

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стилі управління персоналом підприємства»

(за матеріалами ТОВ «САНТУРІЯ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Уськової Олександри
Георгіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Поняття, класифікація та особливості стилів управління персоналом підприємства.....	5
1.2 Вплив стилів управління персоналом на ефективність діяльності підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САНТУРІЯ»	13
2.1 Організаційно-економічна характеристика та особливості діяльності ТОВ «САНТУРІЯ».....	13
2.2 Оцінка ефективності стилю управління персоналом у ТОВ «САНТУРІЯ».....	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САНТУРІЯ»	27
3.1 Розробка рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилю керівництва ТОВ «САНТУРІЯ».....	27
3.2 Ефективність реалізації запропонованих рекомендацій, щодо удосконалення стилю керівництва ТОВ «САНТУРІЯ».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	43

Вступ

Актуальність системи управління персоналом підприємства обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до сучасних вимог. На сьогодні швидко змінюються форми та стилі управління персоналом, саме тому даний процес має йти в ногу з часом та теперішніми змінами.

Функціонування підприємства залежить від ефективного побудування системи управлінської діяльності, тому роль керівника в підприємстві є дуже важливою. Уміння керівництва створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, застосовувати потрібні управлінські методи, вирішувати конфліктні ситуації – це все залежить від обраного стилю керівництва і впливає на результативність роботи підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів стилів управління персоналом на підприємстві та шляхи удосконалення стилю управління персоналом ТОВ «САНТУРІЯ».

Завданням дослідження є:

- дослідження ефективності різних стилів управління та їх характеристика;
- діагностика системи управління персоналом підприємства;
- аналіз ефективності стилю управління персоналом підприємства за допомогою розрахунку показників плинності персоналу та його постійності;
- обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та організаційні аспекти стилю управління ТОВ «САНТУРІЯ».

Практичне значення отриманих рекомендацій полягає у тому, що вони можуть бути використані для удосконалення системи управління персоналом.

у, в роботі були застосовані результати опитуваних фахівців за ТОВ «САНТУРІЯ».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 36 сторінок, включаючи перелік літератури та рисунків. Списинок використаних джерел містить 10 назв літературних джерел, розміщених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладені на 12 сторінках.

у, в роботі були застосовані результати опитуваних за ТОВ «САНТУРІЯ».

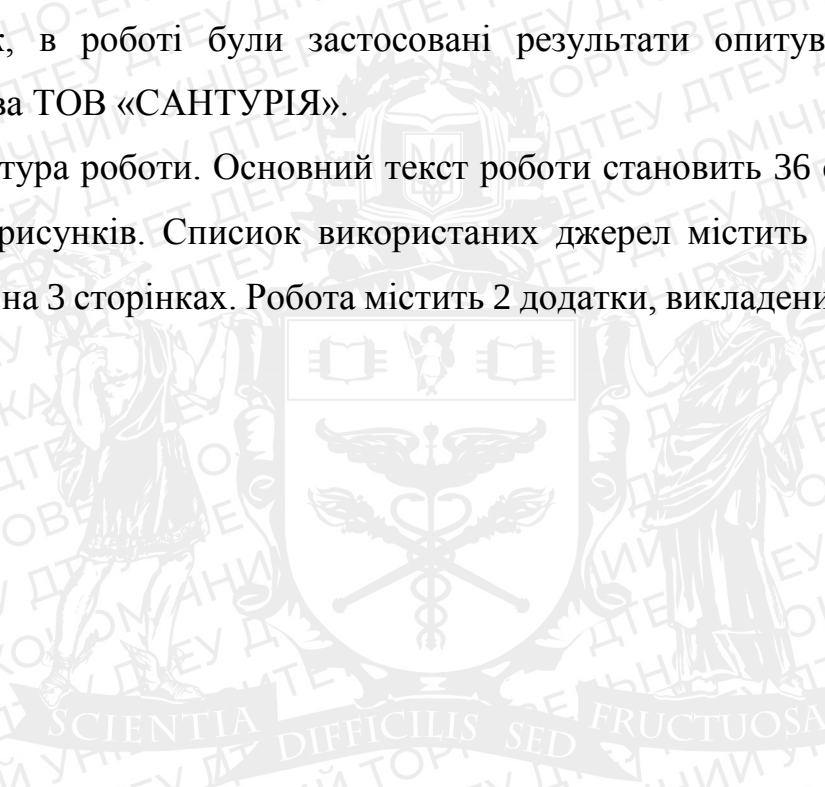
Структура роботи. Основний текст роботи становить 36 сторінок, включаючи переклад рисунків. Списиок використаних джерел містить 10 джерел інформації. Робота складається з 3 сторінок. Робота містить 2 додатки, викладені в додатках.

у, в роботі були застосовані результати опитуваних за ТОВ «САНТУРІЯ».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 36 сторінок, включаючи переклад рисунків. Списиок використаних джерел містить 10 джерел інформації. Робота складається з 3 сторінок. Робота містить 2 додатки, викладені в додатках.

у, в роботі були застосовані результати опитуваних за ТОВ «САНТУРІЯ».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 36 сторінок, включаючи переклад рисунків. Списиок використаних джерел містить 10 джерел інформації. Робота складається з 3 сторінок. Робота містить 2 додатки, викладені в додатках.



РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти стилів управління персоналом підприємства.

1.1 Поняття, класифікація та особливості стилів управління персоналом підприємства.

В сучасних умовах пріоритетом при побудуванні системи діяльності підприємства є розробка та формування ефективної стратегії управління персоналом. Це зумовлено тим, що останнім часом управління персоналом вимагає все більших знань, а персонал набуває статусу однієї з найбільш значущих складових внутрішнього середовища, оскільки ефективне функціонування організації, досягнення організаційних цілей забезпечує саме персонал.

Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання сукупності трудових ресурсів організації, спрямований на досягнення поставленої мети. Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонуванні організації та покращення якості трудового життя персоналу, які органічно пов'язані між собою.

В управлінні персоналом визначають об'єкт та суб'єкт управління.

Об'єктом управління персоналом може виступати організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або здійснюють функції з обслуговування. Основним змістом управління персоналом є цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Управління персоналом за формою є складним комунікативним процесом у всіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від розмови з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності колективів та окремих працівників.

Основним завданням управління персоналом є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його праці, створення безпечних умов роботи.

Стиль керівництва – це звичайна манера поведінки керівника стосовно працівників, щоб вплинути на них і спонукати до досягнення цілей організації. Стиль управління безпосередньо впливає на розвиток співробітників усередині компанії, успішність організації, її корпоративну культуру й утримання фахівців.

За традиційною схемою класифікації, стиль може бути:

- авторитарним
- демократичний
- ліберальний
- змішаний

Авторитарний стиль. Суть цього стилю в тому, що управління здійснюється через жорсткий контроль співробітників. Менеджери з авторитарним стилем управління очікують від співробітників беззаперечного підпорядкування і чіткого виконання всіх поставлених завдань, так би мовити, без зайвих питань [26].

Авторитарне управління в команді вимагає чітко визначених ролей, а менеджер уважно стежить за кожним завданням, яку виконує співробітник. Авторитарні лідери вважають, що без мікроконтролю фахівці не зможуть добре працювати і все «поламають». Своїх підлеглих авторитарні лідери мотивують погрозами і ультиматумами, а тих, хто порушує дисципліну – карають.

На сьогодні застосування авторитарного стилю управління може призвести до розладів в колективі, незадоволення співробітників внутрішнім

кліматом, що надалі за собою понесе збитки за рахунок не якісного виконання посадових обов'язків працівниками підприємства [26].

Але є ситуації коли потрібно застосовувати авторитарний стиль управління. Наприклад, це криза при якій рішення приймаються швидко і здебільшого тільки керівником.

Демократичний стиль. Цьому стилю характерна поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, врахування думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Це є найбільш лояльним стилем управління персоналу, при якому зберігається максимальний комфорт працівників і водночас виконуються необхідні показники по плану підприємства.

Але і мінуси, наприклад, неможливість прийняти швидке рішення, керівник менше цікавиться процесом [14].

Ліберальний стиль. Характерний для керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції та навіть критику підлеглих тощо [14].

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо. [14]

Таблиця 1.1

Узагальнююча характеристика стилів управління персоналом.

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийняття ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва чи рішення наради
1. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
2. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
3. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
4. Відношення до підбора кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
5. Відношення до недоліків власних знань	Усе знає — усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
6. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружно налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
7. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий
8. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
9. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання.	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Діє приблизно так само, як і демократ

*Джерело: [26]

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не лише взаємини керівників і підлеглих, але й загальну ситуацію. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Однією з найпопулярніших моделей є управлінська решітка Блейка і Моутона. Отримані результати в Університеті штату Огайо і Мічиганському університеті лягли в основу розробленої Робертом Блейком і Джейн Моутон двовірної теорії лідерства [23].



Рис. 1.1 Управлінська решітка Блейка і Моутона

*Джерело: [23]

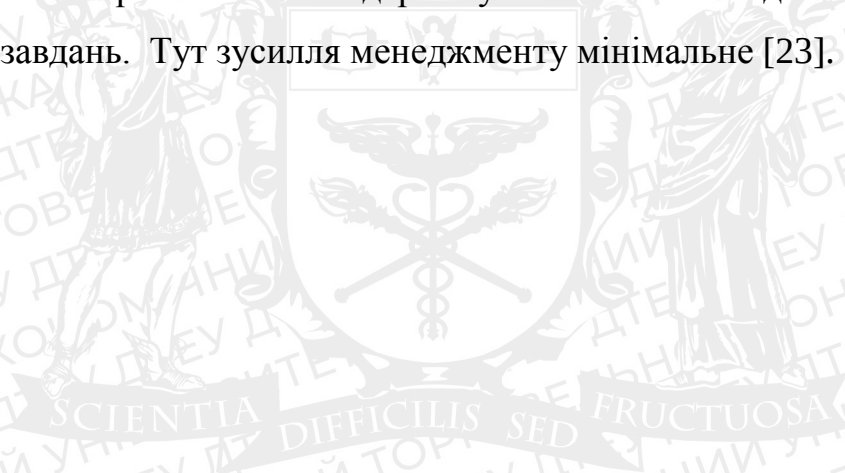
Стиль «керування командою» (9,9) вважається найбільш ефективним через те, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації.

Стиль «керування заміським клубом» (1,9) означає, що основний акцент зроблено на потребах співробітників, а не на результатах праці.

Стиль «заснований на повноваженнях керування» (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій.

Стиль «організаційне (серединне) керування» (5,5) відображає однакову увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем.

Стиль «убоге керування» (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, яке спрямоване на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне [23].



1.2 Вплив стилів управління персоналом на ефективність діяльності підприємства

Створення конкурентоспроможного продукту завжди пов'язане з працівниками, що працюють у компанії. Сучасні принципи організації виробництва, кращі системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, властивих новому методу управління, залежить від конкретних працівників та їх знань, здібностей, кваліфікації, дисципліни, мотивації та вирішення питань.

Сучасний керівник повинен, перш за все:

- наголосити на розвитку та незалежності співробітників;
- впроваджувати власні компетенції в управління персоналом;
- використовувати філософію управління, ґрунтуючись на елементи, які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації;
- збалансувати силу влади та довіри між керівництвом та підлеглими;
- прагнення реалізувати поставлену мету.

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

Прибічники авторитарного і орієнтованого працювати методу стверджують, що: авторитарний стиль керівництва ефективніший, оскільки підкріплює одноосібну владу керівництва і цим збільшує його чи його можливості проводити підлеглих, спонукаючи їх до досягнення цілей підприємства.

Прихильники демократичного, орієнтованого на людину стилю керівництва вважають, що, якщо не прийняти під час заходу, то влада виконавця може зрости настільки, що підірве вплив керівництва та формує на підприємстві

додаткові проблеми. Орієнтований на людину підхід забезпечує максимальну продуктивність тому, що люди, які безпосередньо виконують роботу, найбільше здатні перебудувати її таким чином, щоб досягти найбільшої ефективності та збільшити задоволеність співробітників.

Ті, хто вважає, що демократичний або орієнтований на людини стиль керівництва завжди кращий, ніж авторитарний, виходять з того, що між задоволеністю та продуктивністю існують причинні стосунки. Вони міркують так: стиль керівництва впливає на задоволеність та на якість функціонування підприємства. У ситуації, де виконавці діють на рівні нижчих потреб, демократичний стиль керівництва може скоротити рівень задоволеності. Однак участь співробітників у прийнятті рішень, як правило, має позитивний вплив на задоволеність більшості співробітників, які знаходяться вищому ієрархічному рівні, ніж робітники. Відзначалися також випадки, коли цей стиль був успішний і щодо малокваліфікованих робітників.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що існує багато поглядів на стилі керівництва. Однак не існує універсального, який би вів до максимальної ефективності організації. Тому, якщо керівник хоче, щоб підприємство розвивалося, ефективно працювало та приносило прибуток, його завдання - знайти такі важелі управління, які б створили ефективний стиль, придатний конкретної ситуації.

Для досягнення оптимальних результатів необхідно прагнути адекватно, оцінювати ситуацію, творчо аналізувати об'єктивні обмеження та суб'єктивні можливості їх подолання, прогнозувати наслідки прийнятих рішень, реально оцінювати можливості підлеглих, як керівників, і виконавців, спиратися той стиль управління, який впливає з психологічних та особистих характеристик керівника [26].

Розділ 2. Дослідження ефективності стилю управління персоналом підприємства ТОВ «САНТУРІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та особливості діяльності ТОВ «САНТУРІЯ»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «САНТУРІЯ». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством.

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОВ САНТУРІЯ». Місце розташування Товариства: 04050, Україна, м.Київ, вул. Глубочицька, 32. Джерелом формування майна товариства є грошові та майнові внески керівника підприємства.

Предметом діяльності ТОВ «САНТУРІЯ» є:

- перевезення вантажу автомобільним транспортом;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля.

Головна мета створення підприємства – отримання прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб громадян, підприємств у товарах та послугах, які надає Товариство.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, які затверджені правлінням товариства і зареєстровані в торгово-промисловій палаті, печатку зі своєю назвою. Джерелами формування майна товариства крім статутного фонду також є і доходи від реалізації продукції та інших видів діяльності, передбаченої статутом.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання

покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Воно є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх обов'язків.

Основною діяльністю ТОВ «САНТУРІЯ» є надання послуг у сфері кур'єрського сервісу.

Кур'єрський сервіс – підприємство, що спеціалізується виключно на послугах доставки вантажу з одного місця в інше, використовуючи при цьому різний вид транспорту.

Даний сервіс відрізняється від звичайних поштових служб наступним:

- швидкість доставки (термін доставки – 3 години з моменту оформлення замовлення);
- можливість відправки вантажу в реальному часі;
- можливість отримання товару в той же день.

Кур'єрський сервіс вважається одним з найзручніших способів отримання клієнтом бажаної продукції за короткий проміжок часу, та на сьогодні відзначається великим попитом у організацій, бізнесу та приватних осіб.

Сьогодні у всьому світі спостерігається зниження інтересу до походів в торгівельні центри та магазини, а навізамін цьому головним інтересом сучасного покупця стає оперативність. Клієнту важливо не вибиватись з повсякденного ритму життя і отримати необхідну йому послугу, при цьому не витратити багато часу на процес покупки.

Також, пандемія COVID-19 стрімко підвищила попит на цей сервіс, і за оцінками таких відомих сервісів кур'єрської доставки як Glovo, український ринок доставок виріс в 2020 році в 6-7 разів в порівнянні з попередніми роками.

Відштовхуючись від цього, керівництвом ТОВ «САНТУРІЯ» було прийнято рішення заснувати кур'єрський сервіс під назвою Wee Delivery.

Головним завданням кур'єрської служби є:

- приймання товару від замовника (отримання кур'єрами певної продукції в спеціалізованих точках);
- гарантія виконання замовлення (своєчасність виконання послуги за заздалегідь оговореними термінами);
- розробка пропозицій для клієнтів (введення нових послуг);
- контроль за якістю послуг (робота та аналіз відповідей таємного покупця та рейтингова система кожного кур'єра);
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу (постійне удосконалення знань персоналу, та проведення тренінгів);
- оптимізація та автоматизація процесів (оптимізація роботи мобільного застосунку, через який здійснюється найбільший обсяг роботи).

Для того, щоб у клієнтів склалось найкраще враження про даний сервіс і вони надалі використовували послуги кур'єрського сервісу Wee Delivery, підприємство завжди працює над удосконаленням своєї роботи:

1. найкоротші терміни доставки (навіть в пікові навантаження);
2. забезпечення цілісності товару та його товарного вигляду;
3. гарантія передачі товару лише в руки клієнту (передбачає собою перевірку документів клієнта).

На сьогодні Wee Delivery пропонує своїм клієнтам цілий спектр послуг по звичайній та терміновій доставці в 6 містах України: Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів та Запоріжжя.

За час існування підприємства був знайдений основний клієнт. Замовником послуг ТОВ «САНТУРІЯ» є ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА».

Постійний контроль за якістю дає змогу надавати кращий сервіс ніж поточні конкуренти, у наслідок чого ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА» продовжує свою співпрацю з ТОВ «САНТУРІЯ».

Так як дане підприємство можна віднести до малого, відповідно і формування загальних відділів тут відсутнє. На заміну ним виступають фахівці, які на сьогоднішній день ведуть усі питання підприємства.

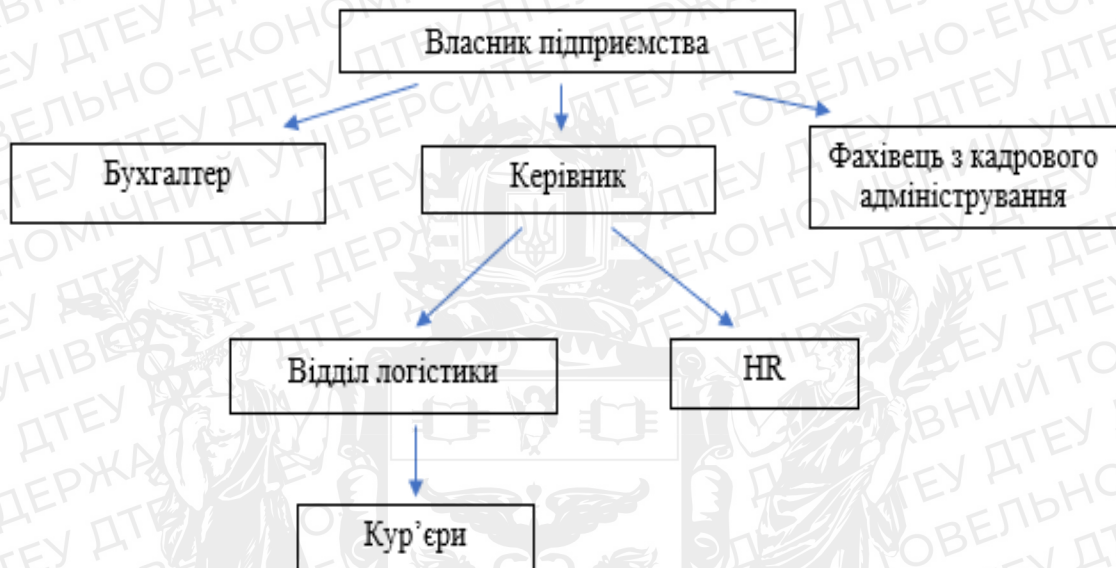


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «САНТУРІЯ».

Джерело: складено автором.

Бухгалтер та фахівець з кадрового адміністрування підпорядковуються власнику бізнесу. Бухгалтер здійснює облік та ведення фінансових розрахунків підприємства, а фахівець відділу кадрового адміністрування здійснює прийом, звільнення та ведення особистих карток співробітників.

Керівник кур'єрського проекту в свою чергу також підпорядковується власнику бізнесу, але вже на відміну від попередніх спеціалістів має у підпорядкуванні HR-відділ на відділ логістики.

HR відділ здійснює пошук, підбір, адаптацію та навчання персоналу, здебільшого кур'єрів.

Відділ логістики в свою чергу виконує ведення витрат підприємства на паливо та амортизацію автомобілів; формування графіку роботи кур'єрів; повне супроводження роботи кур'єрської служби. Кур'єри підпорядковуються відділу

логістики, та здійснюють основну функцію – надання послуги кур'єрського сервісу безпосередньо клієнтам.

В свою чергу фінансові результати ТОВ «САНТУРІЯ» характеризують ступінь ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання. Це можуть бути як прибутки, так і збитки. Прибуток є інструментом управління діяльністю підприємства. За результатами аналізу прибутку приймаються відповідні рішення, що спрямовані на підвищення ефективності таких функцій, що виконує прибуток: оціночної, розподільчої, стимулюючої.

Інформація про основні види прибутку суб'єкта господарювання містить додаток А.1 та А.2.

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів ТОВ «САНТУРІЯ» за 2021р.

Показники	Код рядка	2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	300966
Собівартість реалізованої продукції (товарів послуг, робіт)	2050	202271
Валовий прибуток	2090	98695
Інші операційні доходи	2120	2561
Адміністративні витрати	2130	78109
Витрати на збут	2150	1849
Інші операційні витрати	2180	15273
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	2190	6025
Фінансовий результат до оподаткування	2290	7016
Витрати (дохід) в податку на прибуток	2300	1263
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2350	5753

**Джерело: складено автором на основі додатку А.*

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат ТОВ «САНТУРІЯ» за 2021р.

Назва статті	Код рядка	2021р.
1	2	3
Матеріальні затрати	2500	485
Витрати на оплату праці	2505	146 627
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 508
Амортизація	2515	960
Інші операційні витрати	2520	136 398
Разом	2550	305 978

**Джерело: складено автором на основі додатку А.*

В структурі доходів найбільшу частку становлять доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 300 966 тис. грн. Найбільшу частину витрат становить собівартість реалізованої продукції (товарів послуг, робіт) – 202 271 тис. грн.

Проаналізувавши вищезазначену інформацію можна зробити висновки, що ТОВ «САНТУРІЯ» в 2021р. отримало дуже маленький прибуток . Це напряму пов'язано з декількома причинами:

1. кур'єрський сервіс почав функціонувати лише через пів року від моменту відкриття ТОВ. Відповідно, операційні витрати вже здійснювались, а прибутку не надходило;

2. на старті роботи було витрачено багато коштів на такі елементи як: розробка та налаштування операційної системи, найм співробітників, користування зовнішніми агентствами з пошуку персоналу, компенсація амортизації та палива кур'єрам на авто, тощо).

Також, в 2022р. підприємство планує залучити нових клієнтів для отримання більшого прибутку компанії, і збереження робочих місць. Для цього наразі залучені маркетологи, та плануються рекламні компанії, що мають допомогти у пошуку нових клієнтів.

2.2 Оцінка ефективності стилю управління персоналом у ТОВ «САНТУРІЯ».

Для визначення стилю управління персоналом підприємства в ТОВ «САНТУРІЯ» було проведено опитування серед співробітників. В опитуванні було задіяно 5 офісних співробітників, так як саме вони найбільше комунікують з керівником.

Для цього була використана методика «Визначення стилю управління персоналом», розроблена В.П. Захаровим. Методика являє собою опитувальник з 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії.

Таблиця 2.3

Визначення стилю управління персоналом за методикою В.П. Захарова.

Номер	Твердження.
1	А) Вище начальство вимагає, щоб про всі справи доповідали тільки йому. Б) Намагається все вирішувати разом з підлеглими, але особисто вирішує оперативні питання. В) Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші працівники.
2	А) Завжди що-небудь наказує, розпоряджається. Вимагає, але ніколи не просить. Б) Наказує так, що хочеться виконати. В) Наказувати не вміє.
3	А) Старається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями. Б) Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником. В) Він домагається від заступників, помічників безвідмовного підпорядкування.

4	А) Його цікавить тільки виконання службових обов'язків, а не ставлення людей один до одного. Б) У службі не зацікавлений, підходить до справи формально. В) Вирішуючи службові завдання, намагається створити хороші стосунки між працівниками в колективі.
5	А) Напевно, вона консервативна, тому що боїться нового. Б) Ініціатива з боку підлеглих керівникові не подобається. В) Сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно.
6	А) На критику вищестоящего керівника зазвичай не ображається, прислухається до неї. Б) Не любить, коли його критикують, і не намагається це приховати. В) Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.
7	А) Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії. Б) Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими. В) Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.
8	А) Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками. Б) Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки свого керівника. В) Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.
9	А) Зазвичай радиться із заступниками і нижчестоящими менеджерами (керівниками, що випускають редакторами), але не з рядовими підлеглими. Б) Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.

	В) Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.
10	А) Завжди звертається з підлеглими ввічливо, доброзичливо. Б) У зверненні з підлеглими часто виявляє байдужість. В) По відношенню до підлеглих буває не тактичний і навіть грубим.
11	А) У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками. Б) У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи управління. В) Критичні ситуації не змінюють його стилю керівництва.
12	А) Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий. Б) Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається до допомоги інших. В) Він не може діяти сама, а чекає підштовхування з боку, вказівки зверху.
13	А) Мабуть, він не дуже вимоглива людина. Б) Він вимогливий, але водночас і справедливий. В) Про нього можна сказати, що він буває надто строгим, прискіпливим.
14	А) Контролюючи результат, він завжди помічає позитивну сторону, хвалить персонал. Б) Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих і колективу в цілому. В) Контролює роботу від випадку до випадку.
15	А) Менеджер вміє підтримувати дисципліну і порядок. Б) Часто робить підлеглим зауваження, карає їх. В) Не може впливати на стан дисципліни.

16	А) У присутності керівника підлеглі весь час знаходяться в напрузі. Б) З керівником працювати цікаво. В) Підлеглі надані самим собі.
----	---

**Джерело: [27]*

Опитуваним слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи і обрати одне, яке найбільшою мірою характеризує поведінку керівника ТОВ «САНТУРІЯ».

Далі необхідно визначити, якому стилю управління відповідає кожне з зазначених тверджень у відповідності з ключем анкети та знайти сумарне значення показників по кожному із стилів управління: А - авторитарний, Л - ліберальний, Д - демократичний.

Таблиця 2.4

Опитування для діагностики стилю управління персоналом
ТОВ «САНТУРІЯ»

ПІБ/показники	Уськова О. Г	Перга А. С.	Міклашевський О. О.	Горбат Є. О.	Киричанський А.В.
Спосіб вирішення справ	Б	В	Б	В	В
Метод наказу	Б	Б	Б	Б	Б
Відношення до замісників	А	А	А	А	А
Підхід до вирішення службових задач	В	Б	В	В	В
Ставлення до ініціативи підлеглих	В	В	В	В	В
Відношення до критики	А	А	Б	А	А
Ставлення до відповідальності	Б	Б	Б	Б	Б
Ставлення до порад підлеглих	А	Б	Б	А	А
Потреба в пораді	Б	Б	А	В	Б
Відношення до підлеглих	А	Б	А	А	А
Вплив критичних ситуацій на поведінку	Б	А	Б	В	Б

Вирішення питань , в яких керівник не компетентний	Б	Б	Б	А	Б
Вимогливість	Б	Б	Б	Б	А
Контроль за результатом	А	А	В	В	А
Підтримка дисципліни	А	А	В	А	В
Співпраця підлеглих з керівником	А	А	Б	Б	Б
Всього	Д	Д	Д	Д	Д

**Джерело: створено автором на основі опитувань працівників ТОВ*

«САНТУРІЯ»

Згідно отриманих результатів можна зробити висновки, що в ТОВ «САНТУРІЯ» використовуються демократичний стиль управління персоналом. Керівник цікавиться життям свої співробітників, приймає їх порати та навіть сам звертається за ними. По можливості надає право приймати рішення співробітнику, який кваліфікований в певному питанні. Вирішуючи завдання вислуховує пропозиції усіх співробітників та намагається створити хороші стосунки між працівниками в колективі. В компанії спостерігається орієнтація на людські стосунки та демократичний стиль управління персоналом.

Але є і ситуації, коли керівник мож прийти до авторитарного стилю управління. На анкетному опитуванні це не має відображення, але все ж таки при критичних ситуаціях керівник надає перевагу самостійному вирішенню питання.

Саме тому стиль управління персоналом ТОВ «САНТУРІЯ» можна віднести і до відомої теорії Дугласа МакГрегора в якій виділено дві моделі - модель Х і модель Y [28].

Згідно моделі Х керівник повинен мати риси диктатора, оскільки люди по своїй природі не люблять працювати, потребують строгого, постійного контролю і вважають за краще, щоб ними управляли. І у зв'язку з цим керівнику необхідно структурувати роботу підлеглих, розбивати її на дрібні операції і завдання, контролювати виконання і віддавати накази [28].

Модель Y припускає особисту відповідальність і самодисципліну працівників, отримання ними задоволеності від праці, прагнення до досягнення загальних цілей. Керівник делегує повноваження, заохочує активну участь підпорядкованих в процесі прийняття рішень, задовольняє їх потреби в самовираженні і приналежності [28].

До основних факторів, що визначають орієнтацію на стиль управління відносяться:

- соціально-політична та економічна ситуація у країні, регіоні, організації;
- загальний рівень культури, освіти, професійної підготовки робітників;
- соціально-політична орієнтація підлеглих, ступінь їх соціальної активності;
- ступінь задоволення первинних потреб;
- система життєвих цінностей та соціальна мотивація поведінки робітників;
- наявність неформальних груп та їх відповідність до цілей організації;
- відношення підлеглих до керівника
- технологія та ступінь структурованості задач

Для аналізу стилів керівництва та системи управління персоналом, які застосовуються на ТОВ «САНТУРІЯ» необхідно спочатку дати аналіз використання персоналу цього підприємства та системи управління ним.

Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху. Склад працівників постійно збільшується, а ось плинність персоналу відсутня. Про це може свідчити розрахунок та аналіз динаміки чисельності та руху робочої сили. Проаналізуємо динаміку та рух кадрів.

Таблиця 2.5

Динаміка руху працівників ТОВ «САНТУРІЯ»

№ пор	Показники	2021 р.	Поточний рік
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч. керівників - спеціалістів відділу логістики - спеціалістів HR-відділу - кур'єрів	72 1 4 2 65	79 1 4 2 72
2	Чисельність прийнятих працівників за рік, осіб	49	7
3	Чисельність звільнених працівників, всього, осіб у т. ч. за порушення трудової дисципліни - за власним бажанням - з інших причин	4 4	1 1
4	Загальна чисельність прийнятих і звільнених працівників за період, осіб	53	8
5	Коефіцієнт прийому кадрів	0,68	0,08
6	Коефіцієнт звільнення кадрів	0,05	0,01
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,73	0,1
8	Коефіцієнт стабільності кадрів	12,25	1

*Джерело: створено автором.

Для розрахунку даних було використано наступні формули:

- 1) Коефіцієнт оновлення (прийому) кадрів:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (1)$$

де $Ч_{\text{пр}}$ - чисельність прийнятих працівників;

$Ч_{\text{со}}$ - середньооблікова чисельність персоналу

- 2) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{звпл}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (2)$$

де $Ч_{\text{звпл}}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням

3) Коефіцієнт загального обороту персоналу:

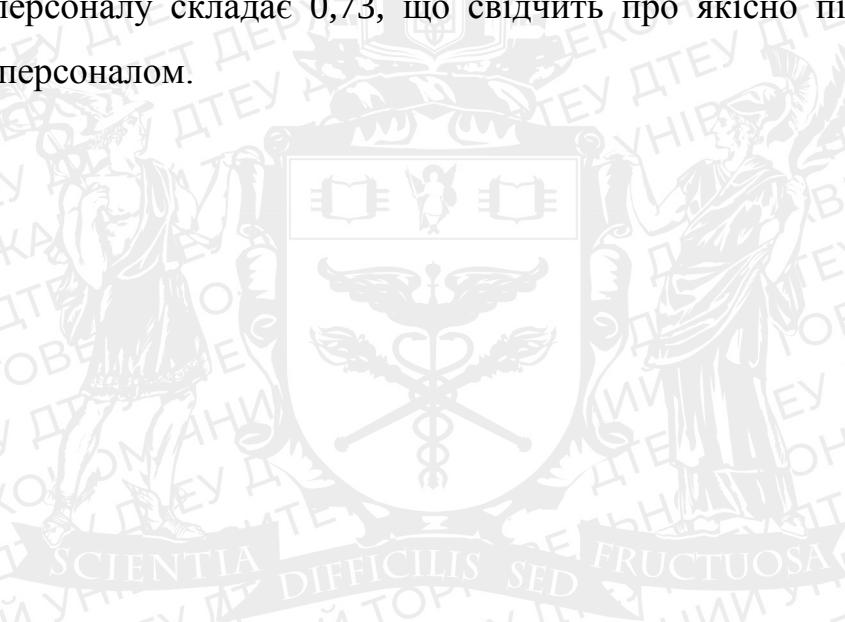
$$K_{об} = (Ч_{пр} + Ч_{зв}) / Ч_{с} \quad (3)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників зі всіх причин

4) Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу:

$$K_{зам} = Ч_{пр} / Ч_{зв} \quad (4)$$

Аналізуючи дану таблицю бачимо, що в 2021 році в підприємство було прийнято 49 працівників, із них: 2 логісти, 2 HR-менеджери та 45 кур'єрів. В 2021 року вибуло 4 працівники, усі обіймали посаду кур'єра. Загальний відсоток плинності персоналу складає 0,73, що свідчить про якісно підібраний стиль управління персоналом.



РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення стилю управління персоналом ТОВ «САНТУРІЯ»

3.1 Розробка рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилю керівництва ТОВ «САНТУРІЯ»

Керівник ТОВ «САНТУРІЯ» обрав вірний шлях, зробивши вибір на користь комбінованого стилю управління персоналом, завдяки чому в компанії зберігається дружні відносини між різними рівнями співробітників і в той же час присутній контроль за показниками, та робота над помилками.

Керівник завжди готовий вислухати пропозиції та скарги кожного співробітника, і по можливості втілити усі їх прохання та пропозиції в життя. Яскравим прикладом цьому є постійне вдосконалення мобільного застосунку за рахунок рекомендацій та побажань співробітників. Це допомагає оптимізувати роботу, та вкотре доводить усім те, що керівнику не байдуже на своїх підлеглих та їх комфорт в роботі з основним робочими засобами. У спільних чатах логісти завжди оперативно надають відповіді на усі запитання, і це допомагає співробітникам які працюють самотійно не відчувати себе самотніми.

Керівництво повинне і надалі підтримувати в оптимальному стані систему зворотного зв'язку в колективі, що дозволить подолати будь-які негативні моменти у життєдіяльності організації.

Коефіцієнт плинності персоналу ще раз підтверджує це, що к компанії вірно налаштована система управління персоналом. За рік було здійснено лише 4 звільнення, а показник плинності персоналу виходячи з вищезазначених даних складає 0,73%.

Виходячи з цього можна зробити висновки, що кардинальних змін підприємство у питанні стилю управління персоналом не потребує.

Однак, є рекомендації, які допоможуть утримати такі результати роботи і надалі, і навіть ще більше покращити їх.

Рекомендація №1 – використання чат-боту для внутрішніх співробітників.

Чат-бот - це популярний інструмент, який часто зустрічається в онлайн-додатках обслуговування клієнтів. Але боти також можуть бути дуже корисними у сфері роботи з персоналом, так як вони оптимізують та персоналізують управління співробітниками.

Офісні працівники часто стикаються з невеликими завданнями, які можуть займати багато часу. Чат-боти оптимізують та персоналізують управління співробітниками.

Сьогодні це є зручний метод автоматизації багатьох процесів, таким чином у персоналу є онлайн підтримка в будь-який час.

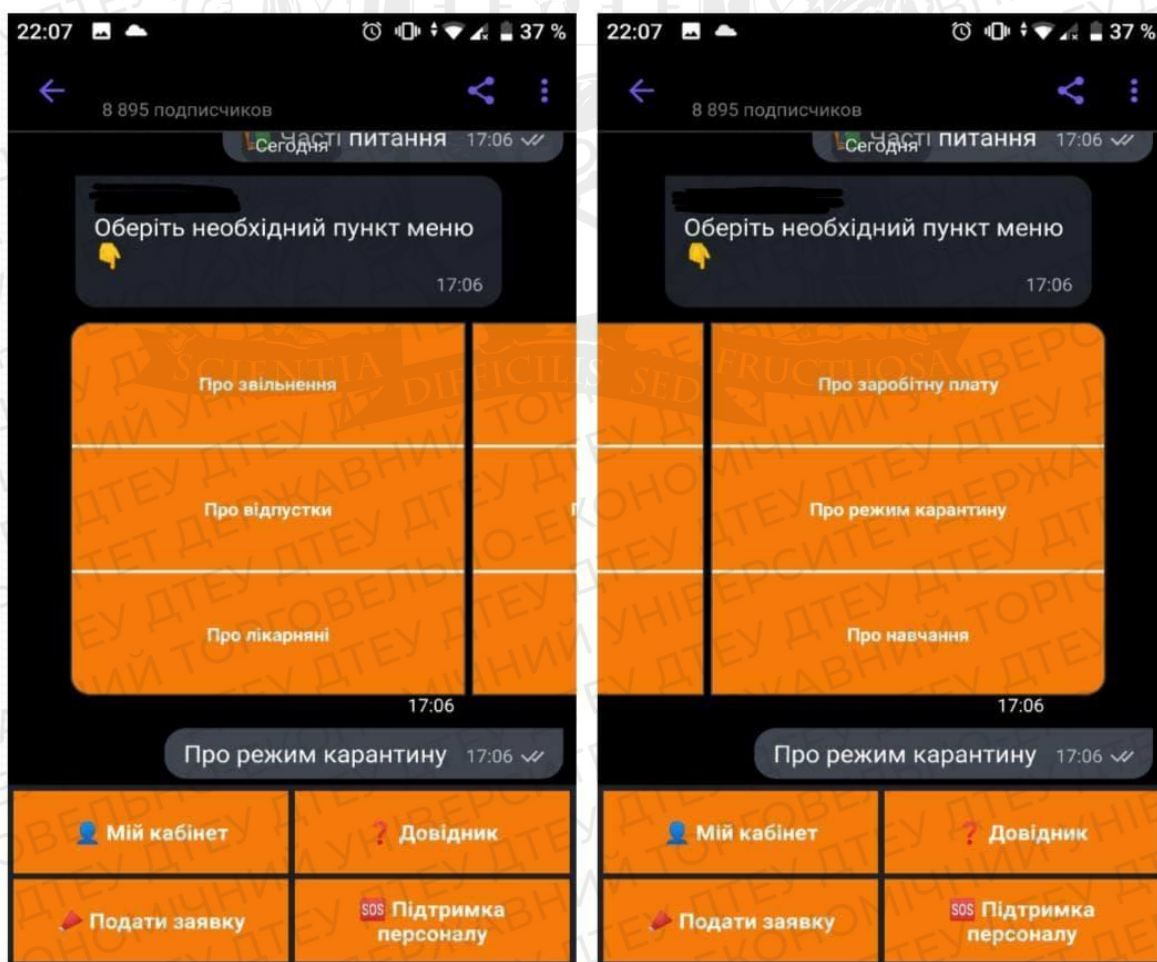


Рис. 3.1 Приклад чат-боту для внутрішніх співробітників.

Джерело: складено автором.

Переваги використання чат-бота:

1. Він має змогу не лише збирати інформацію про потенційних працівників, а й проводити попередній відбір;
2. Чат-боти вміють спілкуватися із співробітниками та взаємодіяти з програмами для управління персоналом. Вони допомагають новачкам з документами, робочими інструкціями та процедурами оформлення. Зачасту компанії «зашивають» в бот розташування робочих місць: так нові співробітники знайомляться з колективом;
3. Відповіді на запитання. За допомогою одного чат-бота можна організувати центр підтримки персоналу. Програма допоможе співробітникам отримати доступ до потрібної інформації та відповіді на популярні запитання.
4. Подання заяв. Одна з найбільших проблем – оформлення документів. Наприклад, заяви на відпустку. Це тривала частина роботи, але за допомогою чат-бота її можна зробити хоч трохи простішим. Наприклад, використовувати програму для подання заявок на довідки та виписки.
5. Exit-інтерв'ю. Більшість співробітників приховує, чому вони прийняли рішення про звільнення. Чат-боти прибирають незручність і можуть гарантувати співробітникам анонімність.
6. Навчання співробітників. Боти можуть розробляти індивідуальні плани для навчання та розвитку кожного співробітника. Наприклад, радити літературу чи курси з певних навичок. Або провести швидке тестування та поради ресурси залежно від результатів тесту.
7. Опитування співробітників. Чат-бот можна використовувати для вимірювання показників лояльності та залученості співробітника, або будь-яке інше тестування [24].

Насправді є дуже багато функцій, які може виконувати чат-бот, тому сьогодні це ж невід'ємним інструментом для роботи в прогресивній компанії, так як він допомагає економити дуже багато людських ресурсів, а особливо – часу.

Рекомендація №2 – застосування метрик, що допоможуть більш точно дізнатись про те, що турбує співробітників.

Є дві метрики, які є досить важливими, і з такою кількістю персоналу їх варто вже починати використовувати. Найперше, чому варто приділити увагу – це лояльність. Лояльність – це:

- вірність, відданість співробітника меті та цінностям компанії;
- діяльність, яка підтримує і допомагає реалізувати цілі.

Рівень лояльності можна виміряти методом **eNPS (скорочено от Employee Net Promoter Score)** – це метод оцінки, який дозволить підприємствам виміряти лояльність співробітників. Спочатку NPS був інструментом для виміру лояльності клієнтів, але сьогодні використовується в компаніях і відносно співробітників. Він оцінює вірогідність того, що співробітник захоче порекомендувати компанію в якості місця для роботи. Простіше кажучи, допомагає зрозуміти, що саме подобається і не подобається співробітникам в компанії. Хоча eNPS і не призначений для того, щоб повноцінно виміряти залученість співробітників, це, все ж, хороший варіант спершу. Він допоможе зрозуміти загальний стан справ в компанії [18].

Чому лояльність співробітників важлива? Є багато причин, чому лояльність співробітників має велике значення для успіху компанії. Проте серед них можна виділити дві найбільш важливі:

- лояльні співробітники більше піклуються про компанію і працюють старанніше;
- лояльні співробітники рідше звільняються;

Якщо співробітник відчуває прихильність до вашої компанії, він робитиме те, про що мріє кожен керівник групи - усе можливе у рамках своєї посади і активно шукати шляхи поліпшення організації.

Оцінка рівня eNPS допомагає знайти причини незадоволення співробітників і збільшити не лише показники лояльності, але і ефективність усієї компанії в перспективі.

В цьому методі виміру усі працівники розділяються на 3 категорії:

1. Критики. Вони конфліктують з інтересами компанії, не задоволені роботою в ній і скоріш за все шукають іншого роботодавця.
2. Пасивні. Вони не критикують, але і не рекомендують компанію, і можуть змінити місце роботи, якщо з'явиться пропозиція цікавіша.
3. Сторонники. Дуже лояльні до компанії, готові її рекомендувати і не збираються змінювати місце роботи [18].

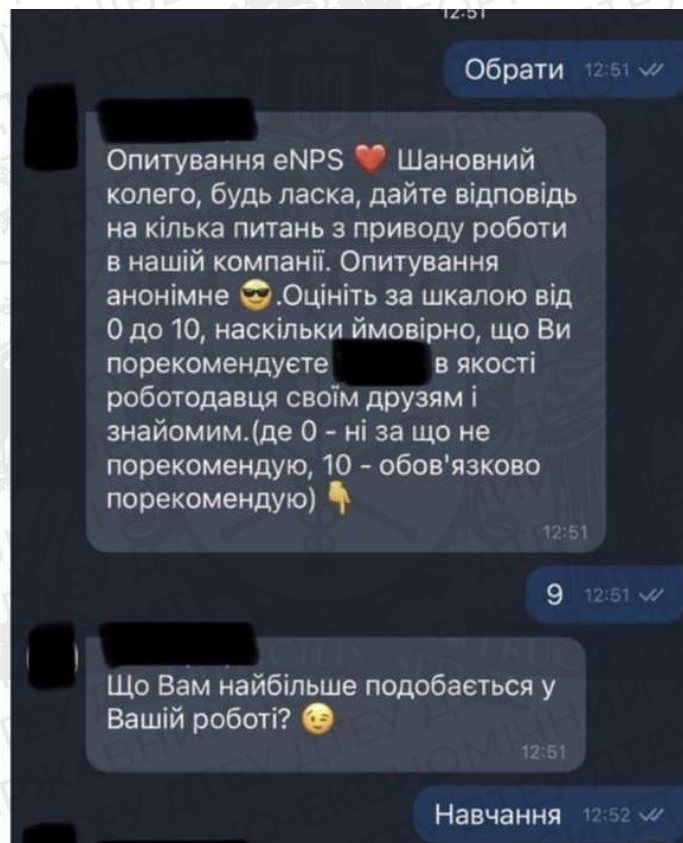


Рис. 3.2 Приклад застосування чат-боту для оцінки eNPS.

Джерело: складено автором.

І другий показник – це рівень залученості. Залученість – це сила психічного й емоційного зв'язку, яку співробітники відчують до компанії.

Першим кроком до поліпшення чого-небудь являється його вимір. Щоб співробітник був залучений, він повинен вірити, що компанія дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому небайдужий рівень комфорту роботи команди, працівники відповідають підвищенням ефективності і більшою лояльністю [20].

Вимірюючи і покращуючи залученість, ви демонструєте співробітникам, що щиро піклуєтеся про їх благополуччя і докладаєте свідомих зусиль для того, щоб люди були задоволені на роботі. Тільки цього іноді буває досить, щоб співробітники відповідальніше почали підходити до своїх завдань.

Важливо розуміти, якщо оцінюючи рівень залученості фахівці мають бути готові діяти. Багато організацій проводять опитування, але не діють. Немає нічого гіршого, ніж запитувати у ваших співробітників їх думку і нічого не робити з їх [20].

Найбільш поширений спосіб виміру залученості - використання опитувань. Опитування - це тільки одна частина процесу і тільки один спосіб виміру, адже залученість співробітників - складна проблема, що вимагає зусиль усіх співробітників організації.

Дослідження залученості неминуче пов'язані з визначенням тимчасовими витратами: компанії можуть не отримати реального уявлення про задоволеність персоналу своїм робочим місцем, оплатою і умовами, якщо дані збираються рідко. Зайнятим співробітникам може бути як неприємно, так і складно знаходити час, щоб поговорити про свою роботу. А HR-менеджери у великих компаніях фізично не мають можливості регулярно опитувати кожного співробітника.

Як можна виміряти залученість?

1. Імпульсні опитування. Короткі, часті опитування - це відмінний спосіб бути завжди в курсі рівня залученості. Цей процес абсолютно не складний. Це, як правило, прості питання, на які треба дати лаконічну відповідь.

2. Зустрічі 1: 1. Ще один відмінний спосіб виміряти залученість - це зустрічі із співробітниками один на один. Регулярні зустрічі, на яких HR-менеджер може поспілкуватися в неформальній обстановці з кожним членом команди, допомагають зрозуміти як себе почувають співробітники і наскільки вони залучені [20].

Перевага цього методу полягає в тому, що це розмова віч-на-віч, в якому співробітники можуть відчувати себе у безпеці і розповісти про речі, які їх дійсно хвилюють.

3. Опитування Gallup Q12 є одним з інструментів для вимірювання залученості персоналу. Дослідники Gallup витратили десятиліття на написання і тестування сотень питань, тому що їх формулювання і порядок мають величезне значення в точному визначенні рівня залученості. Результат їх досліджень - Gallup Q12. Це 12 питань, які вимірюють найбільш важливі елементи залученості співробітників.

Це опитування зазвичай включає в себе такі питання:

1. Чи знаєте ви, чого від вас очікує роботодавець?
2. У вас є матеріали й інструменти, необхідні для якісної роботи?
3. У вас є можливість щодня робити те, що ви вмієте краще за все?
4. За останні сім днів ви отримували визнання чи похвалу за хорошу роботу?
5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас, як про особистість?
6. Хтось на роботі сприяє вашому розвитку?
7. Чи враховується ваша точка зору?
8. Місія та мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. У вас є найкращий друг на роботі?
11. За останні пів року хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?
12. Минулого року у вас були можливості вчитись і розвиватись на роботі? [20].

ризик, критично низькі показники залученості та
ня.
ється можливість порівняти показники компанії в
о, наприклад, офіси чи представництва у різних
льтатами конкурентів у бізнесі, сфері діяльності [20].

- середній рівень залучення у компанії
- середній результат по відділу/департаменту/підрозділу
- середній результат залучення конкретного співробітника
- співвідношення між кількістю залучених та незалучених людей
- зони ризику, критично низькі показники залученості та найпроблемніші питання.
- з'являється можливість порівняти показники компанії всередині бізнесу (якщо, наприклад, офіси чи представництва у різних країнах) або з результатами конкурентів у бізнесі, сфері діяльності [20].

3.2 Ефективність реалізації запропонованих рекомендацій, щодо удосконалення стилю керівництва ТОВ «САНТУРІЯ».

Якість комунікації працівників з керівництвом є найважливішим чинником, що впливає на трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в розвиток персоналу та комунікацію важливе як для працівника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що отримують якісний зворотній зв'язок відрізняються високою якістю виконаних робіт.

Основною перевагою проведення опитувань по вимірюванню рівню лояльності та залученості є те, що зменшується плинність персоналу, аже звільнення працівника несе за собою прямі та непрямі витрати.

Прямі витрати:

- виплати при звільненні (відпустка, що залишилась);
- витрати на пошук і підбір персоналу (час на пошук, час на всіх учасників відбору на проведення інтерв'ю);

Непрямі витрати:

- навчання нових співробітників (оплата навчальних програм; час досвідчених співробітників на передачу справ і наставництво = 13% до річного окладу);
- знижений рівень ефективності новачка (для рядових позицій протягом 1 місяця ефективність = 25%, 2-й місяць – 50%, 3-й місяць – 75%);
- виконання іншими співробітниками підвищеного рівня обсягу роботи (доплата за суміщення);
- недоотримання прибутку за відсутності співробітника.

Показаны записи 1-11 из 11.

Номер заказа	Iqos Id	Статус	Размещен	Выполнен
299472	7197729	Заказ выполнен	17.01.22 17:23	17.01.22 18:43
299468	7197736	Заказ выполнен	17.01.22 17:17	17.01.22 19:32
299215	7195632	Заказ выполнен	17.01.22 14:14	17.01.22 15:08
299128	7195413	Заказ выполнен	17.01.22 13:12	17.01.22 14:51
299056	7195010	Заказ выполнен	17.01.22 12:29	17.01.22 15:03
298930	7194339	Заказ выполнен	17.01.22 11:00	17.01.22 11:39
298906	7194219	Заказ выполнен	17.01.22 10:44	17.01.22 13:06
298900	7194186	Заказ выполнен	17.01.22 10:40	17.01.22 12:16
298883	7194081	Заказ выполнен	17.01.22 10:25	17.01.22 12:24
298785	7193772	Заказ выполнен	17.01.22 08:59	17.01.22 12:00
298704	7193621	Заказ выполнен	16.01.22 22:29	17.01.22 12:20

Рис. 3.3 Кількість виконаних замовлень кур'єром до отримання зворотнього зв'язку.

Джерело: СРМ кур'єрського сервісу Wee Delivery

Показаны записи 1-16 из 16.

Номер заказа	Iqos Id	Статус	Размещен	Выполнен
301887	7020355	Заказ выполнен	20.01.22 14:50	20.01.22 17:18
301836	7212969	Заказ выполнен	20.01.22 14:13	20.01.22 16:05
301820	7213864	Заказ выполнен	20.01.22 13:56	20.01.22 16:28
301794	7213766	Заказ выполнен	20.01.22 13:36	20.01.22 17:18
301778	7213669 7213609	Заказ выполнен	20.01.22 13:25	20.01.22 17:20
301755	7213452	Заказ выполнен	20.01.22 13:02	20.01.22 15:28
301745	7213360	Заказ выполнен	20.01.22 12:57	20.01.22 14:52
301718	7213229	Заказ выполнен	20.01.22 12:33	20.01.22 15:11
301553	7212385	Заказ выполнен	20.01.22 10:41	20.01.22 12:31
301522	7212204	Заказ выполнен	20.01.22 10:22	20.01.22 11:53
301342	7211782	Заказ выполнен	19.01.22 21:36	20.01.22 14:15
301311	7211317	Заказ выполнен	19.01.22 20:07	20.01.22 12:17
301033	7208409	Заказ выполнен	19.01.22 14:47	20.01.22 10:46
300852	7004132	Заказ выполнен	19.01.22 12:32	20.01.22 14:12
300259	6908110	Заказ выполнен	18.01.22 15:51	20.01.22 14:12
299804	7149178	Заказ выполнен	18.01.22 10:21	20.01.22 10:45

Рис. 3.4 Кількість виконаних замовлень кур'єром після отримання зворотнього зв'язку.

Джерело: СРМ кур'єрського сервісу Wee Delivery

Також, слід зазначити що при вчасній діагностиці проблеми в колективі підприємство не тільки зберігає фахівця на робочому місці, але і збільшує свій прибуток. Це напряду пов'язано з тим, що в ТОВ «САНТУРІЯ» співробітники, які отримали зворотній зв'язок від керівника показувати набагато кращі результати роботи, аніж до співкування.

Середній приріст у кількості виконаних доставок складає 68,75% від попереднього обсягу. В грошовому еквіваленті це 380 грн. прибутку для підприємства. Така динаміка спостерігається у всіх співробітників.

Проаналізувавши вищезазначену інформацію можна зробити висновки, що з пропрацюванням усіх «тригери» працівників можна побачити збільшення рівню лояльності, а в наслідок – і обсягу виконаних робіт.

Середня ціна розробки чат-боту складає 20000 грн. Чат-бот пристосований до подібних функцій, відповідно тут буде задіяно одразу дві рекомендації щодо удосконалення роботи з персоналом ТОВ «САНТУРІЯ»: чат-бот та опитування Gallup Q12.

Ефективність програми опитування персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності програми опитування.

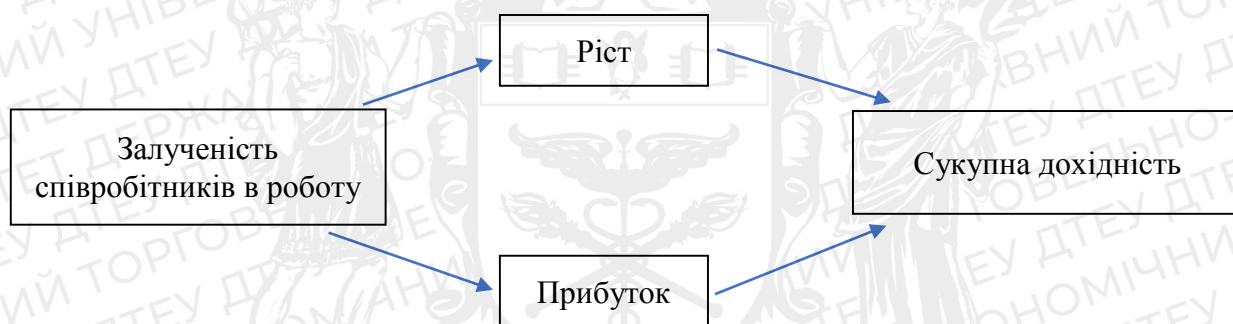
Показник	Опитування Gallup Q12
Варість опитування 1 працівника, грн.	256
Кількість працівників, що пройшли це опитування , осіб	78
Прогнозований дохід від опитування 1 працівника, грн.	380
Ефективність опитування персоналу, %	46,9

*Джерело: створено автором.

В результаті реалізації запропонованого заходу щодо чат-боту та опитувань прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 46,9%.

Надалі, інвестуючи кошти в подібні елементи розвитку роботи з персоналом підприємства, компанія отримує нерозривний ланцюг підвищення доходності за допомогою формування прихильності співробітників.

Рис. 3.5 Ланцюг підвищення доходності за допомогою формування прихильності співробітників.



**Джерело: [25]*

Проаналізувавши вищезазначену інформацію можна зробити висновки, що підприємство інвестувавши кошти в розвиток в комунікацію з персоналом в перспективі отримає не тільки прибуток, а і залучений та лояльний персонал, що є основою для якісного функціонування підприємства.

Висновки та пропозиції

Стиль управління персоналом підприємства – це гнучка манера поведінки керівництва щодо співробітників, яка корегується згідно ситуації. Практика показує, що ефективність управлінської поведінки обумовлена стилем керування, якому віддають перевагу для роботи з співробітниками.

Стиль управління грає велику мотиваційну роль, оскільки суттєво впливає на поведінку співробітників та в кінцевому результаті на ефективність управління підприємством.

В сучасному підприємстві класичний поділ стилів управління не відповідає дійсності. Поведінка менеджерів може бути зумовлена певною ситуацією, міжособистісними відносинами або завданням.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що стиль управління персоналом є сполучною функцією менеджменту, яка пронизує усі управлінські процеси на підприємстві.

Результати дослідження доводять, що при вкладенні в персонал таких ресурсів як час та кошти підприємство забезпечує себе висококваліфікованими фахівцями та одночасно збільшує свої прибутки за рахунок лояльності та залученості персоналу.

Також варто зазначити, що своєчасний контроль ситуації в колективі допоможе вберегти компанію від зайвих матеріальних витрат, таких як прямі та непрямі витрати підприємства при звільненні персоналу.

Запропоновані рекомендаційні заходи збільшать продуктивність роботи підприємства у багатьох аспектах, що в перспективі буде позитивно впливати на динаміку розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. Г.Є. Мошек, М.М.Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська, «Менеджмент», 2018р., 534с.
2. «Управління персоналом» Н.І. Ситник, 2009р., 472 с.
3. В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська, «Управління персоналом» , 2013р., 307с.
4. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, «Управління персоналом», 2005р., 304 с.
5. Л.І. Михайлова, «Управління персоналом» , 2010р. 248с.
6. Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканаєвич, А.С Соломко, О.В. Коваленко, В.Н. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белов, «Основи менеджменту» за редакцією доктора економічних наук, професора академіка наук НАПН України А.А. Мазаракі, 2014р., 528с.
7. Л.П. Мельник, «Психологія управління» ,2009р., 175с..
8. Азарова А.О., Мороз О. О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом. Навчальний посібник., 2014р., 283с.
9. СМ. Соболев, В. М. Багацький, «Менеджмент. Навчально-методичний посібник.», 2005р., 225с.
- 10.Є. П. Качан, В. Я. Брич, О.П. Дяків, С.А. Надвиничний, В.М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С.А. Проховська «Економіка праці та соціально-трудові відносини», 2006р., 374с.
11. Г.Л. Монастирський, «Теорія організації», 2019р., 368с.
12. <https://hurma.work/rf/blog/stili-menedzhmenta-ih-vliyanie-na-sotrudnikov-i-kompaniyu-2/>
13. https://pidru4niki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya
14. https://pidru4niki.com/74371/ekonomika/stili_keruvannya
15. <http://kk.nau.edu.ua/article/1347>

16. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14280/1/%D0%A1%D1%83%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf
17. <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/42254>
18. <https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/>
19. <https://hurma.work/blog/shho-take-kouchyng-ta-navishho-potriben/>
20. <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/#:~:text=%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96,%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D1%83%D1%94%20%D0%B7%D1%83%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%20%D1%83%D1%81%D1%96%D1%85%20%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.>
21. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4549/%D0%90%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. <https://scholar.google.com.ua/citations?user=Q4tavBwAAAAJ&hl=ru>
23. http://megalib.com.ua/content/2584_147Sityaciini_pidhodi_do_efektivnogo_kerivnictva.html
24. <https://hh.ru/article/501510>
25. https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/we/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf

26. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0>
27. <https://studfile.net/preview/8839491/page:6/>
28. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B0_%D0%9C%D0%B0%D0%BA-%D0%93%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0#:~:text=%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D1%82%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D1%83.-,%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20Y,%D1%82%D0%B0%D0%BA%20%D1%96%20%D0%B7%20%D1%84%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%8E%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%8E.

Додаток А. 1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до
фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОПІ		
2021	01	01
44137437		
8036100000		
240		
46 39		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "САНТУРИЯ"

Територія Шевченківський район м. Києва

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Діяльність у сфері Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників 76

Адреса, телефон Україна, 04050, місто Київ, вул. Глибочицька, будинок 32 (093)-076-06-06

Одиниця виміру, тис. грн без десятикового знака (окрім розділу IV Зиту про фінансові результати (Зиту про сукупний дохід) (форма №2), грошові

показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці) за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1/Б-1/ж (2017)

180/0001

А К Т И В		Від- раха	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		291	125
первісна вартість	1001		582	471
накопичена амортизація	1002		291	346
Незакінчені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010		1 216	2 234
первісна вартість	1011		1 012	4 750
знос	1012		1 796	2 516
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016			
Знос інвестиційної нерухомості	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021			
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції які об'єднуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові активи	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045		120	219
Гудвіл	1050			
Відстрочені акціонерні витрати	1060			
Залишок коштів у нейтралізованих страхових резервах фондів	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095		1 627	2 578
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		38 993	19674
Виробничі запаси	1101			
Незакінчене виробництво	1102		38 993	19674
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебітанти перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125		7 754	11 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з працівниками за відліпками ліцензій	1130		1 189	1680
з бюджетом	1135		1 472	
з суми чистих з податку на прибуток	1136		1 472	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		291	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		56 670	93 812
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155		949	1 011
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165		48 415	33 265
Готівка	1166			
Разом у банках	1167		48 415	33 265
Витрати майбутніх періодів	1170		1 946	2 558
Наступа перестраховки в страхових резервах	1180			
з суми чистих з	1181			
резервів довгострокових зобов'язань	1182			
резервів збитків або резервів наслідковий витрат	1183			
резервів нездійснених премій	1184			
інших страхових резервів	1184			
Інші оборотні активи	1190		6 221	1 911
Усього за розділом II	1195		163 900	165 014
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	1300		165 527	167 592

П а с и в		Код, розділ	звітного періоду	на кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Власний капітал				
Зарезервованій (пайовий) капітал	1400		702	702
Внески до незарезервованого статистичного капіталу	1401			
Внески в дохідники	1405			
Дивідендний капітал	1410			

Емсійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	178	178
Переходячий прибуток (непокритий збиток)	1420	5 753	18 574
Непокритий капітал	1425	-	-
Випускний капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 630	19 451
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Підстроєні податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Випли д довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільові фінансування	1525	-	-
Бюджетна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
з того числа:	1531	-	-
резерв довгостроковості зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належності виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на збитки держ-позу	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
розрахункові з бюджетом	1620	3 957	4 661
з того числа з податку на прибуток	1621	-	1 125
розрахункові з страховиком	1625	-	-
розрахункові з солдатами	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	37 051	11 866
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	113 066	128 703
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 091	2 645
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Підстроєні комісії доходи від перестраховальників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	91	-
Усього за розділом III	1695	158 897	148 141
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для операцій, заборговані вбуття	1700	-	-
V. Чиста вартість виданих позик опік пенсійного фонду			
Баланс	1900	-	-
Керівник	1905	165 527	167 592
Бухгалтер	1910	-	-



центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Додаток Б. 1

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
44137437		

Підприємство (найменування) **Товариство з обмеженою відповідальністю "САНТУРІЯ"**Звіт про рух грошових коштів (за примим методом)
за Рік 2021 р.

Форма №3 Код за ДКУ18031004

Стаття	Код	За звітний період	За період аналогічний року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:	3000		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		228 637	237 183
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010	295	318
Надходження від отримання субсидій, дотаций	3011		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	57 906	71 588
Надходження від повернення авансів	3020	37	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	581	1 194
Надходження від боржників неустойки (штрафи, пені)	3035		
Надходження від операційної оренди	3040		
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		
Надходження від страхових премій	3050		
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		
Інші надходження	3095	990	2 609
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	119 829	86 158
Праці	3105	113 680	113 193
Відрахувань на соціальні заходи	3110	20 639	19 350
Зобов'язань з податків і зборів	3115	62 347	60 086
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	863	1 591
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	32 877	29 793
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	28 607	28 702
Витрачання на оплату авансів	3135	1 225	41 699
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	()	()
Інші витрачання	3190	1 713	7 206
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-30 987	-14 800
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205		
Надходження від отриманих відсотків	3215	-	
дивідендів	3220	-	
Надходження від деривативів	3225	-	
Надходження від погашення позик	3230	-	
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3255	-	-
Виплати за деривативами	3260	-	-
Витрачання на надання позик	3270	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:	3300		
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	-	-

Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачення на	3345	-	-
Викуп власних акцій	3350	-	-
Погашення позик	3355	-	-
Сплату дивідендів	3360	-	-
Витрачення на сплату відсотків	3365	-	-
Витрачення на сплату заборгованості з фінансової оренди	3370	-	-
Витрачення на придбання частки в дочірньому підприємстві	3375	-	-
Витрачення на виплати неконтрольованими частками у дочірніх підприємств	3390	-	-
Інші платежі	3395	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3400	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3405	-	-
Залишок коштів на початок року	3410	-	-
Вплив зміни валютного курсу на залишок коштів	3415	-	-
Залишок коштів на кінець року			

Керівник
Бухгалтер

