

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Удосконалення стилю та методів керівництва в системі управління людськими ресурсами організації на прикладі ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Павлов Д.Д.

Керівник к.е.н., доцент

Бехтер Л.А.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,  
доцент

Корольков В.В.

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

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Павлову Денису Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стилю та методів керівництва в системі управління людськими ресурсами організації на прикладі ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»»  
керівник роботи Бехтер Л.А., к.е.н., доцент \_\_\_\_\_,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити значення та зміст функції керівництва персоналом у загальному управлінському циклі; розкрити еволюцію та характеристику підходів і стилів до керівництва людьми; проаналізувати методи керівництва персоналом; дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»; провести аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»; провести аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»; удосконалити методи керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»; удосконалити стиль керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»; оцінити соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 11 рис., 9 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Бехтер Л.А., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Бехтер Л.А., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедрі	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Д.Д. Павлов  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 91 с., 11 рис., 9 табл., 50 джерел, 7 додатків.

Об'єктом дослідження є людські ресурси організації ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Предметом дослідження є стилі та методи управління людськими ресурсами на ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Мета кваліфікаційної роботи – вивчити стилі та методи керівництва персоналом у сучасних організаціях і на основі аналізу стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» розробити напрями вдосконалення керівництва людьми.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- досліджено значення та зміст функції керівництва персоналом у загальному управлінському циклі;
- розкрито еволюцію та характеристику підходів і стилів до керівництва людьми;
- проаналізовано методи керівництва персоналом;
- дано загальну характеристику діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»
- проведено аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- проведено аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- удосконалено методи керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- удосконалено стиль керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- оцінено соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було сформульовано комплекс пропозицій, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві, що дає змогу поліпшити мотивацію та підвищити ефективність праці персоналу за рахунок використання найоптимальніших стилів і методів керівництва.

УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ, СТИЛІ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

## SUMMARY

Master's qualification work: 91 pages, 11 figures, 9 tables, 0 sources.

The object of the study is the human resources of the organization TONMET HOLDING LLC.

The subject of the study is the styles and methods of human resources management at TONMET HOLDING LLC.

The purpose of the qualification work is to study the styles and methods of human resource management in modern organizations and, based on the analysis of styles and methods of management in the human resource management system at TONMET HOLDING LLC, to develop areas for improving human resource management.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the importance and content of the personnel management function in the general management cycle are investigated;
- the evolution and characterization of approaches and styles to managing people are revealed;
- methods of personnel management are analyzed;
- a general description of the activities of TONMET HOLDING LLC is given
- an analysis of the quantitative and qualitative staffing of TONMET HOLDING LLC was carried out;
- an analysis of the effectiveness of the application of leadership styles and methods in the human resources management system in TONMET HOLDING LLC;
- methods of personnel management in TONMET HOLDING LLC were improved;
- the style of personnel management in TONMET HOLDING LLC was improved;

– assessed the social and economic efficiency of the proposed measures.

When writing the final qualification work, general scientific methods were used: the method of analysis and observation, sociological methods: surveys, interviews, the method of comparison, the method of comparing facts, synthesis.

The scientific novelty of the study is that a set of proposals aimed at improving the human resource management system at the enterprise was formulated, which makes it possible to improve the motivation and increase the efficiency of staff through the use of the most optimal leadership styles and methods.

The obtained results and developed recommendations for improving human resource management through the use of effective management styles and methods can be used by the enterprise to improve the quality of human resource management.

The main results of the qualification work are presented in articles and abstracts.

**TEAM MANAGEMENT, MANAGEMENT STYLES, MANAGEMENT METHODS, LABOR POTENTIAL, LEADERSHIP STYLES**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	13
1.1 Значення та зміст функції керівництва персоналом у загальному управлінському циклі .....	13
1.2 Еволюція та характеристика підходів і стилів до керівництва людьми .....	20
1.3 Характеристика методів керівництва персоналом .....	29
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАСТОСОВУВАНИХ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».....	39
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» .....	39
2.2 Аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».....	45
2.3 Аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» .....	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСОВУВАНИХ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».....	61
3.1 Удосконалення методів керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».....	61

3.2 Удосконалення стилю керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».....	70
3.3 Оцінка соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів .....	77
Висновки до розділу 3 .....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86



## ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі актуальність удосконалення стилю та методів керівництва в системі управління людськими ресурсами (УЛР) організації стає критичною для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Зміни в економічних, технологічних та соціокультурних аспектах суспільства вимагають від підприємств постійного адаптування та розвитку своїх стратегій управління персоналом.

Однією з ключових складових успішного бізнесу є висококваліфікований та мотивований персонал. У цьому контексті, важливо підкреслити роль системи УЛР, яка відповідає за формування команди фахівців та забезпечення їхнього ефективного функціонування. Застосування сучасних методів керівництва та лідерства стає необхідністю для забезпечення продуктивної роботи персоналу та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Одним із важливих напрямків удосконалення є впровадження інноваційних методів оцінки та розвитку персоналу, таких як системи 360-градусної зворотного зв'язку, навчання на основі віртуальної реальності, а також розвиток soft skills. Забезпечення постійного професійного зростання та підвищення кваліфікації сприяє не лише підтримці високої робочої ефективності, але і розвитку корпоративної культури та залученню талановитих спеціалістів.

У контексті глобалізації та високої конкуренції, важливо також акцентувати на створенні адаптивних структур управління, здатних ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі. Гнучкість та комунікаційні навички стають ключовими якостями лідерів, спроможних вести колектив до досягнення стратегічних цілей.

У підсумку, удосконалення стилю та методів керівництва в системі УЛР є невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на

досягнення довгострокового успіху організації в умовах постійної зміни та розвитку.

Дослідження систем кадрового менеджменту та управління персоналом отримало значний внесок від вчених, таких як Амдам Р., Армстронг М., Тейлор С., Бахнер Р., Друкер П., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. та інших. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень у галузі управління персоналом як у світі, так і в Україні, питання підвищення ефективності кадрового менеджменту за допомогою формування оптимальних комбінацій методів управління персоналом та використовуваних керівниками стилів управління залишається малодослідженим.

Попри наявність обширних даних та висновків щодо різноманітних аспектів управління персоналом, деякі аспекти, зокрема визначення оптимальних стратегій комбінування методів та стилів управління, залишаються в тіні. Велика частина досліджень фокусується на окремих аспектах, і не завжди вдається врахувати комплексний вплив різних методів та стилів на організаційну ефективність.

Україна, як частина глобального ринку, також стикається з викликами в управлінні персоналом, і дослідження вітчизняних експертів у цій області допоможе визначити специфічні особливості та ефективні стратегії для управління персоналом в умовах національного бізнес-середовища.

Отже, необхідно подальше дослідження для розкриття потенціалу оптимального поєднання методів та стилів управління персоналом для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в сучасних умовах бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи – вивчити стилі та методи керівництва персоналом у сучасних організаціях і на основі аналізу стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» розробити напрями вдосконалення керівництва людьми.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити значення та зміст функції керівництва персоналом у загальному управлінському циклі;
- розкрити еволюцію та характеристику підходів і стилів до керівництва людьми;
- проаналізувати методи керівництва персоналом;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- провести аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- провести аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- удосконалити методи керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- удосконалити стиль керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- оцінити соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є людські ресурси організації ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Предметом дослідження є стилі та методи управління людськими ресурсами на ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», результати власних напрацювань і спостережень.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи застосовано загальнонаукові методи: метод аналізу і спостереження, соціологічні методи: опитування, інтерв'ювання, метод порівняння, метод зіставлення фактів, синтезу.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

*удосконалено:* комплекс пропозицій, спрямованих на вдосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві, що дає змогу поліпшити мотивацію та підвищити ефективність праці персоналу за рахунок використання найоптимальніших стилів і методів керівництва.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що отримані результати дослідження і розроблені пропозиції щодо вдосконалення кадрового менеджменту за рахунок використання ефективних стилів і методів управління можуть бути використані підприємством з метою підвищення якості керівництва людськими ресурсами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023); конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023» » (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 2 тези за матеріалами наукової конференції.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Значення та зміст функції керівництва персоналом у загальному управлінському циклі

В сучасних умовах важко переоцінити роль керівництва персоналом у контексті загального управлінського циклу. Ця функція визначає не лише спрямованість управлінського впливу, але й має вирішальне значення для стабільності, ефективності та успіху організації в цілому. У даній статті розглянемо значення та зміст функції керівництва персоналом, акцентуючи увагу на його ролі в формуванні соціально-психологічного клімату та впливі на ефективність роботи колективу.

Керівництво персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на управління та розвиток людських ресурсів в організації. Функції керівництва персоналом включають в себе рекрутацію, відбір, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію працівників. Ці функції виступають не лише як окремі етапи управлінського циклу, але і як взаємодіючі складові, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [17].

Система менеджменту, що складається з ієрархії різних щаблів (ланок), передбачає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками або органами (апаратом) управління. Головне завдання вищого керівництва – процес управління загалом: координація різних функцій, їх ув'язування та узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії керуючої системи загалом.

Система управління людськими ресурсами містить у собі низку елементів, що перебувають у тісному взаємозв'язку один з одним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних елементів загальної системи управління персоналом [13]

Перелік елементів	Структура елементів	Мета
1	2	3
Наявність суб'єкта та об'єкта управління	Керівник підприємства; фахівці з підбору кадрів; фахівці із заробітної плати; програмісти та інші	реалізація управлінських функцій
Забезпечення зворотного зв'язку	пристрої; обчислювальні комплекси; мережа; засоби зв'язку і інші	Технічне забезпечення системи управління:
Цілеспрямованість управління	використання методик з організації праці та заробітної плати співробітників	організаційне забезпечення функцій управління
Інформаційне забезпечення процесу управління	система організації введення та зберігання інформації	інформаційний забезпечення системи управління
Підсилювальна здатність управління	програмні засоби, що використовуються в системі управління; використання різних методів управління	Програмне забезпечення системи управління

У системі управління персоналом основним об'єктом управління виступає персонал. Тому будь-яке підприємство можна вважати індивідуальним, оскільки за наявності однакових структур і цілей на виробництві не можуть бути задіяні однакові співробітники.

Однією з ключових ролей керівництва персоналом є створення та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Сприятливий міжособистісний взаємозв'язок між працівниками визначає емоційний тон організації, впливає на їхню мотивацію та загальну ефективність роботи. Керівництво персоналом повинно створити такі умови, при яких кожен працівник відчуває підтримку та розуміння, а комунікація в колективі є відкритою та ефективною [14].

Суттєвою частиною соціально-психологічного клімату є система мотивації працівників. Керівництво персоналом відіграє ключову роль у розробці та впровадженні ефективних систем стимулювання, які б допомагали

сприяти активній участі працівників у досягненні стратегічних цілей організації. Система мотивації може включати в себе фінансові та нематеріальні стимули, а також можливості для особистого та професійного розвитку.

Керівництво персоналом має важливе значення для формування та утримання трудового колективу. Взаємодія з персоналом, зокрема в процесі найму та розробки культури підприємства, визначає ефективність роботи організації в цілому. Формування внутрішнього середовища, сприятливого для творчості, співпраці та взаєморозуміння, є важливим завданням керівництва персоналом.

Здатність створити міцні трудові команди та ефективно керувати груповими процесами є ключовим аспектом впливу керівництва персоналом на результативність організації. Розбудова сприятливого соціального середовища в колективі сприяє взаємній підтримці, обміну ідеями та кращій роботі команди в цілому [48].

Керівництво персоналом визначає також стратегію розвитку персоналу та підтримку інновацій. Забезпечення постійного навчання та розвитку працівників відображається на їхній конкурентоспроможності та спроможності впроваджувати нові ідеї. Керівництво персоналом виступає ініціатором та координатором навчальних програм, спрямованих на підтримку професійного та особистого росту кожного співробітника.

Функція керівництва персоналом включає в себе широкий спектр завдань та відповідальностей, і визначається не тільки організаційними, а й психосоціальними аспектами управління. Ця функція не лише спрямовує управлінський вплив на персонал, але й визначає розвиток організації в цілому.

У контексті управлінського циклу функція керівництва персоналом виступає як ключовий елемент, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами. Однією з центральних ролей є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Керівництво

персоналом має завдання створити умови для розвитку взаєморозуміння та сприяти взаємній підтримці між співробітниками [26].

Важливим аспектом функції керівництва персоналом є також вплив на мотивацію працівників. Система мотивації повинна бути ретельно розроблена та адаптована до особливостей колективу. Керівництво персоналом відіграє рішучу роль у створенні ефективних стимулів, які б підтримували високий рівень працівників та сприяли досягненню організаційних цілей.

Крім того, керівництво персоналом має визначальний вплив на формування трудового колективу. Комунікація з персоналом в процесі найму та розвитку культури підприємства визначає ефективність роботи організації в цілому. Створення сприятливого соціального середовища в колективі є необхідною умовою для розвитку творчого підходу та підтримки командної роботи.

Однією з ключових функцій керівництва персоналом є визначення стратегії розвитку персоналу та підтримка інновацій. Навчання та розвиток працівників відображається на їхній конкурентоспроможності та спроможності впроваджувати нові ідеї. Керівництво персоналом ініціює та координує програми, спрямовані на підтримку професійного та особистого росту [17].

У підсумку, функція керівництва персоналом управляє не лише окремими аспектами управління людськими ресурсами, а й визначає загальний успіх організації. Вплив керівництва на соціально-психологічний клімат та ефективність роботи колективу формує стратегічний вектор розвитку, сприяє збереженню стабільності та досягненню поставлених цілей.

Керівництво персоналом, як ключова функція управління, несе на собі відповідальність за багатоаспектний вплив на організацію. Ця функція визначається не тільки забезпеченням організаційної структури ефективними кадрами, але і активним впливом на внутрішнє середовище організації, соціально-психологічний клімат та загальну ефективність праці колективу.



Функція керівництва персоналом стає визначальною в управлінському циклі, оскільки вона взаємодіє з іншими функціями управління, такими як планування, організація та контроль. Вона впливає на формування команди, мотивацію, розвиток співробітників та створення ефективного внутрішнього середовища.

Ключова роль керівництва персоналом виявляється в розвитку та реалізації стратегій найму, адаптації нових працівників та розвитку потенціалу існуючого персоналу. Важливо не лише забезпечити компанію кваліфікованими працівниками, але і сприяти їхньому сталому розвитку та росту відповідно до стратегічних завдань організації [26].

Спрямовуючи свою діяльність на розвиток трудових відносин, керівництво персоналом визначає соціально-психологічний клімат в колективі. Такий клімат включає в себе аспекти співпраці, комунікації, взаєморозуміння та взаємопідтримки в колективі. Створення сприятливого соціально-психологічного середовища підвищує загальну задоволеність працівників і сприяє їхній більш ефективній праці.

Крім того, керівництво персоналом впливає на мотивацію працівників, розробляючи та впроваджуючи системи стимулювання. Ефективні системи мотивації дозволяють зберегти високий рівень ентузіазму та зацікавленості працівників у досягненні цілей організації.

Загалом, функція керівництва персоналом стає визначальною для успішного функціонування організації. Вона включає в себе планування та стратегічний розвиток, створення позитивного соціально-психологічного середовища, роботу з персоналом та стимулювання ефективної праці. Ця функція визначає велику частину успіху організації, оскільки вона безпосередньо пов'язана з роботою та розвитком головного активу будь-якої компанії — її працівників [31].

Однією з важливих аспектів функції керівництва персоналом є робота з командою та розвиток колективу. Сформованість ефективної команди є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей організації.

Керівництво персоналом відіграє значущу роль у формуванні та підтримці сприятливих міжособистісних відносин серед працівників.

Розвиток командної роботи вимагає від керівництва персоналом не лише виявлення та розвитку індивідуальних навичок, але й створення атмосфери взаємодопомоги та взаєморозуміння. Вірне розподілення ролей та завдань, сприяння взаємній підтримці, а також регулярне стимулювання командних здобутків є ключовими завданнями у цьому контексті.

Окрім того, функція керівництва персоналом включає в себе розвиток систем внутрішнього спілкування. Забезпечення високої якості комунікації усередині організації сприяє вирішенню конфліктів, підтримує ефективний обмін інформацією та сприяє загальній ефективності праці.

Керівництво персоналом також здійснює контроль за процесом адаптації нових співробітників. Забезпечення їхньої успішної інтеграції у колектив і коректне впровадження в робочий процес визначаються важливою роллю цієї функції. Система оцінки прогресу, надання фідбеку та сприяння розвитку новачків визначаються як основні завдання для успішного завершення періоду адаптації [44].

Функція керівництва персоналом також пов'язана із забезпеченням безпеки та здоров'я працівників на робочому місці. Розробка та впровадження стандартів охорони праці, проведення інструктажів та надання необхідного обладнання — це важливі елементи цієї функції, спрямовані на створення безпечного та комфортного робочого середовища.

Додатковою ключовою областю функції керівництва персоналом є стимулювання розвитку та професійного зростання працівників. Компетентні та мотивовані співробітники є основою для досягнення успіху компанії. Керівництво персоналом активно працює над розробкою програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу та відповідність їхніх навичок вимогам сучасного ринку праці.

У цьому контексті, розробка індивідуальних планів розвитку, а також моніторинг їхньої реалізації, стає ключовим елементом керівництва

персоналом. Співробітники отримують можливість розвивати свої навички та компетенції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої ефективності та відданості організації.

Також функція керівництва персоналом включає в себе регулювання трудових відносин і вирішення конфліктів в колективі. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає вчасне виявлення та вирішення різноманітних проблем, які можуть виникнути серед працівників. Ефективне керівництво в цьому аспекті передбачає вміння слухати, розуміти та виявляти гнучкість в підході до розв'язання конфліктних ситуацій [36].

Крім того, керівництво персоналом відповідає за розробку та впровадження систем стимулювання та мотивації працівників. Визначення індивідуальних та групових мотиваторів, а також створення системи винагород і заохочень, спрямованих на підвищення результативності та відданості працівників, стає необхідною частиною цієї функції.

Невід'ємною частиною керівництва персоналом є і система оцінки та атестації працівників. Вона дозволяє об'єктивно оцінити результати праці, визначити можливості для розвитку та визначити перспективи росту кожного співробітника в організації.

Відповідальність керівництва персоналом передбачає не лише вирішення конкретних завдань, але і активну участь у формуванні корпоративної культури. Здатність створювати та підтримувати цінності, які сприяють сплоченості та взаєморозумінню в колективі, є важливою для керівництва персоналом [21].

Отже, функція керівництва персоналом у загальному управлінському циклі є комплексною та багатосторонньою. Вона визначає не лише найм, адаптацію та розвиток працівників, але і впливає на комунікації, стимулювання, розв'язання конфліктів та формування корпоративної культури. Успішне виконання цієї функції визначає велику частину успіху організації в її стратегічних та операційних завданнях.

## 1.2 Еволюція та характеристика підходів і стилів до керівництва людьми

Розвиток суспільства та його потреб вимагає постійного адаптування методів управління та керівництва персоналом. З цієї точки зору, вивчення еволюції підходів і стилів до керівництва людьми стає ключовим для розуміння сучасних трендів у галузі менеджменту [14, 17, 36, 47, 49].

1. Авторитарний стиль керівництва: починаючи із самого початку історії управління, авторитарний стиль був домінуючим. Керівники приймали рішення самостійно, використовуючи владу та контроль. Підлегли очікували від них чітких вказівок, а робочі процеси були сильно ієрархізовані. Цей підхід ефективний у ситуаціях, коли потрібно швидко та точно прийняти рішення.

2. Демократичний стиль керівництва: У другій половині 20 століття виникла необхідність у більш гнучких та комунікативних підходах до керівництва. Демократичний стиль визначається активною участю персоналу в прийнятті рішень, врахуванням їхньої думки та ідей. Цей підхід сприяє мотивації працівників та розвитку творчого підходу до вирішення завдань.

3. Лідерство як основа керівництва: з розвитком теорій лідерства виникла необхідність акцентувати увагу на особистих якостях та навичках керівників. Лідерство стало ключовою концепцією, в якій виділяються такі риси, як відповідальність, відкритість до новаторства, спроможність мобілізувати та надихати колектив.

4. Трансформаційне керівництво: у більш сучасний період виникає концепція трансформаційного керівництва, що базується на розвитку та зміні організаційної культури через активну взаємодію з керівником. Здійснення постійних змін та розвиток персоналу стають ключовими завданнями у цьому підході.

5. Ситуативне керівництво: сучасні реалії вимагають гнучкості в управлінських рішеннях. Ситуативне керівництво орієнтується на адаптацію стилю керівництва в залежності від конкретної ситуації та особливостей колективу.

6. Коучинг та наукове керівництво: сучасні лідери віддають перевагу підходам, спрямованим на розвиток потенціалу працівників. Коучинг та наукове керівництво визначаються активною підтримкою розвитку та самореалізації персоналу.

7. Віртуальне керівництво: у зв'язку з розвитком технологій та віртуалізацією робочих процесів виникає необхідність в управлінні віртуальними командами. Віртуальне керівництво вимагає нових підходів та навичок для ефективного спілкування та організації роботи на віддаленій основі.

Усі ці етапи відображають поступовий розвиток уявлень про те, як керівництво повинно функціонувати. Вони віддзеркалюють зміни в соціальних, технологічних та економічних умовах, а також зростання усвідомленості про важливість ефективного управління та розвитку персоналу в сучасному бізнес-середовищі.

Для оцінки ефективності кожного зі стилів управління американський учений Р. Лайкерт запропонував розраховувати так званий ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК) як відношення сум, що визначаються на основі експертизи, сум ліберальних і авторитарних елементів у поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнта становить 1,9. Інакше кажучи, сьогодні для отримання ефективних результатів керівники мають застосовувати вдвічі більше елементів переконання, ніж примусу.

Наведемо зведену таблицю характеристик авторитарного, демократичного та ліберального стилів управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика стилів керівництва [10]

Об'єкт порівняння	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спосіб прийняття рішень	Одноосібний	На основі консультацій із підлеглими	На основі вказівок згори або думки групи
Спосіб доведення рішень до виконавця	Наказ	Пропозиція	Прохання, прохання
Розподіл відповідальності	Повністю в руках керівника	Відповідно до повноважень	Повністю в руках виконавців
Ставлення до ініціативи підлеглих	Допускається	Заохочується і використовується	Повністю передається підлеглим
Принципи підбору кадрів	Позбавлення від сильних конкурентів	Орієнтація на ділових, обізнаних співробітників і допомога їм у кар'єрі	Орієнтація на ділових, обізнаних співробітників і допомога їм у кар'єрі
Ставлення до знань	Вважає, що все сам знає	Постійно вчиться і вимагає того ж від підлеглих	Байдуже
Ставлення до спілкування	Негативне, дотримується дистанцію	Позитивне, йде на контакт	Ініціативи не проявляє
Ставлення до підлеглих	За настроєм, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливе	М'яке, невимогливе
Ставлення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, формальне
Ставлення до стимулювання	Покарання з рідкісним заохоченням	Заохочення з рідкісним покаранням	Немає чіткої орієнтації

Потрібно мати на увазі, що в кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями існує певний баланс, і збільшення частки елементів одного з них призводитиме до зменшення частки інших.

Сучасність визначається різноманітністю підходів і стилів у керівництві персоналом, віддзеркалюючи складність бізнес-середовища та різноманіття

вимог співробітників. Кожен з цих підходів має свої унікальні особливості та впливає на взаємодію між керівництвом та персоналом.

Авторитарний стиль визначається вираженим контролем та прийняттям рішень керівником. В ієрархічних структурах цей підхід може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібне швидке та однозначне прийняття рішень. Однак він може викликати невдоволеність серед працівників та обмежити їхню творчість [12, 29].

Демократичний стиль встановлює активну взаємодію та участь персоналу у прийнятті рішень. Це сприяє стимулюванню творчості та відповідальності серед співробітників, але може вимагати більше часу на прийняття рішень [6, 24].

Лідерський підхід визначається акцентом на особистих якостях та навичках лідера. Здатність надихати та мотивувати інших є ключовою в цьому контексті, проте вона може залежати від індивідуальних рис лідера.

Трансформаційне керівництво спрямоване на зміну організаційної культури та розвиток співробітників. Цей підхід передбачає активну підтримку в особистому та професійному зростанні кожного члена команди.

Ситуативний підхід орієнтований на гнучкість у керівництві, змінюючи стиль відповідно до конкретної ситуації та потреб колективу. Це вимагає від керівника високої адаптивності та аналітичних здібностей [15, 37].

Коучинг та наукове керівництво акцентують увагу на розвитку потенціалу працівників та підтримці їхньої самореалізації. Коуч допомагає розкрити внутрішні резерви та досягти більш високих результатів.

Віртуальне керівництво виникає у зв'язку з розвитком технологій та роботи на відстані. Воно вимагає нових навичок у віртуальній комунікації та організації роботи віддалених команд.

Інноваційність та гнучкість у виборі підходів дають керівникам можливість адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та визначати оптимальні стратегії керівництва в конкретних обставинах.

Авторитарний стиль керівництва - це підхід, що характеризується централізованою владою та контролем з боку керівника. У цьому стилі прийняття рішень та встановлення правил здійснюється одноосібно, без активного врахування думок чи участі працівників. Основна ідея полягає в тому, що керівник визначає задачі, вказує шлях їх вирішення та контролює виконання.

Характерною рисою авторитарного керівництва є жорстка ієрархія та велика відстань між керівництвом та підлеглими. Рішення приймаються верхівкою і передаються вниз без значного обговорення або залучення працівників до процесу ухвалення рішень [33, 37].

Один із головних аспектів авторитарного стилю - це використання директивності та строгості. Керівник визначає правила гри, і вони повинні бути виконані підлеглими без будь-яких суттєвих змін чи обговорень.

Позитивні сторони авторитарного стилю включають швидке прийняття рішень та чітку ієрархію, що може бути важливо в ситуаціях, коли потрібна оперативна реакція на зміни чи екстрені події. Також цей стиль може бути ефективним у випадках, коли працівники мають низький рівень досвіду та потребують чіткої інструкції.

Проте авторитарний стиль має і свої недоліки. Відсутність участі персоналу у процесі прийняття рішень може призводити до незадоволеності, втрати мотивації та зниження продуктивності. Також цей стиль може перешкоджати виявленню та використанню творчих рішень у команді.

Важливо зазначити, що ефективність авторитарного стилю керівництва значно залежить від конкретного контексту та особливостей організаційної культури. У сучасному бізнес-середовищі все частіше віддається перевага більш гнучким та учасницьким підходам до керівництва.

Необхідно також враховувати, що авторитарний стиль може призводити до виникнення конфліктів та непорозумінь у комунікації між керівництвом та підлеглими. Звідси можуть виникати проблеми в організаційній культурі, так як працівники можуть відчувати себе непокритими та неповажними.



Також слід враховувати, що сучасне управління все більше визнає важливість взаємодії та співпраці в команді. Авторитарний стиль керівництва може викликати опір серед працівників, а особливо серед тих, хто цінує власну автономію та бажає брати активну участь у прийнятті рішень.

Негативний вплив авторитарного стилю може виявитися і на соціально-психологічному рівні, знижуючи моральний дух колективу та спричиняючи втрату впевненості серед працівників у своїх можливостях.

У висновку, авторитарний стиль керівництва може мати свої позитивні аспекти в обмежених ситуаціях, але у більшості випадків сучасні організації віддають перевагу більш гнучким та учасницьким підходам. Розуміння особливостей кожного стилю та їх впливу на персонал може допомогти керівництву вибрати оптимальний шлях управлінського впливу в конкретних обставинах.

Демократичний стиль керівництва є іншим підходом, який ґрунтується на активній участі працівників у процесі прийняття рішень та управління. Основна ідея полягає в тому, щоб залучити співробітників до обговорення і ухвалення стратегічних рішень для організації [7, 29].

У демократичному стилі керівництва важливу роль відіграє комунікація. Керівник виступає не лише як приймач рішень, а й як фасилітатор обговорення та обміну ідеями. Процес прийняття рішень здійснюється за участю всіх членів команди, що сприяє розвитку творчого підходу та побудові спільної відповідальності.

Однією з ключових рис демократичного стилю є рівноправність та врахування різноманітних точок зору. Кожен член команди володіє можливістю висловити свою думку, внести внесок у процес прийняття рішень та впливати на курс дій.

Позитивні аспекти демократичного стилю полягають у створенні мотиваційної робочої атмосфери, підтримці творчості та інновацій, а також в сприянні розвитку особистості та професійних навичок працівників.

З іншого боку, демократичний стиль може виявитися менш ефективним в умовах термінових ситуацій, коли потрібно швидко прийняти рішення. Також, довгі дискусії та велика кількість учасників можуть призводити до затримок у робочих процесах.

Соціально-психологічний вплив демократичного стилю проявляється в підвищенні самооцінки працівників та в їхньому більш позитивному ставленні до роботи та команди. Однак важливо враховувати, що впровадження демократичного стилю вимагає високого рівня комунікації, довіри та взаєморозуміння в команді [1, 14].

В іншому контексті демократичний стиль керівництва може забезпечити більш ефективне використання творчих потенціалів працівників та зміцнення їхнього ентузіазму в роботі.

Лідерський підхід до керівництва є третім стилем, який акцентує на важливості лідерських якостей та взаємодії між керівником і командою. Лідер в цьому контексті не лише приймає рішення, а й впливає на мотивацію та розвиток свого колективу.

Основна ідея лідерського підходу - визнання індивідуальності та унікальних здібностей кожного працівника. Лідер створює умови для розвитку та реалізації потенціалу кожного члена команди, сприяючи формуванню внутрішньої мотивації та відчуттю важливості свого внеску.

Важливою частиною лідерського стилю є взаємодія та комунікація. Лідер стежить за взаємодією в команді, сприяє обміну ідеями та створює атмосферу взаєморозуміння. Ключовим елементом є підтримка і сприяння розвитку відкритого та довірчого середовища.

Однією з головних рис лідерського підходу є здатність лідера до визначення спільної мети та спрямованості команди на досягнення цієї мети. Лідер ініціює і підтримує діалог з членами команди для визначення стратегії та обговорення можливих шляхів розвитку.

Лідерський стиль може виявитися особливо ефективним в сучасних умовах, де важливість співпраці, творчості та адаптивності зростає. Колектив,

що працює під керівництвом лідера, зазвичай має вищий рівень взаємодії та відчуття приналежності.

Соціально-психологічний вплив лідерського підходу може виявитися в підвищенні морального духу команди, стимулюванні внутрішньої мотивації та покращенні загального клімату в організації. Однак важливо враховувати, що лідерський стиль може потребувати більше часу та ресурсів для досягнення консенсусу в порівнянні з іншими стилями [47].

Лідерський підхід до керівництва є третім стилем, який акцентує на важливості лідерських якостей та взаємодії між керівником і командою. Лідер в цьому контексті не лише приймає рішення, а й впливає на мотивацію та розвиток свого колективу.

Основна ідея лідерського підходу - визнання індивідуальності та унікальних здібностей кожного працівника. Лідер створює умови для розвитку та реалізації потенціалу кожного члена команди, сприяючи формуванню внутрішньої мотивації та відчуттю важливості свого внеску.

Важливою частиною лідерського стилю є взаємодія та комунікація. Лідер стежить за взаємодією в команді, сприяє обміну ідеями та створює атмосферу взаєморозуміння. Ключовим елементом є підтримка і сприяння розвитку відкритого та довірчого середовища.

Однією з головних рис лідерського підходу є здатність лідера до визначення спільної мети та спрямованості команди на досягнення цієї мети. Лідер ініціює і підтримує діалог з членами команди для визначення стратегії та обговорення можливих шляхів розвитку.

Лідерський стиль може виявитися особливо ефективним в сучасних умовах, де важливість співпраці, творчості та адаптивності зростає. Колектив, що працює під керівництвом лідера, зазвичай має вищий рівень взаємодії та відчуття приналежності.

Соціально-психологічний вплив лідерського підходу може виявитися в підвищенні морального духу команди, стимулюванні внутрішньої мотивації та покращенні загального клімату в організації. Однак важливо враховувати,

що лідерський стиль може потребувати більше часу та ресурсів для досягнення консенсусу в порівнянні з іншими стилями.

Трансформаційне керівництво – це відносно новий підхід, який акцентує на змінах в організації через вплив на індивідів та створення візії спільної мети. Цей стиль керівництва спрямований на те, щоб перетворити саму сутність організації, надихаючи та мобілізуючи персонал до досягнення вищих стандартів та досягнень.

Однією з ключових рис трансформаційного керівництва є здатність лідера визначити значущі цілі та створити візію, яка стає спільною для всієї організації. Лідер стає не просто директором чи керівником, але й інспіратором, який стимулює зміни та розвиток.

Основна ідея трансформаційного підходу полягає в тому, що лідер визначає нові цінності, норми та практики, що спрямовані на підвищення ефективності та досягнення виняткових результатів. Цей стиль покликаний перетворити сам процес управління, надаючи пріоритет вдосконаленню внутрішньої культури та розвитку персоналу.

Важливим компонентом трансформаційного керівництва є створення довіри та взаєморозуміння між лідером та командою. Лідер, що застосовує цей підхід, здатний ефективно комунікувати свою візію та надихати інших до виконання завдань, що перевищують їхні очікування.

Трансформаційне керівництво [12] може виявитися особливо важливим у сучасному бізнес-середовищі, де вимагається гнучкість, інновації та постійне адаптування до змін. Цей стиль сприяє розвитку креативності, стимулює самовираження працівників та робить їхню роботу більш значущою.

Соціально-психологічний вплив трансформаційного керівництва може проявлятися в підвищенні самооцінки, ефективності та комфортності працівників. Створення відчуття спільної мети та значущості призводить до зростання внутрішньої мотивації та підвищення загального клімату в колективі.

### 1.3 Характеристика методів керівництва персоналом

Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від обраних методів управління, цілей і функцій, які переслідує керівник у процесі здійснення поточної діяльності. Тому сутність методів управління полягає в тому, що вони являють собою сукупність способів і прийомів, за рахунок яких керівництво підприємства може здійснювати вплив на об'єкт управління і виконувати різноманітні функції [10, с.29]. Далі доцільно розглянути методи управління персоналом.

Методи керівництва персоналом включають в себе різноманітні стратегії та підходи, що використовуються керівниками для організації та мотивації працівників. Адміністративний метод, економічний метод та соціально-психологічний метод представляють собою основні напрямки, які визначаються ситуацією в організації та особливостями керівника [28].

Адміністративний метод полягає у використанні формальних та інструктивних підходів до керівництва персоналом. Цей метод базується на визначенні чітких правил, обов'язків та процедур, які вимагають від підлеглих дотримання встановлених норм. Керівник використовує свою владу та контроль для забезпечення виконання завдань та досягнення цілей організації.

Економічний метод орієнтований на використання матеріальних стимулів для підвищення продуктивності працівників. Застосування премій, бонусів та інших фінансових заохочень має на меті залучення персоналу до досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань. Цей метод допомагає стимулювати конкуренцію та підвищує рівень мотивації працівників [16].

Економічний метод базується на матеріальних стимулах для мотивації персоналу. Застосування фінансових заохочень, премій та бонусів може стимулювати співробітників до досягнення високих результатів. Економічний підхід ефективний, особливо коли важливо привернути увагу персоналу до конкретних цілей та завдань.

Соціально-психологічний метод базується на взаємодії та взаєморозумінні між керівником та персоналом. Цей підхід орієнтований на розвиток позитивних відносин, комунікації та підтримки в колективі. Керівник виступає не лише як авторитет, а й як наставник та лідер, який враховує індивідуальні особливості працівників.

Соціально-психологічний метод базується на розвитку взаємовідносин та психологічного комфорту в колективі. Створення позитивного соціального клімату сприяє підвищенню моралі та ефективності роботи. Врахування соціальних потреб та взаєморозуміння в колективі може позитивно впливати на загальний успіх організації.

Застосування цих методів в синергетичному підході передбачає їх взаємодію та доповнення. Наприклад, поєднання адміністративних методів для структурування робочих процесів, економічних методів для матеріальної мотивації, та соціально-психологічних методів для підтримки командного духу.

Синергетичний підхід в управлінні персоналом може бути ефективним інструментом для досягнення гнучкості та адаптивності в організаційному середовищі. Здатність поєднувати різні методи та стилі дає керівництву можливість ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей компанії.

Важливо враховувати, що керівництво не обов'язково обмежується використанням одного методу. Ефективний керівник може комбінувати різні стратегії в залежності від ситуації та потреб організації. Синергія адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів може створити сприятливий клімат для високої продуктивності та задоволеності персоналу [43].

Таблиця 1.3 -Класифікація методів управління персоналом [19]

Адміністративні	Економічні	Соціально- психологічні
Затвердження адміністративних норм і нормативів Правове регулювання Видання наказів, вказівок. Розроблення положень, посадових інструкцій, стандартів організації та іншої регламентуючої документації Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Економічне стимулювання Оплата праці Капіталовкладення Кредитування Участь у прибутках і капіталі Встановлення економічних норм і нормативів Страховання Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	Створення творчої атмосфери Задоволення культурних і духовних потреб Створення нормального психологічного клімату Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності Встановлення моральних санкцій і заохочень

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації (Таблиця 3).

Адміністративні (організаційні, або розпорядчі) методи управління персоналом базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як “методи батога”. Засновані на відносинах єдиноначальності, дисципліни та відповідальності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу.

Група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу.

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і за способами впливу відомі як «методи пряника». Вони являють собою систему матеріальних стимулів і мотивів, що спонукають усіх працівників плідно трудитися на загальне благо.

Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату.

Синергія в контексті керівництва персоналом представляє собою використання взаємодії різних методів та стратегій для досягнення

максимального ефекту в організації. Забезпечення синергії управлінських підходів дозволяє використовувати переваги кожного методу, компенсуючи його недоліки, та сприяє створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Одним з аспектів синергії в управлінні персоналом є комбінування адміністративних та економічних методів. Використання чітких правил і процедур, що визначаються адміністративним методом, може бути підкріплене матеріальними стимулами, які передбачає економічний метод. Наприклад, встановлення конкретних цілей разом із фінансовими винагородами за їхнє досягнення.

Також синергія може виявитися в успішному поєднанні економічного та соціально-психологічного методів. Створення мотиваційної системи, що базується на фінансових заохоченнях, може поєднуватися з розвитком комунікативної та психологічної підтримки співробітників. Створення теплої та дружбознавчого колективу може значно підвищити ефективність фінансових стимулів.

Ключовим елементом синергії в управлінні персоналом є здатність керівника адаптувати свій підхід відповідно до конкретної ситуації та особливостей персоналу. Наприклад, важливо збалансувати жорсткість адміністративних заходів з гнучкістю соціально-психологічних методів для забезпечення ефективного керівництва [1].

Синергія методів управління персоналом сприяє створенню гармонійного середовища, де співпраця та взаємодія різних стратегій сприяє досягненню високих результатів та розвитку організації.

Синергія методів управління персоналом також передбачає інтеграцію різних стилів керівництва. Комплексне використання авторитарного, демократичного, лідерського та трансформаційного підходів може сприяти створенню динамічного та високоефективного керівництва.

Авторитарний стиль керівництва може використовуватися у ситуаціях, коли потрібно швидко та ефективно прийняти рішення, особливо в кризових



ситуаціях. Керівництво зберігає повний контроль над процесами, що може бути ефективним при необхідності оперативного реагування на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища.

Демократичний стиль, у свою чергу, може виявитися корисним при прийнятті рішень, що потребують широкого консенсусу чи колективної участі. Цей підхід стимулює творчий потенціал команди та сприяє розвитку спільної відповідальності.

Лідерський підхід може використовуватися для мотивації та надихання персоналу. Лідер виступає в ролі вдумливого наставника та розвиває індивідуальні та командні навички підлеглих, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Трансформаційне керівництво покликане стимулювати творчість та інновації в колективі. Керівник, виступаючи як візіонер та катализатор змін, створює умови для розвитку новаторського підходу та саморозвитку персоналу.

Синергія в управлінні персоналом [2, 15, 26, 47] вимагає не лише розуміння різноманітних методів та стилів, але і здатності їхнього гнучкого та взаємодійного застосування в конкретних обставинах. Використання синергії стає ключем до створення ефективного та позитивного робочого середовища, де кожен член команди може розвиватися та вносити свій внесок у загальний успіх організації.

Методи керівництва можуть бути вирішальним елементом стратегічного управління. Визначення того, який метод використовувати, повинно ґрунтуватися на стратегічних цілях та завданнях організації. Наприклад, у періоди стрімкого росту може виявитися ефективним використання лідерського стилю для стимулювання та мотивації персоналу.

Інноваційний підхід: у світі постійних змін та технологічного розвитку, інноваційні методи керівництва набувають особливого значення. Сюди можуть входити методи, спрямовані на стимулювання творчості та ідеї від персоналу, які сприяють розвитку інноваційної культури в організації.

Засади управління змінами: методи керівництва повинні бути відповідними вимогам управління змінами. У важливих періодах реструктуризації чи перетворень в організації, важливо вибирати методи, які сприятимуть позитивній динаміці та допоможуть персоналу адаптуватися до нових умов.

Асортиментність методів: іноді варто враховувати асортиментність методів, які можна комбінувати в залежності від конкретних завдань та ситуацій. Здатність керівника гнучко адаптуватися до різноманітних сценаріїв та використовувати різні методи стає ключовою в управлінні.

Сучасні техніки та інструменти: врахування сучасних технік та інструментів управління може збільшити ефективність методів керівництва. Використання інформаційних технологій, аналітичних засобів та методів відкритого спілкування може полегшити впровадження та моніторинг обраного підходу.

Сучасні техніки та інструменти управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування організації. З урахуванням швидкого темпу технологічного розвитку і постійних змін в бізнес-середовищі, використання сучасних методів стає ключовим для досягнення конкурентоспроможності та ефективності. Далі наведено деякі з них [47].

1. Електронні системи управління персоналом: впровадження спеціальних програм та електронних систем для автоматизації багатьох аспектів управління персоналом. Це включає системи для ефективного ведення кадрового обліку, контролю за робочим часом, планування навчань і розвитку, а також взаємодії зі співробітниками.

2. Хмарні технології управління персоналом: застосування хмарних платформ для зберігання та обміну даними щодо персоналу. Це полегшує доступ до інформації, робить процеси управління більш гнучкими та дозволяє здійснювати управлінські рішення в режимі реального часу.

3. Системи аналізу даних та бізнес-інтелекту: використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, пов'язаних з

управлінням персоналом. Це дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати потреби в ресурсах та вдосконалювати стратегії управління.

4. Мобільні додатки для управління персоналом: розробка мобільних додатків, які дозволяють співробітникам та керівникам ефективно взаємодіяти та вирішувати завдання в режимі реального часу, навіть поза офісом.

5. Онлайн-навчання та розвиток персоналу: застосування електронних платформ для проведення тренінгів, віртуального навчання та оцінки навчальних досягнень співробітників.

6. Системи відстеження результативності: використання спеціальних інструментів для вимірювання та аналізу результативності співробітників. Це може включати в себе системи обрання цілей, системи звітування та системи оцінювання результатів.

7. Ефективне використання соціальних мереж: впровадження стратегій використання соціальних мереж для взаємодії зі співробітниками, залучення їх у внутрішній комунікації та збудження командного духу.

Сучасні техніки та інструменти в управлінні персоналом спрямовані на створення ефективного та адаптивного середовища для працівників, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

Забезпечення балансу між різними аспектами характеристики методів керівництва персоналом стає важливим завданням для досягнення успіху та стійкості організації в динамічному бізнес-середовищі.

Інтеграція адміністративного та соціально-психологічного методів: адміністративний метод, який забезпечує чіткість та структуру, може доповнюватися соціально-психологічним підходом для забезпечення позитивного соціального клімату в колективі. Спільне використання цих методів дозволяє підтримувати дисципліну та взаєморозуміння серед персоналу.

Асоціація економічного та інноваційного підходів: економічний метод, що базується на матеріальних стимулах, може доповнюватися інноваційним підходом для стимулювання творчості та новаторських ідей серед

співробітників. Поєднання фінансових заохочень з можливістю реалізації власних ініціатив може позитивно впливати на ефективність команди.

Сполучення соціально-психологічного та інноваційного підходів: спільне використання соціально-психологічного методу та інноваційного підходу сприяє створенню інноваційної та творчої атмосфери в організації. Розвиток позитивних взаємовідносин і стимулювання креативності можуть стати ключовими для розвитку компанії.

Гармонізація всіх методів для досягнення стратегічних цілей: остаточно, синергія методів полягає в гармонійному поєднанні всіх аспектів управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. Спрямованість на результат та постійне адаптування до змін вимагає гнучкості та вміння використовувати оптимальний метод у конкретній ситуації.

В цілому, синергетичний підхід в управлінні персоналом відкриває нові можливості для ефективного використання різноманітних методів та стилів керівництва для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Критичний аналіз методів керівництва персоналом зумовлює необхідність їхньої персоналізації відповідно до унікальних особливостей кожної організації. Гнучкість та адаптабельність до змін стають ключовими аспектами у виборі методів, особливо в умовах постійно змінюючогося бізнес-середовища та технологічного прогресу.

Враховання культурних особливостей, етичних питань, а також визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу виявляються ключовими компонентами ефективних методів управління персоналом. Важливо забезпечити баланс між різними аспектами, враховуючи внутрішній психологічний клімат та стимулюючи постійне вдосконалення.

Напрочуд важливим аспектом є постійне оновлення та адаптація обраних методів до конкретних умов і вимог організації. Це вимагає системного підходу та здатності вносити корективи для забезпечення ефективного використання методів у кожен конкретний період часу.

## Висновки до розділу 1

Функція управління визначає напрямок та суть управлінського впливу на об'єкт управління, тобто керовану систему. Всюди в історії людства присутня тенденція систематизувати свою діяльність. Швидкий розвиток виробництва поставив питання про необхідність ефективного упорядкування роботи в організаціях.

В даному контексті визначено місце та значення функції управління персоналом в загальному циклі управління. Застосування комплексного підходу до системи менеджменту, розглядуваного як єдність всіх функцій, дозволило виділити новий аспект управління – функцію керівництва персоналом. Ця функція має на меті об'єднання, координацію, взаємодію та інтеграцію всіх інших функцій в єдине ціле, що робить актуальною функцію управління людськими ресурсами.

У роботі описано еволюцію та характеристику підходів і стилів у керівництві людьми, результатом яких стали три основні стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний. Надано порівняльний аналіз цих стилів та зроблено висновок про те, що вибір конкретного стилю керівництва зумовлюється особливостями організації, її структурою, підпорядкованістю, позиціями власників та вищих менеджерів, а також системою цінностей і типом корпоративної культури, а також випадковими обставинами.

Детально описано методи управління персоналом, такі як адміністративний, економічний та соціально-психологічний. Подано характеристику кожного методу та визначено умови їх ефективного застосування. Розуміння різних методів управління надає можливість осмисленого використання різноманітних прийомів та підходів до управління персоналом.

Синергія в управлінні персоналом вимагає не лише розуміння різноманітних методів та стилів, але і здатності їхнього гнучкого та взаємодійного застосування в конкретних обставинах.

Використання синергії стає ключем до створення ефективного та позитивного робочого середовища, де кожен член команди може розвиватися та вносити свій внесок у загальний успіх організації. Далі в роботі розглянуті практичні аспекти застосованих методів та стилів керівництва персоналом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАСТОСОВУВАНИХ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

Основним видом діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» є оброблення відходів і брухту кольорових металів.

Додаткові види діяльності:

- виробництво іншого верхнього одягу;
- виробництво взуття;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- торгівля роздрібна переважно харчовими продуктами, включаючи напої, та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна напоями в спеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна одягом у спеціалізованих магазинах;
- торгівля роздрібна взуттям у спеціалізованих магазинах;
- діяльність ресторанів і послуги з доставки продуктів харчування;
- діяльність ресторанів і кафе з повним ресторанним обслуговуванням, кафетеріїв, ресторанів швидкого харчування та самообслуговування;
- діяльність ресторанів і барів із забезпечення харчуванням у залізничних вагонах-ресторанах і на суднах.

Метою створення Товариства є найбільш повне і якісне задоволення потреб українських організацій і громадян у продукції (послуги, товари, роботи), яку реалізує Товариство, та отримання прибутку. ТОВ«ТОНМЕТ

ХОЛДИНГ» самостійно планує свою господарську діяльність. Перелічимо основні завдання організації:

- оформлення прийнятих на роботу співробітників;
- ведення документації;
- створення сприятливого клімату всередині фірми;
- пошук необхідних людських ресурсів;
- ведення бухгалтерії, податкової звітності;
- постійне оновлення асортименту;
- аналіз конкурентів на ринку подібних послуг;
- постійне поліпшення якості продукції;
- пошук нових клієнтів тощо [1].

Особливості видів діяльності, організаційно-правова форма ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» вплинули на організаційну структуру управління (рисунок 2.1).

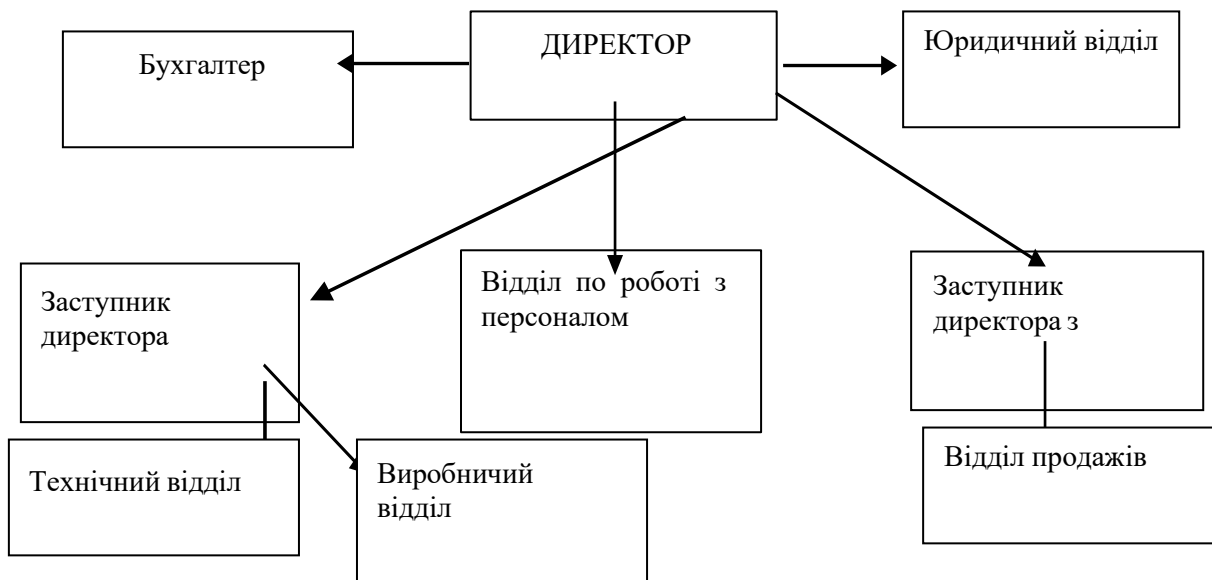


Рисунок 2.1 -Організаційна структура ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»  
(складено автором)

Структура досліджуваного Товариства є лінійно-функціональною.



У ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» усі служби підпорядковуються безпосередньо директору. До складу фірми входять такі підрозділи: комерційний, планово- економічний, виробничо-господарський, відділ із роботи з персоналом, відділ продажів і юридична служба. Діяльністю кожної служби керує начальник, якого призначають за згодою директора і який безпосередньо йому підпорядковується.

Організаційно-управлінська структура лінійно-функціональна.

Переваги цього типу організаційної структури в тому, що:

- зберігається стабільність повноважень і відповідальності за персоналом ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»;
- єдність і чіткість розпорядництва;
- оперативне ухвалення та виконання рішень;
- кожен керівник несе особисту відповідальність за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями кожного відділу. Однак існують також такі недоліки:
- відсутнє чітке розмежування функцій лінійних і функціональних служб; функціональних служб;
- повільне ухвалення рішень окремими фахівцями всередині відділів;
- небажання керівників брати на себе відповідальність за ухвалювані рішення.

Також розроблено посадові інструкції, які:

- визначають статус керівника і співробітника;
- закріплюють ієрархічну підлеглість кожного конкретного співробітника; закріплюють конкретного співробітника;
- визначають діапазони відповідальності співробітників фірми;
- розподіл повноважень усередині структури;
- порядок узгодження, підписання та затвердження виконавчої

документації;

- «горизонтальні» взаємодії керівників і співробітників;
- вимоги до персоналу фірми;
- якісні та кількісні критерії настання відповідальності співробітників [2].

Лінійно-функціональна структура управління поєднує лінійні та функціональні зв'язки в апараті управління ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ». Вона добре поєднує централізацію і децентралізацію управління.

Проте функціональна структура залишається ефективною для цих організацій, оскільки надає вузький асортимент послуг і працює в стабільному зовнішньому середовищі. Крім того, вона ефективна тоді, коли в організаціях розв'язують стандартні управлінські завдання і в них вузька ринкова орієнтація і коло споживачів. Це характерно для досліджуваної організації.

Загалом можна зробити висновок, що організаційна структура відповідає масштабам, цілям діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ».

У рамках теми дослідження автор вивчив особливості управління персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ».

Під управлінням людськими ресурсами розуміють виконувану в організаціях діяльність, яка сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей.

Управління людськими ресурсами полягає у здійсненні цілеспрямованих впливів на відповідні його категорії або окремих працівників з метою найуспішнішого вирішення завдань, що стоять перед організацією. Ці впливи здійснюються у формі ухвалення рішень щодо персоналу. Рішення з персоналу спрямовані на:

- формування необхідної інформаційної бази,
- оптимізацію складу,
- регламентацію діяльності,
- розроблення та вдосконалення систем мотивації тощо.

У ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» сформовано необхідну інформаційну

базу з управління людськими ресурсами у вигляді локальних актів організації:

- Статут організації
- Колективний договір,
- трудові договори з працівниками,
- правила внутрішнього трудового розпорядку,
- Положення про персонал ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»,
- штатний розпис,
- посадові інструкції працівників фірми;
- графік відпусток;
- положення про преміювання

Менеджер з управління персоналом ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

спрямовує діяльність і здійснює контроль за виконанням таких функцій:

- організацією праці та заробітної плати;
- організацією відбору, набору та найму персоналу, необхідної кваліфікації та в необхідному обсязі;
- створенням ефективної системи штатних співробітників;
- розробкою кар'єрних планів співробітників;
- розробкою кадрових технологій тощо.

Менеджер з персоналу аналізує показники статистичного обліку:

- чисельний склад працюючих;
- середню заробітну плату;
- плінність робочої сили;
- підготовку кадрів тощо.

Порядок організації робіт з охорони праці, а також регламентація обов'язків і відповідальності адміністративно-технічного персоналу з охорони праці в Товаристві визначаються, правилами та інструкціями з охорони праці. Наказом визначено відповідальних осіб, на яких покладено контроль і відповідальність за організацію та проведення робіт з питань охорони праці. Здійснюються різні методи контролю з охорони праці та якості.

Основними напрямками у вирішенні кадрових завдань є такі:

- потреба в персоналі визначається за потребою.
- залучення персоналу здебільшого здійснюється рідко та індивідуальним способом, оскільки працюючий контингент стабільний.
- підвищення кваліфікації співробітників здійснюється за допомогою підготовки та перепідготовки кадрів, виходячи з потреби.
- використання співробітників відповідно до їхніх здібностей і завдань здійснюється за допомогою атестації.
- управління персоналом проводиться постановкою щорічних планів перед колективом, враховуючи узгодженість індивідуальних цілей і цілей організації.

Таким чином, управління персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» у двохосновних напрямках:

- управління трудовими відносинами;
- документальне оформлення трудових відносин.

Управління трудовими відносинами включає такі функції:

- планування персоналу;
- забезпечення організації персоналом;
- оцінка персоналу;
- професійне навчання та розвиток персоналу;
- організація системи винагороди та соціального розвитку;
- координація роботи з управлінням якістю умов праці та дотримання техніки безпеки.

У загальній складності ці функції відповідають функціям системи управління персоналом, описаним вище.

## 2.2 Аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

Аналіз кадрового складу Товариства передбачає періодичне і цілеспрямоване вивчення працівників за характеристиками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншими соціально-демографічними ознаками. Передбачає: визначення якісного та кількісного складу персоналу з вищою та середньою спеціальною освітою; визначення якісного рівня розстановки працівників за посадами; визначення ступеня раціонального використання спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою та ін.

У рамках теми дослідження автор проведе аналіз найбільш значущих показників оцінки кадрового складу організації. Основою оцінки кадрового складу організації є чисельність персоналу, робоче середовище, засоби та рівень підготовки фахівців.

Під час аналізу кадрового складу основну увагу приділяли віковій та освітній структурі персоналу, як основним критеріям, що впливають на кваліфікаційні характеристики кадрового потенціалу. За спискової чисельності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» станом на 1 січня поточного року близько 111 людей. Характеристики вікової та освітньої структури наведені на рис. 2.2.

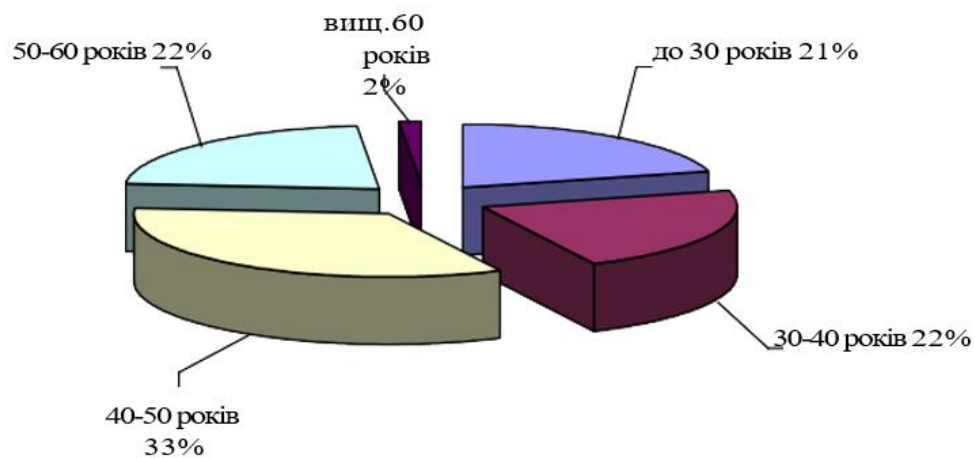


Рисунок 2.2-Вікова структура персоналу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» на 1 січня 2023 року (складено автором)

Більшість персоналу (33%) представлено співробітниками у віці 40-50 років, однакова кількість співробітників (22%) перебуває у вікових категоріях 30-40 років і 50-60 років. Приблизно така сама частка співробітників перебуває у віковій ніші до 30 років (21%). Крім того, в організації працюють 2% співробітників віком понад 60 років. Вікову структуру за категоріями персоналу наведено на рисунку 2.3.

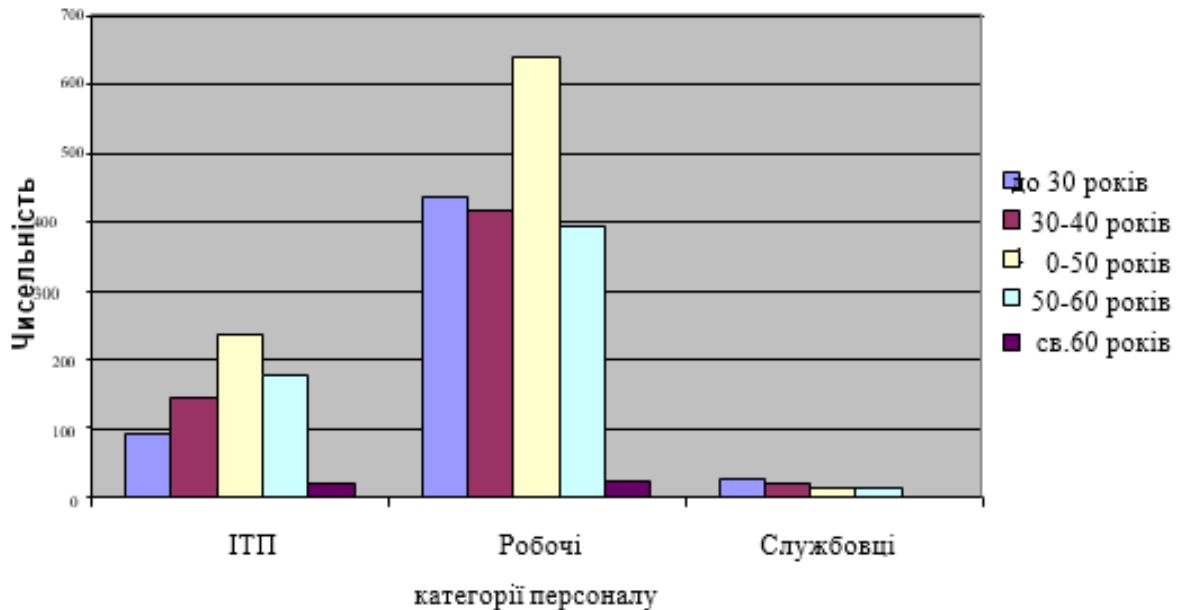


Рисунок 2.3 – Вікова структура за категоріями персоналу  
ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» (складено автором)

З урахуванням категорій персоналу (рис. 2.3) можна зробити висновки, що категорія ІТП є найбільш “зрілою” категорією співробітників (64% – старше 40 років). Найвища питома вага молодих співробітників віком до 30 років перебуває в категорії “робітники” (23%).

Для ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» загалом характерний невисокий освітній рівень співробітників (лише 44% ІТП мають вищу освіту), про що свідчать дані рис. 2.4

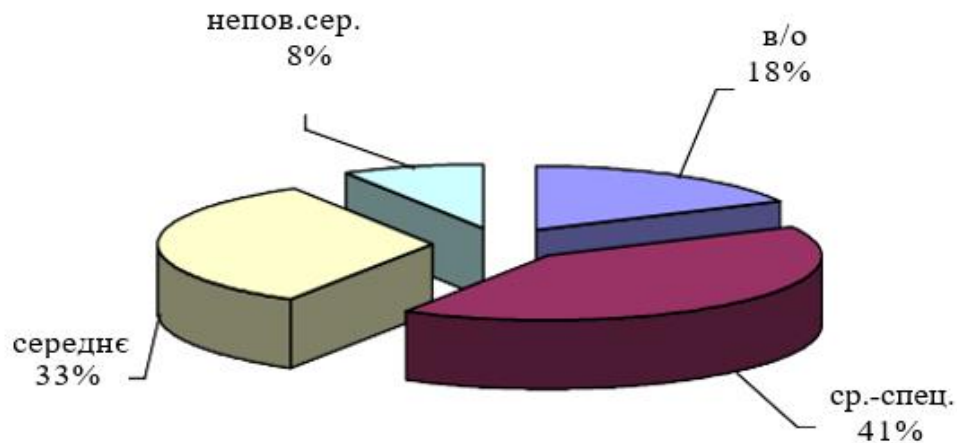


Рисунок 2.4 – Освітня структура персоналу ТОВ«ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» у 2023 році (складено автором)

Основна маса співробітників фірми має середньо-спеціальну освіту (41%). Велика частка співробітників (33%), які отримали тільки середню освіту. Вищу освіту мають тільки 18 % співробітників.

Також важливим є питання забезпеченості трудовими ресурсами. Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» за 2020-2022 р. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» за 2020-2022 р. (складено автором)

Найменування	2020р	2021р	2022р	Відхилення
Потрібно за планом осіб.	95	100	109	14
Фактично наявна особа.	100	105	111	11
Забезпеченість, %	105%	105%	101,9%	

Роблячи висновок з таблиці 2.1, можна сказати, що у 2020 році фірма була забезпечена трудовими ресурсами на 105%, так само як і у 2020 році, проте у 2021 р. забезпеченість знизилася порівняно з попередніми роками лише на 1,3%, що суттєво не позначилося на діяльності ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Як показав проведений аналіз, загалом кадровий склад досліджуваної організації вирізняється доволі високим віковим рівнем, особливо для категорії ІТП. Крім того, вікова структура персоналу, що склалася, виявляє значну частку співробітників передпенсійного віку, оскільки 22% співробітників перебувають у віці 50-60 років. Це свідчить про те, що в найближчі роки керівництву необхідно звернути особливу увагу на залучення молоді та оновлення кадрового складу.

Незважаючи на те, що зовні все в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» начебто стабільно, в реальності існують деякі проблеми. Зокрема спостерігається зростання плинності кадрів за останній період.

Плинність кадрів негативно позначається на роботі фірми, не дає сформуватися колективу, а значить продуктивному кадровому складу, що незмінно тягне за собою зниження виробничих показників та ефективності роботи. Показники плинності кадрів ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники плинності кадрів ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» за 2020-2022 р. (складено автором)

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна 2021/2020, +/-	Зміна 2022/2021, +/-
Плинність кадрів (Т)	0,108	0,115	0,126	+0,07	+0,11
Коефіцієнт плинності кадрів (Кт)	10,8%	11,5%	12,6%	+0,7%	+1,1%

Як видно з таблиці 2.2, плинність кадрів перебуває далеко за межами допустимих значень (природна плинність становить приблизно 3-5% на рік), видно, що показник перевищив критичне значення (5%) і в період 2020-2022 рр. збільшився у 2020 році на 0,7%, а у 2021 р. на 1,1%. Щодо 2021 року коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році збільшився в 1,1 раза:  $12,6 / 11,5 = 1,1$ .

Офіційними причинами звільнень у більшості випадків були:



- вихід на пенсію – 12%,
- закінчення строку договору – 22%,
- за власним бажанням – 26%.

Неофіційними причинами звільнень у більшості випадків були (крім офіційних причин):

- відсутність поваги з боку керівництва – 28%,
- погані стосунки з колективом – 25,5%.

Також у компанії спостерігаються часті конфлікти:

- у 2020 році – 96 виробничих конфліктів,
- у 2021 році – 114 виробничих конфліктів, у 2022 році – 127

виробничих конфліктів.

Основні причини конфліктів:

- суперечливі вимоги керівництва,
- міжособистісні конфлікти (особисті розбіжності).

Більша частина звільнених не пропрацювала в організації і року (38%), що свідчить про неефективну адаптацію персоналу.

### 2.3 Аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ»

У рамках теми дослідження застосування стилів і методів керівництва було вивчено особливості внутрішніх взаємодій керівників і колективу в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ».

Навіть добре налагоджений механізм в управлінні виробництвом потребує організаторської діяльності, координації окремих елементів з метою сприяння умовам функціонування системи управління. Організаторську діяльність у досліджуваній організації можна розділити на дві групи організаційних методів:

1) організаційний вплив – визначає основу системи управління у вигляді її стійких відносин і зв'язків, регламентації окремих положень, що встановлюють сферу прав і обов'язків;

2) розпорядчий вплив – широка сфера вирішення одиничних завдань і виконання окремих актів управління, що конкретизує форми впливу в процесі управління.

Організаційний вплив спрямований на формування системи управління, встановлення стійких зв'язків між елементами керівної системи, визначення меж і ліній розмежування сфер і зон управління, регламентування функцій і структури керівної системи, розроблення організаційних нормативів, організацію спільної праці в системі управління. Предметом організаційного впливу є, таким чином, система управління в цілому.

Розпорядчий вплив має на меті розв'язання одиничних випадків, виконання одиничних, разових актів управління, що досягаються силою наказу, розпорядження. На відміну від організаційного впливу, спрямованого на формування системи управління, розпорядчий вплив передбачає вирішення одиничних явищ. Розпорядчий вплив не замінює і не повинен замінювати організаційного впливу і навпаки, організаційний вплив не може обійтися без розпорядчого впливу. Доводячи до одиничного рішення акти організаційного впливу, розпорядчий вплив спирається на них. Розпорядчий вплив належить до тієї сходинки організаційних методів управління, на якій необхідний високий ступінь конкретизації регламентування та нормування управління, коли потрібно, наприклад, чітко встановити, хто, що, де, коли та як діє, за що, скільки та кому слід виплатити, за що та яке накласти стягнення. Зрозуміло, у всіх випадках розпорядчий вплив спирається на певні акти організаційного впливу, на систему, сформовану на основі цих актів [4].

Зазначені форми організаційних методів використовуються разом, діють у поєднанні, у взаємній залежності, доповнюючи і розвиваючи одна одну. У гармонійній єдності організаційних і розпорядчих форм впливу можливе

об'єктивно обґрунтоване, наукове управління виробничою і господарською діяльністю.

Проведений аналіз практики управління персоналом у досліджуваній організації показав, що економічні методи управління використовуються більшою мірою, ніж адміністративні. А соціально-психологічним методам приділяється занадто мало уваги. На рис. 2.5 представлено співвідношення методів управління за значущістю їх використання у фірмі.

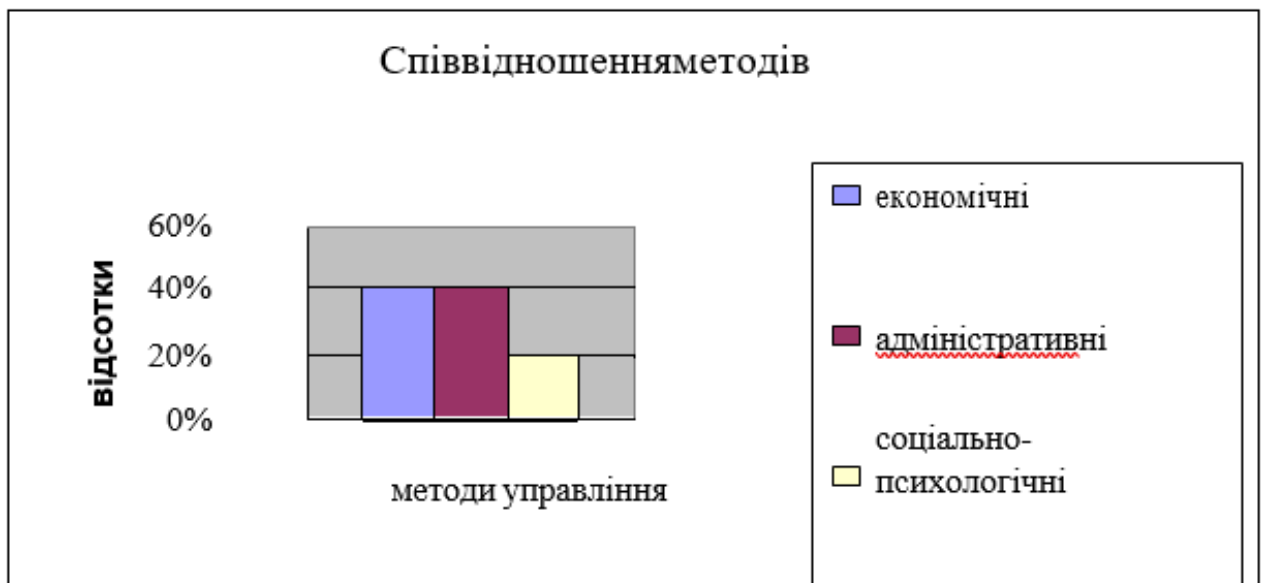


Рисунок 2.5 – Співвідношення методів управління в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» (складено автором)

Таким чином, у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» переважає застосування економічних методів управління (40%), організаційні методи використовуються на 38%, а соціально-психологічні методи займають лише 22%.

Організаційні методи мають подвійне призначення: існують як самостійні методи і як продовження економічних і соціально-психологічних методів, вони нібито підкріплюють їх, оформляють організаційно [33, с.22].

Опитуючи співробітників ТОВ про значущість грошових і негрошових стимулів, можна дійти висновку, що найважливішими є грошові стимули.

На рис. 2.6 відображено співвідношення значущості грошових і

негрошових стимулів у співробітників.

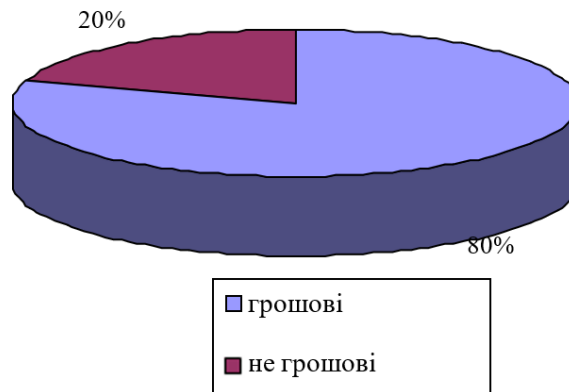


Рисунок 2.6 – Співвідношення значущості грошових і негрошових стимулів для співробітників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Таким чином, впливає, що найбільшу перевагу персонал віддає грошовим стимулам (80%), найменшу – не грошовим (20%).

Грошові виплати у формі заробітної плати та премій, які використовуються як важелі стимулювання в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», залежно від конкретної ситуації можуть бути пропорційними та непропорційними досягнутому результату. У цьому випадку йдеться про виплати, що акцентують і нівелюють; при акцентуванні вони зростають швидше за збільшення результатів; а при нівелюванні – повільніше. На практиці можуть мати найрізноманітніші комбінації. У практиці управління перед проведенням радикальних перетворень, проведенням контролю на різних рівнях і в різних сферах діяльності, необхідно знати реальне співвідношення сил у колективі з позиції готовності до роботи в нових умовах. Для цього необхідно знати структуру колективу за ознакою мотивації. На рисунку 2.7 представлено структуру персоналу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» за ознакою мотивації.

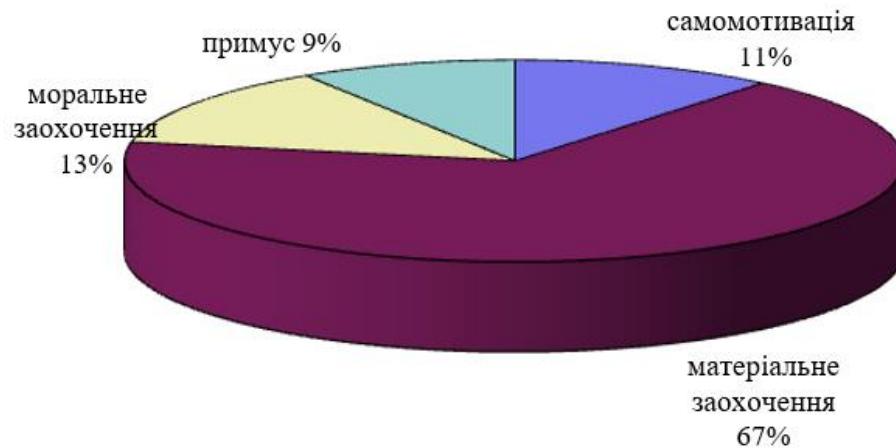


Рисунок 2.7 – Соціальна структура за ознакою мотивації персоналу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Таким чином, за ознакою мотивації в організації переважають працівники, яким найважливіше матеріальне заохочення (67%), морального заохочення потребують 13%. Під примусом працюють 9% працівників фірми. Отже, для більш ефективної діяльності Товариства необхідна розробка заходів матеріального стимулювання. Крім того, необхідно розвивати самотивацію, самоконтроль співробітників і частіше застосовувати моральне заохочення.

З метою виявлення домінуючого стилю керівництва в досліджуваній організації, було проведено опитування серед підлеглих. Мета дослідження: виявити різні аспекти взаємодії керівництва і колективу та визначення стилю керівництва трудовим колективом. Опитувальник містив 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами а, б, в. Підлеглі уважно читали всі три твердження у складі кожної групи й обирали одне, яке найбільшою мірою відповідало їхній думці про керівника. Кожній букві відповідає компонент стилю керівництва. Підраховували кількість балів за кожною з трьох компонент. Максимальний бал визначив стиль керівництва.

Директивний компонент – Д. Орієнтація на власну думку та оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне ухвалення рішень. Контроль за діями підлеглих.

Потурання компонент – П. Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості та суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент-К. Вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження і розділити відповідальність. Демократичність у прийнятті рішення.

Опрацювання тестування призвело до таких результатів (рис. 2.8).

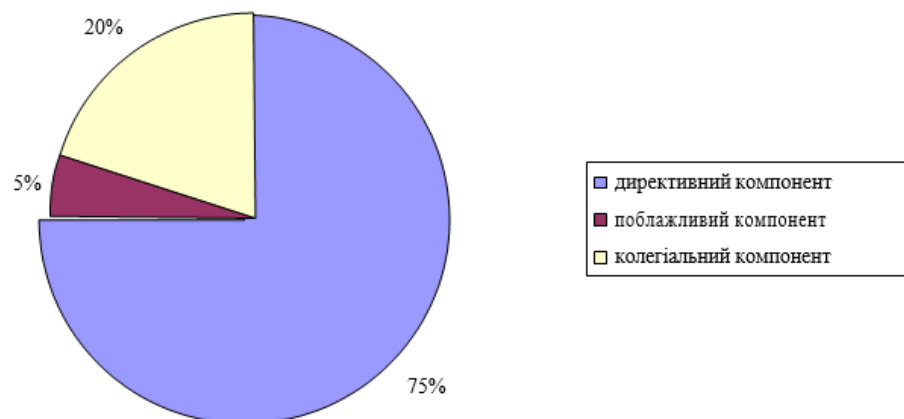


Рисунок 2.8 – Визначення стилю керівництва трудовим колективом ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Аналізуючи ефективність застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», можна сказати, що, оцінка ефективності їхнього застосування здійснюється з

метою виявлення найбільш значущих проблем, що негативно впливають на роботу співробітників і керівництва організації. Стилї та методи керівництва на підприємстві розглядаються як механізм з відтворення досвіду, за рахунок якого фірма може функціонувати у власному середовищі та зберігати єдність і цілісність при взаємодії з іншими структурами.

На підставі проведеного анкетування серед співробітників досліджуваної організації було виявлено, що керівництво компанії уникає делегувати додаткові повноваження співробітникам. Тобто можна сказати, що між підлеглими і керівництвом існує деяка “напруженість” і недовіра. Усе це призводить до зниження продуктивності праці та неефективного використання робочого часу. Відсутність підтримки з боку керівництва впливає на ставлення співробітників до своєї роботи. Тобто на сьогоднішній день, в колективі ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» присутній конфліктність і незрозуміння, що в частих випадках призводить до розбіжностей у виконанні поставлених завдань і функцій, які негативно впливають не тільки на ефективність діяльності компанії, а й на її імідж. Майже всі співробітники компанії вважають, що керівництво має великий вплив на організацію та ефективність роботи підрозділів: чітко встановлені правила і норми поведінки дають змогу оперативніше проводити моніторинг виконуваних завдань і визначати якість роботи кожного підлеглого.

Проведений аналіз показав, що причини виявлених відхилень у роботі керівників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» численні й різноманітні (рис. 2.9):

1. Помилка керівника при виборі шляхів вирішення проблеми , делегуванні, мотивації – 45%;
2. Недбало проведений інструктаж, що призвів до помилок і зайвої витрати часу – 36%;
3. Свідомий опір групи виконавців, які саботують реалізацію рішення і плану – 10%;
4. Недостовірна інформація про перебіг виконання рішення.

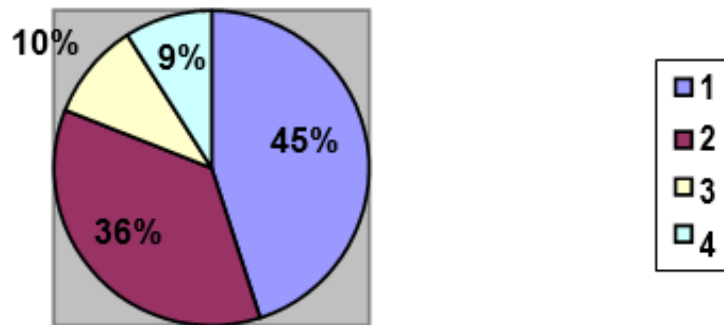


Рисунок 2.9 – Причини виявлених відхилень у роботі керівників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», що виявляються (складено автором)

Усунення всіх цих причин пов'язане із серйозними моральними проблемами. Керівник повинен визнати свою помилку, що завжди дуже нелегко, бо це удар по його самолюбству. Невизнання ж помилки загрожує серйозними наслідками, визнання – шкода авторитету.

Як показували дослідження, проведені автором шляхом опитування керівного складу, основними помилками застосування методів впливу на персонал, організації контролю, що знижують ефективність управління, є:

- низька культура керівництва – 15%;
- неадекватне ставлення до ризику на тлі високих фінансових результатів – 7%;
- ігнорування принципу поділу повноважень – 8%;
- неадекватні канали передачі інформації – 3%;
- бездіяльність керівництва щодо виявлених проблем – бездіяльність керівництва -10%;
- відсутність будь-якого виду процедур контролю стосовно до якомусь процесу – 15%;
- зайва бюрократизація – 10%;
- конфлікт інтересів керівника і підлеглого – 8%;



– брак будь-якого виду процедур у досліджуваному центрі відповідальності – 7%;

– використання застарілих прийомів управління персоналом -17%.

Результати наведено на рис. 2.10.

Застосування тих чи інших методів управління персоналом не дає очікуваних результатів у випадках, коли керівництво демонструє своє зневажливе ставлення до нього і вчасно не вживає заходів щодо виправлення виявлених недоліків. Тому керівництву ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» необхідно переглянути та вдосконалити методи роботи з людьми.

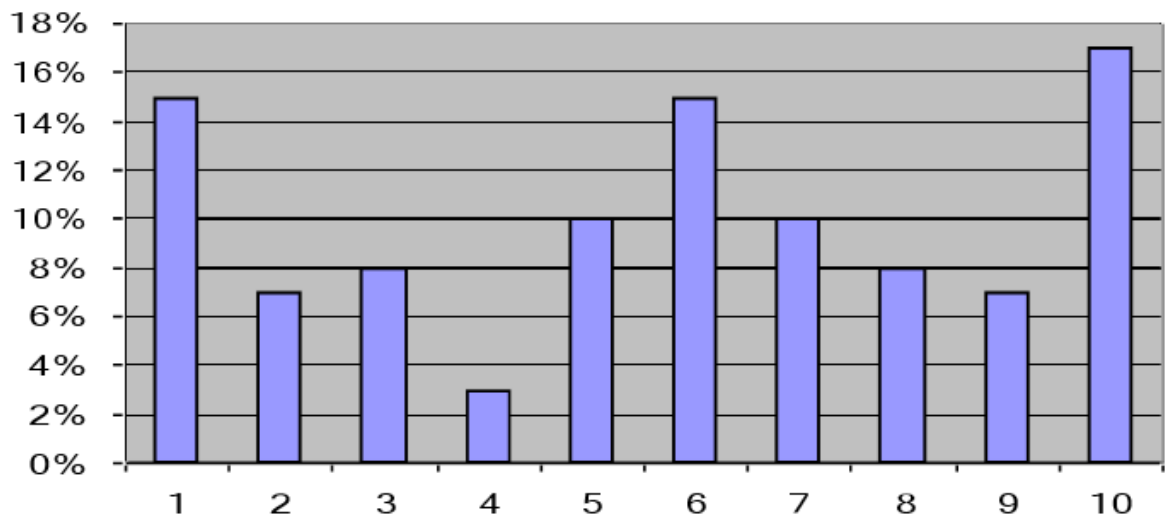


Рисунок 2.10 – Основні помилки застосування методів управління в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» (складено автором)

Таким чином, розподіливши за ступенем важливості, можна згрупувати виокремлені проблеми таким чином (таблиця 2.3). Їхній можливий негативний вплив на діяльність ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Пріоритетність виокремлених проблем застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Пріоритетність	Сутність проблеми	загалом кількість проблем, %	Негативний вплив надіяльність організації можливий негативний вплив на діяльність ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»
1	Надмірний акцент на досягненні показників або інших операційних результатів, особливо тих, що мають короткостроковий характер та ігнорують більш довготривалі ризики	22%	Концепцію стратегічного розвитку складно розробити, а отже, і встановити стратегічні цілі для ключових співробітників організації
2	Схеми винагород співробітників, надмірно орієнтовані на короткострокові показники і не завжди “прив'язані” до конкретним областям діяльності менеджера або фахівця	20%	Немає можливості наочно показати внесок працівника в досягнення стратегічних завдань підприємства, звідси обмежена можливість розвитку лояльності та мотивованості на довгостроковий результат.
3	Відсутність простих процедур контролю стосовно будь-якого процесу	18%	Контрольні дії протікають повільно, що заважає оперативному реагуванню на відхилення від нормативів.
4	Зайва бюрократизація взаємодії із підлеглими, основна увага приділяється підготовці звітів	17%	Призводить до втрати гнучкості працівників, а отже гальмується процес запровадження організаційних змін. Це може в майбутньому зробити організацію вразливою на ринку
5	Неефективний розподіл обов'язків серед працівників	15%	Як результат - створюються можливості для неправильного використання ресурсів або для приховування негативних показників роботи співробітника
6	Занадто незначні або, навпаки, непомірно суворі покарання за порушення ізловживання.	8%	Втрачається такий принцип проведення контролю як справедливість

Очевидно, що застосовувані стилі й методи керівництва в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» потребує суттєвих доопрацювань. Можливі напрями вдосконалення застосування стилів і методів керівництва персоналом будуть описані в третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

## Висновки до розділу 2

Аналіз структури персоналу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» виявив, що найбільша частка працівників (33%) належить віковій групі 40-50 років. Водночас, рівні частки працівників (22%) припадають на групи від 30 до 40 років і від 50 до 60 років.

Приблизно однаковий відсоток працівників (21%) знаходиться в категорії до 30 років. У категорії віком понад 60 років працює лише 2% співробітників. Якщо розглядати за професійними категоріями, ІТ-персонал виявився найстаршим (64% віком старше 40 років), тоді як найбільше молодих працівників до 30 років працюють у категорії “робітники” (23%). Загалом, в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» спостерігається низький рівень освіти серед співробітників, де тільки 44% ІТ-персоналу мають вищу освіту.

Аналіз трудових ресурсів показав, що компанія має достатню кількість працівників, але відзначається високою плинністю кадрів. У період з 2020 по 2022 роки відбулися незначні зміни, але плинність у 2020 році зросла на 0,7%, у 2021 році – на 1,1%, а у 2022 році коефіцієнт плинності збільшився в 1,1 раза порівняно з 2021 роком.

Основні причини звільнень включають вихід на пенсію (12%), закінчення терміну договору (22%) та власне бажання працівника (26%). Серед неофіційних причин важливі ролі відіграють відсутність поваги від керівництва (28%) та погані стосунки з колективом (25,5%). Понад 38% звільнених не працювали в компанії протягом року, що вказує на неефективну адаптацію персоналу.

З аналізу ефективності стилів та методів управління людськими ресурсами в ТОВ “ТОНМЕТ ХОЛДІНГ” видно, що використання різних методів не має чіткого характеру.

Деякі методи застосовуються частіше, інші рідше або взагалі не використовуються. Керівництво виробництва найчастіше використовує стандартні адміністративні методи, такі як накази, розпорядження та

інструкції. Це може забезпечувати стандартизацію та чітке планування, але водночас вказує на слабкість у комплексному застосуванні методів управління. Таким чином, підприємство вимагає розробки нових шляхів до управління персоналом, зміни методів та стилів управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСОВУВАНИХ СТИЛІВ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

#### 3.1 Удосконалення методів керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

Як показав проведений аналіз у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, застосовані стилі та методи керівництва в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» потребують суттєвих доопрацювань.

Автором пропонуються можливі шляхи вдосконалення цих дій. Схематично напрями вдосконалення методів керівництва персоналом у досліджуваній організації представимо в такому вигляді (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення методів керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Керівництву не варто недооцінювати важливість корпоративної культури: правильна корпоративна культура, яка сприяє чудовим, здоровим відносинам усередині компанії, може бути локомотивом, який вивезе компанію з кризи.

Високоєфективна система мотивації може відкрити для компанії найдивовижніші здібності співробітників. У систему вдосконалення мотивації персоналу підприємства обов'язково важливо включати заходи щодо підвищення мотивації у співробітників: справедливо оцінювати працю службовців, підкріплювати оцінку заохоченнями, бонусами, що неодмінно буде серйозним стимулом для співробітників для ще більш якісної роботи з високою ефективністю. Для підвищення моральної мотивації і самомотивації рекомендується складати план індивідуального розвитку співробітника, причому важливо, щоб співробітники самі написали план свого розвитку. Такий план розвитку, як правило, містить перелік розвивальних заходів. Наприклад, для працівників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» він може включати:

- навчання (як у компанії, так і зовнішнє), самостійне;
- участь у проєктах, де співробітник може отримати цінний досвід;
- ротацію персоналу;
- наставництво, менторинг і коучинг;
- стажування;
- виконання додаткових завдань, ролей, доручень;
- проходження обов'язкової та необов'язкової сертифікації.

До планів розвитку, як правило, не включають завдання, пов'язані з досягненням певних КРІ або цільових показників (це для, наприклад, планів ефективності).

Для новачків зазвичай встановлюють плани на півроку, для тих, хто вже працює, на рік. Для НіРО (співробітники з високим потенціалом) можуть на 3-5 років.

В ідеалі, в положенні про навчання персоналу (або іншому документі) потрібно прописати як щаблі кар'єрних сходів, так і критерії оцінки

професійних знань і навичок. Таким чином, працівники з керівником можуть оцінити поточні компетенції і те, що необхідно розвинути для досягнення наступного кар'єрного щабля.

Варто зазначити, що розвиток працівника може йти не тільки вертикально, а й горизонтально.

ІПР складається поетапно.

1. Підготовчий етап – передбачає оцінку поточних компетенцій співробітника.
2. Визначення пріоритетів розвитку працівника відповідно до цілей компанії.
3. Складання таблиці з узгодженими пріоритетами розвитку, переліком розвивальних заходів. Вказуються способи і терміни розвитку компетенцій. Їх періодичність.
4. Узгодження плану з керівником або іншим ЛПР (особою, яка приймає рішення).

Наведемо структуру універсального зразка індивідуального плану розвитку співробітника ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ».

ІПР зазвичай досить універсальний. Він містить вказівки про конкретного працівника (припустімо, ПІБ і посаду, підрозділ) і власне основні пункти:

1. Пріоритети розвитку (або цілі);
2. Терміни досягнення;
3. Результати виконання – тут оцінюється ступінь досягнення поставлених перед співробітником завдань. Оцінка може бути як керівником, так і самостійною.
4. Конкретні рекомендації щодо досягнення цілей.

Таким чином, працівники ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» беруть активну участь у розвитку компанії, пропонують плани щодо розвитку власного напрямку, роблять пропозиції щодо вдосконалення персоналу, що робить їх по-справжньому корисними для організації.

Послідовна зміна системи управління в адміністративний спосіб на соціально-психологічний і соціально-економічний методи можуть включати такі дії з боку керівника:

5. Досягнення співробітників заохочувати щотижня, наприклад, розміщення постів про щоденні перемоги колективу.

6. Співробітники самі обирають для себе заохочення

7. Співробітники отримують бонуси за особисті (неробочі) досягнення, наприклад, боротьба із зайвою вагою. Мета може бути різною, важливо, щоб вона сприяла особистому зростанню співробітників.

8. Щотижневі бесіди керівника з кожним підлеглим. З досвіду роботи ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» з'ясувалося, що досить часто потенційний співробітник не проходить випробувальний термін і втрачає роботу, щиро не розуміючи, чому. Для розв'язання цієї проблеми керівництву Товариства можна рекомендувати проведення щотижневих зустрічей і особисте спілкування з кожним працівником протягом години, на яких керівник уточнює всі деталі роботи співробітника, допомагає порадою, ставить запитання. Вважається, що саме в цьому полягає основна робота керівників – натхнення товаришів по службі, підтримка, допомога у вирішенні складних особистісних ситуацій.

9. Звільнення за порушення етичних норм і низьку ефективність.

10. Розвиток і навчання керівників усіх рівнів. Керівництво в будь-якій організації є важливим прикладом і зразком для наслідування службовців.

Керівники, які виявляють байдужість до підвищення рівня своїх знань, не можуть чекати великої тяги до навчання від службовців. Найчастіше в такій ситуації службовець або буде текти за течією, не розвиваючись, або залишить компанію і піде на більш цікаве місце. Працівники ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» – каталізатор процесу вдосконалення. Розвиток має стимулюватися особистим бажанням і готовністю співробітника рости і навчатися. З іншого боку, в разі, якщо перспективному керівнику попадеться пасивний співробітник без мотивації, грамотний управлінець обов'язково



знайде правильний підхід для зацікавленості в розвитку співробітника, а також придумас спосіб виявити сильні сторони службовця і використовує їх для правильного розвитку справи.

Опишемо наступний напрям удосконалення методів керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» – управління за результатами.

Управління за результатами – це система управління із завданням результатів при децентралізованій організації керівництва. Завдання делегуються робочим групам і визначається досягнення конкретних результатів. Така система має різні етапи завдання результатів, етапи вимірювання результатів та етапи контролю результатів. Делеговані з центру завдання контролюються на основі їх порівняння з отриманими результатами.

Таким чином, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення поставлених завдань і результатів, у якому:

- за допомогою процесу планування визначають у різних інтервалах часу устремління організації та її членів (іншими словами, вимоги до результатів і очікувані результати);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється свідомим щоденним управлінням справами, людьми та оточенням;
- результати оцінюються для ухвалення рішень, що ведуть до проведення подальших заходів

Основними етапами процесу управління за результатами є процес визначення результатів, процес управління за ситуацією та процес контролю за результатами.

Процес управління за ситуацією можна назвати ще управлінням за днями. Основою цього процесу є організація справ, діяльності персоналу та оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо важкою справою є управління персоналом та оточенням, його неможливо передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією передбачає, що керівники володіють здатністю аналізувати та брати до уваги суттєві зовнішні та внутрішні ситуаційні чинники. Необхідно також

володіти різними стилями керівництва і впливу, для того, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася.

У процесі контролю з'ясовується, які результати досягнуто за планом і які випадково. Крім того, визначається, як виконуються плани персоналу, що стосуються просування по службі та життєвих планів кожного муніципального службовця. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішень за результатами контролю з метою реалізації відповідних заходів. Ці заходи можна запланувати в рамках повсякденного управління або ж під час складання чергового річного плану. Якщо ці заходи мають великомасштабний характер, то їх враховують під час стратегічного планування. Найважливіші висновки в частині планування просування по службі та в житті слугують цілям збереження трудової та життєвої мотивації. У зміст управління за результатами найсуттєвішим є саме наголос на результат, що має як принципове, так і функціональне значення. При управлінні за результатами можливості ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» використовуються таким чином, щоб плани діяльності простягалися від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу кожним працівником. Уже на етапі планування активізується використання бажання і здібності всіх співробітників.

Система управління за результатами (цілями) дає змогу об'єднати цілі співробітників і цілі компанії, поліпшити якість планування роботи та контролю. Підвищується мотивація співробітників, зокрема завдяки тому, що ще до початку роботи визначено параметри оцінювання ефективності, співробітники самі беруть участь у встановленні цілей і КРІ для себе та можуть бути впевнені в об'єктивності результатів.

Система мотивації, що орієнтує співробітників на досягнення цілей ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» має відповідати таким принципам:

1. Відповідати цілям і етапу розвитку компанії;
2. Бути прозорою та зрозумілою для працівників;
3. Бути справедливою;

4. Мотивувати співробітників на досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів.

Опишемо етапи та принципи системи управління за цілями для ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Суть МВО як управлінського підходу полягає в тому, що для підрозділу, працівника Товариства формується список ключових завдань (критеріїв) у єдиному стандарті. Наприклад: «До 31.12.2023 року вдосконалити свої навички складання звітних документів, щоб внесення поправок вимагало не більше 10% від їх загального числа».

Стандарт опису завдання має включати:

- найменування завдання;
- опис завдання (ступінь докладності опису не важливий. Головне, щоб керівник і підлеглий розуміли, про що йдеться в цьому описі);
- критерії та одиниці виміру (досягнута/не досягнута);
- показники співвідношення “плану” і “факту”;
- вага цього завдання (у відсотках або одиницях) у загальному списку завдань підрозділу, загалом ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Розглянемо основні правила при впровадженні системи управління за результатами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

1. Необхідно розділити персонал на дві категорії. Перші зобов'язані ставити цілі (працівники, які впливають на зниження витрат, підвищення ефективності, наприклад, заступник директора з виробництва, головний інженер, головний бухгалтер). Другі ставлять цілі тільки в тому разі, якщо прямий керівник бачить у цьому потребу.

2. Слід забезпечити сувору ієрархічність постановки цілей у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»: підцілі нижнього рівня визначаються тільки після визначення цілей верхнього рівня.

3. Цілі працівників нижніх рівнів мають бути результатом каскадування цілей працівників верхнього рівня.

4. Для досягнення стратегічних цілей вищого рівня необхідно

перевіряти достатність “дерева цілей”.

5. Кожен працівник, який бере участь у постановці цілей, повинен мати щонайменше одну мету, сформульовану самостійно і спрямовану на підвищення ефективності бізнес-процесу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», власником якого він є.

Також керівництву необхідно приділяти більше уваги індивідуальному розробленню цілей. У процесі розроблення цілей кожен керівник думає про те, яким чином його підрозділ зуміє отримати бонуси. У стратегічному плані це програшний для бізнесу підхід. Показники підрозділу не можуть бути автономними, і необхідно брати до уваги потенціал інших підрозділів, які беруть участь у досягненні цього показника. У зв'язку з цим, кожен працівник повинен попередньо узгодити свої конкретні цілі з тими, хто впливає на здійснення загальної мети. При цьому загальна кількість цілей на співробітника ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» не повинна перевищувати семи.

Щоб поставити цілі максимально ефективно, працівникові слід:

1. Сформулювати показники своєї ефективності;
2. Вибрати показники, релевантні цілям вищого керівника;
3. Зафіксувати фактичне значення за кожним з обраних показників;
4. Скласти план щодо поліпшення цих показників і узгодити його з керівництвом відділу, Товариства;

5. Спрогнозувати значення показників, яке має бути отримано внаслідок реалізації плану, з урахуванням найімовірніших ризиків;

6. Сформулювати цілі.

Наведемо приклад постановки цілей для працівника технічного відділу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», який відповідає за справність устаткування в процесі обробки відходів і брухту кольорових металів.

Керівник підрозділу може визначити для себе таку мету: “Знизити кількість аварійних відключень обладнання по підприємству на 10% до 31.12.2024 року”. Тобто одним із показників своєї ефективності керівник вважає “кількість аварійних відключень на підприємстві”. За минулий 2023 рік

у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» зафіксовано 200 аварійних відключень, отже поточного року він планує зменшити цей показник до 180.

Зона відповідальності працівника – цех № 1, де було зафіксовано 40 аварійних відключень обладнання. Таким чином, один із показників ефективності працівника – “кількість аварійних відключень обладнання в цеху № 1”; фактичний показник за 2023 рік – 40.

Для правильної постановки цілей, працівнику необхідно з'ясувати, наскільки можна зменшити цей показник. Для цього він має проаналізувати інструменти свого впливу на відключення. Для початку слід визначити причини 40 відключень, що сталися. З'ясувавши їх, працівник зможе зрозуміти, на скільки реально зменшити кількість аварійних відхилень і які ресурси для цього необхідні.

Таким чином, працівник знаходить значення, яке може бути досягнуто за цехом № 1, тільки після детального аналізу та узгодження зі своїм керівником інструментів впливу на показник ефективності.

Таким чином, система управління за цілями включає в себе кілька етапів:

1. Встановлення планового розміру премії за категоріями персоналу, доведення до співробітників нових умов оплати праці;
2. Визначення цілей Компанії, підрозділу, співробітників;
3. Встановлення ключових показників ефективності для визначення рівня досягнення цілей;
4. Налагодження діалогу між керівником і співробітником;
5. Оцінка досягнення цілей періодична (протягом оціночного періоду) та за результатами його завершення.

Оцінка досягнення цілей може проводитися у двох варіантах. Варіант 1. Визначення у відсотках.

По завершенню оціночного періоду проводиться обговорення підсумків, і виконання кожної мети відображається у відсотках. Далі, виходячи з ваги кожної мети і відсотка її виконання, визначається загальний рівень ефективності працівника, виходячи з нього розраховується

підсумковий розмір преміювання.

Як приклад наведемо деталізований управлінський звіт щодо діяльності співробітників відділу продажів (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Звіт щодо ефективності співробітників відділу продажів у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Співробітник	Виконання плану продажів			Показник		
	група А	груп а В	група С	Прострочена дебіторська заборгованість	Нові клієнти	Оцінка за місяць
Іванов А. А.	15 %	-89 %	20 %	0 %	0	2
Петренко В. І.	12 %	41 %	41 %	19 %	1	10
Сидоренко М. Л.	23 %	23 %	-24 %	0 %	1	7
Котов К. В.	1 %	-21 %	31 %	0 %	0	6
Ніколаєнко В. В.	5 %	12 %	2 %	5 %	0	6
Карасьов О. А.	-23 %	32 %	4 %	54 %	3	3
Окуненко А. Б.	14 %	43 %	-23 %	21 %	4	10
Гачин І. М.	-45 %	12 %	32 %	14 %	1	5

Таким чином, управління за результатами – це насамперед система управління. Таким чином, перехід до управління за результатами означає вдосконалення системи управління в цілому для ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ». Система управління в сучасних організаціях буде ефективно функціонувати тільки тоді, коли всі її структурні складові частини та елементи відповідають вимогам часу.

### 3.2 Удосконалення стилю керівництва персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»

На основі виокремлених проблем застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», видається можливим керівництву запропонувати застосовувати на практиці корпоративний стиль.

У наші дні існують більш наближені до практики управління модифікації не тільки авторитарного, а й демократичного стилів керівництва. До них належить, насамперед, кооперативний стиль. Він, як і демократичний стиль загалом, співвідноситься з авторитарним стилем і його різновидами. За кооперативного стилю виробнича активність формується в результаті взаємодії керівника і підлеглих. Ефективність використання цього стилю залежить від особливостей розв'язуваних групою завдань, якостей керівника і характеристик підлеглих.

Кооперативний стиль для ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» особливо ефективний буде під час розв'язання складних творчих завдань. Найбільш адекватні цьому стилю також множинні завдання, що складаються з низки автономних “ділянок” або “елементів”, які потребують високого професіоналізму й автономних рішень, а також середніх за напругою зусиль.

Він передбачає зрілість керівника, близькість освітнього рівня начальника і підлеглих, а також розвиненість нематеріальної мотиваційної структури співробітників, тобто високу значимість для них духовно-моральної мотивації (що, як з'ясувалося, застосовується дуже обмежено). Кооперативний стиль керівництва за наявності відповідних умов – найгуманніший і найефективніший із погляду не тільки економічної, а й соціальної ефективності, тобто задоволеності співробітників працею і відносинами в колективі. До відмінних рис кооперативного стилю для керівників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» будуть:

1. Взаємовплив керівника і співробітників, який передбачає відмову керівника від використання частини своїх компетенцій з ухвалення рішень і передачу їх членам групи, а також не тільки активну участь членів групи в ухваленні рішень, а й їхню широку повсякденну співпрацю.

2. Функціональна диференціація ролей з урахуванням компетентності членів групи. Кооперативний стиль намагається поєднувати прагнення всіх до виконання спільного завдання з раціональним розподілом функцій залежно від здібностей працівників.

3. Багатосторонні інформаційні та комунікаційні відносини. Широка мережа вертикальних, горизонтальних і діагональних інформаційних потоків покликана полегшувати компетентне виконання організаційних завдань, а також розвиток міжособистісних відносин.

4. Врегулювання конфліктів за допомогою переговорів, торгу та компромісів. У конфліктних ситуаціях керівник, який дотримується кооперативного стилю, використовує саме ці методи і відмовляється від односторонніх авторитарних рішень.

5. Орієнтація на групу. Першорядна увага керівника до колективу і людей дає змогу співробітникам здійснювати дедалі більший вплив на процеси керівництва і тим самим підвищувати задоволеність працею і перебуванням у групі.

6. Довіра як основа співпраці. Атмосфера взаємної довіри між членами організації є неодмінною умовою кооперативного стилю керівництва.

7. Задоволення потреб співробітників і керівників. Керівник звертає особливу увагу на реалізацію особистих і професійних інтересів співробітників, яка не ставиться в пряму залежність лише з їхніми економічними досягненнями.

8. Орієнтація на цілі та результати. Суперечності між індивідуальними цілями співробітників і метою організації не камуфлюються, що має місце за авторитарно-бюрократичного керівництва, а вирішуються за активної участі всіх зацікавлених осіб. Це дає змогу забезпечувати реальну підтримку загальної орієнтації діяльності на досягнення високих результатів роботи організації.

9. Орієнтація на розвиток персоналу і всієї організації. Керівник прагне зробити розвиток персоналу безперервним процесом. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу будується на базі потреб організації та інтересів співробітників і спрямовані на зміцнення їхньої організаційно-цільової та трудової мотивації.

10. Свої рішення керівник ухвалює, враховуючи міркування і



заперечення підлеглих. Його основне правило: “делегувати повноваження, наскільки це можливо, і наказувати, наскільки це необхідно”.

Такий керівник визнає здібності співробітників і усвідомлює, що сам він не може все знати і передбачити. Неминучий для виробництва контроль керівник здійснює за результатами, а не у формі детального виконавського контролю, як це має місце за авторитарного стилю керівництва. Використовується також самоконтроль співробітників.

11. Співробітники розглядаються як партнери, які можуть вирішувати поточні завдання переважно самостійно. Застосування кооперативного стилю вимагає від співробітників: бажання брати на себе відповідальність; готовності та здатності відповідати за свої дії; самоконтролю; наявності контрольних прав, бажання та вміння їх використовувати.

Але важливо врахувати, що, як і будь-який інший стиль управління, кооперативний стиль має свої переваги і недоліки.

“Плюси”. Його переваги полягають насамперед у кваліфікованих, різнобічно обґрунтованих рішеннях, високій мотивації співробітників і розвантаженні керівника ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ». Участь співробітників в ухваленні рішень та інших спільних справах підвищує їхню мотивацію, що тягне за собою поліпшення трудових досягнень. Цей стиль сприяє розвитку співробітників.

“Мінуси”. Пов'язані насамперед зі складністю забезпечення розглянутих вище умов його ефективності. Крім того, це може уповільнювати процес ухвалення рішень. У практичній роботі не слід намагатися використовувати цей стиль “у чистому вигляді” стосовно всіх працівників. Найчастіше він застосовується в ослаблених варіантах до висококомпетентних і мотивованих співробітників.

Спостереження показують, що стиль управління і успішність особистих дій на підлеглих залежать від:

- виражених мотивів та інтересів керівника на повсякденну роботу з підлеглими;

- уміння дозованого впровадження владних можливостей залежно від конкретних управлінських ситуацій та особливостей працівників;
- уміння економити дисциплінарні санкції за одночасного оперття на світогляд і виховні здібності професійного колективу;
- уміння психологічно доцільно використовувати владні можливості;
- уміння диференціювати управлінські дії залежно від особливостей конкретних працівників і професійних груп;
- уміння забезпечити спадкоємність у застосуванні владних можливостей щодо підлеглих і професійних груп з боку всіх керівників органу правопорядку;
- уміння спиратися в управлінні персоналом на елементи самоорганізації та ініціативи службовців;
- наявності у керівника установки брати відповідальність на себе і забезпечувати психологічну захищеність підлеглих.

Також керівництву ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» автор рекомендує застосовувати відповідні стилі керівництва відповідно до типології поведінки працівників Товариства.

Розроблено типологію поведінки працівників, в основі якої такі риси характеру людей, як контактність і прагнення до самоствердження, що можуть бути низькими та високими.

За цією класифікацією особам із низьким рівнем самоствердження притаманні мовчазність, м'якість, прагнення уникнути ризику, сором'язливість, спокій, стриманість, повільність, пошук підтримки в оточуючих. Особи з високим рівнем самоствердження характеризуються багатослів'ям, різкістю, неспокійністю, ризикованістю та швидкістю рішень і вчинків, самовпевненістю, наполегливістю, готовністю до боротьби.

Володарі високої готовності до взаємодії прагнуть близьких стосунків з оточуючими, доброзичливі, розкуті, відкриті до чужих думок, гнучкі, вільно поводяться. Низька готовність до взаємодії проявляється у відчуженості, закритості, прагненні до формальних офіційних стосунків, орієнтації на факти

і завдання, жорсткому самоконтролі, розсудливості.

Комбінація високої готовності до взаємодії та високого рівня самоствердження виражається в експресивному стилі поведінки співробітників, якому притаманні: збудливість, неврівноваженість, спонтанність у рішеннях і вчинках, швидкість, напористість, схильність до маніпулювання іншими та втручання в чужі справи, узагальнень і перебільшень. Такі люди не люблять самотності, оптимістичні, живі, вміють надихати інших.

Комбінація низької готовності до взаємодії та високого рівня самоствердження породжує діловий стиль поведінки. Його володарі демонструють твердість і розважливність у діях і рішеннях, безкомпромісність, владолубство, прагнення реалізувати себе та водночас контролювати й пригнічувати оточуючих. Зазвичай вони хороші адміністратори, “вболівають” за роботу, не люблять бездіяльності, цінують повагу.

Поєднання низької готовності до взаємодії та низького рівня самоствердження дає аналітичний стиль поведінки, що характеризується обережністю, униканням контактів, повагою до формальних статусів, приписів, прагненням до деталізації, схильністю до інтелектуальної діяльності з чіткими цілями та завданнями, що дають змогу реалізувати себе. Володарі його неквапливі, вважають за краще працювати поодиноці, старанні, наполегливі, систематичні, добре вирішують проблеми, але при цьому дріб'язкові, негнучкі, намагаються показати всім свою “праведність”.

Результатом з'єднання високої готовності до взаємодії та низького рівня самоствердження є доброзичливий стиль поведінки з його повільністю дій і ухвалення рішень, угодовництвом, орієнтацією на інших і спільну роботу, уникненням конфліктів, м'якістю, невпевненістю в собі, пошуком підтримки оточуючих, прагненням до безпеки. Ці люди надійні та мають хороші здібності до консультування.

Вважається, що власникам експресивного стилю поведінки не слід заважати висловлювати ідеї, а за можливості їх треба підтримувати і спільно

розвивати, не переконувати, не критикувати, не розбивати аргументи. Під час постановки завдання обговорювати і фіксувати деталі майбутньої роботи, а її підсумки і результати ретельно контролювати.

Носіям ділового стилю необхідно ставити запитання, які дають їм змогу розкритися самим, підтримувати з ними переважно ділові стосунки і не намагатися встановити особисті, переконувати фактами, а не емоціями, визнавати насамперед їхні ідеї. Стосовно таких людей необхідно дотримуватися точності, дисциплінованості, демонструвати підтримку їхніх цілей.

Під час керівництва особами аналітичного стилю поведінки слід зважати й підтримувати їхні інтелектуальні підходи, добре в них орієнтуватися й уміти чітко та аргументовано показати достоїнства й недоліки, шукати оптимальні рішення та надавати можливість для перевірки їхніх ідей і рішень, давати гарантії того, що реалізація рішень не призведе до невдачі чи несприятливих наслідків.

Нарешті, стосовно осіб, яким притаманний доброзичливий стиль поведінки, рекомендується підтримувати їхні почуття та емоції, знаходити привабливі риси особистості, розбиратися в їхніх мріях, інтересах і цілях, оперувати не фактами, а їхніми особистими думками, почуттями, запобігати майбутнім незадоволеності й нерозумінню, заохочувати неофіційне співробітництво, пропонувати особисту підтримку.

При виборі стилю керівникам ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» необхідно користуватися такими основними критеріями:

- наявність достатньої інформації та досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, що висуваються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь причетності підлеглих до справ організації та необхідність погоджувати з ними рішення;
- імовірність того, що одноосібне рішення керівника отримає підтримку виконавців;

- зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті ухвалення рішень.

Залежно від цих критеріїв керівник використовує п'ять перелічених вищестилів управління.

### 3.3 Оцінка соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів

Розрахуємо соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів. Економічна ефективність характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів. Автор вважає, що створення додаткових нематеріальних і матеріальних стимулів в організації (впровадження управління за результатами), їхній детальний опис і закріплення допоможуть підприємству знизити рівень плинності кадрів. У таблиці 2.2 представлено розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності кадрів у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ».

Таблиця 3.2 – Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності кадрів у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Загальна кількість співробітників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» у 2022 році	111 осіб
Відсоток плинності кадрів 12,6%.	14 осіб
Середня заробітна плата одного співробітника	20000
Вартість заміни одного співробітника (у тому числі оплата послуг рекрутингових агенцій, навчання)	15000
Сума витрат на заміну персоналу на рік	210000
Недовиробіток унаслідок відсутності у персоналу професійних навичок (на рік)	150000
Витрати на спецодяг (на 14 осіб)	21000
Разом Економічні збитки	381000
При скороченні плинності на 7% до рівня 5,6% (природного)	5 осіб

## Продовження таблиці 3.2

Сума витрат на заміну персоналу на рік	75000
Недовиробіток унаслідок відсутності у персоналу професійних навичок (на рік)	50000
Витрати на спецодяг (на 5 осіб)	7500
Загальна сума витрат на заміну персоналу на рік при плинності 5,6%	132500
Загальна економія складе	248500

Наведені цифри наочно демонструють фінансову ефективність управління плинністю кадрів за допомогою впровадження матеріальних стимулів управління за результатами.

Соціальна ефективність характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Соціальна ефективність від запропонованих заходів для ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» (складено автором)

Напрями вдосконалення методів керівництва персоналом	Соціальний ефект
Послідовна зміна системи управління адміністративним способом на соціально-психологічні методи	гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам
Складання індивідуальних планів розвитку	працівники ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» беруть активну участь у розвитку компанії, пропонують плани щодо розвитку власного напрямку, роблять пропозиції щодо вдосконалення персоналу, що робить їх по-справжньому корисними для організації.
Розвиток моральної мотивації	відповідність організаційних та особистих цілей. Підвищення самомотивації та самоконтролю
Постійна взаємодія з персоналом з персоналом	стабільність, що відбивається в наступності кадрового складу, у надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів
Застосування кооперативного стилю управління	різномірно обґрунтованих рішеннях, високій мотивації співробітників і розвантаженні керівника ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ». Участь співробітників в ухваленні рішень та інших спільних справах підвищує їхню мотивацію, що тягне за собою поліпшення трудових досягнень. Цей стиль сприяє розвитку співробітників.

Раціональна і комплексна реалізація запропонованих заходів призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних

моментів у трудових відносинах. Ефект може проявитися також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу.

На закінчення варто зазначити, що для досягнення високих показників організації праці та високої продуктивності праці застосовувати методи управління персоналом потрібно в комплексі, оскільки їхня дія окремо може бути недостатньо ефективною. З огляду на всі нюанси ефективних стилів керівництва, керівник ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» зможе правильно і раціонально використовувати працю своїх працівників і домогтися від них найповнішої трудовіддачі.

### Висновки до розділу 3

Наведені можливі напрями удосконалення застосування стилів і методів керівництва персоналом включають послідовну перехід від адміністративного підходу до соціально-психологічних методів, таких як розробка індивідуальних планів розвитку та стимулювання моральної мотивації, постійна взаємодія з персоналом, впровадження системи управління за результатами та делегування повноважень.

Додатково, керівництву ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» рекомендується впроваджувати корпоративний стиль управління персоналом, що, подібно демократичному стилю, поєднується з авторитарним підходом та його різновидами. Кооперативний стиль, оснований на взаємодії між керівником і підлеглими, визначено як основний напрямок для досягнення спільної продуктивності.

Автор провів оцінку соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів, стверджуючи, що створення додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів, зокрема впровадження системи управління за результатами, сприятиме зниженню рівня плинності кадрів.

Подані числові дані ілюструють фінансову ефективність такого управління  
плинністю кадрів.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в підвищенні  
задоволеності праці (мотиваційний ефект) через раціональну та комплексну  
реалізацію удосконалених методів і стилів управління персоналом, які  
враховують соціальні аспекти трудових відносин.



## ВИСНОВКИ

Функція управління виражає зміст (спрямованість) управлінського впливу на об'єкт управління, керовану систему. Люди завжди певним чином упорядковували свою діяльність. Виробництво, його стрімкий розвиток поступово переконало в неможливості успішного функціонування без упорядкування роботи в організаціях.

Визначено місце і значення в загальному управлінському циклі функції управління персоналом. Комплексний підхід до системи менеджменту як до єдності всіх функцій дали змогу виокремити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом. Керівництво персоналом як функція управління покликане об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати й інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. У зв'язку з цим актуалізується функція – керівництво людьми.

У роботі описано еволюцію та характеристику підходів і стилів до керівництва людьми, у результаті чого сформувалися три стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний. Наведено порівняльну характеристику стилів.

Зроблено висновок про те, що стиль керівництва зумовлюється особливостями організації та її підрозділів, наявним у них порядком ведення справ, позиціями власників і вищих менеджерів, переважною системою цінностей і типом культури, випадковими обставинами. Наведено характеристику методів керівництва персоналом: адміністративним, економічним, соціально-психологічним. Описано умови ефективного їх застосування. Знання методів управління дає змогу розібратися у величезній кількості конкретних прийомів і приватних способів управління.

Авторитарний стиль керівництва може використовуватися у ситуаціях, коли потрібно швидко та ефективно прийняти рішення, особливо в кризових ситуаціях. Керівництво зберігає повний контроль над процесами, що може

бути ефективним при необхідності оперативного реагування на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища.

Демократичний стиль, у свою чергу, може виявитися корисним при прийнятті рішень, що потребують широкого консенсусу чи колективної участі. Цей підхід стимулює творчий потенціал команди та сприяє розвитку спільної відповідальності.

Лідерський підхід може використовуватися для мотивації та надихання персоналу. Лідер виступає в ролі вдумливого наставника та розвиває індивідуальні та командні навички підлеглих, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Трансформаційне керівництво покликане стимулювати творчість та інновації в колективі. Керівник, виступаючи як візіонер та катализатор змін, створює умови для розвитку новаторського підходу та саморозвитку персоналу.

Синергія в управлінні персоналом вимагає не лише розуміння різноманітних методів та стилів, але і здатності їхнього гнучкого та взаємодійного застосування в конкретних обставинах. Використання синергії стає ключем до створення ефективного та позитивного робочого середовища, де кожен член команди може розвиватися та вносити свій внесок у загальний успіх організації.

Об'єктом дослідження став процес управління персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ», управління персоналом у ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» у двох основних напрямках: управління трудовими відносинами; документальне оформлення трудових відносин.

Аналіз кількісного та якісного кадрового складу ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» показав, що більшість персоналу (33%) представлено співробітниками у віці 40-50 років, однакова кількість співробітників (22%) перебуває у вікових категоріях 30-40 років і 50-60 років. Приблизно така сама частка співробітників перебуває у віковій ніші до 30 років (21%). Крім того, в організації працюють 2% співробітників у віці понад 60 років. категорія ІТП є

найбільш “зрілою” категорією співробітників (64% – старші за 40 років). Найвища питома вага молодих співробітників віком до 30 років перебуває в категорії “робітники” (23%). Для ТОВ “ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» загалом характерний невисокий освітній рівень співробітників (лише 44% ІТП мають вищу освіту). Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами показав, що організація загалом забезпечена необхідною кількістю співробітників, хоча й були незначні зміни. Плинність кадрів перебуває далеко за межами допустимих значень: у період 2020-2022 рр. збільшився у 2020 році на 0,7%, а у 2021 р. на 1,1%. Щодо 2021 року коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році збільшився в 1,1 раз. Було проаналізовано причини звільнень: офіційними причинами звільнень у більшості випадків були: вихід на пенсію – 12%, закінчення терміну договору

- 22%, за власним бажанням – 26%. Неофіційними причинами звільнень у більшості випадків були (крім офіційних причин): Відсутність поваги з боку керівництва – 28%, Погані стосунки з колективом – 25,5%. Більша частина звільнених не пропрацювала в організації і року 38%, що свідчить про неефективну адаптацію персоналу.

Аналіз ефективності застосування стилів і методів керівництва в системі управління людськими ресурсами в ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ» показав, що застосування методів управління персоналом має не завжди однозначний характер. Якись методи використовуються частіше, якись рідше або зовсім не використовуються.

Слід зазначити, що керівництво виробництва найчастіше використовує добре розроблені та звичні адміністративні методи управління, у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій тощо. З одного боку, це добре, тому що стандартизована і чітко спланована робота, як правило, найефективніша. З іншого боку, на практиці виходить інакше, тому що не відбувається комплексного використання методів.

Проведений аналіз показав, саме тут криється слабкість системи управління в Товаристві. Річ у тім, що сучасні підходи до управління

відрізняються використанням саме непрямих методів управління персоналом. Наголос робиться на економічні методи, але вони використовуються доволі слабо й обмежено. Наприклад, заробітна плата постійно зростає, але істотно відстає від зростання рівня цін. Але ще більш слабо опрацьованими в практиці управління є методи соціально-психологічного впливу на персонал. Вони не систематизовані, ніде не заявлені як основні і рідко використовуються. А тим часом саме використання соціально-психологічних методів, як показує досвід сучасних розвинених корпорацій, дає найбільший ефект, за малих витрат на нього.

Наведено можливі напрями вдосконалення застосування стилів і методів керівництва персоналом: послідовна зміна системи управління в адміністративний спосіб на соціально-психологічні методи (складання індивідуальних планів розвитку, розвиток моральної мотивації); постійна взаємодія з персоналом; впровадження управління за результатами; делегування повноважень.

Також запропоновано керівництву ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДІНГ» застосовувати на практиці корпоративний стиль управління персоналом. Він, як і демократичний стиль загалом, співвідноситься з авторитарним стилем і його різновидами. За кооперативного стилю виробнича активність формується в результаті взаємодії керівника і підлеглих. Розкрито відмінні риси кооперативного стилю для керівників; їхні переваги.

Автором проведено оцінку соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів. Створення додаткових нематеріальних і матеріальних стимулів в організації (впровадження управління за результатами), їхній детальний опис і закріплення допоможуть підприємству знизити рівень плинності кадрів.

Наведені цифри наочно демонструють фінансову ефективність управління плинністю кадрів за допомогою впровадження матеріальних стимулів управління за результатами.

Соціальна ефективність від запропонованих заходів полягає в тому, що раціональна і комплексна реалізація напрямів удосконалення застосування методів і стилів управління персоналом призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №4. С.170-175.
2. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2006. №1. С.185-189.
3. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна* : журнал. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
4. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал*. Донецьк, 2017. № 3(24). С. 25-29.
5. Буркало Н. І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5, № 7. С. 34-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch\\_2019\\_5\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_5_7_5)
6. Вагонова О.Г., Одінцева К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133
7. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки»* №3. 2018. С. 50–54.
8. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

9. Войтович Р.В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ, 2006. 168 с.
10. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008> (дата звернення: 10.10.22)
11. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-62811>. (дата звернення: 10.10.22)
12. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
13. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216-224.
14. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2021. №6(120) 382 с
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
16. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>. (дата звернення: 10.10.22)

17. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2022. 848 с.
18. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2018. Вип. 1, Т.3. 340 с.
19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
20. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К.: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28.
21. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3.14. С. 166-172.
22. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.
23. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7648>. (дата звернення: 10.10.22)
24. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.



25. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82.
26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
27. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
28. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
29. Попович Н. Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 2 (42). С. 66-72. URL: [file:///C:/Users/A26A~1/AppData/Local/Temp/apdy\\_2012\\_2\\_11-2\(1\).pdf](file:///C:/Users/A26A~1/AppData/Local/Temp/apdy_2012_2_11-2(1).pdf).
30. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
31. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2015. № 2. С. 229-233. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес\\_2015\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2015_2_40) (дата звернення 25.03.2019).
32. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
33. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.
34. Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексєєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка та управління*

підприємствами. № 9. Мукачєво: Мукачєвський державний університет, 2018. С. 636-641.

35. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.

36. Стрєхова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. Вінниця : Арфа. 2012. С. 3-12.

37. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.

38. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 227–232.

39. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.

40. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

41. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. Київ, 2014. 399 с.

42. Amdam R.P. Management Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States. London & New York. 1996.

43. Armstrong M., Taylor. S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London, 2020. 440 p.

44. Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien. R. Oldenbourg, 2005. 544 p.

45. Drucker P. Management. Tasks, Responsibilities, Practices. URL: <https://www.icmbpl.com/>

46. Human resource management D. Torrington and others. Pearson Education Limited, 2020. 696 p.

47. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications pp. 3–31. New York: Basic Books
48. Mescon M. Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988.
49. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
50. Sharma S. To find a relation of Organizational climate with emotional intelligence and socio economic status teacher educator teach in affiliated colleges of Panjab University. *International Journal of Advanced Education and Research*, 2017, Vo. 2, Issue 4, p. 107-110. URL: <http://www.alleducationjournal.com/archives/2016/vol1/issue7/2-4-58>

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Павлов Денис Дмитрович,  
студент 2 курсу,  
денної форми навчання,  
економічного факультету,  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
адреса електронної пошти pavlov.denis70@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему  
«Удосконалення стилю та методів керівництва в системі управління  
людськими ресурсами організації на прикладі ТОВ «ТОНМЕТ ХОЛДИНГ»»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень,  
що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких  
ознайомлений/ознайомена;

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

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

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Павлов Д.Д.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Бехтер Л.А.