорочення ініціативності, самоконтролю і відповідальності співробітників.

Можна виділити такі форми авторитарного стилю: патріархальний, харизматичний, автократичний, бюрократичний. За патріархальною формою стилю всі зобов’язані підкорятися «батькові-керівнику». За харизматичною формою керівник вимагає все від підлеглих і не зобов’язаний про них піклуватися. За автократичною формою керівництво здійснюється апаратом управління через підлеглі інстанції, які проводять рішення автократа, але залишаються підлеглими йому. За бюрократичною формою відсутнє свавілля вищої сили, з’являються риси неефективного, формального підходу. Бюрократичний стиль відомий невиробничими методами. На практиці він

формується у слабкого, нерішучого керівника. Бюрократичний стиль включає в себе такі риси авторитарного стилю, як централізація рішень, влада над людиною. Авторитарний стиль керівництва призводить до розвитку в колективі конфліктних ситуацій, породжує взаємну недовіру співробітників.

Демократичний стиль (колегіальний) – цей стиль характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності серед керівництва та заступників, керівництва та співробітників. Керівник демократичного стилю завжди цікавиться думкою свого персоналу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення. Регулярно і в потрібний час здійснюється інформування всього персоналу по важливим для окремого співробітника і всього колективу питань.

Спілкування з підлеглими здійснюється за допомогою прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну і оперативну трудову діяльність, доброзичливо і ввічливо; по необхідності використовуються накази. Керівництво стимулює сприятливий психологічний клімат в колективі, захищає інтереси персоналу.

Ліберальний стиль (анархічний). Даний стиль управління характеризується відсутністю активної участі керівництва в менеджменті персоналу. Даний керівник «Пливе за течією», чекає або вимагає вказівок зверху або потрапляє під вплив персоналу. Вважає за краще не ризикувати, «не висуватися», йде від вирішення всіх конфліктних ситуацій, прагне скоротити свою персональну відповідальність.

Автократичний лідер в управлінні авторитарний. Автократичний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю співробітникам, і в разі необхідності без вагань застосовує це.

Автократ навмисне вдається до потреб більш низького рівня своїх співробітників, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони діють.

Таким чином, у керівний персонал використовує різні види стилів

керівництва. Комбінований, або змішаний, стиль передбачає поєднання всіх перерахованих видів, рішення приймаються одноосібно або колективно, залежно від конкретної ситуації. Керівник такого типу, ураховуючи ситуацію, наказує, пропонує, погоджує, намагається бути в курсі сучасних вимог, періодично підвищує кваліфікацію, переважно комунікабельний, доброзичливий, розподіляє обов'язки між собою та підлеглими.

Сучасний керівник повинен, перш за все [31]:

- зробити упор на розвиток і незалежність співробітників;
- впроваджувати власні компетенції в управління персоналом;
- використовувати філософію управління, грунтуючись на елементи, які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації;
- збалансувати силу влади і довіри між керівництвом і підлеглими;
- прагнути реалізувати поставлену мету.

Досить часто в сучасній практиці управління застосовується комбінація авторитарного та демократичного стилів керівництва, яка дає можливість забезпечити поєднання характерних для авторитарного стилю високого рівня роботи, орієнтації на завдання й характерних для демократичного стилю високого рівня трудової моралі, орієнтації на людей з тим, щоб забезпечити мету керівництва. На наш погляд, ефективним є той стиль державного управління, який орієнтований на кінцевий результат.

На відміну від авторитарного та демократичного стилю Вайт і Ліпіт, також описали пасивний стиль (К. Левін називає його привабливим стилем) [18, с.115]. Він характеризується нездатністю керівника до виконання влади. Його реакції відбуваються тільки тоді, коли обставини змушують його робити це. Керівник дозволяє підлеглим діяти на свій розсуд, але не тому, що довіряє їм, але зі страху важливості і потрібності певного рішення і його команди. Існує великий страх перед рідкісними проблемами, тим самим встановлені вимоги нижчі, ніж мали б бути.

У разі відсутності відповіді і певного рішення в той час, створюються

відставання. В результаті, керівник є «фіктивною управлінською функцією», ніж реальним лідером.

Отже, ми бачимо, що сучасні теорії управління допомагають керівникам освоювати найбільш ефективні методи і способи взаємодії зі своїми співробітниками з урахуванням конкретних організаційних ситуацій.

Розглянувши стилі управління та проаналізувавши їх вплив на продуктивність, можна сказати, що керівник може істотно змінювати зовнішні способи і прийоми поведінки, використовуючи при цьому допоміжні, додаткові деталі, якщо основний стиль керівництва не відповідає вимогам поточної ситуації. Але керівник не може нескінченно нехтувати своїми особистісними і стильовими особливостями, тому в складній або екстремальній ситуації людина, найімовірніше, починає використовувати найбільш близький йому стиль керівництва.

У більшості випадків в процесі керівництва управлінці не використовують тільки один стиль, вони комбінують всі. У різних ситуаціях вигідно застосовувати певний стиль. Тому професійний керівник повинен грамотно використовувати всі стилі. І знати, коли який застосовувати. Такий тип керівництва в менеджменті носить назву «адаптивний», «багатовимірний» або «орієнтований на реальність» і саме такий підхід підвищує ефективність управління і шанси на досягнення хороших результатів.

1.3. Вплив стилю керівництва на управління персоналом

Ефективне функціонування підприємства безпосередньо залежить від управлінської діяльності, тому дуже важливо, який стиль управління вибере керівник організації. Стиль керівництва залежить від багатьох факторів таких, як взаємини керівника та підлеглих, ступінь повноважень керівника, ступінь мотивації, а також особистісні якості керівника. Особистість керівника та його стиль управління відіграє величезну роль на якість

міжособистісних відносин в організації. Робота керівника повинна бути спрямована на досягнення певних результатів, тому тільки лідер, зорієнтований на ефективний стиль керівництва зможе досягти цих результатів. Також важливим компонентом в управлінні персоналом організації є мотивація. Причому особиста внутрішня мотивація керівника так само важлива, як і мотивація персоналу [5].

Стиль керівництва грає велику мотиваційну роль, оскільки істотно впливає на поведінку співробітників і в кінцевому результаті на ефективність управління організацією.

Задоволеність роботою і якість професійної діяльності показують стан системи управління персоналом. Задоволеність трудовою діяльністю визначається різними авторами в контексті певних психічних феноменів, наприклад, як оцінне ставлення людини до діяльності, яке проявляється в емоційних станах, установках, яке також здатне виступати мотивом трудової діяльності людини.

Задоволеність трудовою діяльністю також розглядається як емоційний стан, яке відбувається з оцінки своєї діяльності або досвіду роботи. З усіх факторів, що впливають на задоволеність роботою, виділяється особисту мотивацію.

Мотивація – це процес спонукання інших і себе до трудової діяльності для досягнення цілей підприємства і особистих цілей. Правильне і грамотне використання способів мотивації дозволить досягти більш ефективної роботи на підприємстві [7].

Мотиви – це спонукальні моменти, які керують вчинками людей. У кожного є свої спонукальні моменти. Психолог Шонпфлуг висловив це в більш широкому формулюванні: «Коли сприйняття і мислення, вчинки і пізнання виливаються в форму координованих дій і за цим починає проступати образ цілісної особистості, то пояснення слід шукати в індивідуально пофарбованому і послідовному діях мотивів і емоційних сприйнять». Як видно, поряд з мотивами з'являється і апеляція до почуттів,

так само виступаючим в якості рушійної сили.

У загальному вигляді можна представити наступну класифікацію мотивів [11]:

- фізіологічні потреби;
- потреба в захисті / безпеки;
- потреба в любові / причетності;
- потреба у визнанні / результатах;
- потреба в самовираженні.

Таким чином, знання мотивації – це ключ до розуміння поведінки людини і можливості впливу на нього. Прикладна психологія розділяє [21]:

1. Мотиватори;

2. Демотиватори.

До демотиваторів відносяться: некомпетентне керівництво, непоінформованість, неясність цілей, критика, відсутність визнання, перевантаженість, невдачі на роботі.

До мотиваторів відносяться: визнання, чітка постановка завдань, мета, грамотне керівництво, самостійність, заробіток, позитивний результат, хороший колектив, інформованість. Перераховане свідчить про те, що для співробітників щодо мотивації велику роль грає можливість самовираження, радість трудовою діяльністю. Інтерес до роботи виникає з допомогою ступеня впливу співробітника на виробництво, це стосується ініціативи, самостійності, участі в прийнятті якихось рішень. Звісно необхідно розуміти, що гідна оплата праці також грає мотивуючу роль. Мотивують прагнення до досягнення успіху і саму працю, тобто і духовні і матеріальні цінності. Матеріальна зацікавленість є один з ключових стимулів трудової активності для людини, але враховувати його необхідно з обережністю тому, що цей стимул хоч і є очевидним, але як показує досвід, «спрацьовує» далеко не завжди.

Психологи і соціологи пропонують систему факторів, які визначають почуття задоволеності трудовою діяльністю [11]:

1. Рабоче середовище. Атмосфера і обстановка, в якій здійснюється праця суттєво впливає на ставлення і енергію співробітників. Підприємству необхідно вкладати ресурси, час і зацікавленість, щоб сформувати обстановку, яка буде відповідати потребам зайнятих і сприяти досягненню завдань.

2. Винагорода. Цей фактор включає в себе виплати, заробітну плату, премії, вихідні дні, додаткові пільги, які отримали в останні роки широкого поширення. Найчастіше підприємства пропонують такі вигоди, які зазвичай мають для службовців велику цінність, ніж обсяг заробітку. До таких вигод відносяться: приватне медичне страхування, житло, страхування життя і від нещасних випадків, безкоштовне харчування, відшкодування витрат на освіту, заміські виїзди для їх сімей, можливості для розваги, програма участі в прибутку, безвідсоткові кредити, безкоштовні товари, надання одягу, здійснення диспансеризації та лікування, соціальні функції.

3. Безпека. Це дуже важливий фактор. Працівники можуть не показувати максимум своїх можливостей і не повністю вкладати в діяльність виробництва якщо відсутня атмосфера безпеки. Якщо фінансування підприємства поступово скорочується і може в підсумку зовсім припинитися і це очевидно для працівників, то важко домогтися продуктивної трудової діяльності від співробітників бюджетного підприємства. Люди так само бояться втратити своє становище або втратити повагу, яке відчувають до них інші.

4. Особистий розвиток і професійне зростання. При наданні допомоги в особистому розвитку персоналу, зростає внесок співробітників в діяльність організації. Розвиток і досвід дуже важливі для ефективної діяльності підприємства. Найсильнішим мотивом може бути зворотний зв'язок з трудовою діяльністю, яка невіддільна від розвитку людей.

5. Почуття причетності. Люди хочуть відчувати себе частиною підприємства, яке їх наймає, їм подобається відчуття корисності їх роботи. Є підприємства, в яких досить відкрито доводять до службовців інформаційні

дані. І це допомагає співробітникам розуміти що відбувається, розуміти ситуацію і стан справ в організації. Є також організації, які роблять все, щоб максимально тримати своїх працівників в невіданні. Почуття причетності - двосторонній процес, необхідно цікавитися думками, судженнями і поглядами співробітників. Підлеглі вважають, що поруч з ними повинні знаходитися компетентні менеджери і хороші колеги, вони хочуть бути поінформовані, і чітко уявляти собі поставлені перед ними завдання.

Керівництво повинно виробляти цілі і завдання разом з співробітниками і аналізувати зони відповідальності кожного за їх виконання. Чим більше співробітник має можливість брати участь в виборі і постановці мети, тим менше потрібно зусиль для їх переконання надалі.

6. Інтерес і виклик. Прагнення домогтися результатів широко поширене на багатьох підприємствах. Більшість людей шукають місце роботи, в якому містився б «виклик», яке вимагало б майстерності. Такий зміст трудової діяльності може підбадьорити співробітників. Дуже багато місць роботи, які не пред'являють особливих вимог і є нудними. Навіть явно виконавські види діяльності можуть бути перебудовані так, щоб вони приносили більше задоволення. Якщо склалася на роботі ситуація яка задовольняє потреби співробітника, відкриваючи перед співробітником можливості для самореалізації, то працівник буде задоволений своєю трудовою діяльністю.

Щоб стиль керівництва був ефективний, він повинен бути спрямований і на особливості зовнішнього середовища компанії і на зовнішні показники. Найбільш ефективним буде такий стиль управління, який здатний адаптуватися до змін зовнішнього середовища, за умови орієнтації на внутрішньо-організаційні показники ефективності. Зміна зовнішньо і внутрішньо-організаційні середовища вимагають ситуаційного підходу в прийнятті рішення, з огляду на особисті характеристики керівника і керованого колективу.

Сучасний керівник повинен, перш за все [32]:

- зробити упор на розвиток і незалежність співробітників;

- впроваджувати власні компетенції в управління персоналом;

- використовувати філософію управління, грунтуючись на елементи які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації;

- збалансувати силу влади і довіри між керівництвом і підлеглими;

- прагнути реалізувати поставлену мету.

З того самого моменту, коли вперше було визначено різницю між авторитарним стилем і стилем, який зосереджений на людині, почалися дебати: що ж краще. Аргументи обох таборів різноманітні, але можна звести їх до кількох істотних відмінностей в підході до визначення оптимального способу досягнення задоволеності трудовою діяльністю.

Прихильники авторитарного і орієнтованого на роботу методу стверджують, що: авторитарний стиль керівництва більш ефективний, так як підкріплює одноосібну владу керівництва і тим самим збільшує його або її можливості впливати на підлеглих, спонукаючи їх до досягнення цілей підприємства.

Прихильники демократичного, орієнтованого на людину стилю керівництва вважають, що, якщо не прийняти вчасно заходів, то влада виконавця може вирости до такої міри, що підірве вплив керівництва і сформує на підприємстві додаткові проблеми.

Орієнтований на людину підхід забезпечує максимальну продуктивність тому, що люди, які безпосередньо виконують роботу, більш за всіх здатні перебудувати її таким чином, щоб домогтися найбільшої ефективності і збільшити задоволеність співробітників.

Ті, хто вважає, що демократичний або орієнтований на людину стиль керівництва завжди краще, ніж авторитарний, виходять з того, що між задоволеністю і продуктивністю існують причинні відносини. Вони міркують так: стиль керівництва впливає на задоволеність і на якість функціонування підприємства. Сутність їх твердження полягає в тому, що

демократичний стиль, якщо його правильно використовувати, завжди збільшує ступінь задоволеності, а велика радість завжди призводить до високої продуктивності праці.

У ситуації, де виконавці діють на рівні більш низьких потреб, демократичний стиль керівництва може скоротити ступінь задоволеності. Однак участь співробітників у прийнятті рішень, як правило, робить позитивний вплив на задоволеність більшості співробітників, які знаходяться більш високому ієрархічному рівні, ніж робітники. Відзначалися також випадки, коли цей стиль був успішний і по відношенню до малокваліфікованих робочих.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що існує багато поглядів на стилі керівництва. Однак не існує універсального, який би вів до максимальної ефективності організації. Тому, якщо керівник хоче, щоб підприємство розвивалося, ефективно працювало і приносило прибуток, його завдання - знайти такі важелі управління, які б створили ефективний стиль, придатний для конкретної ситуації. Для досягнення оптимальних результатів необхідно прагнути адекватно, оцінювати ситуацію, творчо аналізувати об'єктивні обмеження і суб'єктивні можливості їх подолання, прогнозувати наслідки прийнятих рішень, реально оцінювати можливості підлеглих, як керівників, так і виконавців, спиратися на той стиль управління, який випливає з психологічних і особистих характеристик керівника.

Далі проведемо аналіз впливу стилю керівництва на управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КК КОНСАЛТИНГ»

2.1. Загальна характеристика «КК Консалтинг»

ТОВ «КК Консталтинг» було зареєстровано 01 грудня 2015 року. За формою власності – товариство з обмеженою відповідальністю. За видом економічної діяльності, згідно КВЕД, ТОВ «КК Консталтинг» здійснює діяльність у сфері права (69.10), діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування (69.20); консультування з питань комерційної діяльності й керування (70.22), дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (73.20).

Наразі, ТОВ «КК Консталтинг» є прогресивною юридичною компанією, основними перевагами якої є – якість наданих послуг, індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидкість вирішення усіх поставлених задач. Дана компанія скоро буде святкувати свій перший робочий ювілей. Звісно підприємство зіштовхувалося з різними невдачами та труднощами, проте, керівники чітко бачили свою мету та впевнено крокували на зустрічі їй. За п'ять років успішної роботи засновниці даної сучасної юридичної компанії сформували навколо себе команду професіоналів-однодумців, які теж так само палко вірять в успіх компанії та роблять усе можливе аби задовольнити кожного клієнта та надати свої послуги максимально якісно. Серед задоволених клієнтів є багато відомих інтернет-блогерів, бізнесменів та просто вдячних клієнтів, які скористалися юридичними та бухгалтерськими послугами K&K Consulting [22].

2.2. Особливості діяльності ТОВ «КК Консталтинг»

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та

особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем відповідачем в суді, арбітражному суді та третейському арбітражі. Має печатку, штамп, емблему, фірмові бланки, товарні знаки, товарний знак (емблема) реєструються у встановленому законодавством порядку.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності, ТОВ «КК Консталтинг», надає послуги у таких сферах діяльності [22]:

- Діяльність у сфері права;
- Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування;
- Надання інших інформаційних послуг;
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Головними напрямками діяльності даного ТОВ є реєстрація фізичної особи-підприємця, зміна прізвища, адреси, видів діяльності ФОП, ліквідація ФОП, реєстрація юридичної особи, зміна керівника, назви, видів діяльності, учасників юридичної особи місцезнаходження, супровід операцій зі збільшення, зменшення розміру статутного капіталу, виходу, виключення зі складу учасників ТОВ. Але можна виділити й інші послуги, а саме:

- підготовка проектів документів для створення та реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;
- проведення повної процедури реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та отримання всіх необхідних реєстраційних документів;
- подача документів до різних державний органів (центри надання адміністративних послуг, податкові інспекції та інші);
- заповнення заяв про зміну даних, реєстрацію, ліквідацію ФОП та юридичної особи;
- надання консультацій клієнтам з питань ФОП та юридичних осіб;

- складання різноманітних договорів (трудових договорів, посадових інструкцій, заяв, скарг, позовів та інших);
- зберігання архівного фонду;
- організація підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників;
- забезпечення конфіденційності клієнтів;
- пошук необхідної інформації у нормативно-правових актах;
- робота з юридичною кореспонденцією;
- моніторинг законодавчої бази;
- забезпечення бухгалтерського супроводу діяльності юридичних осіб та ФОП.

ТОВ «КК Консталтинг» регулюється наступною нормативно-правовою базою:

Конституція. Вона має дві статті: стаття 42 “Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом” та стаття 43 “Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується” [13].

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань». Даний закон містить загальну інформацію для фізичної особи-підприємця та юридичної особи, а саме: тлумачить процедуру реєстрації, містить перелік документів необхідних для певних дій, вимоги до назви особи, до строків подання та розглядів документів, порядок оскарження рішень стосовно реєстрації, ліквідації чи внесення змін [26].

Господарський кодекс України. Даний кодекс тлумачить поняття юридична особа та фізична особа-підприємець, визначає обов’язковість реєстрації, належність майна підприємства, правила управління, здійснення обліку та звітності [3].

Цивільний кодекс України. Містить вимоги для створення юридичної

особи, до змісту установчих документів, визначає обов’язковість державної реєстрації, інформацію про найменування місцезнаходження, цивільну правоздатність та дієздатність, відповідальність юридичної особи [36].

Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Містить інформацію про порядок державної реєстрації та перелік необхідних документів для благодійних організацій.

Закон України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Даний закон містить перелік прав та обов'язків учасників товариства, інформацію про найменування, створення, статут, управління товариства [27].

Постанова Кабінету Міністрів України “Про надання послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань у скорочені строки”. Містить інформацію про розмір плати за проведення державної реєстрації юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб — підприємців у скорочені строки [26].

Порядок державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи. Містить загальні засади проведення державної реєстрації, тлумачить особливості проведення державної реєстрації через фронт-офіси та за заявами в електронній формі.

Порядок надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Тлумачить процедуру надання виписки з Єдиного державного реєстру у паперовій формі, надання документів, що містяться в реєстраційній справі, у паперовій формі, надання витягу з Єдиного державного реєстру в електронній формі, містить інформацію про Безоплатний доступ до відомостей з Єдиного державного реєстру в електронній формі, зміст виписки та витягу з Єдиного державного реєстру перелік державних органів, які мають право отримувати відомості єдиного державного реєстру, а саме: судді, органи Національної

поліції, органи прокуратури, органи Служби безпеки України, а також органи місцевого самоврядування та їх посадові особи та інші визначені законом особи.

Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

2.3. Організаційна структура ТОВ «КК Консталтинг»

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різним рівням і підрозділам управлінської ієрархії.

Існують наступні типи організаційної структури підприємства [20]:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- лінійно-штабна;
- дивізіональна;
- матрична.

Усі управлінські процеси і функції відбуваються в межах організаційної структури. Рішення приймаються менеджерами всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура управління являє собою відображення існуючої на підприємстві системи підпорядкованості (підзвітності), делегування обов'язків і відповідальності, розподілу зон відповідальності, порядку комунікацій і передачі інформації, системи прийняття рішень. Не будучи визначальним фактором системи управління, організаційна структура разом з тим робить значний вплив на успішність функціонування цієї системи, відбиваючись на швидкості прийняття рішень, відповідальності

співробітників, підзвітності співробітників, можливості контролю їх діяльності.

В результаті аналізу організаційної структури ТОВ «КК Консталтинг» було досліджено, що, незважаючи на всю різноманітність організаційних структур сучасних фірм на даному ТОВ існує лінійна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника (директорки). Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Директорка організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за стан компанії та її діяльність. Директорці підпорядковується головний бухгалтер, юристи та аудитори.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов’язаних з його управлінням. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. У даному випадку власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження.

Переваги лінійної організаційної структури [20]:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Проаналізувавши діяльність ТОВ «КК Консталтинг», можна зробити висновок, що цей тип управлінської структури ідеально підходить для даної юридичної фірми, адже, лінійна структура, як правило, використовується

переважно для малих та середніх підприємств та безпосередньо сприяє формуванню стабільної і міцної організації на яку претендує даний ТОВ.

Представлена організаційна структура є чітко відпрацьованою та позитивно впливає на життєвий розвиток юридичної компанії.

ТОВ «КК Консталтинг» – це [22]:

Команда однодумців, які цінують активність, ініціативу, творчий підхід до справи і орієнтовані на досягнення результату;

Підприємство, що допомагає своїм співробітникам опановувати знаннями і вміннями з застосуванням як власного досвіду, так і передових технологій;

Підприємства, яке дає можливості для отримання відмінного досвіду роботи.

ТОВ «КК Консталтинг» надає своїм співробітникам: працевлаштування в суворій відповідності з Трудовим кодексом України; «Білу» заробітну плату і повний соцпакет; корпоративний транспорт.

Фінансове становище ТОВ «КК Консталтинг» характеризується розміщенням і використанням коштів (активів) і джерелами їх формування - власного капіталу і зобов'язань. Проведемо аналіз балансу відповідно до таблиці 2.1.

Проведення порівняльного аналітичного балансу необхідно здійснювати для отримання повної оцінки фінансового стану підприємства. Зазначимо, що порівняльний аналітичний баланс включає показники як горизонтального, так і вертикального аналізу. Горизонтальний аналіз балансу визначає побудову однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються показниками динаміки. Так, результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «КК Консталтинг» за 2018 –2020 рр. наведено в табл. 2.1 (аналіз активу балансу) та (аналіз пасиву балансу) [1–3].

Аналіз даних табл.2.1 дав можливість зробити такі висновки.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналітичний баланс

№ з/п	Стаття балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни за звітний період			
		Тис. грн..	Відсоток до підсумку	Тис. грн..	Відсоток до підсумку	Абсолютнs (+, -) тис.грн. (гр.3–гр.1)	Темп, % (гр.5 /гр.1) * 100	Структури, %, За гр.5)	Частка, пунктів (гр.4 – гр.2)
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Актив									
1.	Майно разом	75507,2	100	80339,8	100	4832,6	6,40	100	0
1.1	Необоротні активи	55659,8	73,71	52209,4	64,98	-3450,4	-6,19	-71,39	-8,73
1.2	Оборотні активи	19847,4	26,28	28130,4	35,01	8283	-4,73	171,39	8,73
1.2.1	Запаси	5399,9	7,15	7873,3	9,79	2473,4	45,80	51,17	2,64
1.2.2	Дебіторська заборгованість	14253,8	18,87	19663,3	24,47	5409,5	37,95	111,93	5,6
1.2.3	Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.4	Витрати майбутніх періодів	54,9	0,07	73,9	0,09	19	34,60	0,39	0,02
1.2.5	Кошти та їх еквіваленти	138,8	0,18	519,9	0,64	381,1	274,56	7,88	0,46
Пасив									
2.	Джерела майна разом	75507,2	100	80339,8	100	4832,6	6,40	100	0
2.1	Власний капітал	27423,8	36,31	34262,3	42,64	6838,5	-4,93	141,50	6,33
2.1.1	Статутний капітал	46084	61,01	43700,3	54,38	-2383,7	-5,17	-49,32	-6,63
2.1.2	Нерозподілений прибуток	-18660,2	-24,70	-94,38	-11,74	9222,2	-4675840	190,82	-36,44
2.1.3	Інші джерела	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2	Позиковий капітал	48083,4	63,68	46077,2	57,35	-2006,2	-4,17	-41,51	-6,33
2.2.1	Довгострокові зобов’язання	5250	6,95	17130,3	21,32	11880,3	22,29	245,81	14,37
2.2.2	Короткострокові кредити та позики	16346,7	21,64	0	0	16346,7	-100	-338,2	-21,64

2.2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	26486,7	35,07	28947,2	36,02	2460,5	9,28	50,90	0,95

Джерело: фінансова звітність підприємства

Загальна вартість майна підприємства за підсумками балансу збільшилася за звітний рік на 6,40% порівняно з даними за звітний період, необоротні активи зменшилися на 6,19%, тоді як оборотні активи за той самий період зменшилися на 4,73%. Такі результати свідчать про те, що, з одного боку, наслідком зменшення необоротних активів є невиконання запланованих обсягів роботи та зменшення укладання страхових договорів, що призводить до зниження ліквідності та платоспроможності страхової компанії, а з іншого – зменшення оборотних активів означає, що компанія задіяла більшу частину своїх ресурсів у діяльності активів та поки що не має тимчасово вільних активів, що не задіяні в діяльності компанії. Це свідчить про ефективність використання всіх оборотних активів та ресурсів, оскільки найсприятливішим для компанії є стан, коли необоротні активи та оборотні активи будуть збалансованими.

Варто зазначити таке: навіть попри те, що це дане товариства за вказаний період зменшилися, проте це зменшення не є досить суттєвим, вони все одно перебувають у стані збалансованості по відношенню один до одного. У цілому рівномірність їх зменшення підтверджує той факт, що на разі компанія знизила свої фінансові показники, але фінансова стійкість страхової компанії перебуває у певному балансі, що не впливає на її загальний фінансовий стан.

У подальшому дослідженні проаналізуємо результати горизонтального аналізу пасиву ТОВ «КК Консталтинг».

Аналізуючи пасив балансу, зауважимо, що довгострокові зобов'язання та забезпечення за вказаний період зросли більше ніж на 22,9%.

Поточні зобов’язання та забезпечення також збільшилися на 9,28% за цей же період і, вірогідніше, таке їх збільшення пов’язане з проблемами залучення довгострокових кредитів. При цьому власний капітал із зменшився на 4,93%. Це свідчить про те, що переважно підприємство здійснює свою діяльність, залучаючи позикові кошти, що, своєю чергою, загрожує погіршенню ліквідності та платоспроможності підприємства.

Другим складником порівняльного аналітичного балансу є вертикальний аналіз. На відміну від горизонтального, за допомогою якого розраховуються абсолютні показники, вертикальний аналіз передбачає розгляд відносних показників балансу. Методика вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100%, а кожну статтю фінансової звітності подають у вигляді відсоткової частки від прийнятого базового значення. Вертикальний аналіз дає змогу відстежити, яку питому вагу в загальному підсумку балансу займає кожна стаття балансу [4].

У процесі дослідження виокремимо три головні риси вертикального аналізу:

1) якщо провести вертикальний аналіз на підприємстві, можна виявити основні тенденції та зміни в діяльності підприємства;

2) оскільки процес інфляції призводить до недостовірних показників фінансової звітності, тим самим ускладнюючи їх порівняння в динаміці, саме відносні показники вертикального аналізу згладжують цей негативний процес;

3) відносні показники дають змогу провести порівняльний аналіз підприємств, які спеціалізуються на аналогічному виробництві та специфіці діяльності.

Під час аналізу слід звернути увагу на елементи, які мають максимальну питому вагу. Зазвичай саме елементи з найбільшою питомою вагою вказують на проблеми підприємства.

Дані вертикального аналізу активу балансу товариства з обмеженою відповідальністю «КК Консталтинг» представлено в табл.2.1.

Аналіз даних табл. 2.1 підтверджує, що необоротні та оборотні активи дещо зменшилися, а саме на 6,19% та 4,73% відповідно. Питому вагу серед необоротних активів становить інвестиційна нерухомість, яка збільшилася за даний період, натомість інші складники необоротних активів зменшилися. Серед оборотних активів у процесі аналізу виявлено, що найбільші зміни в напрямі збільшення має стаття «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги», що саме по собі не є негативним, оскільки свідчить лише про те, що товариству заборгували дебітори. Решта ж активу балансу має незначні відхилення у бік зменшення питомої ваги. І оскільки при цьому аналізі максимальну питому вагу зазвичай становлять елементи, які вказують на проблеми підприємства, то у цьому разі всі складники є досить збалансованими.

Аналогічно здійснено вертикальний аналіз пасиву балансу товариства з обмеженою відповідальністю «КК Консталтинг» на основі офіційної фінансової звітності.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в складі пасивів найбільшу частку займають довгострокові зобов’язання та забезпечення. Їхня питома вага дорівнює 22,29% загальної суми балансу. Вірогідніше всього, таке збільшення поточних зобов’язань пов’язане зі збільшенням резервів, які, до речі, збільшилися на 22,29%. При цьому власний капітал за аналізований період знизився на 4,93%. Незначні коливання питомої ваги цих показників можуть указувати на те, що переважно товариство здійснює свою діяльність стабільно та обережно, і хоча результати деяких показників знизилися, на нашу думку, таке зменшення відбувається досить не суттєво, а рівномірність такого зменшення може свідчити про те, що ці явища спричинені, скоріше за все, зовнішніми факторами, такими як інфляція та зменшення валютного курсу.

З метою проведення аналізу фінансової стійкості підприємства складемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості підприємства за критерієм стабільності джерел покриття запасів

Номер рядка	Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Власний капітал	27423,8	34262,3
2	Необоротні активи	55659,8	52209,4
3	Власні обігові кошти (р.1 – р.2)	-28236	-17947,1
4	Довгострокові забов'язання	5250	17130,3
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4	-22986	-816,8
6	Короткострокові кредити та позики	16346,7	0
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5 + р.6)	-6639,3	-816,8
8	Запаси	5399,9	7873,3
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3 – р.8)	-33635,9	-25820,4
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5 – р.8)	-28385,9	-8690,1
11	Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів (р.7 – р.8)	-12039,2	-8690,1
12	Тип фінансової стійкості	кризовий	нестійкий
13	Надлишок або нестача коштів на 1 грн. запасів (р.11 / р.8)	-2,22	-1,10

Джерело: дані підприємства

Аналіз динаміки абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «КК Консталтинг» за звітний період свідчить, що підприємству характерна

нормальна поточна фінансова стійкість, яка означає достатність власних і залучених коштів для здійснення діяльності з досить нормальним рівнем платоспроможності. Зокрема, позитивна тенденція спостерігається у власних оборотних коштах, величина яких збільшилася на 10289 тис. грн., та зменшення суми необоротних активів на 3450,4 тис. грн. Це дасть змогу підприємству розширювати свою діяльність. Важливо зазначити, що позитивним явищем є збільшення нормальних джерел формування запасів на 2473,4 тис. грн., що відбулося за рахунок збільшення власних оборотних коштів підприємства.

Оскільки в умовах ринкової економіки основною метою та необхідною умовою стабільного розвитку підприємства є прибуток, увагу необхідно приділити чинникам, які впливають на формування прибутку. Інформаційною базою слугує Звіт про фінансові результати.

Аналіз змін показників, що впливають на формування прибутку підприємства необхідно виконувати у формі таблиці 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів

№ Рядка	Показник	Період		Зміни за звітний період	
		Звітний	Попередній	Тис.грн. (гр. 1 – гр.2)	Відсотки ((гр.3/ гр.2)*100)
А	Б	1	2	3	4
1	Чистий дохід від реалізації продукції	66101,7	43818,8	22282,9	50,85
2	Собівартість реалізованої продукції	41121,3	27184,1	13937,2	51,86
3	Валовий прибуток від реалізації (р.1 – р.2)	24980,4	16634,7	8345,7	50,17
4	Адміністративні витрати	0	0	0	0
5	Витрати на збут	0	0	0	0
6	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут	41121,3	27184,1	13937,2	51,26

	(р.2 + р.4 + р.5)				
7	Прибуток від реалізації (р.1 – р.6)	24980,4	16634,7	8345,7	50,17
8	Інші операційні доходи	3429,9	1563,2	1866,7	119,41
9	Прибуток від операційної діяльності (р.7 + р.8)	28410,3	18197,9	10212,4	56,11
10	Прибуток від участі в капіталі	0	0	0	0
11	Інші фінансові доходи	0	0	0	0
12	Прибуток від звичайної діяльності (р.9 + р.10 +р.11)	28410,3	18197,9	10212,4	56,11
13	Податок на прибуток	0	0	0	0
14	Чистий прибуток (р.12 – р.13)	28410,3	18197,9	10212,4	56,11
15	Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	28410,3	18197,9	10212,4	56,11

Джерело: дані підприємства

Основний досліджуваний показник – чистий прибуток – впродовж досліджуваного періоду зростав. Дана тенденція оцінюється позитивно. На зростання показника вплинуло зростання суми чистих доходів: на 22282,9 тис. грн. (50,85%), Це значною мірою відбулося за рахунок зростання суми чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Зростання чистого доходу (виручки) підприємства оцінюється позитивно і свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції (робіт, послуг), конкурентоспроможність підприємства. Разом з тим, спостерігається зростання витрат підприємства. Сума витрат зросла за рахунок зростання елементів операційних витрат, собівартості продукції (робіт, послуг). Зростання собівартості на 13937,2 тис. грн. (51,86%), оцінюється негативно.

Разом з тим, потрібно зазначити, що хоча і спостерігається зростання чистого прибутку, але темпи його росту зменшились. Ця тенденція оцінюється негативно, і якщо ситуацію не виправити, існує загроза різкого зменшення величини чистого прибутку.

Прибуток від звичайної діяльності характеризує фінансовий результат від всіх традиційних для даного підприємства видів діяльності й господарських операцій, формується на регулярній основі. Він є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Уся діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізацію його на певному рівні, тобто підвищити рівень економічної безпеки.

Таблиця 2.4

Структура прибутку від звичайної діяльності

Номер рядка	Показник	Розмір, тис.грн. за період		Частка %, за період		Зміни у структурі, пунктів (гр.4 – гр.3)
		Звітний	Попередній	Звітний	попередній	
А	Б	1	2	3	4	5
1	Прибуток від операційної діяльності	28410,3	18197,9	100	100	0
2	Прибуток від участі в капіталі	0	0	0	0	0
3	Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0
4	Прибуток від звичайної діяльності	28410,3	18197,9	100	100	0

Джерело: дані підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства збільшився на 0,004.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу збільшився на 0,005.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності підприємства. Це – позитивна тенденція.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. коефіцієнт рентабельності продукції зріс на 0,017, тобто підприємство контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і отримує при цьому достатній чистий прибуток. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства.

Далі проведемо аналіз системи управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг».

2.4. Аналіз системи управління персоналом та дослідження стилю управління ТОВ «КК Консталтинг»

ТОВ «КК Консталтинг» намагається розвивати систему управління персоналом. На підприємстві розроблені наступні положення [38]:

- положення про підбір персоналу;
- положення про адаптацію персоналу;
- положення про ротацію;
- бланки, анкети;
- положення про структурні підрозділи;

- посадові інструкції.

Для початку розглянемо систему мотивації персоналу на підприємстві. Основними видами заохочення в ТОВ «КК Консталтинг» є: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком; нагородження грамотою.

Заохочення оформляються наказом. Відомості про заохочення заносяться в трудову книжку співробітника. Фонд оплати праці співробітників формується на календарний рік. Оплата праці співробітників, зайнятих за сумісництвом, проводиться відповідно до відпрацьованого часу.

Визначення розмірів заробітної плати за основною посадою, а також за посадою, займаною в порядку сумісництва проводиться роздільно по кожній з посади. Заробітна плата працівника, граничними розмірами не обмежується.

Встановлюються виплати компенсаційного характеру: виплати за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних (при суміщенні професій, посад), понаднормової роботи, роботи в нічний час, при розширенні зон обслуговування, при збільшенні обсягу роботи або виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення.

З метою заохочення співробітників за виконану роботу відповідно до переліку виплат стимулюючого характеру, здійснюються такі виплати [34]:

- премія за підсумками роботи за місяць;

- премія за підсумками роботи за рік.

Новоприйнятим працівникам на час проходження випробувального терміну щомісячна надбавка за інтенсивність і високі результати роботи не встановлюється і не виплачується.

Умови для встановлення надбавки за якість виконуваних робіт:

- досвід роботи, відповідальність роботі, відсутність дисциплінарних порушень;

- вміння адаптуватися до умов, що змінюються при незмінному збереженні ефективності та якості роботи;

- вміння використовувати в своїй роботі нове, сучасне, передове.

Кадрова політика сформована відповідно до стратегії розвитку ТОВ «КК Консталтинг». Вона визначає принципи управління людським капіталом і основні завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей керівником. Це відбувається шляхом формування мотиваційних механізмів, створення сучасних систем підбору та маркетингу персоналу, реалізацію соціальних програм, підвищення ефективності інвестицій в персонал через оптимізацію витрат на людський капітал і створення єдиного корпоративного кадрового простору.

Далі розглянемо систему підбору та адаптації персоналу ТОВ «КК Консталтинг».

Планування чисельності персоналу ґрунтується на прогнозах змін зовнішнього середовища на макро і мезо рівнях і перспективних планів розвитку ТОВ «КК Консталтинг», потреба в персоналі визначається на конкретний період (місяць, квартал, рік) з можливістю змін.

При появі вакантної посади на підприємстві керівники підрозділів всіх рівнів мають право прийняти рішення про те, яким чином буде закрита ця вакансія тільки з узгодженням і схваленням керівника відділу персоналу. Керівник відділу персоналу приймає рішення про те, яким чином буде прийнятий кандидат на вакантну посада: з проведенням заходів по підбору персоналу або без проведення заходів по підбору персоналу.

Процес підбору персоналу проводиться в кілька етапів [39]:

1. оформлення заявки;
2. прийом і експертиза заявки;
3. експертиза вакансії;
4. залучення персоналу;
5. відбір кандидатів;
6. твердження кандидата.

Так, як нас цікавить вплив стилю управління керівництва на управління персоналом, тому важливо уточнити додаткові заходи в сценарії відбору,

дані яких можна використовувати для подальшого аналізу:

Співбесіда з Співробітником підрозділу персоналу;

Проведення оцінки 360^0 градусів для внутрішніх (фінішних) кандидатів;

Психодіагностика;

Ассессмент-Центр;

Професійний тест / практичне завдання;

Перевірка рекомендацій.

Для залучення кандидатів використовуються максимально ефективні джерела залучення персоналу, які визначає співробітник підрозділу персоналу, який здійснює підбір.

В новорічний час проводиться акція по залученню співробітників.

1. Умови виплати премії:

a. На питання співробітника по персоналу про вакансії, кандидат вказує співробітника, який порекомендував (повідомив) йому дану вакансію. Спеціаліст по персоналу фіксує інформацію в анкеті і в таблиці обліку.

b. Кандидат працевлаштувався в період проведення акції.

c. Кандидат успішно пройшов випробувальний термін.

2. Нарахування премії.

a. Нарахування премії відбувається, як тільки кандидат пройде випробувальний термін. Премія виплачується в чергову зарплату.

b. Списки на преміювання направляються в фінансову службу менеджером з персоналу.

c. Розмір Премії 3 000 або 5 000 гривень (таблиця 2.5) в залежності від ставки на кінець випробувального терміну

3. Спірні випадки.

У разі якщо кандидат вказує кілька співробітників, або не вказує нікого, то премія не виплачується.

4. Область дії – всі співробітники підприємства, крім співробітників відділу персоналу.

5. Період проведення акції – з 1 листопада по 31 грудня поточного року.

Таблиця 2.5

Виплати по акції

Зайнятість (ставка) на кінець випробувального терміну	Розмір виплати (грн.)
Повна	5000
Часткова	3000

Джерело: складено автором

Керівник підрозділу не може приймати рішення про затвердження кандидата на керівну посаду без проведення заходів по підбору. При закритті вакансій за індивідуальною заявкою керівник підрозділу самостійно створює заявку на підбір, готує перелік навичок і знань для проведення заходів з підбору на ім'я керівника підрозділу персоналу. Після отримання завдання про працевлаштуванні / ротації керівник підрозділу персоналу організовує заповнення кандидатом анкети кандидата, її перевірку службою безпеки і передачу підписаної анкети кандидата співробітнику відділу кадрів. На підставі отриманої від керівника підрозділу персоналу інформації про результати перевірки службою безпеки керівник підрозділу має право працевлаштувати кандидата.

Процес адаптації на підприємстві здійснюється для всіх категорій персоналу і реалізується в кілька етапів [42]:

1 етап: передача знань та формування навичок, необхідних новому співробітнику для здійснення його діяльності;

2 етап: перевірка ступеня засвоєння переданих знань, умінь і навичок новому співробітнику за результатами виконання програми введення в посаду і проведення підсумкової співбесіди.

Співробітник відділу персоналу при отриманні інформації про працевлаштування або ротації співробітника:

- отримує у керівника співробітника інформацію про те, чи буде новий співробітник відбуватимуться заходи зі адаптації;
- при необхідності формує проект індивідуальної програми, що містить стандартний перелік заходів щодо адаптації та перелік заходів згідно з посадовою інструкцією;
- направляє в електронному вигляді проект індивідуальної програми керівнику співробітника.

Важливо відзначити, що керівник підрозділу має право працевлаштувати співробітника, не проводячи заходів щодо адаптації тільки з узгодженням керівника відділу персоналу і з узгодження регіонального директора філії.

Керівник співробітника після отримання проекту індивідуальної програми адаптації [48]:

- визначає наставника і період виконання програми, виходячи з рівня професіоналізму нового співробітника, заповнюючи відповідні рядки в документі;
- на підставі наданого переліку заходів формує остаточний перелік адаптаційних заходів для конкретного співробітника, визначає термін проведення кожного заходу і відповідального за його виконання;
- включає в проект програми завдання згідно з посадовими обов'язками;
- направляє в електронному вигляді програму співробітнику підрозділу персоналу.

Співробітник підрозділу персоналу після отримання проекту індивідуальної програми:

- аналізує його в частині завдань з таких елементів: конкретність; вимірність; реальність виконання в зазначений термін; обмеженість у часі; відповідність заходу і очікуваного результату.
- погодить програму з керівником підрозділу персоналу;

- передає програму керівнику співробітника для заповнення.

Керівник співробітника після отримання проекту індивідуальної програми: ознайомлюється з програмою і передає її новому співробітнику в день працевлаштування або ротації і знайомить співробітника з нею під підпис.

Критерієм завершення періоду адаптації є передана службова записка до підрозділу персоналу. Для посад, на які формується типова програма, керівник співробітника службову записку про працевлаштування / ротації співробітника без заходів по адаптації не робить.

Співробітник відділу персоналу в день працевлаштування проводить неформальну бесіду з новим співробітником про те, як пройшов його перший робочий день. Спосіб отримання зворотного зв'язку (електронна пошта, телефонна або особиста бесіда). Співробітник відділу персоналу вибирає самостійно, орієнтуючись по обставинах.

Якщо в перший робочий день в силу об'єктивних причин не вдалося отримати зворотній зв'язок від нового співробітника, то необхідно отримати від нього її протягом перших трьох робочих днів.

Надалі співробітник відділу персоналу щотижня проводить неформальні бесіди з новим співробітником, в ході яких визначає, наскільки він задоволений роботою, чи існують труднощі у взаєморозумінні з керівником і колегами, чи склалося відчуття психологічного комфорту.

За результатами бесід з новим співробітником співробітник відділу персоналу вносить отриману інформацію в базу по адаптації. В випадку виявлення в ході бесід з новим співробітником будь-яких проблем в процесі адаптації, співробітник відділу персоналу в цей же день інформує про це керівника співробітника, спільно вживаються необхідні заходи для вирішення виявлених проблем.

Протягом перших трьох робочих днів періоду адаптації співробітник відділу персоналу отримує від керівника співробітника інформацію про те, наскільки успішно опановує співробітник системою професійних знань і

навичок, як він виконує вимоги трудової дисципліни, чи зберігає інтерес до роботи. За результатами бесіди з керівником співробітника, співробітник відділу персоналу вносить отриману інформацію в базу по адаптації.

Аналіз персоналу проводиться на основі наступних заходів [32]:

- аналіз кількісно-якісного складу персоналу, в тому числі аналізу плинності кадрів (кількість співробітників з вищою, середньою освітою, кількість основних, сумісників (зовнішніх, внутрішніх);

- проведення прогнозів кар'єрного росту співробітників (аналіз планів кар'єрного росту співробітників;

- прогнозу руху персоналу (звільнення, плановані декретні відпустки, виходи на пенсію, скорочення).

Далі розглянемо розвиток кар'єри для співробітників ТОВ «КК Консталтинг».

Основою кар'єрного розвитку на підприємстві є поточна комплексна оцінка (раз на півроку проводиться оцінка знань) і перспективне планування потреби в персоналі.

Формування резерву на вертикальне переміщення полягає в визначенні претендентів, здатних зайняти через той чи інший період часу дану посаду. Навчання та стажування офісного персоналу здійснюється безпосередніми керівниками на місці роботи. Також планово проходять тренінги і семінари для всього складу підприємства.

До закінчення періоду адаптації співробітника, співробітник відділу персоналу заповнює базу по адаптації на підставі рекомендацій керівника і даних анкетування нового співробітника.

При завершенні періоду адаптації, співробітник відділу персоналу отримує відгук нового співробітника від керівника співробітника, перевіряє правильність його заповнення і вносить інформацію в базу по адаптації.

Далі розглянемо корпоративну культуру ТОВ «КК Консталтинг».

Однією з поставлених цілей підприємства є вдосконалення і просування корпоративної культури ТОВ «КК Консталтинг». Корпоративна

культура є важливим фактором, що дає реальні передумови до підвищення ефективності роботи персоналу. Основу корпоративної культури складають ідеї, погляди, принципи, основоположні цінності, які поділяються усіма співробітниками, задають орієнтири їх поведінки і дій. У корпоративній культурі, закладені уявлення про ті особистісні та професійні якості, погляди і установки, які заохочуються ТОВ «КК Консталтинг» і виховуються їм у своїх співробітників.

Складові корпоративної культури є орієнтирами її розвитку [34]:

- Місія та стратегія;

- Базові цінності (історія, правила, звичаї, символи);

- У процесі функціонування, на підприємстві періодично змінюється соціально-демографічний склад персоналу, у зв'язку з звільненням, переведенням, і відходом на пенсію співробітників ТОВ «КК Консталтинг».

Мета підприємства в рамках персоналу – забезпечити плановане зростання ТОВ «КК Консталтинг» і підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок встановлення тривалих трудових відносин з працівниками необхідної кваліфікації в ситуації дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Імідж роботодавця створюється і підтримується за рахунок [35]:

Корпоративної культури відкритості цілей, доступності керівництва, значущості роботи кожного співробітника для підприємства;

Сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і адекватного керівництва;

Створення сприятливих умов роботи для співробітників;

Рівень оплати праці на підприємстві на рівні не нижче середнього в галузі в регіоні;

Регулярний моніторинг заробітних плат персоналу (1 раз в рік);

Створення внутрішньої системи бонусів і нематеріальної мотивації;

Далі розглянемо основні методи управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг».

Адміністративно-організаційні методи управління, полягають в регулюванні взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій, використанні владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління, які полягають в матеріальному стимулюванні праці співробітників – це преміальні за результатами праці.

Обов'язковими умовами преміювання співробітника в сукупності є [30]:

1. Успішне виконання покладених на співробітника обов'язків протягом періоду преміювання підрозділу, в якому числиться співробітник, виконання планових показників (особистих, групових).

2. Бездоганне виконання співробітників своїх посадових компетенцій, а саме:

- Своєчасне і професійне виконання організаційних завдань;

- відсутність порушень трудової і виконавської дисципліни, зауважень безпосереднього керівництва;

- відсутність дисциплінарних проступків, конкретне дотримання всіх правил, процедур, що відносяться до виконуваної роботи, норм про конфіденційності інформації, комерційної таємниці;

- відповідність етичним нормам;

- відсутність обґрунтованих претензій до виконання функціоналу співробітників;

- відсутність збитків, завданих співробітником організації і відшкодованих частково;

- дотримання вимог по техніці безпеки і правил пожежної безпеки.

До принципів системи стимулювання можна віднести наступні: інформованість всього персоналу про принципи компенсаційних виплат; розвиток системи мотивації.

Соціально-психологічні методи управління використовуються за

допомогою розвитку у співробітників почуття приналежності до підприємства за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами і стимулювання праці співробітників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (оплата лікарняних листів, виплати допомоги), організації корпоративних свят для співробітників.

Таким чином, можна зробити висновок про проблемні аспекти управління персоналом в організації: недостатньо розвинена комунікація між керівниками різних ланок, а також між керівниками і підлеглими, у рядових співробітників відсутня клієнто-орієнтованість, проблеми вирішуються не на місцях, а виносяться на розгляд керівництва, немає чіткої і прозорої системи мотивації персоналу.

Далі проведемо аналіз і дослідження стилів керівництва ТОВ «КК Консталтинг».

Ефективне управління, чітка діяльність керівників і директорів, є запорукою добробуту підприємства.

На сьогоднішній момент на підприємстві керівництво застосовує такі інструменти впливу на працівників [22]:

- Інформаційні – оповіщення за допомогою інформаційних сесій, які проводяться один раз в три місяці, а також організації зустрічей з керівництвом різних відділів в кризових ситуаціях;

- Мотиваційні – кілька разів на рік: «День юриста», «Новий рік», «День народження компанії» визначаються кращі працівники та винагороджуються премією; щорічне нагородження тих, хто пропрацював на підприємстві 5 і 10 років;

- Дорадчі - загальні збори регіональних директорів.

Виходячи з теорії стилів керівництва по Лайкерту, можна зробити висновок, що в підрозділах компанії використовується Модель 3. Це означає, що в компанії вище керівництво проявляє велику, але, на жаль, не повну довіру до співробітників. Основні проблеми вирішуються вищим керівництвом, а другорядні делегуються вниз. Існує систематична

винагорода, а для мотивації застосовується обмежене включення в прийнятті рішень.

Проаналізувавши систему управління персоналом в ТОВ «КК Консталтинг», використовуючи систему Бюро, можна зробити висновок, що в компанії існує висока ступінь структурування, але низький ступінь уваги до підлеглих. Це означає, що керівник організовує діяльність підрозділів, але залишає без особливої уваги інтереси підлеглих.

Проаналізувавши управлінську гратку на підставі концепції Блейка Моутона, можна зробити висновок, що стиль керівництва компанії знаходиться на рівні 9.1.- це авторитет – підпорядкування. Керівник більше піклується про ефективність виконуваної трудової діяльності, але звертає мало уваги на моральний настрій співробітників. Керівники вважають, що якість управлінських рішень не залежить від ступеня участі співробітників в його прийнятті. Головним недоліком є те, що між керівництвом і його підлеглим постійно зберігається дистанція і зберігається лише задовільний рівень групової дисципліни.

Використовуючи універсальну модель управлінських стилів, можна зробити висновок про те, що у вищого керівництва підприємства простежуються риси ліберального і авторитарного стилів керування в залежності від ситуації.

Виконавчий директор ТОВ «КК Консталтинг» володіє широтою поглядів і глобальним підходом до будь-якого питання. Однак директор не завжди може чітко формулювати цілі та завдання, що стоять перед співробітниками підприємства. Ставлячи перед співробітниками певні завдання, він часто відхиляється від самого завдання, концентрує всю увагу на важливості її виконання, а не на тому, в чому полягає завдання і як його виконувати це змушує співробітників повторно звертатися до директора і безпосереднім керівникам ТОВ «КК Консталтинг» за уточненням завдання і знижує мотивацію до праці [22].

Незважаючи на представлені негативні моменти в управлінні,

виконавчий директор володіє такими здібностями, як [24]:

1) розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами збільшення ефективності управління;

2) здатність розбиратися в сучасній інформаційній технології та засоби комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

3) здатність налагоджувати відносини між фірмою і її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність;

4) здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію;

Пройдений в цьому розділі аналіз ефективності роботи підприємства, демонструє необхідність розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилів керівництва на управління персоналом в ТОВ «КК Консталтинг».

З аналізу, проведеного вище, можна виділити наступні проблеми в стилі керівництва:

1. У компанії відсутня кар'єрний ріст для лінійних співробітників;

2. Непрозора і недосконала система мотивації співробітників;

3. Немає повної довіри до керівників підрозділів, стосовно самостійних рішень;

4. Недостатньо заходів з розвитку та мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стилю керівництва в ТОВ «КК Консталтинг»

З метою вдосконалення стилю керівництва розроблений комплекс рекомендацій.

Перше – це відвідування керівниками підрозділів тренінгів по лідерству, ефективного управління та підбору персоналу.

Керівник – це особа компанії, він повинен володіти всіма необхідними навичками комунікацій і сучасними навичками управління персоналом. Дуже важливо, щоб керівник дотримувався універсального стилю управління, тому йому необхідно постійно розвиватися, набиратися і ділитися досвідом. Він повинен вміти раціонально розподіляти ресурси на вирішення стратегічних завдань і вміти створити навколо себе комфортне середовище для успішного досягнення цілей. Різні управлінські тренінги допоможуть керівнику в досягненні відповідного стилю керівництва. Наприклад, на тренінгу «Успішний керівник», де поєднують теорію з досвідом на практиці, основна частина часу приділяється вправ на відпрацювання навичок та аналізу модельних ситуацій. Така форма навчання дозволить керівникам різних фірм обмінятися досвідом і з різних точок зору розглянути різні моделі і ситуації. На подібних тренінгах вчать правильно ставити перед собою цілі і завдання, принципам алгоритму дій з метою ефективного розподілу своїх тимчасових і трудових ресурсів [17].

На тренінгу «Управління колективом, керівництво, командоутворення, лідерство» основний час присвячено відпрацюванню знань і навичок з управління підлеглими, делегування повноважень, правильній постановці завдань, контролю виконання цих завдань і ефективної мотивації співробітників [14].

Тренінг «Навички ефективного управління» розроблений для керівників вищої та середньої ланки. На цьому тренінгу керівники різних ланок на практиці, у вигляді гри, вирішують поставлені завдання в «Різних ролях», також беруть участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Цей тренінг дозволяє мінятися ролями менеджерам різних ланок, що допомагає подивитися на ту чи іншу ситуацію з різних сторін. На даному тренінгу учасники можуть самі запропонувати свою ситуацію для гри. Надалі такий досвід допоможе при вирішенні конфліктів на робочому місці так, як керівник в формі гри розглянув ситуацію з різних сторін і можливо вже може передбачити результат.

Друге – це вдосконалення системи мотивації співробітників.

Виходячи з аналізу підприємства, можна сказати, що в організації недостатньо розвинена система мотивації. Знову прийняті співробітники не отримують премій до кінця періоду адаптації. Період адаптації нових співробітників не обмежений. Проблема в тому, що люди адаптуються до нових умов по - різному, виходячи зі своїх особистісних характеристик. Одна людина буде відчувати себе на новому місці «як риба у воді», тому що має достатній досвід в роботі або відмінні комунікативні навички, а інший співробітник буде довго звикати і вивчати нове місце [34].

Для того, щоб співробітники прагнули якомога швидше звикнути і почати ефективно працювати їх необхідно мотивувати. Для цього варто переробити положення про адаптацію і системи мотивації. Якщо співробітник знатиме, що він буде винагороджений за хорошу роботу, він буде прагнути якомога швидше вивчити всі сфери роботи, зблизитися з колективом.

Для вирішення проблеми мотивації рекомендується нараховувати премію новоприйнятим працівникам за підсумком роботи. Відсоток премії зробити менше, ніж по закінченню періоду адаптації і закриття програми адаптації, але саме це буде мотивувати співробітника ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

Третє – розгляд в зміні посадових інструкції керівників, збільшення повноважень в прийнятті власних рішень.

Важливо, щоб керівник в очах підлеглих виглядав лідером, здатним самостійно приймати рішення щодо виконання будь-яких задач, щоб він самостійно міг поставити мету. Керівник повинен вміти утворити команду, в якій кожному співробітнику буде комфортно працювати.

Регіональному директору слід давати більше повноважень і самостійності в прийнятті рішення керівникам підрозділів.

Таким чином керівники підрозділів будуть більш досвідчені в прийнятті рішень в непередбачених ситуаціях. Це ж і стосується підбору персоналу.

Керівник підрозділу повинен вміти займатися пошуком і відбором кандидатів. Це потрібно для того, щоб сформувати ефективну команду, тому рекомендується займатися відбором кандидатів саме керівникам підрозділів. Керівник має більше досвіду в юридичному напрямку, ніж співробітник відділу персоналу, тому керівник обов'язково повинен проводити співбесіду з кожним з кандидатів [12].

Можливо, він побачить потенціал кандидата, який може не побачити співробітник відділу персоналу. У критичній ситуації щодо розстановки кадрів, керівник повинен мати право працевлаштувати кандидата без заходів по підбору.

Виходячи з цього, рекомендується переглянути посадову інструкцію кожного керівника.

Четверте – запуск «Банку ідей».

Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «КК Консталтинг», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства є такий механізм як запуск «Банку ідей» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні положення створення «Банку ідей»

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
- Працівники (основне джерело) - Бізнес партнери - покупці - консультанти - конкуренти - Виставки, конференції	- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях - Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	- Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів - Економічний ефект від реалізованих проектів

Джерело: складено автором

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проекту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу.

Оцінювати ідеї планується силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники керуючої компанії, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальний за координацію проекту директор відділу управління персоналу.

П'яте – розгляді змін в штатному розкладі та організаційній структурі

підприємства, введення нових посад.

Виходячи з аналізу причин звільнення співробітників, видно, що з здобуттям вищої освіти, співробітники починають пошук нового місця роботи. Це відбувається через недостатнє забезпечення кар'єрного зростання співробітникам. Основний персонал компанії – це лінійні співробітники. Кожній людині необхідно розвиток і кар'єрне зростання. Для вирішення цієї проблеми рекомендується переглянути штатний розклад і ввести нові посади. Це необхідно для того, щоб у працівників було прагнення підвищувати свою кваліфікацію для подальшого просування по службі. Даний захід знизить ризики втрати кадрів і забезпечить велику стабільність.

Шосте – створення корпоративного інституту в компанії.

Важливо, щоб керівник розвивав потенціал своїх підлеглих. Для цього необхідно постійне навчання. Рекомендується створити інститут навчання в компанії, де співробітники могли б глибше ознайомитися з корпоративною культурою компанії, її історією, цінностями, а також ділитися досвідом і пізнавати нове. Де будуть проводитися різні семінари, неформальне спілкування з керівниками компанії, знайомства з сусідніми підрозділами, ігри [10].

Побудова системи навчання – процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов’язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо [5].

З метою підвищення інноваційної активності роботи підприємства пропонується проведення тренінгового навчання персоналу компанії на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті» [8].

Навчання персоналу ТОВ «КК Консталтинг» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності.

Сьоме – впровадження програмного продукта «Парус-7».

Щодо інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо запровадити в діяльність ТОВ «КК Консталтинг» програмний продукт ISF-7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців.

Вартість програмного продукта 20000,00 тис.грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу управління персоналом. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management), в тому числі завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та інші.

Восьме – використання послуги таємний-кандидат.

На сьогоднішній момент стає актуальним використання послуг таємних покупців з метою оцінки керівників підприємства.

Здійснення цієї рекомендації дозволить виявити стиль спілкування керівників і зацікавленість в залученні кращих кадрів для підприємства, а також виявити недоліки в компетенціях.

Рекомендується проводити не менше одного разу на місяць відвідування таємних-кандидатів.

Після відвідин менеджеру з персоналу надається звіт, який він надалі аналізує. Даний захід допоможе в визначенні способів щодо розвитку керівника. Це стосується тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, курсів ефективної комунікації. До того ж, після зворотного зв'язку керівник може наочно побачити власні недоліки в комунікації і постаратися самостійно вирішити ці проблеми.

Пропонується форма звіту таємного кандидата, яку можна побачити в додатку А.

3.2. Оцінка ефективності рекомендацій з удосконалення стилю керівництва і методів управління в організації

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тієї додатковою вартістю, яку воно принесе організації. Вимір показників ефективності навчання для ТОВ «КК Консталтинг» буде проводитися у двох різних площинах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники ефективності навчання персоналу

Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Повернення на знання	Ефективність навчання
	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів;	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години

	підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Джерело: складено автором

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

((Дохід - Витрати) / Витрати) х 100% (3.1)

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою 80 карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів). Служба управління персоналом робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементам.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли	45

навчання, осіб	
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Джерело: складено автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ТОВ «КК Консталтинг» наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

Джерело: складено автором

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 105 тис.грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні

того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норма прибутковості.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

де C_0 – величина інвестицій, грош. од.;

C_n – грошовий потік, грош. од.;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років.

Якщо NPV > 0, то проект є вигідним, якщо NPV< 0, то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

PI =Дисконтні доходи/Дисконтні витрати

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.3)$$

Якщо PI > 1, то проект є вигідним, якщо PI < 1, то проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1) \quad (3.4)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при r_1, грош. од.;

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при r_2, грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи

управління персоналом

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена варість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4 220,44	4 606,51
	39517			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Джерело: складено автором

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = -100000 + \frac{75000}{(1+0{,}5)} + \frac{20000}{(1+0{,}5)^2} + \frac{90000}{(1+0{,}5)^3} = 39517 \text{ грн.}$$

Розрахунок індексу рентабельності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом:

$$PI = \frac{\frac{75000}{(1+0{,}5)} + \frac{20000}{(1+0{,}5)^2} + \frac{90000}{(1+0{,}5)^3}}{100} = 1{,}395$$

Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо r_1=2% і r_2 =40%.

$$NPV_1 = -100 + \frac{75000}{(1+0{,}02)} + \frac{20000}{(1+0{,}02)^2} + \frac{90000}{(1+0{,}02)^3} = 77{,}5 \text{ грн.}$$

$$NPV_2 = -100 + \frac{75000}{(1+0{,}4)} + \frac{20000}{(1+0{,}4)^2} + \frac{90000}{(1+0{,}4)^3} = -3{,}4 \text{ грн.}$$

$$IRR = 2\% + \frac{77{,}5}{77{,}5 - (-3{,}4)} \cdot (40\% - 2\%) = 28\%$$

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження (NPV > 0). Очікується

внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,62 роки.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг» приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Стиль керівництва або управління – це гнучка манера поведінки керівництва, щодо співробітників, яка коригується з часом, згідно ситуації. Виявляється стиль керівництва в способах виконання управлінської діяльності, підлеглих керівнику співробітників. Стиль керівника - це система типовою і відносно стабільної методології впливу керівництва на співробітників з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим що стоять перед підприємством цілей.

Існує багато поглядів на стилі керівництва. Однак не існує універсального, який би вів до максимальної ефективності організації. Тому, якщо керівник хоче, щоб підприємство розвивалося, ефективно працювало і приносило прибуток, його завдання – знайти такі важелі управління, які б створили ефективний стиль, придатний для конкретної ситуації. Для досягнення оптимальних результатів необхідно прагнути адекватно, оцінювати ситуацію, творчо аналізувати об'єктивні обмеження і суб'єктивні можливості їх подолання, прогнозувати наслідки прийнятих рішень, реально оцінювати можливості підлеглих, як керівників, так і виконавців, спиратися на той стиль управління, який випливає з психологічних і особистих характеристик керівника.

У процесі дослідження було виявлено, що стиль керівництва залежить від таких чинників, як взаємини керівника та підлеглих, ступінь повноважень керівника, ступінь мотивації, а також особистісні якості керівника. Особистість керівника та його стиль управління відіграє величезну роль на якість міжособистісних відносин в організації.

Робота керівника повинна бути спрямована на досягнення певних результатів, тому управлінець, зорієнтований на ефективний стиль керівництва, зможе досягти цих результатів.

Аналіз стилів керівництва в ТОВ «КК Консталтинг», проведений в роботі, показав, що в організації існують такі недоліки, пов'язані зі стилем

керівництва:

1. У компанії відсутній кар'єрний ріст для лінійних співробітників;

2. Непрозора і недосконала система мотивації співробітників;

3. Немає повної довіри до керівників підрозділів, стосовно самостійних рішень;

4. Мало заходів з розвитку та мотивації персоналу.

З метою вдосконалення стилю керівництва в організації були запропоновані наступні рекомендації:

1. Відвідування керівниками підрозділів тренінгів по лідерству, ефективного управління та підбору персоналу;

2. Удосконалення системи мотивації співробітників, для зменшення втрати кадрів;

3. Зміна посадових інструкції керівників, для збільшення повноважень в прийнятті власних рішень;

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «КК Консталтинг», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

5. Розгляд та зміни в штатному розкладі та організаційній структурі підприємства, введення нових посад, з метою забезпечення кар'єрного зростання співробітникам;

6. Створення корпоративного інституту в компанії, з метою розвитку потенціалу співробітників. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «КК Консталтинг» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ТОВ «КК Консталтинг».

7. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «КК Консталтинг» впровадити програмний продукт ISF-7 – систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

8. Використання послуги таємний-кандидат, для точного визначення стилів керівництва в компанії і допомоги у виборі заходів щодо вдосконалення стилю керівництва керівника.

РЕЗЮМЕ

дипломної роботи Фесенко Поліни Андріївни

«ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

(на прикладі ТОВ «КК Консалтинг»)

Стиль керівництва грає вагому роль в управлінні організацією. Вибір відповідного стилю - невід'ємна складова успішного функціонування організації. Для досягнення ефективного керівництва та результативності діяльності підприємства використовуються різні способи реалізації повноважень керівника, що виявляються в різних стилях управління.

Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу стилів керівництва на ефективність організації на прикладі ТОВ «КК Консалтинг». В ході дослідження була розглянута сутність стилю керівництва та його роль в управлінні підприємством, проаналізована система управління персоналом в консалтингової компанії «КК Консалтинг», також за результатами дослідження були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стилю керівництва.

Дипломна робота складається з 67 сторінок та включає в себе вступ, 3 розділи, висновки, 49 використаних джерел та 10 таблиць.

У вступі розглянута актуальність даної теми, визначені об’єкт, мета та предмет дослідження. Також, вступ включає в себе інформацію щодо методів дослідження та інформаційної бази.

Перший розділ містить теоретичні аспекти обраної теми, аналіз праці науковців та обставини виникнення поняття «стиль керівництва». В цьому розділі визначено різні класифікації стилів управління організацією та їх характеристика. Виявлено вплив управляючого на персонал в системі управління підприємством. Розглянута система мотивації і факторів, які визначають почуття задоволеності трудовою діяльністю.

У другому розділі надана характеристика і особливості діяльності підприємства, на базі якого проводилось дослідження. Обґрунтована нормативно-правовою база, яка регулює діяльність компанії. Проведено порівняльно-аналітичний баланс для отримання повної оцінки фінансового стану підприємства. З метою проведення аналізу фінансової стійкості підприємства була складена таблиця фінансової стійкості підприємства за критерієм стабільності джерел покриття запасів. Даний розділ містить розгляд змін показників, що впливають на формування прибутку підприємства необхідно виконувати у формі таблиці. За допомогою інформаційної бази, було визначено стиль управління на підприємстві. Пройдений в цьому розділі аналіз ефективності роботи підприємства, демонструє необхідність розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилів керівництва на управління персоналом в ТОВ «КК Консталтинг».

У третьому розділі з метою удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом організації був розроблений комплекс рекомендацій. В комплекс входять таки заходи як відвідування керівниками підрозділів тренінгів по лідерству, вдосконалення системи мотивації співробітників, створення корпоративного інституту в компанії, розгляд в зміні посадових інструкції керівників та інші. Була проведена оцінка ефективності рекомендацій з удосконалення стилю керівництва і методів управління в організації.

В процесі дослідження була визначенна сутність поняття «стиль керівництва», проаналізована система управління ТОВ «КК Консалтинг». Запропоновано шляхи щодо покращення ефективності стилю керівництва та усунення виявлених недоліків.

RESUME

of thesis of Fesenko Polina Andriyivna

«EFFICIENCY OF ORGANIZATION MANAGEMENT STYLE»

(on the example of «KK Consulting»)

Leadership style plays an important role in managing an organization. Choosing the right style is an integral part of the successful operation of the organization. To achieve effective leadership and effectiveness of the enterprise uses different ways to implement the powers of the head, which are manifested in different management styles.

The main purpose of the qualification work is to analyze the impact of leadership styles on the effectiveness of the organization on the example of «KK Consulting». The study considered the essence of leadership style and its role in enterprise management, analyzed the personnel management system in the consulting company «KK Consulting», and the results of the study offered recommendations for improving leadership style.

Thesis consists of 67 pages and includes an introduction, 3 sections, conclusions, 49 sources used and 10 tables.

The introduction discusses the relevance of this topic, defines the object, purpose and subject of research. Also, the introduction includes information on research methods and information base.

The first section contains theoretical aspects of the chosen topic, analysis of the work of scientists and the circumstances of the concept of "leadership style". This section identifies different classifications of organizational management styles and their characteristics. The influence of the manager on the personnel in the enterprise management system is revealed. The system of motivation and factors that determine the feeling of job satisfaction is considered.

The second section provides a description and features of the enterprise on the basis of which the study was conducted. The normative-legal base which regulates activity of the company is substantiated. A comparative and analytical balance sheet was conducted to obtain a complete assessment of the financial condition of the enterprise. In order to analyze the financial stability of the enterprise, a table of financial stability of the enterprise was compiled according to the criterion of stability of sources of inventory coverage. This section contains a review of changes in indicators that affect the formation of enterprise profits must be performed in tabular form. With the help of the information base, the management style at the enterprise was determined. The analysis of the efficiency of the enterprise carried out in this section demonstrates the need to develop recommendations aimed at improving leadership styles for personnel management in «KK Consulting».

In the third section, in order to improve leadership styles in personnel management of the organization, a set of recommendations was developed. The complex includes such activities as attending leadership training sessions by heads of departments, improving the system of employee motivation, creating a corporate institution in the company, consideration of changes in job descriptions of managers and others. An evaluation of the effectiveness of recommendations for improving leadership style and management methods in the organization was conducted.

In the course of the research the essence of the concept of "leadership style" was defined, the management system of «KK Consulting» was analyzed. Ways to improve the effectiveness of leadership style and eliminate identified shortcomings are suggested.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управлення : курс лекций / Г. В. Атаманчук. - М. : Юрид. лит., 1997. - 400 с.

2. Войтович Р. Культура та стиль діяльності державно-управлінського персоналу в перехідний період / Р. Войтович // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 1. - С. 194-201.

3. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // ВВР України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

4. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. - М. : Наука, 1972. - С. 316-326.

5. Генов Ф. Психология управления / Ф. Генов. - М. : Изд-во МВТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. - 200 с.

6. Гончарук Н. Т. Стилі управління: переваги та недоліки / Наталія Гончарук // Акт. пробл. держ. упр. - Д. : Дніпропетр. регіон, ін-т УАДУ при Президентові України, 2002. - Вин. 3 (9). - С. 176 - 189.

7. Государственное и муниципальное управление : справочник. - М. : Магистр, 1997. - 497 с.

8. Дідковська Л. Г. Менеджмент: Навч. Посібник / Л. Г. Дідковська, П. Г. Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.

9. Економічна енциклопедія. Т. 3 / Під ред. А. Гаврилишина та ін.– К.:Академія, 2002. – 472 с.

10. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - 2-е изд. - Н. Новгород : НИМБ, 1999. - 624 с.

11. Журавлев П. В. Персонал: словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташев, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. - М. : Экзамен, 2000.- 511 с.

12. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.

13. Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с.

14. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. - Мн. : Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2002. - 512 с.

15. Красовский Ю. Д. Если я руководитель / Ю. Д. Красовский. - М. : Моск. рабочий, 1983. - 191 с.

16. Мізюк М. Б. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: Монографія / М. Б. Мізюк. – М., 2000. – 160 с.

17. Новіков Г. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. / Г. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. –К: «Центр навчальної літератури», 2004. – 560 с.

18. Омаров А. М. Руководитель: размышления о стиле управления / А. М. Омаров. - 2-е изд., доп. - М. : Политиздат, 1987. - 366 с.

19. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

20. Організаційна структура підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://stud.com.ua/16828/ekonomika/organizatsiyna_struktura_pidpriyemstva.

21. Оучи У. Методы организации производства. Theory «Z». Японский и американскийпоцж)ды:пф.санш./УильямОучи.-М. :Эюномика, 1984.-С.88-92.

22. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://2kk.com.ua/

23. Папулов П. А. Кадры управления производством: деятельность, формирование / П. А. Папулов. - М. : Экономика, 1985. - 160 с.

24. Поліщук А. М. Стиль роботи керівника господарства / А. М. Поліщук, Г. І. Шепелев. - К. : Урожай, 1981. - 72 с.

25. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р. М.

Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490с.

26. Про державну реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV // ВВР України, 2003, № 31-32, ст.263.

27. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06 лютого 2018 р. № 2275-VIII // [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19

28. Решетніченко А. В. Гуманістична концепція управління / Андрій Решетніченко // Акт. пробл. держ. упр. - Д. : Дніпропетр. регіон, ін-т УАДУ при Президентові України, 2003. - Вип. 3 (13). - С. 21 - 43.

29. Решетніченко А. В. Світоглядний аналіз державного управління / Андрій Решетніченко // Акт. пробл. держ. упр. - Д. : Дніпропетр. регіон, ін-т УАДУ при Президентові України, 2000. - Вип. 3 (3). - С. 130 - 142.

30. Ройтман А. Б. Наука управления. Специальные главы современного менеджмента / А. Б. Ройтман, В. А. Толок. – Киев – Запорожье, 2001. – 683 с.

31. Степаненко І. Х. Стиль, народжений досвідом /1. Х. Степаненко. - К. : Урожай, 1986. - 96 с.

32. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ.пособие.-5-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело. 2003. – 272 с.

33. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 240 с.

34. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.

35. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. - К. : Вища шк., 1995.-С. 167- 186.

36. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // ВВР України, 2003, №№ 40-44, ст.356.

37. Чернобровка И. Основные етили руководства / И. Чернобровка // Бизнес-информ. - № 12. - 1997. - С. 50-53.

38. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

39. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління прсоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100

40. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монографія / Г. В. Щекин. - К. : МАУП, 2000. - 576 с.

41. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента / Г. В. Щекин. – К.: Украина, 1994. – 399 с.

42. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

43. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. 2., PWN, Warszawa 2005. – s. 440.

44. Koźmiński A., Piotrowski W.(red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002. – s. 665

45. Druker P.F. Innovation & Entrepreneurship / P.F. Druker – N.Y. – 1985 – 190 p

46. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku. red Barbara Olszewska. Wrocław : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2007. – s. 318.

47. Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedzerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003. – s. 443.

48. Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation

// Work employment and society- L.: British Sociological assoc., 1996. - P. 585 - 587.

49. Steinmann H. Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wydanie trzecie poprawione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998. – s. 553.

ДОДАТОК А

Звіт таємного-кандидата

Посада, ПІБ керівника	
Дата і час проведення перевірки	
Оцінка поведінки керівника на різних етапах співбесіди	
1. Чим займався керівник, коли ви зайшли в кабінет (спілкувався по телефону, займався чимось по роботі (робив записи), просто сидів, просто стояв, займався сторонніми справами, не було на місці і т.д.)	
2. Привітання (так, ні)	
3. Час звернення керівника до кандидата (Відразу при вході, Кандидат першим почав розмову, через п'ять хвилин, після довгого мовчання кандидата, через 10 хвилин)	
4. Враження після співбесіди, бальна оцінка (від 1 до 10)	
Зовнішній вигляд	
Враження від спілкування	
Інформованість по вакансії, підприємству	
Інформованість за наявністю системи мотивації	
Інформованість по характеристикам посади	
Зацікавленість	
Переконливість	
Здатність вирішити проблему	
Загальна компетентність	
5. Манера спілкування керівника (Байдужість, Нав'язливість, Роздратованість, Зарозумілість, Байдужість, Привітність, Товариськість, Терпіння, Доброзичливість, Ввічливість)	

6. Знання вакансії, інформація про підприємство (Наявність / відсутність, Характеристики, Правила прийому, Питання соціальної гарантії, Переваги підприємства, Недоліки підприємства, Здатність зробити порівняльну характеристику 2-х і більше вакансій, Здатність запропонувати іншу вакансію)	
7. Чим цікавився керівник, які питання задавав.	
8. Рішення проблеми (Зазначити пункти)	
Сам пропонує різні варіанти	
Намагається вирішити проблему	
Вміє ставити навідні запитання	
Виражається ясно і зрозуміло	
Відповідає впевнено, аргументовано	
Видає повну інформацію	
Йде на поводу у кандидата	
Йому все одно чи підходить кандидат чи ні	
Не вміє ставити навідні запитання	
Виражається специфічними термінами	
Відповідає плутано, відчувається незнання	
Односкладові відповіді	
9. Уміння керівництва відповісти на заперечення, бальна оцінка (від 1 до 10)	
Додаткові зауваження	