

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Формування сучасного стилю управління персоналом,**
на прикладі ТОВ «РМФ»

Виконав(ла): студент(ка) **IV** курсу, групи **БМзс – 42**
спеціальності **073 «Менеджмент»**

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Бакалюк О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Редьква О.З.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Нагорняк Г.С.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

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

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кирич Н.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2021__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Бакалюк Оксані Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування сучасного стилю управління персоналом, на прикладі
ТОВ «РМФ»

Керівник роботи Редьква Оксана Зіновіївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 15 » січня 2021 року № 4/7-25

2. Термін подання студентом завершеної роботи 30.05.2021

3. Вихідні дані до роботи Баланс, звіт про фінансові результати, статут, організаційна
структура підприємства ТОВ «РМФ»

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

Висвітлити поняття: керівник та стиль управління підприємством; виокремити сучасні
стили управління персоналом в організації; проаналізувати характеристику діяльності
ТОВ «РМФ»; проаналізувати оцінку та методи ефективності управління керівника
підприємства, організацію управлінської праці; запропонувати бренд менеджмент як
сучасний стиль управління персоналом; запропонувати коучинг як стиль управління в
організації.

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

Основні стилі управління ; організаційна структура ТОВ «РМФ»; економічні
показники за 2019 – 2020 рр. на ТОВ «РМФ»; тест «Наскільки керівник є лідером?»;
експертна оцінка діяльності керівника; коучинг – тест : « Які навички повинен
продемонструвати хороший коуч?»; анкетування персоналу, щодо покращення
продуктивності праці, за перше півріччя 2021р .; економічний ефект від впровадження
коучингу на ТОВ «РМФ»; 15 рисунків, 5 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І. Б., доцент кафедри МТ	03.04.21	26.04.21
2. Нормоконтроль	Мосій О. Б., доцент кафедри МА	20.05.21	26.05.21

7. Дата видачі завдання 15.01.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	20.02 – 25.02	
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві	26.02 – 29.03	
3	Розділ 2. Аналізування стилю управління персоналом на ТОВ «РМФ»	30.03 – 26.04	
4	Розділ 3. Рекомендації з застосування сучасних підходів до стилів управління персоналом підприємства, на прикладі ТОВ «РМФ»	27.04 – 24.05	
5	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	24.05 – 26.04	
6	Висновок	26.05.	

Студент

_____ (підпис)

Бакалюк О.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Редькwa О.З.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бакалюк О.В. Формування сучасного стилю управління персоналом, на прикладі ТОВ «РМФ»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 77 сторінок, 15 рисунків, 5 таблиць, 4 додатки, 28 літературних джерел.

Предмет дослідження – стилі управління персоналом, за якими слідує керівник підприємства.

Об'єкт дослідження – стилі управління персоналом на підприємстві ТОВ «РМФ».

Метою роботи є пошук відповідного сучасного стилю управління підприємства та впровадження його в діяльність підприємства.

Методи дослідження – статистичні, дослідницькі, експертні, економіко-статистичні, анкетування персоналу.

Викладено основні аспекти діяльності коучингу, що ефективно діють на підприємстві; обгрунтовано практичне застосування бренд менеджменту; висвітлено всі позитивні зрушення обох стилів для управління; подано доцільність та ефективність використання стилів управління підприємством.

Результати впроваджено в діяльність ТОВ «РМФ».

Ключові слова: управління персоналом, стилі управління персоналом, управлінська діяльність керівника, коучинг, бренд менеджмент.

SUMMARY

Bakaliuk O. V. Formation of a modern style of personnel management, on the example of LLC «RMF»

Master degree thesis contains of 77 pages, 15 pictures, 5 tables, 4 appendices, 28 references.

The subject of investigation is personnel management styles followed by the head of the enterprise.

The object of investigation styles of personnel management not the enterprise of «RMF» LLC.

The aim of the work there is a search for an appropriate modern style of enterprise management and its implementation in the enterprise.

The methods of investigation statistical, research, expert, economic-statistical, staff questionnaires.

The main aspects of coaching activities that will operate effectively in the enterprise are outlined; the practical application of brand management is substantiated; highlights all the positive shifts of both management styles; the expediency and efficiency of using enterprise management styles are given.

The results of investigation are implied into activities of the Limited Liability Company «RMF»

Key words: personnel management, personnel management styles, managerial activity of the heab, coaching, brand management.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві	
1.1 Керівник і стиль управління підприємством.....	8
1.2 Сучасні стилі управління персоналом в організації.....	16
Розділ 2. Аналізування стилю управління персоналом на ТОВ «РМФ»	
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «РМФ».....	24
2.2 Оцінка та методи ефективності управління керівника підприємства, організація управлінської праці.....	28
Розділ 3. Рекомендації з застосування сучасних підходів до стилів управління персоналом підприємства, на прикладі ТОВ «РМФ»	
3.1 Бренд менеджмент як сучасний стиль управління персоналом.....	43
3.2 Застосування коучингу як стилю управління персоналом в організації...50	
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі.....	59
4.2 загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів.....	61
Висновки.....	65
Бібліографія.....	66
Додатки.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні темпи розвитку кожного підприємства змушують більше зміцнювати свої позиції на ринку, дбати про високу конкурентоспроможність. Кожна фірма якомога більше вкладає зусиль та для підтримання конкурентоспроможності. Також благополучною умовою триматися на плаву є дослідження і інших конкурентів, реагування на зміни що впливають на конкурентні позиції, утримання своїх позицій у повному контролі. Оскільки в наш час є високі вимоги з боку покупців продукції. Необхідною умовою є також швидке реагування на їх бажання та потреби. Заохотити їх бажання купити саме цей товар, що реалізовує фірма є головним аспектом діяльності підприємства. Саме за таких умов продукція буде реалізована, збільшиться виробництво та збут, кінцевою та головною метою стане отримання прибутку.

Також і внутрішній стан підприємства необхідно підтримувати та забезпечити ефективним управлінням персоналу, для його цілісного та злагодженого функціонування в середині. Повинна бути дотримана внутрішня доброзичлива атмосфера серед робочих.

Ефективність діяльності також великою мірою залежить від вибору правильного стилю управління підприємством. Докласти злагодженості в процесі роботи між працівниками та керівництвом, можливість у висловленні та прийнятті до уваги думку кожного.

Метою роботи є пошук відповідного сучасного стилю управління підприємства та впровадження його в діяльність підприємства.

Завданнями даної роботи є:

- розкрити сутність та головні аспекти в управлінні персоналом;
- охарактеризувати діяльність управління персоналом;
- виокремити важливі напрямки в управлінській діяльності;

- дослідити діяльність фірми ТОВ «РМФ» та управління персоналом у ній;
- запропонувати нові та ефективні шляхи управління персоналом для фірми;
- надати рекомендації для вибраних стилів управління.

Предмет дослідження – стилі управління персоналом, за якими слідує керівник підприємства.

Об'єкт дослідження – стилі управління персоналом на підприємстві ТОВ «РМФ».

Практичне значення – використання рекомендаційних стилів управління персоналом, таких як коучинг та бренд менеджмент. Впровадження їх в діяльність ТОВ «РМФ», навчання та переналаштування в системі роботи як керівних ланок, так і звичайних робітників в процесі роботи організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Керівник і стиль управління підприємством

Досягнення ефективності організацією багато в чому залежить від ефективності функціонування керівника в ній. Визначення лідерства як одного з аспектів управління, нескінченне організаційне вдосконалення якого стає неодмінним елементом, відомо вже десятки років. Однак зараз як ніколи роль керівника в організації є дуже значною. Керівник компанії – це людина, наділена авторитетом, відповідальна та амбіційна, але перш за все це людина діалогу. Мірилом цього є спосіб організації власної роботи [13, с.13-15].

Для всіх менеджерів у всьому світі характерно, що вони живуть постійно поспіхом. Протягом типового робочого дня він може зустрітися з керівником відділу маркетингу, щоб обговорити програму запуску нового продукту, а директор з управління персоналом вирішить, як найкраще організувати відділ розподілу, з директором виробництва, щоб запитати, чому зростають виробничі витрати на одиницю продукції а що щодо цього? Це те, що він планує зробити, і разом з фінансовим директором переглянути останні звіти про майбутнє засідання ради. Всі ці заходи можна було б згрупувати за заголовками планування, організація, керівництво та контроль, але менеджер не називав би їх так [7, с. 85].

Той факт, що відбувались такі процеси, був продиктований ситуацією та необхідністю виконувати одну або кілька ролей, притаманних роботі менеджера. Вони включають міжособистісні стосунки, обробку даних та прийняття рішень. Тож усі менеджери у всьому світі зайняті. Дослідження в різні часи та в різних країнах показують, що вони зайняті вирішенням тисяч дрібних доручень, які не мають нічого спільного з управлінням [10].

Результати досліджень організації праці сучасних менеджерів не залишають сумнівів, що більша частина робочого часу приділяється діяльності, ініційованій вищим начальником та клієнтами - підлеглими та кооператорами. Типовий менеджер працює дуже інтенсивно, але нерегулярно, вирішуючи велику кількість швидких завдань і приймаючи спонтанні рішення, тому він організовує свою роботу на основі спеціальних дій, а не продуманих планів дій. Менеджер також витрачає багато часу на повторювані завдання. Він також намагається побудувати власну неформальну інформаційну систему, яка відіграє велику роль у його роботі.

Як правило, непрофесіонали ототожнюють роботу менеджера насамперед із владою, контролем та незалежністю. Рідше доводиться чути, також серед людей, які вже займають керівні посади і навіть на високих посадах, що робота менеджера - це швидше взаємозалежність, відданість і робота в команді. Лінда А. Хілл з Гарвардської школи бізнесу в Бостоні точно визначає міфи сучасного менеджменту [13, с. 80-81]:

Менеджери мають значну владу, коли їх просять охарактеризувати свою нову роль, менеджери, як правило, зосереджуються на правах та привілеях бути начальником, вони припускають, що завдяки новій функції вони отримають владу, а разом з нею і більше свободи та незалежності, щоб мати змогу робити те, що - на їхню думку - найкраще для компанії.

На менеджерів, які так думають, чекає відро холодної води. Насправді менеджер повинен функціонувати в мережі взаємозалежності, він повинен піклуватися про належні стосунки не тільки з підлеглими, але і з начальством, і з людьми поза компанією. Люди, які думають, що, ставши менеджером, вони здобудуть владу, мабуть, перебуваючи на цій посаді, почуватимуться не вільними, а прикутими, що може спричинити хаос у їхніх головах та великий тиск з багатьох сторін.

Завдання сучасного менеджера полягає не в тому, щоб керувати командою прямих звітів і керувати нею, а вміло управляти всім контекстом, в якому

функціонує ця команда та вся організація. На жаль, навіть коли менеджери розуміють важливість цих складних взаємозалежностей, вони часто нехтують або навіть ігнорують їх. Вони вважають за краще зосередитися на появі належного управління, тобто прямому, одновимірному управлінні командою своїх найближчих партнерів. Як тільки вони усвідомлюють, що їхня роль скоріше роль архітектора мережі взаємозалежності, вони відчують себе пригніченими вагою виклику.

Справа в тому, що, незважаючи на мережу взаємозалежностей, менеджери все ж мають певну владу. Однак поширеною помилкою є розуміння цього формально. Віра в те, що влада є результатом вищої посади в ієрархічній організаційній структурі компанії, змушує менеджерів прийняти автократичний стиль управління. І це впливає не стільки з необхідності здійснення реальної влади над підлеглими, скільки частіше з переконання, що це ефективний спосіб досягнення бажаних цілей [14, с.123].

На практиці менеджери дізнаються про недоліки цієї концепції. Крім того, чим вищий інтелектуальний рівень працівників, чим вони талановитіші, тим важче змусити їх коритися. Кілька таких болісних розчарувань часто буває достатньо, щоб усвідомити, що джерелом влади є все, окрім офіційної позиції.

Менеджер отримує владу лише тоді, коли завойовує довіру та довіру своїх колег. Однак багато менеджерів не знають, як це зробити. Перш за все, вони повинні показати свій добрий характер, показати, що хочуть робити те, що правильно. Вони також повинні продемонструвати, що мають належні компетенції, щоб бути менеджером - не тільки професійні компетентності (знання в певній галузі), але й міжособистісні компетентності, тобто ті, що стосуються слухання, побудови мережі взаємовідносин та здійснення впливу [10].

Керівники повинні здійснювати контроль над підлеглими. Багато керівників намагаються змусити своїх підлеглих підкорятися. Вони побоюються, що якщо вони швидко не підкоряться, працівники «переберуть» їм голову. Для досягнення цієї мети вони надмірно намагаються використовувати свою формальну силу. Цей

шлях призводить лише до очевидних перемог, оскільки послух не має нічого спільного із прихильністю до спільної мети та ініціативою інноваційних ініціатив. Для того, щоб змінити цю ситуацію, слід зосередитись на формуванні культури спільних зобов'язань, спільному пошуку рішень проблем. Такий підхід зробить вірогідною послідовну поведінку працівників у реалізації спільного та зрозумілого бачення. Чим більше охочих менеджерів ділити владу із працівниками, тим більше буде розширюватися сфера їх впливу.

Менеджери повинні підтримувати добрі особисті стосунки. Завдання менеджера, перш за все, знайти спосіб стимулювати та повною мірою використати потенціал усього колективу. Зосередження уваги на особистих стосунках може ускладнити або навіть унеможливити цей процес. Управління командою - це не те саме, що управління окремими членами. Якщо при вирішенні проблем не враховуються думки або пропозиції всього колективу, а лише тих працівників, з якими керівник має добрі стосунки, це може призвести до ігнорування організаційної культури та результатів роботи всього колективу. Консультації лише з невеликою групою улюблених працівників ставлять менеджера перед тим, як приймати рішення на основі неповної інформації [13, с.85].

Менеджери повинні забезпечувати безперервну роботу власної команди. Підтримувати безперервну роботу команди - це дуже складне завдання, яке забирає у деяких випадках весь час роботи. Однак суть здійснення управлінських функцій не може бути обмежена підтримкою існуючого стану. Їх робота також полягає в ініціюванні змін, які покращать ефективність роботи команди. На практиці це іноді означає необхідність поставити під сумнів існуючі операційні процедури та жорсткі організаційні структури, і це виходить далеко за рамки офіційних повноважень менеджера. Менеджер не може зосередитись лише на внесенні змін, накладених зверху, він також повинен бути їх ініціатором, оскільки лише таке ставлення може забезпечити успіх як йому, так і його команді.

Менеджери вищого рівня повинні добре приймати рішення. Для цього їм потрібна підтримка радника, який просувається до середнього рівня управління. Завдяки дуже хорошим результатам їхньої діяльності радники висуваються на вищий рівень, що порушує проблему труднощів у прийнятті рішень. Радники знають, яке рішення прийняти, але їх паралізує страх перед відповідальністю під час здійснення конкретних дій [24]. Слід підкреслити, що ідеальний менеджер не може мислити лінійно, закривати свій розум у жорстких рамках, він повинен дивитись на світ з багатьох різних точок зору і мислити принаймні п'ятьма способами :

1. Рефлексивний спосіб мислення. Сучасний менеджер у безлічі завдань, які потрібно виконати, повинен знаходити час для роздумів, роздумів про дії, їх сенс та законність. Спроба глибоко заглянути в його свідомість, зрозуміти мотиви власних та чужих вчинків допоможе йому в реалізації власного бачення розвитку. Якщо менеджери підходять до своїх обов'язків без роздумів, вони позбавляють себе можливості набувати нових знань, що впливають із навколишньої дійсності.

2. Аналітичне мислення. Розкладання складних проблем на прості частини є однією з найважливіших управлінських навичок і застосовується в усіх сферах управління. Однак необхідно вийти за рамки простого розуміння аналізу та зосередитись на його внутрішніх механізмах та їхньому впливі на компанію [21, с. 75-77]. При такому поглибленому аналізі, окрім розгляду різних показників, слід враховувати також фактори, які важко виміряти. Йдеться не лише про спрощення складних явищ, а й про неврахування детальних, важливих питань при сприйнятті передбачуваної ситуації.

3. Відкрите мислення. Глобальна перспектива приносить з собою одноманітність та гомогенізацію, що є не найкращим способом мислення менеджерів з розвитку. Глобальна перспектива підкреслює різноманітність контекстів управління.

4. Кооперативний спосіб мислення. Традиційне розуміння ролі менеджера ставить його на вершину піраміди. Це позиція спостерігача, з якої неможливо

ефективно керувати відносинами в організації. Для того, щоб перейти до кооперативного мислення, менеджер повинен бути розміщений всередині організації, тоді відносини, якими він керує, стосуються його в найвищій мірі, він глибоко в них бере участь, і він розуміє компанію не як сукупність ресурсів і активи, які можна вільно налаштовувати, зменшувати, збагачувати, але як спільнота.

5. Операційний спосіб мислення. Оперативне мислення полягає в тому, щоб пізнати середовище, в якому знаходиться компанія, і зробити висновки про те, чого можна досягти в такій ситуації, звичайно, за спільної участі всіх членів організації. Ви повинні чітко визначити шлях, яким рухається компанія, і переконати своїх колег у своїй правоті.

Важливо помітити зміни, що відбуваються у світі, і навіть прогнозувати їх, але не захоплюватися зміною всього. Зазвичай увагу менеджера звертають на те, що змінюється. Зміни, як правило, є наслідком того, що сталося раніше, тому існує певна безперервність, на якій слід базувати розвиток організації.

Чи дізнаються керівники про стилі управління організацією і, таким чином, вирішують вжити конкретні дії та рішення? Часто вони абсолютно не звертають уваги на моделі, вони діють так, як відчують, беручи до уваги місію компанії, її цілі та цінності та власні можливості. Вони намагаються діяти на найбільшу можливу користь для підприємства. Тим не менше вони вкладаються в певні рамки. На сьогодні існує три основних стилі управління організацією, які наведені на рисунку 1.1.

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих
Відношення до конфліктів	Прагнення задавити	Прагне максимально їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків немає «і не може бути по визначенню»	Постійно підвищує свою кваліфікації.	Не придає великого значення
Стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліна	Прихильник розумової дисципліни	Формально-процесне відношення
Відношення до мотивації	Покарання – основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

Рисунок 1.1 – Основні стилі управління

Примітка : сформовано автором на основі [9]

Для того, щоб глибше з'ясувати особливості кожного стилю розглянемо детальніше їх, а саме за такими критеріями, як: роль менеджера в організації, його ефективність та внутрішньо групові відносини, результати яких поданні у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Класичні стилі управління організацією та їх характеристики

Авторитарний стиль	
Роль менеджера	Цей стиль передбачає, що пересічна людина хитко ставиться до роботи, намагається уникати обов'язків відповідальності та прагне мінімізувати зусилля, докладені в роботі. Тому керівники повинні бути суворими та вимогливими, оскільки лише таке ставлення забезпечить виконання завдань.
	Поведінка менеджерів, які віддають перевагу самодержавному стилю керівництва, включає такі елементи: <ul style="list-style-type: none"> - керівник сам визначає цілі групи та види діяльності, які слід виконати для досягнення цих цілей; - самовільно приймає рішення про розподіл праці, розподіляючи певну діяльність серед працівників, як вони вважають за потрібне; - його організаційна поведінка зводиться до видання наказів та вказівок; - оцінюючи роботу підлеглих, вона дає довільні оцінки, як негативні, так і рідше – позитивні; - застосовує покарання, а не нагороди чи похвали до працівників
Ефективність	Призводить до дуже високої ефективності роботи в тій чи іншій робочій групі. Однак його якість та оригінальність невисокі. Мотивація до роботи також низька. Найчастіше це проявляється в тому, що співробітники ефективні лише тоді, коли вони підлягають безпосередньому нагляду, тобто вони працюють з відданістю, якщо менеджер знаходиться поруч.
Внутрішньо групові відносини	Менеджер самодержавно керує робочою групою, це призводить до звільнення агресивної поведінки в ній. Вони спрямовані на інші робочі групи або колег (наприклад, шукають «козлів відпущення», яких звинуватять у невдачі чи покаранні). Прояви агресії також можуть супроводжуватися апатією. Співробітники не виявляють ані інтересу до роботи, ані власних ініціатив щодо її вдосконалення. По відношенню до менеджера вони покірні і підлеглі. Задоволеність роботою в групі, яка управляється автократично, є дуже низькою, і працівники часто відчувають розчарування, оскільки не можуть задовольнити власні потреби.
Демократичний стиль	
Роль менеджера	Цей стиль передбачає, що пересічний працівник охоче присвячує свої навички та енергію досягненню цілей, які він вважає своїми. Може бути творчим та відповідальним у виконанні своїх організаційних завдань. Тому підлеглі мають право брати участь у прийнятті рішень, а керівник лише визначає мету дії, яку проводять працівники, вибираючи метод, який вважається найбільш доцільним. Роль менеджера, який віддає перевагу демократичному стилю, полягає в: <ul style="list-style-type: none"> - заохочення колективу приймати рішення щодо мети та методу роботи; - пропонування альтернативних форм вирішення проблем, за допомогою яких їх остаточно прийняття залежить від групи; - залишаючи розподіл праці самим робітникам;

Продовження табл. 1.1

	<ul style="list-style-type: none"> - формулювання похвали та критичних зауважень щодо підлеглих на основі об'єктивних критеріїв; - заохочення працівників висловлювати свої ідеї та думки; - участь у роботі групи.
Ефективність	Демократичний стиль управління сприяє кращій якості роботи, але його ефективність нижча, ніж у випадку самодержавного управління. Завдяки керівництву цієї групи працівники мають високу мотивацію до роботи.
Внутрішньо групові відносини	Демократичний стиль управління сприяє посиленню згуртованості робочої групи. Відносини між працівниками та керівником часто базуються на доброзичливості та доброзичливості. Задоволення від роботи в такому колективі дуже велике. Застосування демократичного стилю управління доречно для висококваліфікованих робітників, які мають високу потребу в незалежності та свободі дій.
Ліберальний стиль	
Роль менеджера	Ліберальний стиль управління передбачає залишення працівникам майже повної свободи у виборі професійних цілей та методів їх досягнення. Менеджер віддає перевагу такому способу управління: <ul style="list-style-type: none"> - залишає працівникам повну свободу групових та індивідуальних рішень; - не бере участі в роботі своїх підлеглих, не втручається в неї; - надає інформацію про цілі та завдання лише тоді, коли про це не коментує та не оцінює роботу колективу.
Ефективність	Прийняття ліберального стилю управління призводить до неефективної роботи в команді. Результати, як правило, дуже низької якості.
Внутрішньо групові відносини	У ситуації ліберального керівництва групою вона дуже часто формує неформальну структуру влади зі своїм лідером. Як правило, такий керівник демонструє примуси до слухняності, характерні для самодержавного управління. Більшість співробітників не хочуть робити це таким чином. Їх задоволення насправді дорівнює нулю.

Примітка: сформовано автором на основі [5,7, 13]

Вищезазначене дає можливість стверджувати, керівнику варто знайти золоту середину. Поінформованість про стилі організаційного управління може дозволити нам створити місце, де співпраця та управління знаходяться на найвищому рівні.

1.2 Сучасні стилі управління персоналом в організації

Сучасне управління підприємствами двадцять першого століття вимагає знань, компетентності та багато зусиль з боку органів управління. Прагнення компаній стати не лише прибутковими суб'єктами господарювання, але й бути справжньою конкуренцією вимагають ефективного стилю управління.

Підприємці обирають різні стилі управління організацією, тому що спосіб, яким керівництво компанії керує компанією, є важливим у цьому відношенні. Практично кожен начальник відрізняється, але існують певні стилі управління організацією такі як:

1. Партнерський стиль. Менеджер, який віддає перевагу партнерському стилю управління, зосереджений на побудові гармонії та взаєморозуміння в команді. Тут дуже важливі спілкування та уникнення надмірних процедур. Менеджер підтримує колектив, хвалить, дає позитивні відгуки, допомагає. Тут винагороджують активність та творчість працівників. Ефектом цього стилю є більша співпраця, прихильність, довіра та відданість начальнику та команді [28].

Найбільш характерне для такого керівника речення: «Люди насамперед». Щоб впоратися в такому стилі, керівник повинен бути емпатичним, мати навички спілкування вище середнього, бути уважним до будь-яких проблем та конфліктів, які можуть виникнути. Він не може уникнути негативних відгуків працівників, що не представляє труднощів. Тож для такого менеджера важливо розвивати вміння давати конструктивну критику.

2. Афілійований стиль. Буде працювати для більшості завдань (особливо під час роботи в умовах стресу) і надзвичайно ефективний за умови компетентності працівників та чітких цілей.

Недоліком цього підходу може бути зниження ефективності та повільності в дії, якщо команда не обізнана та не відповідає. Занадто багато ідей та методів, занадто мало конкретних рішень часто порушує темп роботи. Окрім того, поблажливість до нерозумності некомпетентного працівника. А відсутність процедур і ставлення начальника, що розвантажує працівників, може призвести до хаосу.

3. Візіонерський стиль. Він вважається одним з найефективніших з точки зору бізнесу. Він базується на створенні бачення для команди для переслідування та мобілізації команди для досягнення цієї мети. Найвища цінність цього стилю полягає в тому, щоб показати цілі, тому кожен член команди знає, чому він

робить дану справу. Завдяки цьому він не тільки відчуває себе важливим, але й знає, як і на основі яких критеріїв оцінюється його робота.

Найбільш характерне для такого керівника речення: «Йди за мною». Керівник повинен бути людиною з баченням, відданою пристрасністю, яка може чітко і точно передати мету команді. Він повинен вміти надихати групу, отже, він повинен бути авторитетом у ній.

Цей стиль найкраще працює, коли потрібен новий курс дій або коли в компанії вносяться зміни. Вважається, що цей стиль має найсильніший вплив на клімат компанії.

Недолік стилю може виникнути лише в тому випадку, якщо менеджер занадто авторитарний і, створюючи бачення, каже членам команди, куди йти, а також говорить, як це робити. Для керівника важливо пам'ятати про те, щоб дати своїм працівникам свободу в дії. Це змушує людей відчувати себе важливими.

4. Тренерський стиль. Команда, що найбільш розвивається. Керівник зосереджується на сильних і слабких сторонах кожного члена команди та підтримує їх розвиток. Делегує завдання та заохочує працювати з урахуванням компетенції кожної людини. Намагається пов'язати особисті цілі працівника з цілями організації. Це дивиться вперед, передбачаючи, які компетенції знадобляться в майбутньому. Як результат, співробітники відчувають, що в компанії є простір для задоволення своїх потреб. Речення, найбільш характерне для такого керівника: «Спробуй це».

Тренерський стиль формує лояльність у команді, але там, де відсутні інші мотиватори (наприклад, адекватна винагорода), це може призвести до створення сильних та компетентних підрозділів для змагань. Від керівника цей стиль вимагає великої відданості кожному члену команди і не зосередження уваги на найсильніших співробітниках.

Недоліком є ситуація, коли енергія керівника спрямована на формування компетенцій у людей, які найгірше працюють. З цим стилем також можуть

виникати ситуації, коли керівник працює над підвищенням ефективності праці працівника непропорційно вигоді, яку приносить працівник.

5. Вказівний стиль. Словом, цей стиль можна назвати управлінням за допомогою страху. Він базується на постійному моніторингу, контролі за працівниками та видачі їм наказів, які повинні виконуватися відповідно до вимог керівника. Тут немає місця для ініціативи, творчості та розвитку працівника. Однак завдання виконуються швидко і правильно. Цей стиль найчастіше можна зустріти у військових структурах.

Найбільш характерне для такого керівника речення: «Робіть те, що я вам кажу». Недоліком є те, що цей стиль негативно впливає на організацію та атмосферу в компанії і може призвести до збільшення плинності працівників. Це добре працює в кризових або конфліктних ситуаціях, але тим не менше керівництво командою таким чином призводить до втрати активності та відданості. Настановний стиль може бути корисним, але його слід застосовувати помірковано у виняткових обставинах.

6. Стиль процесу (нормативний). Лідер тут зосереджується на стандартах і манері виконання завдання. Акцент робиться на проведенні діяльності ефективно та відповідно до вимог організації. Керівник навчає і показує, як досягти мети, а при необхідності він сам приступає до роботи, щоб довести ефективність обраного методу працівникам.

Цей стиль добре працює там, де працівники компетентні та внутрішньо мотивовані для досягнення високих результатів (наприклад, у відділах продажів). Однак, якщо керівник висуває занадто високі вимоги, це призводить до демотивації команди, особливо коли керівник показує, що лише він або вона має компетенцію правильно виконувати завдання.

Найбільш характерне для такого керівника речення: "Зроби те, що я роблю - негайно!"[28]. Керівник процесу має низьку емпатію і очікує високих результатів від співробітників. У багатьох випадках цей стиль викликає у працівників відчуття заниженості (важко обіграти лідера за якістю виконуваних завдань,

оскільки лідер тут є авторитетом, або він переконаний, що найкраще працює сам) [21]. Хоча керівник процесу вимагає від працівників незалежності, він часто не дозволяє їм проявляти ініціативу та активність, оскільки завдання повинні виконуватися певним чином.

Для кожної організації існує певний набір видів діяльності в процесі виробництва, який необхідно виконати, щоб її діяльність була ефективною та стійкою. Шляхом забезпечення здійснення цієї діяльності є прийняття оптимального способу управління компанією. Тому вибір ефективного стилю є важливим джерелом, і його значення зростає зі складністю системи управління компанією. Серед таких стилів управління виступають наступні:

1. Ненав'язливий стиль - невеликий інтерес до виробництва та людей. Менеджер виявляє мінімум зусиль для досягнення цілей та виконання завдань. Він стоїть збоку [14, с. 86-90]. Побачивши конфлікт між необхідністю досягнення цілей компанії та врахуванням потреб людей, він погано справляється з жодною з цих видів діяльності. Невміння виконувати завдання викликає розчарування, а нездатність співіснувати з людьми - ізоляцію. Він сприймає підлеглих як ледачих, некомпетентних та ухиляються людей. У колективі під його керівництвом неминучі конфлікти. Він також намагається уникати відповідальності, вживаючи заходів лише тоді, коли його змушують це зробити обставини. Він також неохоче оцінює своїх підлеглих.

2. Директивний стиль - високий інтерес до виробництва та маленьких людей. Він відповідає типу самодержавного менеджера. Керівник сприймає людей як не дуже відповідальних, неохочих працювати і нести відповідальність. Наслідком такої позиції є необхідність змусити їх виконувати завдання. Не залучає підлеглих до планування та постановки цілей. Він воліє взяти це на себе і очікує, що його підлегли будуть не відставати від нього. Зосередженість на завданнях змушує людей навряд чи рахувати. Важливими є лише завдання та придатність підлеглих їх виконувати. Різко оцінює людей, часто використовує

критику одного працівника, щоб вказати правильний напрямок для інших. Це ефективно при плануванні, виконанні завдань та контролі їх виконання [10].

3. Змішаний стиль - середній інтерес до виробництва та людей. Менеджер із таким стилем керівництва вважає, що існує певний конфлікт між людськими потребами та роботою, яку потрібно виконати. Тож він намагається керувати таким чином, щоб отримати компроміс. Він вважає, що людьми легко маніпулювати, і віддає перевагу чітким вказівкам дій. Намагається знайти баланс між необхідним обсягом аудиту результатів діяльності та потребами людей, надає значення контактам з людьми, що, однак, знижує ефективність управління. Також недооцінює роль оцінки підлеглих, почувачється ніяково, коли вони нехтують своїми обов'язками [20, с. 250-255].

4. Товариський стиль - низький інтерес до виробництва та великий інтерес до людей. Зосередьтеся на людях та їх потребах. Звернення уваги на дружні міжособистісні стосунки приводить до відсутності конфліктних ситуацій. Керівник сприймає людей як досить не дуже охочих працювати і вимагає "підкування" від свого начальника. Він не залучає підлеглих до процесів планування діяльності та прийняття рішень. Вважає, що його завдання не стільки визначати напрямки, скільки підтримувати людей, забезпечувати гарну атмосферу в робочому середовищі. Команда не обговорює невдачі та помилки, оскільки це порушить атмосферу гармонійної співпраці. Керівник намагається уникати неприємних ситуацій, намагається бути радником і консультантом для підлеглих.

5. Стиль приписів - заснований на видачі наказів начальника та обмежених можливостях підлеглих, які повинні виконувати накази згори. Крайня форма цього стилю проявляється, наприклад, у службових формах, де від працівників вимагається дисципліна та слухняність. Менш обмежуюча форма командного стилю використовується менеджерами та керівниками компаній, де акцент робиться на великі організації працівників та суворому виконанні наказів [5, с. 400].

6. Інтегрований стиль (ідеальний) - великий інтерес до виробництва та людей [7, с. 189]. Менеджер із таким стилем роботи вважає, що люди хочуть і можуть добре працювати, тому він залучає їх наскільки це можливо, дбаючи про те, щоб забезпечити їх задоволення виконаними завданнями. Він намагається залучити усіх до процесу планування завдань, виконання яких буде задіяно. Сам займає позицію "члена команди", заохочуючи всіх показати все можливе. Віддає перевагу оцінці роботи команди та регулярному контролю. Єдиним недоліком цього способу управління є надання людям великої автономії, що у випадку команди, не підготовленої до незалежності, може виявитись невігідним.

7. Стиль коучингу - відрізняється акцентом на зростанні компетенцій працівників, тобто розвитку їх сильних сторін та посиленні цих слабких сторін [27, с. 23]. Йдеться також про формування почуття цінностей, а також про створення нових викликів підлеглим. Працюючи в цьому стилі, керівник стає своєрідним тренером, який підтримує професійний та особистий розвиток людей. Посилення компетенції співробітників відбувається у довгостроковому стилі коучингу і є невід'ємною частиною роботи. Характерною рисою є побудова міцних стосунків між працівником та керівником, що необхідно для підвищення здібностей першого.

Обмеженням та недоліком цього стилю є те, що керівник більшою мірою зосередить свою увагу на слабших підрозділах компанії. У такій ситуації потреби більш обдарованих людей будуть нехтуватися. Ще одним недоліком є те, що особи, яким потрібні сильні команди та жорстка робоча структура, можуть вийти з ладу під впливом стилю тренування [22, с. 320-323].

Стиль коучингу передбачає велику участь співробітників і в основному працює завдяки їх внутрішній мотивації. З цієї причини підлеглі, чутливі до зовнішньої мотивації (наприклад, підвищення, вигоди, пов'язані з роботою, такі як квитки на спорт тощо), можуть не вписуватися в стиль тренування. Цей стиль також вимагає великих зусиль з боку керівника, оскільки він передбачає багато енергії, яка використовується для допомоги команді [26].

Отже, хороший менеджер може вибрати стиль управління залежно від потреб команди та завдання. Звичайно, на стиль управління, який він віддає перевагу, впливає його досвід та особистість, тому, як правило, використовуються два-три стилі, хоча найкращі керівники вміло поєднують їх усі. Менеджер, який не в змозі пристосувати спосіб роботи з людьми до потреб колективу та завдань, найчастіше буде досягати поганих результатів на роботі або матиме труднощі з керівництвом колективом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «РМФ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «РМФ»

ТОВ «РМФ» спеціалізується на виробництві продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів сухарів і печива; борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса підприємства: 48100, Тернопільська обл., Тербовлянський район, місто Тербовля, вулиця Січових Стрільців, будинок 57.

Форма власності – недержавна власність.

Відомості про органи управління юридичної особи – збори засновників.

Уповноважена особа – Смільський Володимир Ігорович.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Смолій Олександр Васильович, Смолій Надія Василівна.

Перелік засновників юридичної особи – Смолій Олександр Васильович, Смолій Надія Василівна.

Дане товариство зареєстроване та почало свою діяльність 07 грудня 1995 року. Після чого розроблений чіткий бізнес-план розпочав свою реалізацію. Головна мета – виробництво високоякісної та конкурентоздатної продукції на регіональному та державному рівнях. Згідно Єдиного державного реєстру платників фізичних осіб та юридичних осіб-підприємців реєстрація відбулася 17.07.1997р.

Діяльність даного товариства у сфері харчової промисловості, а саме виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів сухарів і печива; борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для

тривалого зберігання. Основна спеціалізація це виробництво кукурудзяних паличок. Саме даний продукт активно використовується у харчуванні всіх верств населення, починаючи від маленьких дітей та закінчувати людьми зрілого віку. Харчування кукурудзяними паличками у наш час зростає швидкими темпами, цей продукт служить сніданками, що зараз їх чисельність становить біля 10 % в рік. Також можна навести певні ознаки перспективного розвитку підприємства по виготовленні і реалізації кукурудзяних паличок:

1. Клієнтура ринку охоплює всі вікові групи населення.
2. Продукт є доступним за ціною.
3. Немає залежності від сезонності , випуск відбувається безперебійно, круглорічним є попит.
4. Ефективність і результативність, зі своєї сторони, дають зміни у стилі оформлення.
5. Забезпечення населення широкого смакового вибору, що дає змогу збільшення попиту на продукцію.

Дане підприємство працює над своєю основною ціллю, а саме виробництва відповідної високої якості кукурудзяних паличок. Реалізацією виступає чіткий план дотримання технологічного процесу, забезпечення підбору кадрів, використання сучасних і нових технологій, контроль по виготовленню продукції.

ТОВ «РМФ» працює по лінійно-функціональному типові організації підприємства. За цим типом є розподіл повноважень та відповідальності саме за управлінськими функціями, всі рішення приймаються по вертикалі. Організація управління іде по лінійній схемі, при цьому керівники мають допомогу з сторони підрозділів управлінського апарату, це показано на рисунку 2.1.

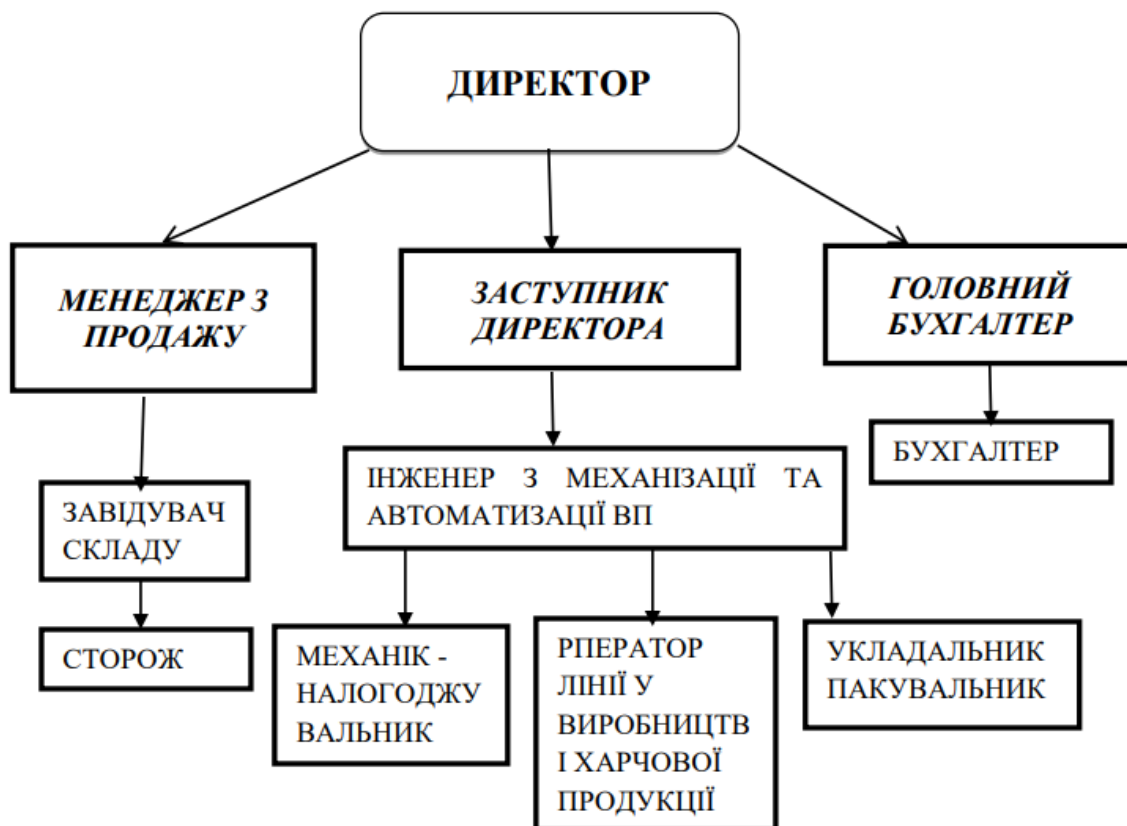


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РМФ»

Примітка: вихідні дані підприємства ТОВ «РМФ»

Необхідною умовою діяльності будь-якого підприємства є його штатний склад працівників. Для злагодженої роботи завжди потрібні працівники, які будуть виконувати свою роботу ефективно та якісно. ТОВ «РМФ» сформувала штатний розпис з 01 січня 2021 р., що відображається у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Штатний розпис з 01 січня 2021р.

N з/п	Посада	Код класифікатора професій	Код ЗКППТР	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Фонд оплати праці, грн.
1	Директор підприємства	1210.1		1	15250	15250
2	Заступник директора підприємства	1210.1		1	14080	14080

Продовження табл. 2.1

3	Головний бухгалтер	1231	20656	1	13650	13650
4	Бухгалтер	3433	20281	1	11375	11375
5	Завідувач складу	1226.2	22075	2	9005	18010
6	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	2145.2	22317	1	8065	8065
7	Менеджер (управитель) із збуту	1475.4		2	10000	20000
8	Механік-налагоджувальник	3115	23552	4	7450	29800
9	Начальник зміни	1222.2	24043	1	9000	9000
10	Оператор лінії у виробництві харчової продукції	8270		5	8954	44770
11	Сторож	9152	18883	4	7311	29244
12	Підсобний робітник	9322	16771	6	7205	43230
13	Прибиральник виробничих приміщень	9132	19258	2	6000	12000
14	Укладальник-пакувальник	9322	19293	15	7230	108450
	УСЬОГО:			46		

Примітка: сформовано автором на основі вихідних даних підприємства ТОВ «РМФ»

Виробництво кукурудзяних паличок відбувається безперебійно. Для цього використовуються певні машини та устаткування. На рисунку 2.2 відображено виробничий цех з автоматизованою лінією та її продуктивністю 100 кг/год.

Саме головним є цей виробничий цех, що здійснює виробництво даної продукції. Тут за кожною операцією закріплений працівник, що виконує свої обов'язки. Робота проходить злагоджено і ефективно. Також на випуску готового

товару є перевірка його по всіх стандартах, що охоплює виготовлення кукурудзяних паличок.



Рисунок 2.2 – Автоматизована лінія виробництва кукурудзяних паличок

Примітка: вихідні дані підприємства ТОВ «РМФ»

2.2 Оцінка та методи ефективності управління керівника підприємства, організація управлінської праці.

Перелік найбільш ефективних методів управління персоналом із абсолютно базового інструменту управління персоналом (людські ресурси). Мова йде про модель компетентності, також відому як система компетентностей, що дозволяє послідовно пов'язувати всі процеси та інструменти управління працівниками в організації. Коротше кажучи, це систематизація ключових завдань та обов'язків та відповідальності поряд з правами даного працівника, який займає конкретну посаду.

У яких ситуаціях буде працювати цей інструмент? Перш за все, опис компетенцій працівника стане чудовою основою для розробки детального профілю кандидатів та створення послідовної системи відбору для рекрутерів. Це дозволить найманому персоналу працювати ефективніше і, перш за все, більш адекватно підбирати майбутніх працівників на потрібні посади. Як наслідок, це

також зменшить найбільшу проблему сучасних людських ресурсів, тобто збільшення плинності персоналу. Створена модель компетентності також є дуже корисною. Під час адаптації новий працівник зможе одразу дізнатись про очікування фірми щодо нього, критерії його майбутньої оцінки або навіть ширше про культуру організації. Модель компетентності також може бути використана як основа для планування, підвищення, відкоригування системи преміювання або навіть планування курсу підготовки та кваліфікації, відповідного для працівників.

У відділі кадрів, який вирішить використовувати цей інструмент, створена матриця оцінки, яка є орієнтиром для прийняття багатьох рішень, пов'язаних із персоналом на майбутнє [6, с. 357]. Отже, це дозволить ефективно автоматизувати процес управління працівниками.

Матриця оцінки включає наступні пункти:

1. Оцініть компетенції та потенціал розвитку співробітників!

Іншим інструментом, на який варто звернути увагу при плануванні ефективного управління персоналом, є аудит персоналу. Цей метод оцінки компетенції та професійного потенціалу працівників дозволить точно оцінити працівників у контексті планів та потреб компанії. Це може бути здійснено як для окремих співробітників, так і для ключових груп, або для всіх працівників організації.

Для менеджерів з персоналу кадровий аудит надає вичерпну інформацію про рівень компетенції зайнятого персоналу підприємства, що, відповідно, дозволяє їм підготувати оптимальну кадрову політику.

В яких інших ситуаціях, пов'язаних з управлінням персоналом, це буде корисно? Аудит стане чудовим показником, який дозволить приймати кадрові рішення з основними змінами, запланованими в організації. Розглядаємо тут, про можливі інші зміни власності, реорганізацію структури компанії, злиття або навіть у разі необхідності скорочення робочих місць та передачі деяких обов'язків іншим людям. Більше того, з аудиту ми дізнаємось про можливості працівника, що дозволить нам визначити, чи можна буде перевести працівника в інший відділ

і змінити його поточну область завдань. Вищезгаданий інструмент також буде працювати у випадку відбору працівників для проектів та спеціальних завдань, при створенні кар'єрного шляху для нового працівника або навіть допомагає прийняти об'єктивне рішення про підвищення по службі.

2. Познайомтесь з думкою ваших співробітників!

Неочевидним, але надзвичайно ефективним інструментом управління працівниками є проведення опитування про задоволеність. На перший погляд може здатися, що знайомство з думками людей, зайнятих в організації, може не мати великого значення для системи їх ефективного управління. Нічого не може бути більше неправильним. Опитування щодо настроїв та думок може безпосередньо сприяти збільшенню залученості працівників і підвищенню ефективності їх роботи.

Опитування про задоволеність є чудовим інструментом для моніторингу того, що відбувається в організації. Знання про задоволення, переважаючі настрої чи думки людей, зайнятих у компанії, є надзвичайно цінним джерелом інформації для роботодавців. Проведені опитування думок працівників дозволять виявити сфери, що потребують подальшого розвитку, причини існуючих конфліктів, проблем, а також причини відходу ключових співробітників. Отримані таким чином дані дозволяють керівництву або менеджерам адекватно реагувати на повідомлення про проблеми, навіть до їх ескалації та збитків для компанії. Це відмінне рішення, яке дозволяє постійно вдосконалювати організацію та формувати імідж роботодавця на ринку. Впровадження змін, які відбудуться в результаті опитування про задоволеність, може виявитись ключовим, серед іншого в обмеженні ротації або формуванні чорного роботодавця на ринку. Цей інструмент дозволяє керувати працівниками, реагуючи на їхні реальні потреби у повсякденному житті.

3. Управління працівниками в епоху ринку працівників.

В епоху ринку працівників, коли важко зберегти найбільші таланти в організації, через перевершення роботодавців у підвищенні привабливості

зайнятості, внутрішнє управління працівниками стає надзвичайно важливим. У разі необхідності змін та адаптації до ринку та нових вимог інструмент ефективного управління персоналом надходить за допомогою інструменту, спрямованого на діагностику поточного стану організації, визначення потреб співробітників та реагування на ці потреби. Досягнення моделей компетентності, аудит персоналу або опитування щодо задоволеності можуть сприяти збереженню найбільших талантів у компанії або зменшенню товарообігу. Ці інструменти також дозволять вам ефективно керувати вашим персоналом, щоб безпосередньо підвищити ефективність їх роботи.

Також методи управління персоналом є примусовими, які в свою чергу охоплюють силові, економічні, соціально-психологічні та виховні, це відображено на рисунках 2.3 – 2.6



Рисунок 2.3 – Примусові методи управління персоналом

Примітка: сформовано автором на основі [14]

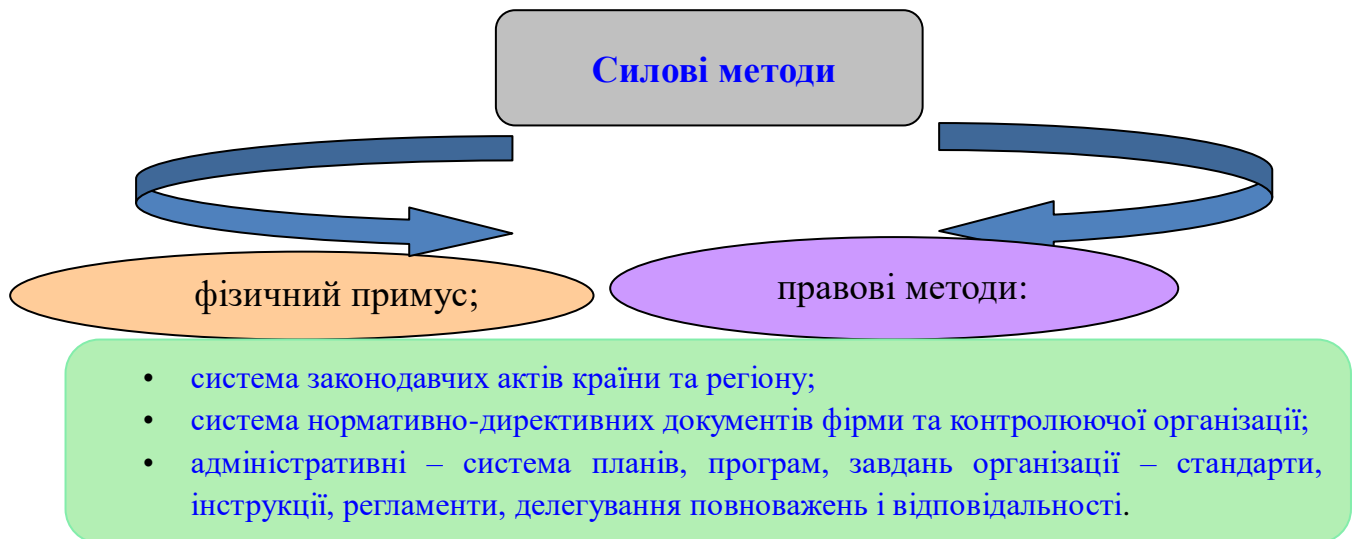


Рисунок 2.4 – Силові методи

Примітка: сформовано автором на основі [14]

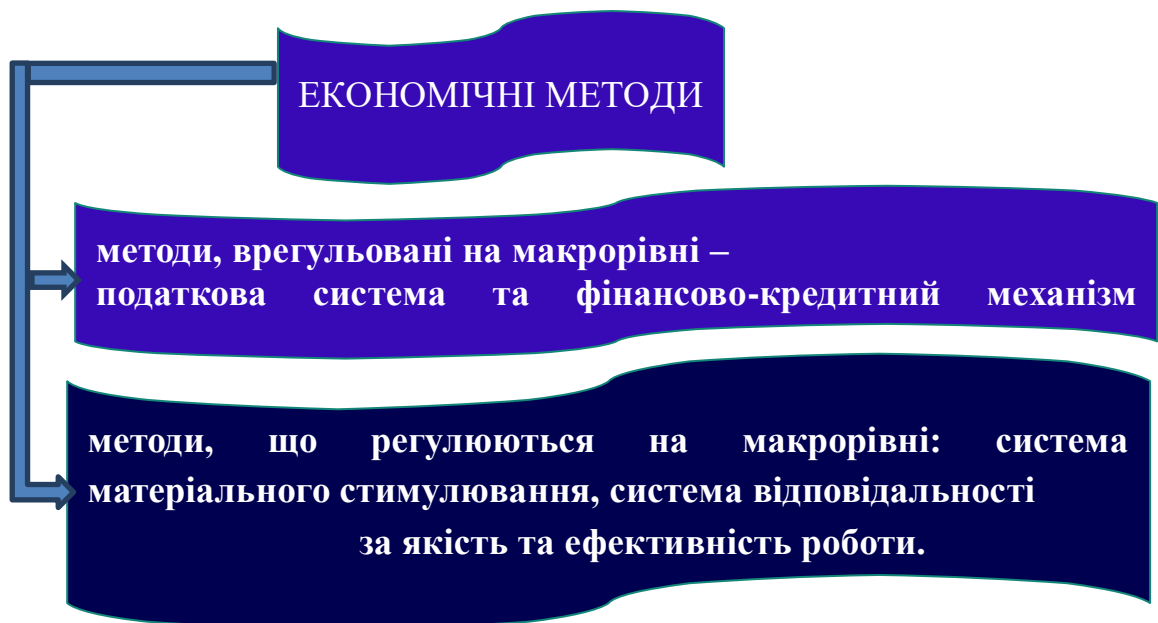


Рисунок 2.5 – Економічні методи

Примітка: сформовано автором на основі [9]

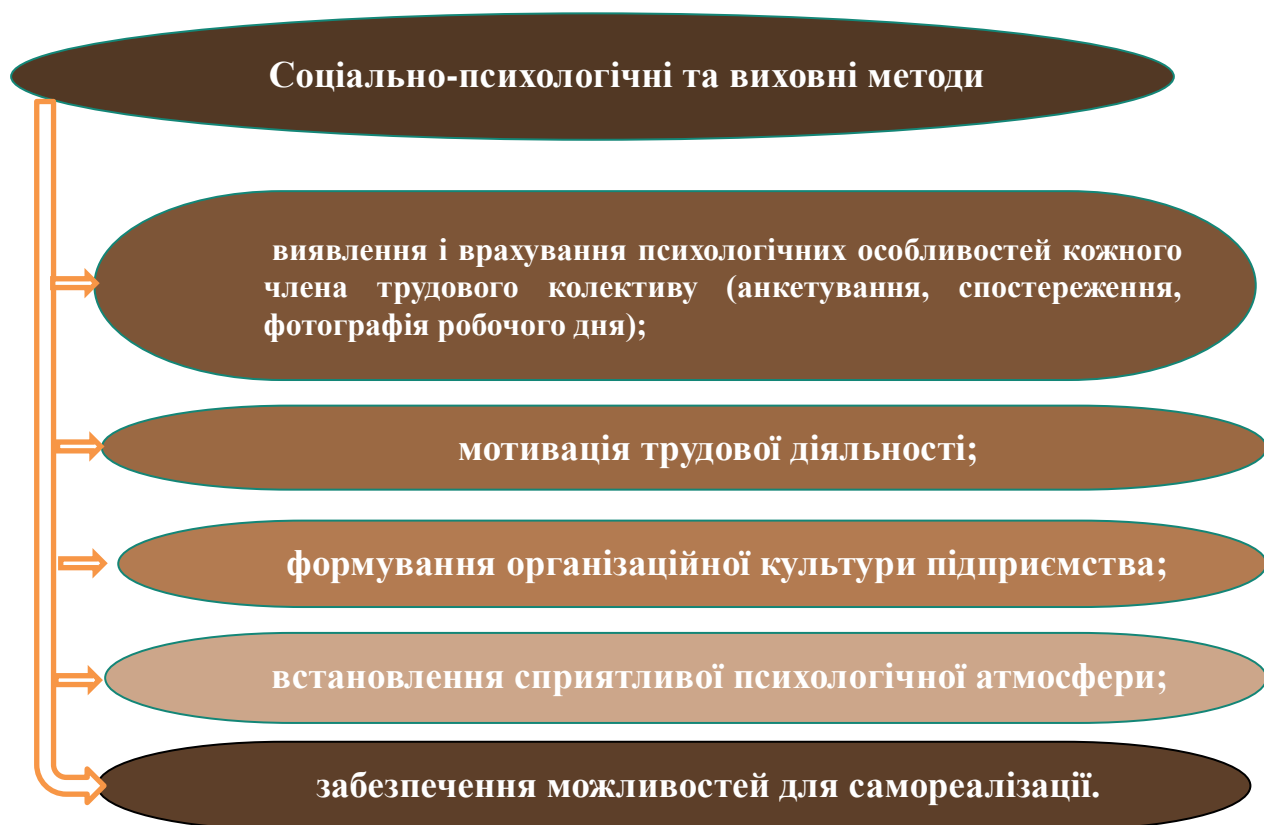


Рисунок 2.6 – Соціально-психологічні та виховні методи

Примітка: сформовано автором на основі [9]

Компетентність керівників ТОВ «РМФ» на кожному рівні управління повинна бути дуже високою, оскільки вони зобов'язані виконувати багато складних завдань:

- повинні керувати людськими ресурсами таким чином, щоб кожен працівник мав чітко визначені завдання, а також сприяв діяльності людини та виявляв ініціативу.

- мати технічні знання, досвід та можливість використовувати їх на практиці, завдяки чому прийняті рішення будуть точними, зміцнюватимуть позиції компанії як лідера та відповідатимуть цінностям та прийнятим стандартам.

- продемонструвати лідерські здібності. Менеджерам часто доводиться їздити за кордон у відрядження до філій холдингу по всьому світу. Для цього

вони повинні вільно володіти принаймні однією іноземною мовою, мати навички та досвід спілкування з людьми в міжнародному середовищі. Є також люди, відповідальні за створення нових підрозділів, і їх знання повинні бути на дуже високому технічному, концептуальному та міжособистісному рівнях. Тому, крім знання мов, менеджери цієї корпорації повинні знати правові норми певної країни, її звичаї, а також мати інформацію про те, як створити філію з формальної та логістичної сторони.

Керівна команда ТОВ «РМФ» характеризується здатністю поєднувати навички з компетенціями, завдяки чому цей досвід безперешкодно використовується в процесах управління на кожному рівні управління. Керівний персонал цієї організації характеризується сильним характером характеру, який, підкріплений міцною освітою та набутими знаннями, дозволяє керувати реальністю таким чином, щоб вони могли переконати своїх підлеглих до ефективної та відданої роботи для досягнення спільної мети.

Ведення бізнесу в економіці, заснованій на знаннях, є викликом для сучасних керівників. Хороша підготовка до виконання управлінських функцій є важливим елементом у розвитку конкурентоспроможної компанії. Вони повинні мати безліч різних навичок та рис особистості, щоб бути успішними на роботі та залишатися на цій посаді. Інтенсивні зміни, що відбуваються в сучасній економіці, зумовлюють дедалі більш високі вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу, який повинен відповідати дедалі складнішим умовам функціонування організації. У нинішньому мінливому середовищі не лише міцна основа знань, т. зв. тверда професійна кваліфікація, але також і т. зв. м'які кваліфікації, тобто соціальні навички, що полегшують ефективну поведінку в тій чи іншій ситуації. Представлені компетенції дозволяють керівництву швидше досягти мети та відповідати вимогам.

Компетенції керівника - це здібності та схильності, які вписуються в обсяг обов'язків, повноважень та відповідальності на окремих рівнях управління. Таким чином, менеджери повинні мати різні таланти та схильності до задоволення

соціальних очікувань. Хороший менеджер, перш за все, повинен бути ефективним, чого можна досягти, використовуючи його риси особистості та навички, такі як розсудливість (здоровий глузд), самооцінка, впевненість у собі, ефективне управління собою та своєю роботою, здатність мотивувати себе, організація діяльності. Ці особливості допомагають приймати правильні рішення та запобігати дезорганізації та шкідливій напрузі та стресам в організації. У сучасній економіці управлінські компетенції - це здатність позитивно використовувати навички, знання та особисті якості у виконанні своєї місії. Менеджер може досягти своєї ефективності та результативності не лише завдяки використанню знань, інновацій, досліджень чи маркетингу, а найбільше завдяки належним стосункам з людьми. Незалежно від займаної посади, співпраця та спілкування з іншими людьми надзвичайно важливі - менеджер повинен постійно працювати над своєю мотивацією та розвитком професійних навичок, а також над розвитком та мотивацією своїх співробітників.

Перш за все кожен керівник повинен бути стійким до стресів. По-друге, він повинен мати схильність керувати людьми та працювати, він не може бути сором'язливим та некоммуникативним. Ще одна надзвичайно важлива риса - напористість, організованість та здатність розпоряджатися часом. Пунктуальність, а також відповідальність за доручені їм завдання також важливі. Оскільки менеджер вже є більш важливою людиною в компанії, він контактує з підрядниками та клієнтами, і багато співробітників можуть наслідувати його приклад, повинні виглядати охайно, добре підбирати слова та поводитися гідно [16, с. 192-194]. Щоб створити хорошу робочу атмосферу, керівник не повинен критикувати чи судити когось на очах. Добре, якщо він має здатність вирішувати конфлікти між працівниками. Більше того, він повинен дбати про добрі стосунки та інтереси своїх підлеглих. Крім того, покладені ним завдання повинні бути зрозумілими і зрозумілими кожному. Хороший керівник здатний виявити індивідуальні особливості кожного працівника, які будуть ідеально гармоніювати

з дорученими завданнями. Повинен також мати можливість працювати в групі. Він також повинен бути мужнім і вірити у свої здібності.

Основні типи навичок хорошого керівника:

1. Технічні навички - необхідні для виконання завдань, призначених даною організацією.

2. Міжособистісні навички - здатність налагоджувати контакти, спрощувати спілкування та підвищувати його ефективність, вирішувати конфлікти, мотивувати співробітників, справедливую оцінку та конструктивну критику, співпрацю з інвесторами.

3. Концептуальні вміння - здатність абстрактно мислити, виявляти складність ситуації і розуміти взаємозв'язок між її елементами, здатність мислити стратегічно і цілісно дивитися на цілі організації.

4. Діагностичні та аналітичні навички - здатність аналізувати та діагностувати проблеми, розробляти раціональні рішення.

Знання також є одним з найважливіших факторів управлінської компетентності, оскільки, зокрема, топ-менеджери повинні мати сучасні знання в різних галузях, зокрема: технології, фінанси, маркетинг, людські ресурси тощо.

Методи прийняття рішення керівником [16, с. 157]. Однією з базових навичок менеджера є вміння приймати рішення. Умови, в яких працює компанія, призводять до багатьох проблем, які менеджер повинен вирішити. Він повинен забезпечити виконання всіх завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей, використовувати існуючі можливості розвитку компанії та забезпечити задоволення потреб працівників на максимально високому рівні. Під проблемою прийняття рішення слід розуміти відхилення існуючого стану від бажаного. Вирішення проблеми рішення полягає у відповіді на питання, як діяти, щоб усунути різницю між існуючим станом та бажаним станом.

Прийняття рішень – це процес, який являє собою послідовність подій, що ведуть до остаточного вирішення.

Прийняття рішення керівником починається тоді, коли він або вона визначає т. зв. ситуація прийняття рішення, тобто ситуація, яка вимагає вирішення, зміни, вдосконалення і закінчується, коли рішення наказується для виконання.

Процес прийняття рішень складається з трьох фаз [18]:

1) Фаза розпізнавання - це діагностична фаза, що складається з оцінки фактичного стану, пошуку причин проблеми та оцінки її значення для функціонування компанії. На цьому етапі потрібно отримати відповідь на запитання: Яку проблему рішення потрібно вирішити?

2) Фаза проектування - це фаза формулювання різних варіантів рішень даної проблеми рішення, критеріїв, за якими варіанти будуть оцінюватися та оцінюватися. Найбільш часто використовуваними критеріями є: економія, простота впровадження, законність, обмежений ризик, швидкість, функціональність. Керівник повинен мати можливість вибрати відповідні критерії для конкретної ситуації і не повинен використовувати суб'єктивні критерії, наприклад, бажання досягти матеріальних вигод. На цьому етапі керівник повинен отримати відповідь на запитання: Які можливі варіанти вирішення проблеми та яка оцінка окремих рішень?

3) Фаза відбору - це фаза порівняння рішень між собою та вибору найкращого рішення, яке найбільшою мірою відповідає прийнятим критеріям. На цьому етапі менеджер повинен отримати відповідь на питання: "Яке рішення даної проблеми є найкращим?". Тут необхідно приймати раціональні рішення, тобто найкращі в конкретних умовах.

Приймаючи рішення, керівник стикається з різними бар'єрами, що обмежують їх раціональність, наприклад:

1) інформаційний бар'єр - менеджер не має достатньо інформації для прийняття рішення,

2) ресурсний бар'єр - менеджер має обмежені людські та матеріальні ресурси,

3) бар'єр особистості та компетентності - це результат особистісних рис та компетенцій менеджера,

4) соціальний бар'єр - результат участі в організації багатьох груп людей з різними очікуваннями щодо цього,

5) мотиваційний бар'єр - виражається відсутністю мотивації працівника до роботи,

6) бюрократичний бар'єр, що виникає внаслідок обмежень, накладених чинними в країні та компанії нормативними актами.

Перед тим, як прийняти рішення, керівник повинен поставити метод прийняття рішення в залежність від типу проблеми, що стосується рішення. Постійні проблеми, які часто трапляються, повинні вирішуватися відповідно до встановлених процедур. Керівник з прийняття рішень працює за трьох умов:

а) визначеність - коли він знає всі можливі варіанти вирішення даної задачі та знає наслідки кожного з варіантів,

б) ризики - коли він знає або може оцінити ймовірність наслідків кожного з варіантів,

в) невизначеність - коли він не знає всіх варіантів вирішення даної задачі, він не знає і не може оцінити ймовірність наслідків конкретних варіантів. Керівник найчастіше приймає довгострокові стратегічні рішення, що характеризуються маловідомою структурою - це рішення, прийняті в умовах невизначеності.

Керівник може приймати рішення самостійно або залучати своїх підлеглих [6, с. 387-389]. Групові рішення характеризуються тим, що принаймні дві людини беруть участь у всьому процесі прийняття рішень. Одноосібні рішення повинні прийматися в ситуаціях, коли немає часу для прийняття групового рішення. Вони також повинні стосуватися проблем, особливо важливих для функціонування компанії, наприклад встановлення регламенту роботи. У таких рішеннях менеджер повинен приймати рішення індивідуально, але в перших двох випадках процесу прийняття рішень його працівники повинні брати участь. Керівник

повинен намагатися приймати групові рішення через те, що група має більше інформації, оскільки кожен учасник має певний обсяг інформації, що впливає з його кваліфікації та досвіду. Недоліком групового прийняття рішень є трудомісткий характер і потреба у вищих витратах. Приймаючи рішення групою, можна спостерігати явище зміни ризику в групі. Це пов'язано з тим, що група приймає більш ризиковані рішення, аніж окремі члени групи. Керівник повинен мати здатність приймати рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають між людьми або групами в компанії. Складність прийняття рішень у конфліктній ситуації полягає в тому, що два різні процеси перекриваються: прийняття рішень та вирішення конфліктів. Керівник повинен спробувати вирішити конфлікт між учасниками процесу прийняття рішення, перш ніж розпочати фазу відбору рішення рішення проблеми. Конфлікт, як правило, виявляється на фазі визнання (діагностика проблеми рішення) і полягає в неможливості сформулювати чітку, прийнятну мету рішення. Особливо корисним методом прийняття рішень у конфліктних ситуаціях є переговори, які за допомогою обговорення та переконання можуть сприяти зміні поглядів учасників конфлікту, і перш за все, попередньому розкриттю всіх суперечностей. Виникнення конфлікту ставить високі вимоги, зокрема, до менеджера, оскільки раціональна поведінка при вирішенні проблем вимагає не тільки знання прийомів та процедур прийняття рішень, а й здатності переконувати, обговорювати, розкривати та вирішувати конфлікти учасників рішення - процес виготовлення.

На ТОВ «РМФ» було проведено тест-опитувальник керівництва, що знаходиться в додатку А. За результатами проведеного тесту Томаса, було визначено що директор фірми набрав 25/30 балів. Це показує, що конфліктні ситуації директор добре знає як необхідно її погасити. У свою чергу менеджер з продажу отримав результат 22/30, що свідчить також про високу комунікативність і швидке злагодження конфлікту. Топ-менеджер набирає 18/30, даному працівникові необхідно більш спокійніше реагувати на конфлікт.

Бухгалтера показник становить 21/30, це говорить про стійкість до стресових ситуацій.

Необхідною умовою успішного керівника є певна група його якостей [25, с.98-100], що відображені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Якості успішного керівника

Група якостей	Якості керівника
Психологічні	Прагнення до лідерства, здатність до керівництва; вольові якості; емоційна врівноваженість; завзятість; енергія особистості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; впевненість в собі; відкритість, гнучкість; легка пристосованість до змін;
Інтелектуальні	Прагнення до постійного самоудосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта; комунікабельність; почуття успіху.
Професійні	Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за якісну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі не чіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти знання і виділяти на них оптимальний час; діловитість; ініціатива, підприємливість; винахідливість, здатність генерувати ідеї.
Соціальні	Уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; виступати в ролі посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «на ковальнею»; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Примітка: сформовано автором на основі [14]

На ТОВ «РМФ» було також проведено експертна оцінка діяльності керівника, яка міститься у додатку Б. Згідно проведених тестувань ми отримали наступні результати:

2 особи – неефективна управлінська діяльність, непридатність до виконання функцій керівника;

8 осіб – низький рівень успішності управлінської діяльності;

15 осіб – середній (достатній) рівень управлінської діяльності;

21 особа – високий рівень управлінської діяльності.

На підприємстві необхідно враховувати всі аспекти діяльності кожного працюючого. Адже від їхніх безпечних та комфортних умов праці в фірмі залежить також її розвиток, процвітання та відданість своїй роботі.

Управління виробництвом це складний процес, що характеризується багатосторонністю своєї діяльності, за цих умов можна визначити вплив управлінської діяльності на показники виробничої. За допомогою аналізу управлінської праці більш глибоко вивчаємо стан і коригування системи організації цієї праці.

Про стабільну конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку товарів і послуг свідчить динаміка спадання доходу (виручки) від реалізації продукції: з 12896,6 тис. грн. у 2019 р. до 2228,7 тис. грн. у 2020 р. (–10667,9 тис. грн. чи –478,7%). Про прибутковість підприємства свідчить динаміка зниження чистого прибутку: з 151,6 тис. грн. у 2019 р. до 63,9 тис. грн. у 2020 р. (–87,7 тис. грн. чи –137,2%).

Проаналізуємо основні показники економічності управлінської праці на даному підприємстві. Обсяг витрат на управлінську працю протягом 2018-2020 рр. зменшився на 119,4 тис. грн. (–45,1%). Найбільшу частку в обсязі цих витрат складає оплата праці управлінських працівників: у 2018 р. – 63,0%, у 2019 р. – 62,8%, у 2020 р. – 58,5%. Негативним є факт зменшення протягом аналізованого періоду величини витрат на технічне забезпечення управлінської праці – на 15,1

тис. грн. (-95,0%). Позитивним є підвищення кваліфікації управлінських кадрів – на 5,5 тис. грн. (+65,5%) та охорону їх праці – на 6,7 тис. грн. (+128,9%).

Питома вага витрат на управлінську працю в собівартості реалізованої продукції у 2020р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 9,0%, порівняно з 2018 р. – на 19,8%, а в загальній сумі витрат підприємства – на 7,4% і 11,2% відповідно. При цьому питома вага оплати праці управлінських працівників у фонді оплати праці підприємства знаходилась на рівні 39,6-39,8%. Ці дані свідчать про невисоку економічність управлінської праці на досліджуваному підприємстві, а отже про її ефективність.

Тепер проаналізуємо основні показники продуктивності управлінської праці в ТОВ «РМФ». Протягом 2018-2020 рр. величина чистого доходу від реалізації продукції на одного управлінського працівника зросла на 672,1 тис. грн. (+434,7%).

Величина чистого прибутку на одного управлінського працівника за цей період зменшилась на 6,4 тис. грн. (-120,8%), а на 1 грн. оплати праці управлінського працівника – на 0,3 грн. (-79,0%). Ці дані свідчать про недостатньо високу продуктивність управлінської праці та, відповідно, про її ефективність.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РМФ»

3.1 Бренд менеджмент як сучасний стиль управління персоналом

Кожне підприємство в наш час потерпає від високої конкуренції. Необхідною умовою цього потрібне правильне управління персоналом. На даному етапі фірми ТОВ «РМФ» є створення такої системи управління персоналом, яка би забезпечила ефективність її діяльності, а також і правильний підхід до виробничого процесу.

Тому таким одним із сучасних стилів управління для ТОВ «РМФ» є бренд менеджмент. Оскільки він являє собою стійкість на ринку товарів і послуг, тому це є нематеріальний актив підприємства, що характеризується довготривалим попитом на продукцію. При цьому бренд менеджмент забезпечує визначальну стадію формування діяльності фірми, а також є арбітром створення умов для ефективності її функціонування.

Сучасний бізнес багатовимірний. Тому діяльність підприємств повинна проходити на багатьох рівнях. Запорукою успіху та збереження гарних позицій у конкурентній боротьбі є тверда прихильність до розробки брендового продукту, створення власних моделей брендів, що дає можливість менеджерам краще та точніше спілкуватися із споживачем та власним бізнес-середовищем. Створення сильного бренду - це біполярна діяльність. З одного боку, саме організація формує його ідентичність та особистість, надаючи бренду індивідуальні риси та характер, унікальний для його галузі. Але з іншого боку, саме споживач оцінює імідж, створений бренд-менеджерами [17, с.145-148].

Сучасний підхід до управління брендом ставить перед підприємствами значні виклики, які багато разів призводять до значної еволюції не тільки в самій

системі роботи організації, але й у свідомості керівництва та менеджерів. На сьогоднішній день не існує виправдання настільки поширеного переконання, що підприємства повинні бути зосереджені виключно на діяльності, що веде до якнайшвидшого перепродажу продукції та зосередженню на розвитку розподілу або розширенні ринку.

На ТОВ «РМФ» було проведено опитування серед всіх працівників. Показники відображені на рисунках 3.1; 3.2. Основними питаннями тут були висвітлені:

1. Чи повинен сучасний керівник бути лідером?
2. Чи є керівник лідером?

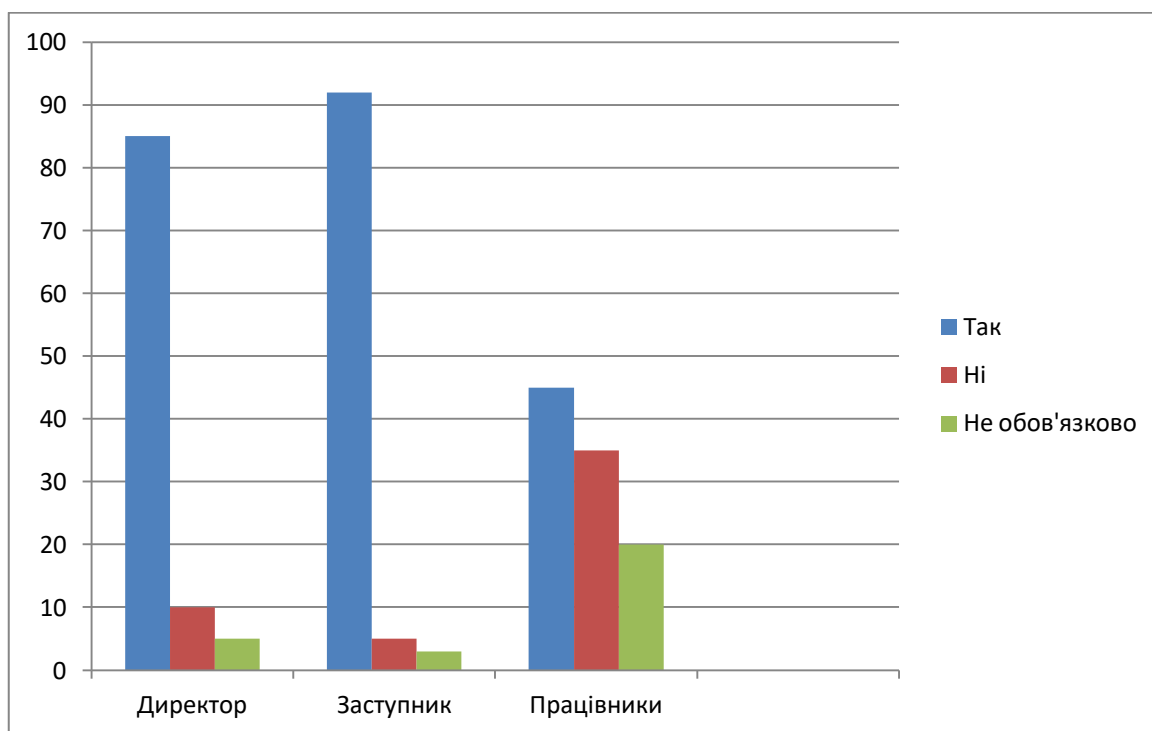


Рисунок 3.1 – Чи повинен сучасний керівник бути лідером?

Примітка: сформовано автором на основі додатку Б

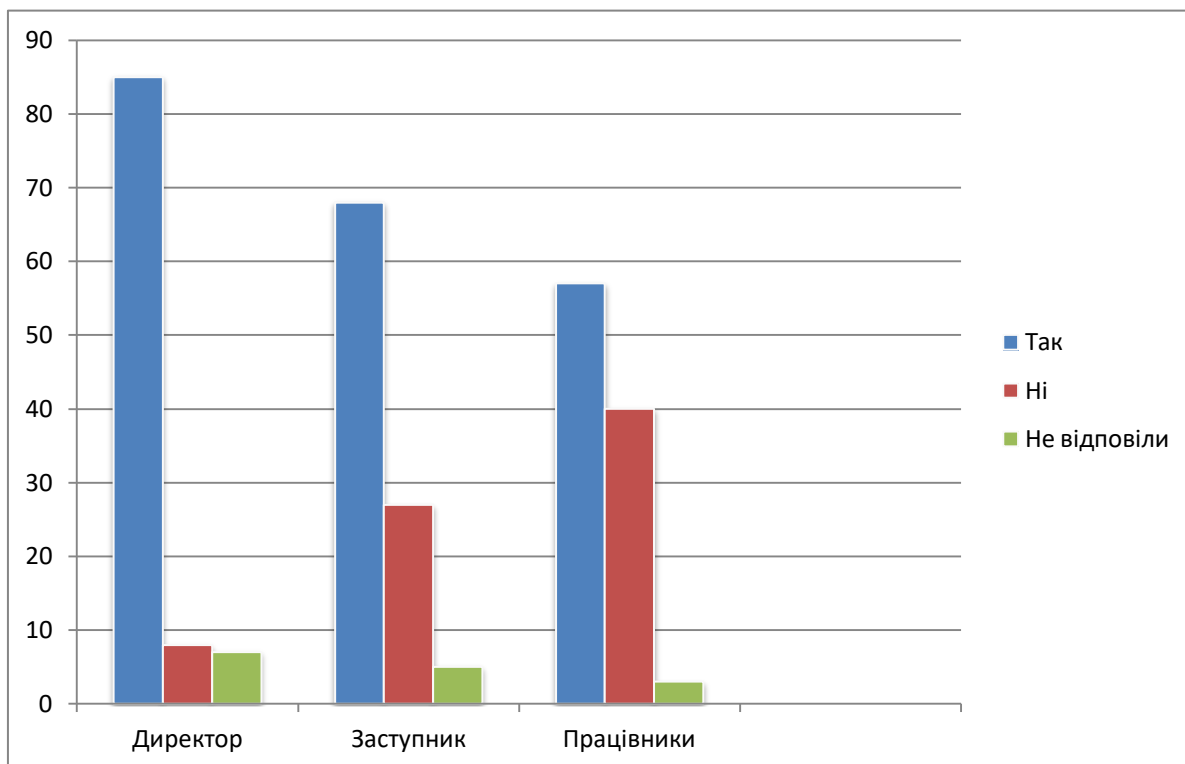


Рисунок 3.2 – Чи є керівник лідером?

Примітка: сформовано автором на основі додатку Б

З першої діаграми видно, що як і директор 85%, так і заступник 92% є лідерами на фірмі. Стосовно звичайних робітників – то тут лідерство становить 45%.

З другої діаграми видно, що директор є лідером фірми і це визнали працівники на 85% , заступник 68%, а працівники 57%. Тому даній фірмі доречно керуватися бренд менеджментом, як сучасним стилем управління.

Бренд менеджмент як сучасний стиль управління не можливо описати одним терміном чи поняттям. Він є багаторганою діяльністю, що включає в себе багато понять, значень та тлумачень. Кожен керівник цей стиль бачить зі своєї точки зору та дає йому свого значення та поняття. На рисунку 3.3 подано, що собою представляє бренд менеджмент.



Рисунок 3.3 – Поняття бренд менеджменту

Примітка: сформовано автором на основі власних досліджень

Термін «бренд менеджмент» впровадив менеджер з маркетингу фірми «Procter&Gamble» Нейл Мак Ерлойн у 1931 році. Саме з цього часу бренд менеджмент постійно перебуває у процесі розробки та втілення нових етапів в своїй діяльності [19, с. 79-83]. Це є так званою динамікою діяльності бренд менеджменту, що відображено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Динаміка бренд менеджменту

Динаміка бренд менеджменту	
Бренд менеджмент ХХ ст.	Бренд менеджмент ХХІ ст.
Індивідуалізація брендів окремих товарів.	Корпоративні бренди.
Ядро ділової активності – товар.	Ядро ділової активності – бренд.
Організаційна структура диктується завданням виробництва і збуту.	Організаційна структура диктується завданнями бренд менеджменту.
Управління брендом – функція рекламного відділу.	Управління брендом здійснює вище керівництво організації, за його стан несе відповідальність топ-менеджер. В діяльності по підтримці і укріпленню бренда беруть участь усі співробітники організації.
Бренд менеджмент виступає допоміжним направленням у діяльності організації, а бренд-маркетинг – додатковими витратами.	Бренд менеджмент пріоритетна функція усіх співробітників, бренд-маркетинг – інвестиції в майбутнє організації.

Продовження таблиці 3.1

Керівники, які відповідають за фінансову діяльність організації скептично відносяться до ефективності функцій бренд-менеджменту і витратам на їх організацію	Керівники, які відповідають за фінансову політику організації, розуміють цінність бренду, як фінансових активів, так і свідомо докладають зусиль для реалізації функцій бренд менеджменту
Маркетинг бренду, стандарти його ідентифікації і їх система будуються на підтримці суті і обіцянок бренду	Усі аспекти діяльності, уся організаційна система будується на підтримці суті і укріплення бренду та включає в себе: місію, бачення, стратегію; цінність і поведінкові стереотипи; комунікації; товарну політику і сервіс; операційні принципи і логістику.
Проблеми брендінгу розглядаються в останню чергу	Кожне міроприємство здійснюється з метою підтримки та укріплення бренду.
Факторами росту організації вважаються вдосконалення продукту або політика поглинання	Суть та обіцянки бренду набувають гнучкості. Враховується динаміка споживчих переваг, включають у себе можливості майбутньої активізації бізнесу і росту організації
Суть та обіцянки бренду розуміють і чітко формулюють відділ маркетингу і рекламні агентства.	Суть та обіцянки бренду точно розуміють і формулюють усі працівники організації та її партнери по бізнесу.
Концентрація зусиль кожного співробітника є на своїх функціональних обов'язках.	Інтегрована організація – цілісна система, що швидко реагує на потреби ринку.

Примітка: сформовано автором на основі [3]

Для визначення, яка Ваша соціальна роль і ким являєтесь на фірмі доречно скористатися формулою особистого бренду 3.1:

$$(\text{Експертні ролі} + \text{Соціальні ролі} + \text{Особистість}) \times \text{Комунікація}; \quad (3.1)$$

Де, Експертні ролі – це все, що пов'язано з професією, діяльністю.

Соціальні ролі – відображення вашої праці в суспільстві.

Особистість – набір персональних якостей, бути в тренді.

Завданнями бренд менеджменту виступають наступні:

1. Аналіз брендового середовища фірми.
2. Забезпечення довгострокового попиту на продукцію фірми.

3. Позиціювання фірми для забезпечення довгострокових переваг на ринку.
4. Надання певної додаткової цінності бренду.
5. Формування стійкої бази для розширення бренду за рахунок диференціації продукції.
6. Формування бренд-команди та кожного з учасників.
7. Сприяння командному мисленню при розробці і управлінні брендами.
8. Розробка практичної структури бренда.
9. Забезпечення правового захисту бренда.
10. Утримання у центрі уваги покупців.
11. Створення та проведення заходів емоційного характеру для покупців.
12. Використання маркетингових комунікацій для просування бренда.
13. Розробка та здійснення лояльних програм.
14. Створення можливостей виходу на нові ринки.
15. Підтримка відповідного рівня прибутковості.
16. Оцінка результативності брендингу.

Принципами бренд менеджменту є:

- усвідомлення значення нематеріальних активів;
- орієнтація на стратегічні цілі підприємства;
- гнучкий підхід у реалізації бренд стратегії підприємства;
- міжфункціональний підхід до брендингу;
- оптимальне поєднання довго- та короткострокових завдань бренду;
- комплексний підхід до процесів розробки і управління торгової марки;
- впровадження ефективних марочних комунікацій;
- формування прихильності споживачів;
- забезпечення індивідуальності та високої якості товарів фірми;
- забезпечення прибутковості бренда;
- створення корпоративної культури фірми.

Які обов'язки бренд-менеджера?

У величезному спрощенні цілісна відповідальність за управління брендом - як з точки зору спілкування, так і з іншими елементами маркетингового комплексу [19, с. 78]. Поширеною помилкою є розуміння цієї роботи лише у творчому контексті, насправді це лише елемент цілого, найпомітніший - під нею багато аналітичної, стратегічної та ділової роботи.

Це тип роботи, який не має одного конкретного кар'єрного шляху. Посада бренд-менеджера охоплює цілий ряд різноманітних обов'язків - це поєднання організаційних завдань менеджера проектів, піарника, який дбає про хороший контакт із середовищем бренду, та менеджера з маркетингу, для якого важливі коефіцієнт конверсії та ефективність.

Іншим важливим елементом є перспектива, необхідність думати про бренд у довгостроковій перспективі - деякі види діяльності, пов'язані з управлінням брендом, - це питання років (формування іміджу, зміна поведінки споживача). Незважаючи на те, що тиск часто змушує вас діяти тут і зараз, шукаючи спеціальні рішення, вам завжди потрібно мати узгоджену стратегію бренду та бачення в потилиці, які слід послідовно впроваджувати протягом довгого періоду.

Третій фундамент - це робота з людьми та управління командою. Управління командою настільки складне, що він повинен вміло керувати проектами, в яких задіяно дуже широке коло людей - не тільки пов'язаних із комунікацією (агентства, медіа-будинки, виробничі будинки тощо), але й виконуючи різні функції в організації, починаючи з відділу продажів, закінчуючи торговим маркетингом, закінчуючи дуже великою кількістю служб підтримки, що сильно впливає на багато проектів - виробництво, закупівлі, інновації та ін.

У роботі з людьми важливі навички слухання, емпатія, а також напористість та цілеспрямованість. При всьому цьому важливі точність, відданість, здатність мотивувати себе та інших та ставити нові цілі.

Робота з людьми - це безсумнівна перевага позиції бренд-менеджера. Специфіка цієї функції базується на спілкуванні всередині та поза організацією,

що означає часті контакти з людьми з галузі, а також з інших підрозділів компанії або повністю з-поза вашої власної структури. Такий досвід надзвичайно цікавий, оскільки надає знання та досвід, але також дозволяє поглянути на проекти з абсолютно нової точки зору. Кількість та складність проектів та темп роботи, безумовно, є проблемою. Як частина відділу маркетингу, необхідно швидко приймати рішення та реалізовувати дії, часто кампанії перекриваються одночасно. Однак ці труднощі можна подолати, використовуючи відповідні інструменти управління проектами.

3.2 Застосування коучингу як стилю управління персоналом в організації

Стереотипно, що боса сприймають як сувору людину, яка віддає розпорядження і враховує їх. Іншими словами, тренер більше схожий на партнера по бесіді - відкритий та доброзичливий. То чи може менеджер бути тренером для своїх працівників? А може, не відмовлятися від його вимог, і в той же час, замість того, щоб віддавати накази - слухати своїх підлеглих, підтримувати та надихати їх?

На ТОВ «РМФ» було проведено тестування, що відображене у додатку В. Свої вміння і навички спробували всі охочі працівники. Це тестування показало, що коучинг, як стиль управління підприємством також доречно тут застосувати. Ці дані показали частку кожного питання цього тесту, це відображено на рисунку 3.4

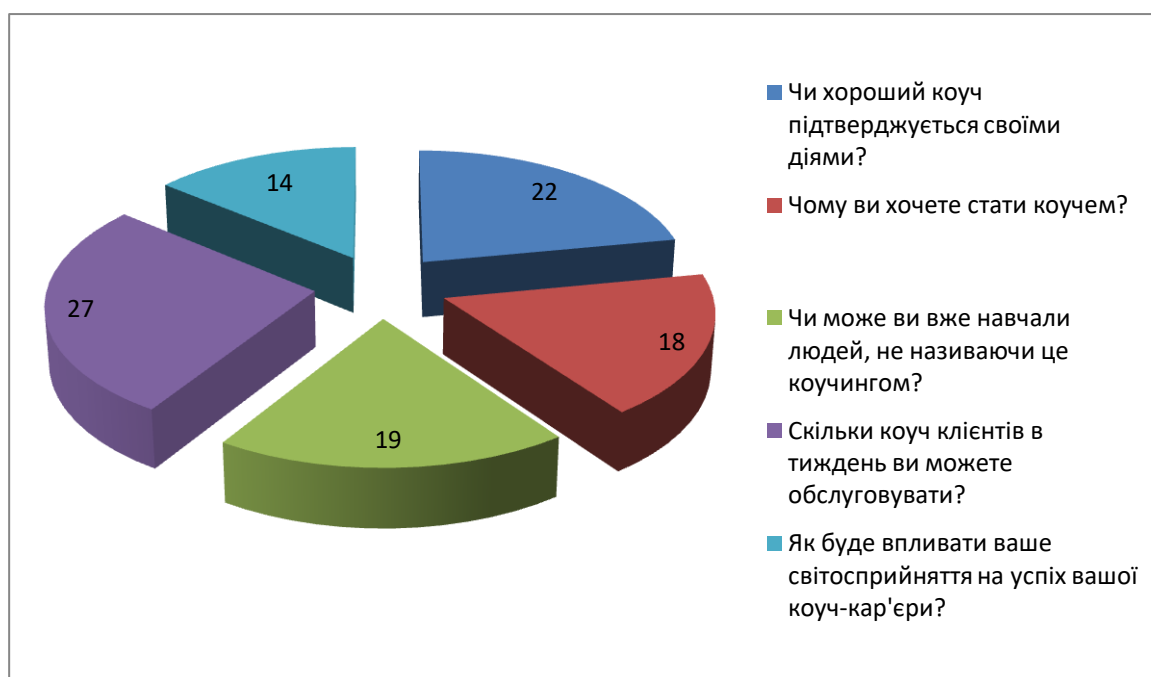


Рисунок 3.4 – Які навички повинен демонструвати хороший коуч?

Примітка: сформовано автором на основі власних досліджень

З цього рисунку видно, що для працівників більш головними питаннями стали: чому ви хочете стати коучем? – 28%; скільки коуч клієнтів в тиждень ви можете обслуговувати? – 27%. За головними питаннями виступають: чи хороший коуч підтверджується своїми діями? – 22%; чи ви вже навчали людей, не називаючи це коучингом? – 19%. Найменшої значущості стало питання: як буде впливати ваше світосприйняття на успіх вашої коуч-кар'єри? – 14%.

Оскільки, коучинг з управління, тобто управління людськими ресурсами для 21 століття це авторитарний стиль управління компанією, і був успішно відпрацьований наприкінці минулого століття. У 20 столітті менеджерам і власникам підприємств різних галузей доводиться реагувати на абсолютно нові виклики, до яких стиль коучингу управління більше підходить, оскільки він безпосередньо впливає на економічні та соціальні фактори. На основі результатів персоналу, підприємства щодо покращення продуктивності праці опитані відзначено, що найвищими серед показників є 20% підвищення значущості працівників та 20% підвищення ефективності трудової діяльності. Структура

опитуваного персоналу щодо коучингу як стилю управління який впливає на продуктивність праці відображено на рисунку 3.5

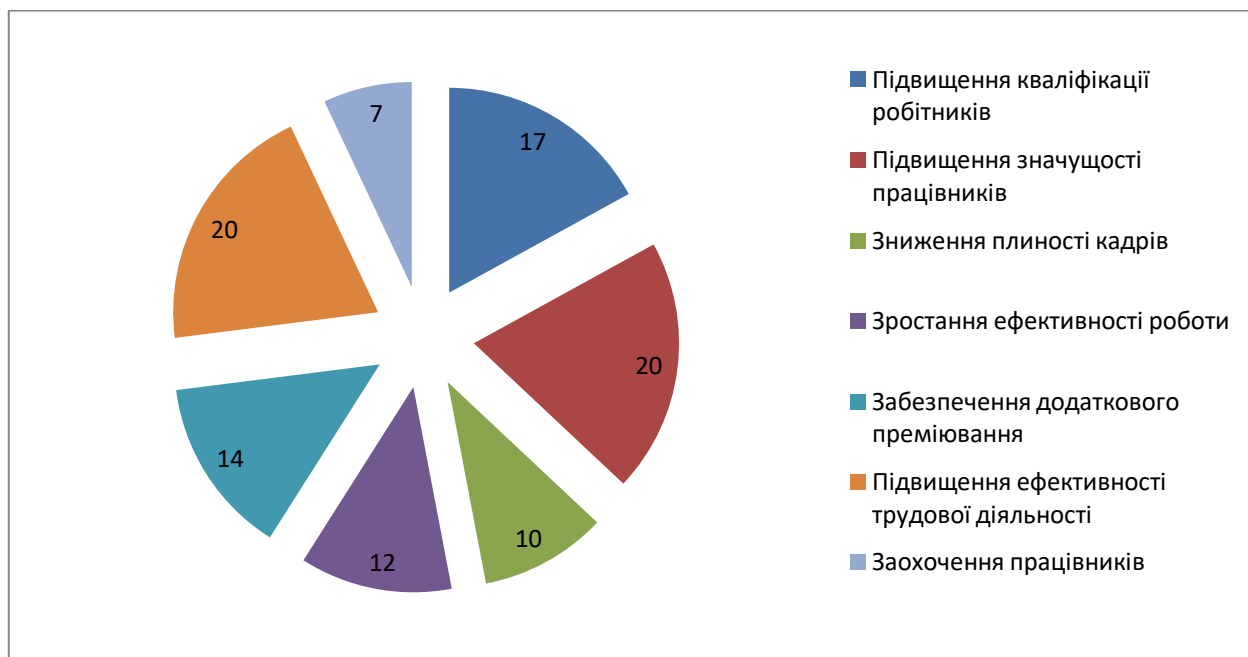


Рисунок 3.5 – Структура опитаного персоналу, щодо покращення продуктивності праці, в період 2021 (6 місяців) років.

Примітка: сформовано автором на основі власних досліджень

З рисунка видно що доцільно використовувати коучинг, як стиль управління, оскільки це забезпечує високі зміни в процесі трудової діяльності. Основними важливими чинниками покращення трудової діяльності для працівників в період з 2021 (6 місяців) рр. стали: підвищення значущості працівників (20%); підвищення ефективності трудової діяльності (20%); підвищення кваліфікації робітників (17%); забезпечення додаткового преміювання (14%); зростання ефективності роботи (12%); зниження плинності кадрів (10%) та заохочення працівників (7%).

Коучинг - це партнерство з клієнтами у спонукальному до роздумів та творчому процесі, що надихає їх максимізувати свій особистий та професійний потенціал [5].

Ключовим фактором коучингу є встановлення цілей та їх переслідування, і це цілком відповідає діловому підходу. Зрештою, у кожній компанії є цілі та завдання, які необхідно вирішити.

Що дасть тренерський стиль управління для фірми ТОВ «РМФ»

Тренер в буквальному перекладі з англійської означає тренера, і цей термін найчастіше використовується у навчальній галузі, де коучинг є одним із методів навчання. У бізнесі тренерський стиль управління має дещо інше значення. Це новий, ефективний спосіб управління всім підприємством, особливо управління людськими ресурсами. Менеджер або підприємець, будучи тренером, встановлює постійні, прямі стосунки з підлеглими та ефективно мобілізує їх до більш напруженої та відданої роботи.

Тренерський стиль управління не вимагає сесій, характерних для класичного коучингу. Цей тип управління базується на спілкуванні, орієнтованому на пошук рішень, найчастіше за допомогою питань. Начальник підтримує працівника у розвитку, дбає про його рівень мотивації та допомагає побачити ширшу перспективу.

Іноді серед співробітників можна зустріти зовсім інше розуміння коучингу. Часто використовують таку фразу: "але мене сьогодні тренували", що може означати, що менеджер дав негативні відгуки. Іншого разу я чую "добре, якщо ти не зможеш скласти план, ти підеш на тренерство", тобто коучинг іноді вважається своєрідним покаранням. Тим часом тренерський стиль управління - це не що інше, як мистецтво досягнення результатів за допомогою бесіди. Завдяки цьому люди знаходять у собі сили ставити собі цілі, про які досі навіть не наважувались мріяти, бо здавалося, що вони недосяжні.

Загальна мета коучингового стилю управління полягає в тому, щоб люди ототожнювались з компанією, несли спільну відповідальність за її долю, а їх дії перетворювались на користь для організації [3, с.76-81]

З одного боку, коучинг стиль управління означає підвищення продуктивності праці і, як результат, приплив грошей до компанії. З іншого боку,

мета - зберегти найцінніші таланти в компанії, надавши їм шанс на розвиток, підвищення ефективності роботи та більшу задоволеність життям (не лише професійним).

Управління за допомогою коучингу базується на таких принципах:

- збереження автономії працівника - воно полягає в тому, що працівник на практиці вирішує, що, як і коли він робить, але в той же час прагне встановити цілі, важливі для всієї організації, в якій він працює;
- відносність - тренер встановлює стосунки з іншими людьми, підтримує своїх підлеглих у пошуку найкращого способу для виконання поставленого завдання;
- компетентності - тренер - це добре освічена людина, яка має досвід та природний авторитет серед працівників; є взірцем для наслідування, і в той же час ділиться навичками зі своїми працівниками та використовує їх для розвитку своїх навичок, важливих у їх роботі.

Також існують певні базові принципи коучингу [3, с. 83], де розкривається цей стиль для кожної людини, це відображено на рисунку 3.6

У стилі коучингу в управлінні підприємством дуже важливо підтримувати взаємоповагу на рівні керівника та співробітника. Зайняття інших рівнів в організаційній ієрархії компанії не повинно спричиняти змін у дотриманні прав і свобод інших людей. До кожного потрібно ставитись справедливо, з повагою, що винна кожному, незалежно від стажу чи поточної посади. Працівники мають однакове право на розвиток та вдосконалення своїх компетенцій.

Коучинг в управлінні командою співробітників

Тренерський стиль управління людьми впливає на послідовне вдосконалення результатів, досягнутих командою. Фахівці навіть стверджують, що такий стиль керівництва бізнесом безпосередньо перетворюється на досягнення високих ділових результатів. Співробітники мають більший вплив на свою роботу, прийняті рішення та все, що відбувається в їх компанії. Вони ототожнюються з цілями підприємства, коли разом зі своїм керівництвом

шукають рішення нових проблем. Тренер-менеджер не дає готових ідей і не видає авторитарних наказів підлеглим, а задає питання, направляє їх на відповідний курс дій і налаштовує своїх підлеглих на розвиток.



Рисунок 3.6 – Базові принципи коучингу

Примітка: сформовано автором на основі власних досліджень

Тренер замість менеджера

Раніше працівники боялися своїх керівників, боялись авторитарних босів. Вони слухали накази роботодавця, який очікував, що його підлегли просто виконуватимуть. Однак така негативна мотивація згубно впливає на психіку людини в довгостроковій перспективі. Тому в 21 столітті менеджери реагують на виклики, поставлені окремими галузями, клієнтами та самими працівниками, використовуючи стиль коучингового управління. Це суперечність розпорядчого стилю, що застосовується на сьогоднішній день. Менеджер більше не є тим, хто дає накази і говорить людям, що і як робити. Тренер, який займає подібну посаду,

формує прихильність співробітників, що впливає на загальне функціонування організації та її фінансові результати.

Коучинг в управлінні проектами - для більшої ефективності та кращого самопочуття співробітників.

Коучинг в управлінні часом

Не кожен працівник в змозі впоратися з собою вчасно. Цей тип навичок пов'язаний не тільки з організацією обов'язків, але і зі збалансованими відносинами між працівниками. Відповідне спілкування в колективі сприяє ефективному потоку інформації, допомагає у розподілі завдань та полегшує можливі зміни в організації роботи. Завдяки цьому компанія працює краще на рівні як загальної структури, так і окремого працівника. Працівник, який знає, що робити, має інформацію та інструменти для цього, а також знає, до кого і коли слід звернутися за допомогою, працює набагато ефективніше. Що стосується управління часом, важлива також самомотивація - адже, як відомо, як підприємці, так і їхні підлеглі завжди занадто зайняті. Коучинг сприяє підтримці постійного темпу роботи та полегшує послідовні дії.

Коучинг в управлінні змінами

Завдяки вступу менеджера до ролі тренера на підприємстві, можна досягти кращого та кращого залучення працівників у довгостроковій перспективі. Тренери спонукають тренерів приймати сміливі, власні рішення та нести за них повну відповідальність. Вони більш креативні та легше вирішують проблеми. Вони не почувуються пропущеними на роботі, знаючи, що їх дії важливі для всієї організації. Все це полегшує компанії впровадження подальших змін - працівники усвідомлюють необхідність розвитку компанії (навіть за рахунок тимчасових незручностей), а крім того, вони часто є ініціаторами різних ідей та рішень для вдосконалення роботи.

Коучинг вимагає змін у мисленні

Однак це не означає, що кожен менеджер, який бачить переваги такого методу управління, зможе негайно його застосувати. Тільки доброї волі може

бути недостатньо, особливо в умовах постійного поспіху та нетерпіння для досягнення нових бізнес-цілей.

Коучинг вимагає уважності, присутності «тут і зараз», - потрібно на мить зупинитися, знайти час поговорити з працівником, не лише видавати нові накази, але й вислуховувати його і давати йому можливість запропонувати власні рішення.

Крім того, управління в стилі коучингу часто вимагає зміни у способі мислення. Керівник повинен позбутися деяких переконань, таких як те, що повноваження покладено на посаду, і що керівник повинен сказати іншим, що робити, а потім спонукати їх. Натомість варто виробити звичку заохочувати співробітників надавати відгуки та подавати власні ідеї. Важливо, щоб менеджер усвідомлював власний потенціал, а також щоб він хотів чомусь навчитися у оточуючих людей.

Бути менеджером-тренером вимагає більше сміливості, ніж відповідальності. Тренер повинен покладатися на своїх людей і показувати це. Крім того, він повинен почуватись комфортно, стикаючись із працівником з результатами своєї роботи. І це повинно позбутися ілюзії контролю.

Зрештою, ключем до досягнення кращих бізнес-результатів є висока мотивація всіх працівників, що складають організацію. З іншого боку, мотивація виникає в результаті спільного встановлення цілей, відповідальності за їх реалізацію та спільної оцінки результатів. Для цього призначений тренерський стиль управління.

З одного боку, коучинг стиль управління означає підвищення продуктивності праці і, як результат, приплив грошей до компанії. З іншого боку, мета - зберегти найцінніші таланти в компанії, надавши їм шанс на розвиток, підвищення ефективності роботи та більшу задоволеність життям (не лише професійним) [23].

У результаті опитування персоналом ми зрозуміли що керівнику підприємства доцільно використовувати коучинг, як метод управління. Адже, він

підвищує мотивацію працівників підприємства до праці. Аналізом відображення економічного ефекту на підприємстві ТОВ «РМФ» за період 6 місяців 2021 р. відображено у таблиці 3.2 та розрахунок проведений у додатку Г.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від впровадження коучингу на ТОВ «РМФ»

Показники	ТОВ «РМФ»		
	До	Після	Зміни, %
1. Чисельність плинності кадрів, чол./рік	9	2	-22%
2. Нераціональне розподілення виробничого циклу, год./день	4	1	-25%
3. Зростання індивідуальної продуктивності праці, шт/год	18	21	+ 16,7%

З таблиці видно, що при впровадженні коучингу чисельність плинності кадрів знизилася на -22% , нераціональне розподілення виробничого циклу знизилася на -25% та зросла продуктивність праці на + 16,7%. За таких даних впровадження коучингу на підприємстві є необхідно умовою діяльності. Саме в процесі мотивації працівників коучинг забезпечує:

- підвищення кваліфікації робітника;
- збільшення значущості кожної особи;
- правильне виконання кожного своєї роботи;
- забезпечення значущості працівників;
- встановлення комфортного зв'язку між керівником та підлеглим;
- поєднання цілей підприємства з цілями робітника.

Тренерський стиль управління дає змогу відповісти на виклики, які постали перед підприємцями у 21 столітті. Це дозволяє виховати морального працівника і, таким чином, керувати не групою людей, які виконують свої завдання, а мотивованою командою, яка переслідує бізнес-цілі. Крім того, методи коучингу надають перевагу здоровим міжособистісним стосункам – їх припущенням є не конкуренція, а спільне подолання перешкод і прагнення до чітко визначених цілей – позитивні зміни.

РОЗДІЛ IV

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Адаптація працівника є одним із елементів процесу набору персоналу, він повинен проходити етапом відбору. Процес адаптації починається з вступу нового працівника в організацію. Він має різну тривалість, що залежить від попереднього досвіду працівника, типу роботи (наприклад, більш-менш складної) або від підготовки організації до прийняття нових працівників [12, с. 78-84].

З психосоціологічної точки зору адаптація означає адаптацію людини до нових умов або середовища. Це складна психологічна ситуація для особистості, яка може мати вплив на її функціонування в майбутньому.

Таким чином, адаптацією працівника можна назвати введення в компанію нещодавно найнятої людини, тобто ознайомлення його/її з організацією, людьми, які в ній працюють, та виконання завдань. Метою адаптації новоприйнятого працівника є якнайшвидше та безконфліктне включення його до організації та її соціального життя, що в свою чергу, призводить до досягнення працівником рівня ефективності.

Нові працівники, хоча вони часто мають великі знання та навіть великий професійний досвід, вони не здатні працювати настільки ефективно, як їхні "старші колеги". Це пов'язано з різницею в організаційній культурі, системах оцінки, прийнятих цілях організації, стандартах та незнанням команди. Стрес, пов'язаний зі зміною роботи, також може бути перешкодою.

Чим швидшим буде процес адаптації працівника, тим швидше він досягне необхідних показників, що є перевагою як для працівника (задоволеність), так і для робочого місця (сильна мотивація до роботи та висока ефективність персоналу, позитивна думка про компанію) [1, с. 110-113].

Цілі адаптації співробітників:

- представити нового працівника в організації якомога швидше та ефективніше (наприклад ознайомлення його з місією, стратегією, історією діяльності підприємства, правилами охорони праці, розподілом праці, обсягом обов'язків);
- навчання працівника виконанню своїх обов'язків, досягнення необхідної якості та ефективності роботи;
- якнайшвидша незалежність на роботі;
- зацікавити нового працівника в організації та представити йому можливості для подальшого розвитку особистості. Це заохочує його залишатися в організації та зменшує стрес;
- ознайомитись із чинними внутрішніми та зовнішніми правилами;
- навчитися поводитися та реагувати у нестандартних, кризових або небезпечних ситуаціях.

Типи адаптації [11, с. 285-287]:

1. Спонтанна адаптація характеризується залишенням працівника перед власною долею в початковий період роботи. Вона не запрограмована, діяльність оточення щодо нової особистості є стихійною. При цьому типові адаптації організація не несе ніяких витрат на адаптацію. Процес адаптації займає більше часу і ризик його виходу з ладу більший.

2. Керована адаптація характеризується тим, що організація здійснює конкретні дії з конкретними цілями адаптації, спрямованими на працівника. Вона запрограмована, включає як дії, зазначені в офіційних правилах поведінки, так і дії, обрані для конкретного працівника. Під час адаптації організація несе витрати, зазначені в програмі адаптації. Процес адаптації займає менше часу, і ризик невдачі низький.

Щоб процес адаптації проходив безперебійно слід:

- ознайомити працівника з цілями та стратегією організації, історією компанії, організаційною структурою, організаційною культурою та загальними принципами роботи;

- точно визначити завдання на новій роботі, сферу відповідальності та компетенції;
- робити доступними ресурси, необхідні для виконання завдань;
- ознайомити з методами роботи, що використовуються для виконання доручених завдань;
- знайомлять новоспечену особу з начальством та колегами, призначити вихователя, який спостерігає за процесом адаптації нового працівника та надає допомогу (вихователь може бути як керівником, так і особою з робочої групи);
- ознайомити новачка з правилами, станом здоров'я і правила безпеки, методами контролю;
- помістити працівника в організаційну структуру;
- визначити сферу співпраці з групою;
- призначити роботу;
- вказати зал для сніданків, фуршетів , санвузол, роздягальня тощо.

4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів

Досягнути безпечних умов праці, виключаючи вплив шкідливих та негативних факторів на робітників, досягається за рахунок дотримання норм і правил безпеки виробничого обладнання та технологічних процесів.

Безпека виробничого обладнання забезпечується за рахунок:

- правильного підбор принципу дії обладнання;
- відповідності виробничого обладнання всім умовам безпечного використання протягом всього часу його експлуатації;
- забезпечення роботи з безпечними конструкціями;
- мінімізація та відсутність впливу шкідливих чи негативних факторів на здоров'я та працездатність робочого персоналу;
- безпечна експлуатація механізованого та автоматизованого обладнання;

- забезпечення засобів захисту працівників від впливу фізичного та психологічного тиску;
- використання та забезпечення засобами захисту працівників на підприємстві відносно устаткування;
- забезпечення захисним одягом та взуттям працівників;
- забезпечення зручних та безпечних умов праці;
- інформування працівників про можливі неполадки обладнання та принципи дії в цих умовах;
- зменшення електроенергії на фірмі, яка використовується в її споживанні, що може нести небезпеку в процесі праці;
- забезпечення виконання всіх ергономічних показників в процесі виконання роботи;
- використання огорож та захисних конструкцій для обладнання;
- огороження небезпечних для діяльності людини виробничих зон.

Загальна організація роботи з виробничим обладнанням повинна забезпечити [2, с.185-189]:

- інструкції щодо проведення технологічного процесу;
- машини та пристрої з інструкціями з експлуатації;
- забезпечення нагляду з боку керівників;
- дотримання та виконання правил охорони праці;
- проведення поточного професійного навчання.

Основою діяльності підприємства є дотримання всіх норм та правил використання, експлуатації та введення в дію виробничого обладнання. Швидке реагування на певні відхилення в роботі устаткування та усунення неполадок. Забезпечення всіх безпечних, не шкідливих та комфортних умов праці кожного працівника.

Безпекою зі сторони технологічного процесу є дотримання та виконання всіх вимог у процесі його виконання. Основними вимогами виступають наступні:

- усунення прямого контакту працівника з готовою продукцією, напівфабрикатами чи відходами, що несе певну небезпеку на людину;
- зміна технологічного процесу, що мала загрозу на діяльність працівників, створюючи таким чином безпечні умови праці;
- перехід на повністю механізовані, автоматизовані лінії виробництва;
- при наявності небезпечних умов праці використання тільки дистанційного керування обладнанням;
- забезпечення герметизації;
- оснащення кожного працівника засобами захисту від дії шкідливого впливу;
- вчасне реагування та отримання інформації про збій та неполадки в роботі;
- утилізація небезпечних відходів;
- контроль за дотриманням технологічного процесу в процесі праці, за необхідності зупинення виробничого процесу;
- забезпечення на підприємстві засобами протипожежної безпеки.

Все виробниче обладнання необхідно розміщувати з дотримання всіх норм та нормативів, забезпечуючи при цьому безпечні та зручні умови праці та виключати небезпеку для працівників [8, с. 307-309].

Всі проходи та розміщення обладнання не повинні перешкоджати виробничому процесу, та мають бути виконанні з дотриманням всіх необхідних відстаней.

Освітленість приміщення має відповідати всім вимогам, оскільки це безпосередньо залежить від безпеки кожного робочого та чіткої видимості всього виробничого процесу.

Сировина, матеріали необхідно зберігати в складських приміщеннях з дотриманням всіх вимог їхнього зберігання, щоб уникнути їх шкідливого впливу на людину.

Транспортування сировини, матеріалів та готової продукції необхідно відповідними транспортними засобами та пересувними засобами вантажів. Забезпечуючи при цьому всім працівникам безпечні умови праці без шкоди здоров'ю для кожного працівника.

ВИСНОВКИ

Актуальність стилю управління, яким керується фірма, в наш час є високою. Оскільки внутрішній взаємозв'язок, підтримка та взаєморозуміння є основними важелями на підприємстві. При правильному підборі стилю управління досягається позитивні результати злагодженої роботи в середині фірми. З цієї сторони невід'ємними стають міцні конкурентні позиції. Конкурувати дуже важко коли немає правильного управління персоналом, оскільки це веде до краху з середини організації.

Провівши аналіз діяльності підприємства ТОВ «РФМ» було запропоновано два стилі управління підприємством. Першим стилем став бренд менеджмент. Він являє собою лідерські навички, які є як і в керівника фірми, так і в його підлеглих. Це дає можливість забезпечувати ефективну діяльність бренд-менеджерів, від яких залежить збут продукції на ринок. Також керівники в процесі роботи з людьми керуються внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Їхніми основними якостями є реагування на пропозиції та потреби кожного робочого, забезпечення зворотнього зв'язку. Саме бренд менеджмент як стиль управління підприємством є ефективним при використанні в процесі праці.

Другим запропонованим стилем управління є коучинг. Він являє собою партнерство з клієнтами у спонукальному до роздумів та творчому процесі, що надихає їх максимізувати свій особистий та професійний потенціал. Також при цьому стилі управління відбувається підтримка цілей працівників, їх мотивування та спільного вирішення певних питань. На ТОВ «РФМ» було впровадження коучингу. Позитивними стали результати цього стилю управління оскільки плинність кадрів знизилася, а продуктивність підприємства збільшилася. Це означає, що при правильному підборі стилю управління фірма зміцнює свої позиції на ринку, забезпечує стійкість до конкурентів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Атаманчук П.С., Мендерецький В.В., Панчук О.П., Чорна О.Г. Інтегрований курс безпеки життєдіяльності (теоретичні основи) // Навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Буйницький О.А., 2009. 200 с.
2. Безпека праці: ергономічні та естетичні основи // Навчальний посібник/ С. Апостолук, В.С. Джигирей. А.В . Апостолук // К. 2006. 215 с.
3. Бренд-менеджмент: теорія і практика // Навч. Посібник / І. В. Струтинська. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
4. Бродська О. Брендінг на емоційному зв'язку зі споживачем / О. Бродська // Персонал. 2015. № 2. 104с.
5. Виноградський М. Організація праці менеджера // Навчальний посібник / Микола Виноградський, Алла Виноградська, Олена Шканова. К. 2003. 516 с.
6. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера // Навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр учбової літератури. 2012. 504 с.
7. Войтович Р.В. Ідеологія, технологія та стиль у державному управлінні // Навч.-метод. посіб. / Р.В. Войнович. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 192 с.
8. Гандзюк М.П., Желібо Є.П., Халімовський М.О. Основи Охорони праці // Підруч. для студ. вищих навч. закл. За ред. М.П. Гандзюка. К. : Каравела; Львів: Новий Світ-2000, 2003. 408 с.
9. Гончарук Н.Т. Стилі управління: переваги та недоліки / Н.Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т УАДУ при Президентові України, 2002. 230 с.
10. Емоційний інтелект лідера Енні МакКі, Річард Бояцис, Деніел Гоулман 2019. 288с. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/emocijnij-intelekt-lidera.html#tab-attributes>

11. Желібо Є.П., Заверуха Н.М., Зацарний В.В. Безпека життєдіяльності: навч. посіб. / За ред. Є.П. Желібо. 4-е вид. К.: Каравела, 2005. 344 с.
12. Заплатинський В .М. // Безпека життєдіяльності (опорний конспект лекцій). К.: КДТЕУ, 1999. 208 с.
13. Іванова В. Менеджер — професійний керівник // Навчальний посібник/ Ірина Іванова. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К. 2005. 106 с.
14. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. К. 2000. 190 с
15. Коучинг як стиль управління, URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/kouching-kak-stil-upravleniya>
16. Крушельницька О.В. Управління персоналом // Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2006. 292 с.
17. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. 2012. № 727. 170с.
18. Литягина А. Семінар «Оцінка ефективності персоналу». М.: Кадровий клуб, 2002.
19. Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу / О. В. Мороз, О. В. Пашенко. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця. 2013. 103 с.
20. Психологія управління в організації // Навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
21. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. URL: <http://ua.z-pdf.ru/7tehnicheskije/676243-1-redkva-oksana-zinoviiivna-udk-3303301-6585011-innovaciyni-pidhodi-formuvannya-sistemi-upravlinnya-personalom-mashinobudivn.php>
22. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами // Навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. – Донецьк: ДонНУЕТ. 2010. 414 с.

23. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути / М. Сорокін. URL: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki.3>
24. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер // Навчальний посібник/ Іван Стеценко. К.: А.С.К., 2005. 221 с.
25. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу // Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
26. Хамаганова С.А. Коучинг как стиль управления. // Управление персоналом. К. 2003. 195 с.
27. Шматко Д. Постановка коучинга в организации. // Управление персоналом. К. 2003. 199 с.
28. 6 моделей лідерства за Даніелем Големаном. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/modelos-de-liderazgo-goleman-5656>

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест-опитувальник К. Томаса на поведінку в конфліктній ситуації.

Тест К. Томаса дозволяє виявити ваш стиль поведінки в конфліктній ситуації. Опитувальник Томаса не тільки показує типову реакцію на конфлікт, але і пояснює, наскільки вона ефективна і доцільна, а також дає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації.

Інструкція:

У кожній парі виберіть те судження, яке найбільш точно описує вашу типову поведінку в конфліктній ситуації.

1.	А/ Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання. Б/ Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому згодні ми обидва.
2.	А/ Я намагаюся знайти компромісне рішення. Б/ Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів інших і моїх власних.
3.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.
4.	А/ Я намагаюся знайти компромісне рішення. Б/ Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5.	А/ Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого. Б/ Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
6.	А/ Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе. Б/ Я намагаюся домогтися свого.
7.	А/ Я намагаюся відкласти рішення складного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.

	Б/ Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого.
--	--

Продовження додатку А

8.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
9.	А/ Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності. Б/ Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.
10.	А/ Я твердо прагну досягти свого. Б/ Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11.	А/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання. Б/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.
12.	А/ Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. Б/ Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.
13.	А/ Я пропоную середню позицію. Б/ Я намагаюся переконати іншого в перевагах своєї позиції.
14.	А/ Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди. Б/ Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів.
15.	А/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки. Б/ Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруги.
16.	А/ Я намагаюся не зачепити почуття іншого. Б/ Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
18.	А/ Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму. Б/ Я дам можливість іншому в чомусь залишатися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19.	А/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання. Б/ Я намагаюся відкласти рішення складного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.
20.	А/ Я намагаюся негайно дозволити наші розбіжності. Б/ Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.	А/ Ведучи переговори, я намагаюсь бути уважним до бажань іншого. Б/ Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми.
-----	---

Продовження додатку А

22.	А/ Я намагаюсь знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю і тієї, яку відстоює опонент. Б/ Я відстоюю свої бажання.
23.	А/ Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. Б/ Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24.	А/ Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням. Б/ Я намагаюся переконати іншого в необхідності прийти до компромісу.
25.	А/ Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів. Б/ Ведучи переговори, я намагаюсь бути уважним до бажань іншого.
26.	А/ Я завжди пропоную компромісне рішення. Б/ Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного.
27.	А/ Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. Б/ Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.
28.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29.	А/ Я пропоную компроміс. Б/ Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.
30.	А/ Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. Б/ Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншою зацікавленою людиною домогтися успіху.

Додаток Б

БЛАНК ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

№	Критерії управлінської діяльності	Оцінки, бали				
		5	4	3	2	1
1	Орієнтація на ринку харчової промисловості.					
2	Введення документації. Стан діловодства: систематизація і облік документів.					
3	Організація взаємодії адміністрації, персоналу. Розподіл доручень і завдань, делегування повноважень					
4	Організація і стан інноваційної діяльності. Інноваційний підхід до вирішення проблем.					
5	Якість виробничого процесу.					
6	Рівень кваліфікаційної підготовки кадрів.					
7	Ефективність виробничо-господарської діяльності товариства.					
8	Стан матеріально технічної бази.					
9	Стан психологічного клімату в колективі, рівень конфліктності, задоволеність роботою і міжособистісним спілкуванням.					
10	Задоволеність персоналу методами і стилем керівництва. Авторитетність керівника					
11	Стимулювання професійного зростання і підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення адаптації молоді, кадрова робота.					
12	Санітарно-гігієнічні умови і стан техніки безпеки в начальному закладі.					
13	Мотивування виконавської і трудової дисципліни, відповідальності. Заохочення персоналу, врахування його інтересів і потреб.					
14	Правове і інформаційне забезпечення професійної діяльності персоналу.					
15	Своєчасність контролю.					
16	Контроль досягнення стандартів харчової промисловості.					

17	Долученість до вирішення особистісних проблем персоналу.						
----	--	--	--	--	--	--	--

Продовження додатку Б

ПІДСУМКОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ І ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Підсумкова оцінка, бали	Характеристика управлінської діяльності
17-33	Неефективна управлінська діяльність, непридатність до виконання функцій керівника
34-50	Низький рівень успішності управлінської діяльності
51-67	Середній (достатній) рівень управлінської діяльності
68-85	Високий рівень управлінської діяльності

Результати:

- 2 особи - неефективна управлінська діяльність, непридатність до виконання функцій керівника;
- 8 осіб - низький рівень успішності управлінської діяльності;
- 15 осіб - середній (достатній) рівень управлінської діяльності;
- 21 особа - високий рівень управлінської діяльності.

Додаток В

Коучинг-тест «Які навички повинен демонструвати в роботі хороший коуч?»

1. Хороший коуч своїми діями підтверджує, що ...

- слухання важливіше ніж говоріння;
- у кожної людини є достатньо ресурсів, щоб отримати те, чого він дійсно хоче;
- минуле людини не показник його майбутнього;
- люди обмежують себе переконаннями в тому, що для них можливо;
- він / вона для 100% підтримки;
- він / вона не для того, щоб надавати відповіді;
- він / вона вмiє створювати обстановку безпеки і довіри;
- він / вона проявляє повагу до образу сприйняття, світогляду і особистому житті клієнта;
- він / вона відкритий / а незнання і ризикує;
- в коучингу немає місця критиці;
- весь коучинг на 100% конфіденційний.

2. Чому ви хочете стати коучем?

У поданому списку позначте найбільш відповідну вашій ситуації причину або причини.

Продовження додатку В

- Для свого власного особистого розвитку
- Щоб краще робити свою роботу
- Щоб поповнити арсенал своїх навичок
- Тому що цього хоче мій менеджер
- Щоб відкрити свій власний коучинг-бізнес

3. Чи може ви вже коучіруете людей, не називаючи це коучингом, і тепер хочете ...

Зі списку виберіть ті пункти, які відображають ваші бажання, пов'язані з професією "коуч"

- Бути частиною спільноти професійних коучів
- Мати перевагу у вигляді підтримки коучинг-спільноти
- Отримувати поради щодо ведення свого коучинг-бізнесу
- Бути впевненим / ною, що ваші коучинг-навички знаходяться на рівні сучасних вимог
- Структурувати те, що ви вже неофіційно робите
- Мати акредитацію своїх коучинг-навичок

4. Скільки коучинг-клієнтів в тиждень ви реально можете обслуговувати?(вказіть своє значення)

Введіть кількість годин на тиждень, протягом яких ви хотіли б займатися коучингом.

Продовження додатку В

5. Як буде впливати ваше сприйняття життя на успіх вашої коучинг-кар'єри?

Чи любите ви спілкуватися з людьми, з котрими ви не зустрічалися раніше?

- Так;
- Ні.

2. Чи подобається вам слухати незнайомих людей з самих різних соціальних груп?

- Так;
- Ні.

3. Чи готові ви просити, щоб кожен клієнт рекомендував ваші послуги іншим?

- Так;
- Ні.

Додаток Г

Економічний ефект від впровадження коучингу на ТОВ «РМФ»

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{п.к} = (Ч_з - Ч_{н.з})/Ч_{сер},$$

Де, $Ч_з$ – кількість звільнених працівників,

$Ч_{н.з}$ – кількість неминуче звільнених працівників,

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

$$K_{п.к} \text{ (до впровадження коучингу)} = 9 \text{ (чол/рік)};$$

$$K_{п.к} \text{ (після впровадження коучингу)} = 2 \text{ (чол/рік)};$$

$$K_{п.к} \text{ (зміни, \%)} = 2 \div 9 \times 100\% = 22\%.$$

Тривалість виробничого циклу (T_v) розраховується за формулою:

$$T_v = T_{оц} + T_{пр} + T_{обсл} + T_{пер},$$

Де $T_{оц}$ — тривалість операційного циклу,

$T_{пр}$ — тривалість проходження природних процесів,

$T_{обсл}$ — тривалість обслуговуючих процесів,

$T_{пер}$ — час міжопераційних та міжзмінних перерв.

$$T_v \text{ (до впровадження коучингу)} = 4;$$

$$T_v \text{ (після впровадження коучингу)} = 1;$$

$$T_v \text{ (зміни, \%)} = 1 \div 4 \times 100\% = 25\%.$$

Індивідуальна продуктивність праці ($ПТ_I$) розраховується за формулою:

$$ПТ_I = \frac{Q}{T_p},$$

Де, Q – кількість продукції в натуральному виразі,

T_p – виготовлення продукції за одиницю робочого часу.

$$ПТ_I \text{ (до впровадження коучингу)} = 18$$

$$ПТ_I \text{ (після впровадження коучингу)} = 21$$

$$ПТ_I \text{ (зміни, \%)} = 18 \div 21 \times 100\% = 116, 7\%.$$