

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**«Система організації управлінської праці на підприємстві
(на прикладі ТОВ «ЗІМ»)»**
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-61к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Натарова Дениса Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., вик. Самусь Г.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність і зміст організації управлінської праці.....	6
1.2. Напрями організації управлінської праці	10
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗІМ»	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Структура персоналу підприємства.....	18
2.3. Аналіз організації управлінської праці.....	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗІМ».....	29
3.1. Основні проблеми організації управлінської праці.....	29
3.2. Стимулювання як напрямок покращення управлінської праці	31
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 36 с., у тому числі 6 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел на 2 сторінках.

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації управлінської праці на ТОВ «ЗІМ» та визначення шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи та сутність системи організації управлінської праці підприємства;
- провести оцінку системи організації управлінської праці ТОВ «ЗІМ»;
- визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві, зосередивши увагу на стимулюванні праці.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «ЗІМ».

Методи. Методологічною основою роботи є такі методи: аналіз, порівняння, анкетування, узагальнення, системний підхід.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичну сутність і зміст організації управлінської праці.

У другому розділі роботи здійснено аналіз структури персоналу та системи організації управлінської праці на ТОВ «ЗІМ».

У третьому розділі визначені проблеми та запропоновані шляхи удосконалення в організації управлінської праці на ТОВ «ЗІМ».

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ, МЕНЕДЖЕР, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, КЕРІВНИК

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин поставив ряд нових завдань, рішення яких неможливе на базі старих уявлень, методів і підходів до управління підприємством. Особливу гостроту набуває проблема організації управлінської праці на підприємстві. Сучасні технології і виробничі процеси вимагають не лише високої кваліфікації і виконавчої дисципліни менеджерів, але і їх творчої участі у виробництві, пошуку резервів його раціоналізації. В зв'язку з цим сучасний менеджмент – це не стільки наука та практика управління, скільки мистецтво управління людьми. Успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Науково-технічний прогрес пред'являє нові вимоги до організації праці менеджерів, рівню їх професійних знань і психофізіологічними можливостям людини.

З наукової точки зору від організації управлінської праці напряму залежить організація ефективної роботи підприємства в цілому або його підрозділів окремо. Таким чином, завдання менеджерів полягає більшою мірою в управлінні діяльністю колективу підприємства, а не тільки в організації виконання планових завдань.

Питання організації управлінської праці цікавлять багатьох зарубіжних та українських вчених, серед яких: Л.В. Балабанова, Й.С. Завадський, В.О.Новак, Г.В. Осовська, О.В. Сардак, Ф.І.Хміль, А.В. Шегда, Л.В.Шовкун та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «ЗІМ».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації управлінської праці на ТОВ «ЗІМ» та визначення шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи та сутність системи організації управлінської праці підприємства;

- провести оцінку системи організації управлінської праці ТОВ «ЗІМ»;

- визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві, зосередивши увагу на стимулюванні праці.

Методологічною основою роботи є такі методи: аналіз, порівняння, анкетування, узагальнення, системний підхід.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і зміст організації управлінської праці

В загальному вигляді менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Йдеться про цілеспрямовану дію на людей з метою перетворення неорганізованих елементів на ефективну і продуктивну силу. Іншими словами, менеджмент – це усі людські можливості, які використовують лідери для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Управління є інструментом організації виробництва, необхідним для того, щоб підприємство мало змогу досягнути вибрану кінцеву мету управління. Організація виробництва і управління є невід'ємні один від одного. Без організації виробництва управління втрачає сенс, оскільки не можна управляти хаосом, а без управління навіть при чіткій організації виробництво є малоефективним.

Управління починається з моменту вибору кінцевої мети і здійснюється при проектуванні, організації, будівництві, функціонуванні, реконструкції і модернізації підприємств.

Мета управління – це кінцевий бажаний результат праці. Після того, як мета вибрана, вона починає підкорювати людей, які прагнуть її досягти, бо методи і засоби, які вибираються людьми, визначаються наміченою метою. Мета управління має бути реально досяжною, не суперечити об'єктивним законам природи і суспільства, мати конкурентну форму вираження, бути зрозумілою усім, хто працює заради її досягнення, і не повинен змінюватися в процесі просування до неї [1, с. 124].

Через організаторську діяльність, тобто розподіл і об'єднання завдань і компетенцій, цілеспрямовано відбувається управління стосунками на

підприємстві. Організація – це засіб досягнення цілей підприємства. З економічної точки зору організаційна діяльність веде до підвищення ефективності роботи підприємства, з точки зору управління персоналом вона передає зміст роботи і розподіляє її по виконавцям[2, с. 75].

Кожна професія вимагає від людини певних здібностей, психофізіологічних властивостей, інтелектуальних і вольових якостей, знань, умінь і навичок. Проте є ті області діяльності, які вимагають особливого таланту, покликання.

Менеджер – ключова постать будь-якої організації, підприємства. Під менеджером розуміється найнятий робітник, професійно підготовлений для роботи в області менеджменту, тобто в управлінні організацією або її підрозділами, що діє в умовах конкуренції. Професією менеджера є управління якою-небудь справою [3, с. 227].

Праця менеджера є висококваліфікованою діяльністю по досягненню цілей організації. Праця менеджера є управлінською працею.

Під управлінською працею розуміється:

- праця керівників (ухвалення рішення);
- праця фахівців (підготовка і аналіз інформації для ухвалення рішення);
- праця технічного персоналу апарату управління (доведення рішення до виконавців) [3, с.261].

Праця менеджера припускає наявність робочої сили, предмета праці і його засобів. Предметом праці на підприємстві є інформація, а також людина або група осіб, які можуть стати потенційними покупцями або постачальниками товарів або послуг. Безпосереднім продуктом праці менеджера виступає управлінське рішення, вибір альтернативи у вигляді наказу, розпорядження або плану заходу, а також іншої управлінської документації, що визначає розвиток об'єкту управління.

Отже, і предмет праці, і його продукт – інформація служать основою управлінської діяльності. Тому оволодіння нею – найбільш актуальне завдання

менеджера, вплив якого все більше визначається не силою і багатством, а знаннями [3, с.262].

Досвід успішного управління ґрунтований на комбінації, синтезі знань і мистецтва менеджменту. Використання наукових прийомів і методів допомагає менеджерам вирішувати проблеми як в рутинних, таких, що повторюються, так і в екстремальних ситуаціях. Основу, межі і міру різноманітності техніки менеджера визначають закони, використання яких на практиці здійснюється через принципи управління.

Принципи не вибирають, їх наслідують залежно від методів управління і техніки роботи. Техніка управління виступає у вигляді способів і прийомів, перекладів принципів в практику менеджменту. Єдиних правил такого перекладу немає. Техніка роботи менеджера носить альтернативний характер і свою реалізацію знаходить в індивідуальному стилі управління.

Використання техніки щоденного спілкування з людьми і інформацією обумовлене технологією ухвалення рішень, управлінських стосунків і в найбільш узагальненому виді – стилем управління.

Управлінська праця не створює матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного робітника і в цьому відношенні вона виступає як праця продуктивна.

Поняття управлінської праці до певної міри пов'язане з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування. Якщо вважати, що будь-яка праця проявляється в двох формах – фізичній і розумовій, то управлінська праця - один з різновидів розумової праці.

Управлінська праця виділилася в особливу категорію громадської праці з подальшою диференціацією по видах і підвидах робіт і базується на розумінні управління як виду професійної діяльності, властивої всякій спільній праці. Якщо в одному загальному процесі бере участь група осіб, то обов'язково виникає необхідність координації їх трудових зусиль [1, с.230].

Вчені по різному трактують значення сутності поняття управлінська праця (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1. – Визначення поняття «управлінська праця»

Автор	Сутність поняття
Й.С. Завадський [4, с. 91]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
Н.І. Кабушкін [5, с. 24]	Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, який бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи
А.В. Шегда [6, с. 86]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею
І.Н. Герчикова [7, с. 88]	Пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання.
Ф.І. Хміль. [8, с. 282].	Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.
О.І Мельничук [9, с. 47]	Процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Цей процес передбачає розробку комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем
Г.В. Осовська [10, с. 426]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління

Управлінська праця – це праця, основне завдання якої – це забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудового колективу в цілому. Це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкту і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, його технічним оснащенням, а також взаємовідносинами, що виникають в процесі виконання управлінських функцій.

1.2. Напрями організації управлінської праці

Значення організації праці керівника зростає у міру розвитку ринкових стосунків, сприяючих відродженню конкуренції, при якій більшу вагу має результативність праці, що робить вирішальний вплив на ефективність виробництва. Крім того, у міру технічного удосконалення виробництва зростає ціна одиниці робочого часу. Правильна організація праці керівника сприяє раціональному використанню устаткування і часу, працюючих на ньому, що підвищує продуктивність праці, знижує собівартість продукції, збільшує рентабельність виробництва [11, с. 205].

Для виявлення суті організації праці керівника важливе чітке визначення її місця в системі організації виробництва. У економічній літературі термін "організація праці" вживається в найрізноманітніших поєднаннях: "організація виробництва, праці і управління", "організація і управління працею", "організація, нормування і оплата праці" та ін. Це результат різного смислового трактування цього поняття. У одному випадку організація виробництва і організація праці розглядаються як взаємозв'язані, але відносно самостійні напрями, в іншому – організація праці розуміється як складова частина організації виробництва, яка пов'язана з організацією управління підприємством.

Процес організації праці керівника є органічним поєднанням знарядь, предметів праці і самої праці. Він включає:

- конструкторсько-технологічну підготовку виробництва, сутність якої полягає в розробці конструкції виробу, технології його виготовлення, підборі

устаткування, технологічного, організаційного оснащення, пристосувань і інструменту;

- матеріальну підготовку виробництва, вона забезпечує постачання робочих місць необхідною сировиною, заготівлями, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, інструментом та ін.;

- організаційно-технологічну підготовку виробництва, що забезпечує регламентацію функціонування засобів виробництва, їх просторове розміщення, послідовність здійснення технологічних процесів, операцій і робіт;

- організацію праці, що забезпечує встановлення кількісних пропорцій живої праці, організацію і обслуговування робочих місць, використання раціональних методів та прийомів праці, встановлення міри праці для кожного, працюючого або груп працюючих, створення сприятливих умов праці, раціональних режимів праці і відпочинку;

- організацію управління виробництвом, встановлення чіткої системи лінійного керівництва, що забезпечує, раціональну організаційну структуру управління, облік і контроль за ходом технологічного процесу і при необхідності його коригування [12, с. 141].

Таким чином, розглядаючи організацію праці керівника як самостійний напрям економічної роботи підприємства, її не можна ізолювати від інших елементів організації виробництва.

Як показує практика, найбільший ефект від впровадження заходів по організації праці досягається в тих випадках, коли їх розробка і впровадження здійснюється в комплексі із заходами по вдосконаленню техніки і організації виробництва. Серед напрямів організації праці керівника слід особливо виділити його нормування і планування. Це пояснюється тим, що будь-який трудовий процес будується в часі. При його проектуванні і впровадженні завжди повинне використовуватися нормування, що дозволяє не лише встановити міру праці, але і оцінити раціональність кожного елемента, визначити кращу послідовність їх виконання [13, с. 155].

В умовах ринкових стосунків організацію праці керівника усі більшою мірою зв'язують з соціально-економічними і соціально-психологічними аспектами управління підприємством, оскільки за конкурентної боротьби проблема підвищення ефективності використання праці персоналу стає дуже гострою. Разом з цим зростають вимоги до забезпечення працедавцем нормальних умов і оптимальної напруженості праці, його змістовності. Виходячи з визначення організації праці керівника і її особливостей, вона покликана вирішувати наступні завдання:

- техніко-технологічні, які виражають вплив, що робиться організацією і нормуванням праці на вдосконалення структури підприємства, спеціалізацію виробництв, вибір оптимальних варіантів технологічних процесів. Усі рішення, що приймаються по перерахованих напрямках (проектування цехів, розробка нових технологічних процесів, конструювання устаткування і оснащення та ін.), вимагають використання одного з критеріїв – трудомісткості трудових процесів, встановлюваної за допомогою такого напрямку організації праці, як нормування;

- економічні, що виражають спрямованість організації праці на створення такої системи взаємозв'язку людини із засобами виробництва і один з одним, яка забезпечує максимальну продуктивність праці, мінімальну собівартість виготовлення продукції, високу рентабельність виробництва. Такий взаємозв'язок забезпечується на основі вибору оптимальних варіантів розділення і кооперації праці, застосування передових прийомів і методів праці на робочих місцях, оптимальних систем їх обслуговування, встановлення обґрунтованих і напружених норм праці, створення комфортних умов праці;

- психофізіологічні, припускаючи створення сприятливих умов праці на робочих місцях, що забезпечують високу і стійку робото здатність людини впродовж тривалого періоду часу, збереження його здоров'я. Це стає можливим завдяки застосуванню при організації трудового процесу фізіологічно обґрунтованих режимів праці і відпочинку, оптимізації темпу робіт при

встановленні робітникам міри праці, створенню на робочих місцях нормальних умов праці;

- соціальні, ставлячи метою підвищення змістовності і привабливості праці. Вони вирішуються за допомогою вибору раціональних форм розподілу і кооперації праці, що забезпечують оптимальне поєднання фізичних і розумових зусиль працюючих при виконанні покладених на них функцій або робіт [14, с. 47].

Рішення психофізіологічних і соціальних завдань створює умови для гуманізації праці, що є обліком людського чинника при організації праці. Під гуманізацією розуміється створення таких умов на підприємстві, які найбільшою мірою враховують психофізіологічні і соціальні потреби працівників. Гуманізація – найважливіша вимога організації праці, реалізувати яку досить складно. Для цього іноді необхідно поступитися принципом економічності.

Вище перераховані завдання тісно пов'язані між собою, тому до їх вирішення потрібно підходити системно, враховуючи необхідність удосконалення техніки та технології, організації виробництва і управління [15, с. 79].

Це зможе забезпечити найвищу ефективність організації праці, напрями якої, виходячи із завдань, згаданих вище можна зазначити наступним чином:

1) розробка раціональних форм поділу і кооперації праці, що ґрунтується на удосконаленні виробничого процесу, враховуючи технологічні особливості, виконуваних функцій і кваліфікації робітників;

2) організація робочих місць припускає оснащення засобами виробництва, предметами праці, інструментом, пристосуваннями і оснащенням, засобами зв'язку, а також їх раціональне розміщення на робочому майданчику і в робочій зоні, сприяюче застосуванню раціональних методів і прийомів праці і зрештою – високій ефективності праці кожного працівника;

3) обслуговування робочих місць як важливий елемент організації праці припускає по суті пошук оптимальних варіантів взаємодії основних і

допоміжних робітників, що дозволяє забезпечити безперебійне постачання робочих місць початковою сировиною, матеріалами, заготівлями, послугами налагоджувального і ремонтного характеру, транспортним і господарським обслуговуванням та ін.;

4) оптимізація трудового процесу завдяки впровадженню раціональних методів і прийомів праці передбачає проведення трудового процесу на основі прийомів і методів праці, які забезпечують максимальне заощадження робочого часу при цьому найменші витрати фізичної енергії і оптимальний темп роботи;

5) створення сприятливих умов праці на робочих місцях, раціоналізація режимів праці і відпочинку припускають встановлення науково обґрунтованих річних, тижневих, добових і змінних режимів праці і відпочинку, комфортних умов праці на кожному робочому місці, що забезпечують стійку працездатність людей впродовж тривалого періоду часу і збереження їх здоров'я;

6) атестація і раціоналізація робочих місць, що є періодичним обліком, усебічною оцінкою і атестацією робочих місць на предмет їх відповідності сучасним вимогам, а у разі цього невідповідності – розробку заходів по їх раціоналізації;

7) нормування праці, що є діяльністю по управлінню працею і виробництвом, спрямовану на встановлення необхідних витрат і результатів праці, а також відповідності між чисельністю різноманітних груп персоналу і кількістю одиниць устаткування [16, с. 262].

Вказані напрями організації праці керівника нерозривно пов'язані між собою, тому їх слід розглядати як систему. Усі вони в рівній мірі відносяться до основних і допоміжних робітників, спеціалістів і службовців.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗІМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ЗІМ» знаходиться за юридичною адресою: 04074, вул. Новозабарська 21 А, м. Київ [17].

ТОВ "ЗІМ" є технологічно ефективним підприємством, що дозволяє йому упевнено зберігати позиції на меблевому ринку України, Розробка і постановка продукції на виробництво відбувається з використанням комп'ютерного проектування. Багато операцій автоматизовані, що дозволяє уникати помилок при конструюванні, і сприяє ефективнішому складанню. Виробничі площі підприємства займають більше тисячі квадратних метрів. Підприємство займається виробництвом меблів для офісів і підприємств торгівлі та здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю. Високопродуктивне устаткування, спеціальній конструкції технологічне оснащення, достатні виробничі площі, висококваліфікований персонал, постійна наявність на складах оптимально необхідної кількості матеріалів і комплектуючих і безперебійна організація ремонту і профілактики устаткування дозволяє підприємству випускати за одну робочу зміну серійних меблів на 20 робочих місць. Основні економічні показники діяльності підприємства відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЗІМ», тис. грн.

Показники	2017 р.	2019 р.	Відхилення , +/-	Темп росту, %
1. Дохід від реалізації продукції, товарів, послуг	3135	3758	+623	119,87
2. Середньооблікова кількість працівників, чол.	40	46	+6	115,00
3. Середній дохід на 1 працівника	78,37	81,69	+3,32	104,58
4. Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	2364	2811	+447	118,91
5. Доходи від реалізації	331	418	+87	126,28

Найвищим органом управління ТОВ «ЗІМ» є директор, який відповідає за злагоджену роботу усіх відділів підприємства. У підпорядкуванні директора знаходяться головний бухгалтер, виробничий цех, відділ постачання. Організаційна структура управління ТОВ «ЗІМ» представлена на рисунку 2.1.

Директор ТОВ «ЗІМ»: без доручення діє від імені підприємства, у тому числі представляє його інтереси і здійснює угоди; розпоряджається майном суспільства в межах визначених статутом і законодавством; видає накази про призначення на посади працівників підприємства, про їх переведення і звільнення, застосовує заходи заохочення і накладає дисциплінарні стягнення.

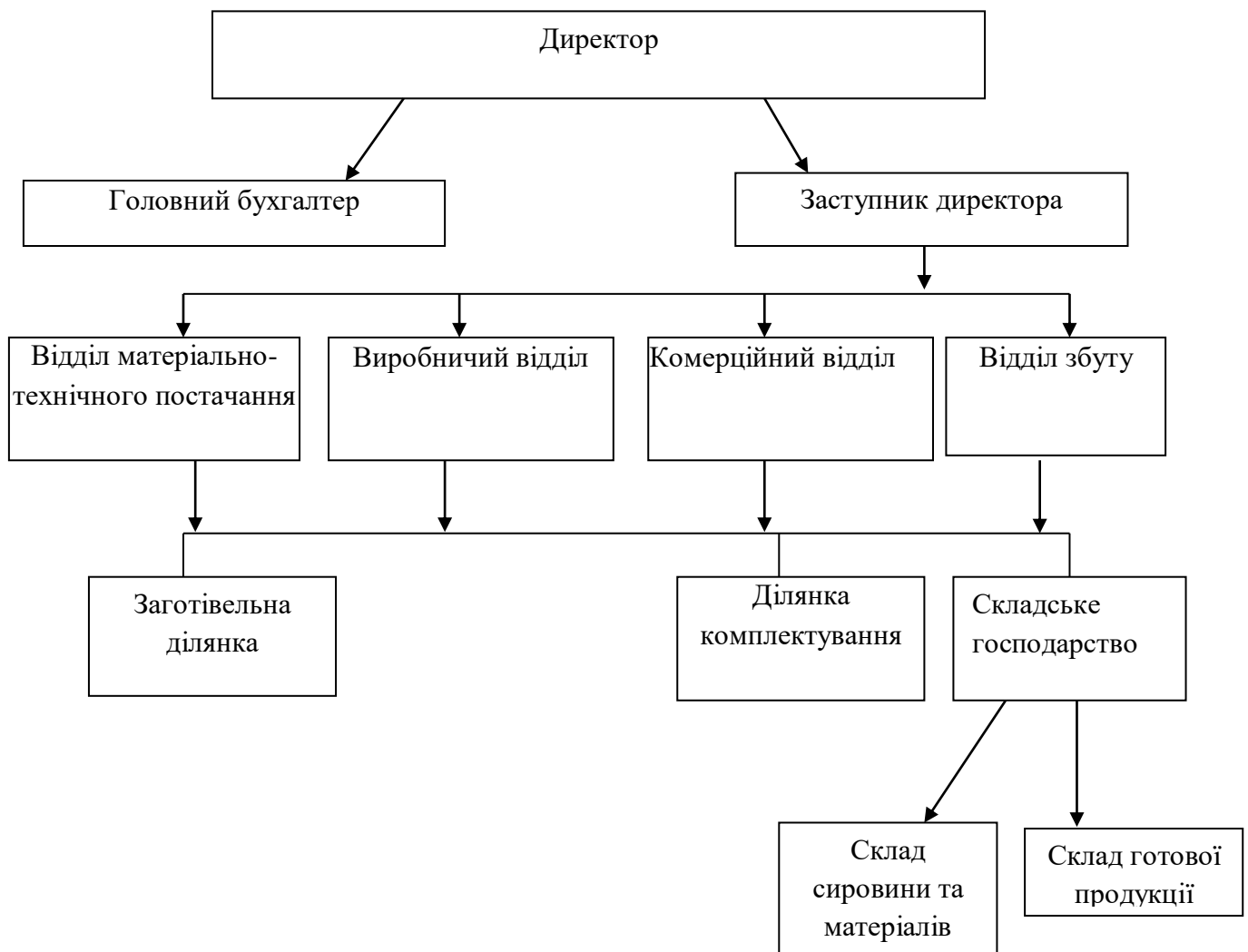


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЗІМ»

Заступник директора ТОВ «ЗІМ» складає поточні і перспективні плани розвитку підприємства, виконує поточні обов'язки директора при його відсутності, контролює роботу підрозділів підприємства.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію обліку і звітності на основі прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку і контролю. Організовує також розрахунки по зарплаті з працівниками підприємства, правильне нарахування і перерахування платежів до державного бюджету. Забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності.

Економічний відділ здійснює планово-економічну і кошторисно-договірну діяльність, а також проводить роботу по наступних напрямках:

- планування інвестиційної діяльності підприємства;
- складання проектів перспективних, річних і оперативних фінансових планів, доведення планових завдань до виконавців, організація їх виконання;
- здійснення аналізу виробничо-господарської діяльності і розробка пропозицій по виконанню ефективності роботи;
- складання кошторису використання фондів економічного стимулювання;
- контроль за виконанням договірних зобов'язань.

Відділ матеріально-технічного постачання ТОВ «ЗІМ» здійснює отримання і доставку, деталей, конструкцій, устаткування, інструменту, спецодягу і інвентарю, здійснює планування використання матеріальних запасів.

Виробничий відділ направляє, систематично контролює і регулює виробничу діяльність; забезпечує своєчасне введення потужностей і об'єктів; розробляє планові завдання; організовує і контролює експлуатацію власного механізмів і устаткування.

Відділ збуту координує і контролює роботу менеджерів з продажу. Направляє працівників на підвищення рівня обслуговування клієнтів, стежить за формуванням клієнтської бази, розробляє маркетингову політику ТОВ «ЗІМ». Підприємство постійно працює над удосконаленням організації управлінської праці [17].

2.2. Структура персоналу підприємства

Для аналізу організації управлінської праці необхідно розглянути структуру персоналу за категоріями працівників, проаналізувати динаміку руху та ін. Спершу проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ЗІМ» по категоріям працівників за 2017-2019 р. р., що представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Структура персоналу ТОВ «ЗІМ» по категоріям працівників

Категорії працівників	2017 р., чол.	Питома вага, %	2018 р., чол.	Питома вага, %	2019 р., чол.	Питома вага, %	Абсолютне відхилення. (+, -) 2019 р. до 2017 р.
Службовці	11	27,50	11	25,00	11	23,91	-
в тому числі:							
керівники	2	5,00	2	4,54	2	4,35	-
фахівці	6	15,00	6	13,64	4	8,70	-2
інші службовці	3	7,50	3	6,82	5	10,87	+2
Робітники	29	72,50	33	75,00	35	76,09	+6
Всього працівників	40	100	44	100	46	100	+6

На підставі розрахованих показників видно, що загальна чисельність персоналу по абсолютному відхиленню збільшилася за період з 2017 р. по 2019 р. на 6 чоловік, при цьому чисельність службовців в цілому не змінилася, а чисельність робітників збільшилася на 6 чоловік і склала 35 осіб. Якщо детальніше проаналізувати категорію службовців, то в ній сталося зменшення кількості фахівців на 2 чол. і збільшення кількості інших службовців на 2 чол.

Забезпеченість організації трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях в звітному році з фактичною кількістю працівників в попередніх роках. Як видно за даними таблиці 2.2., чисельність персоналу в 2019 р. підвищилася по відношенню до 2017 р. на 15%. Чисельність робітників підвищилася за аналогічний період на

20,69%. Чисельність інших службовців у 2019 р. по відношенню до 2017 р. підвищилася на 66,67%, а фахівців - знизилася на 33,33%.

Динаміка структури персоналу на ТОВ «ЗІМ» представлена на рис. 2.2.

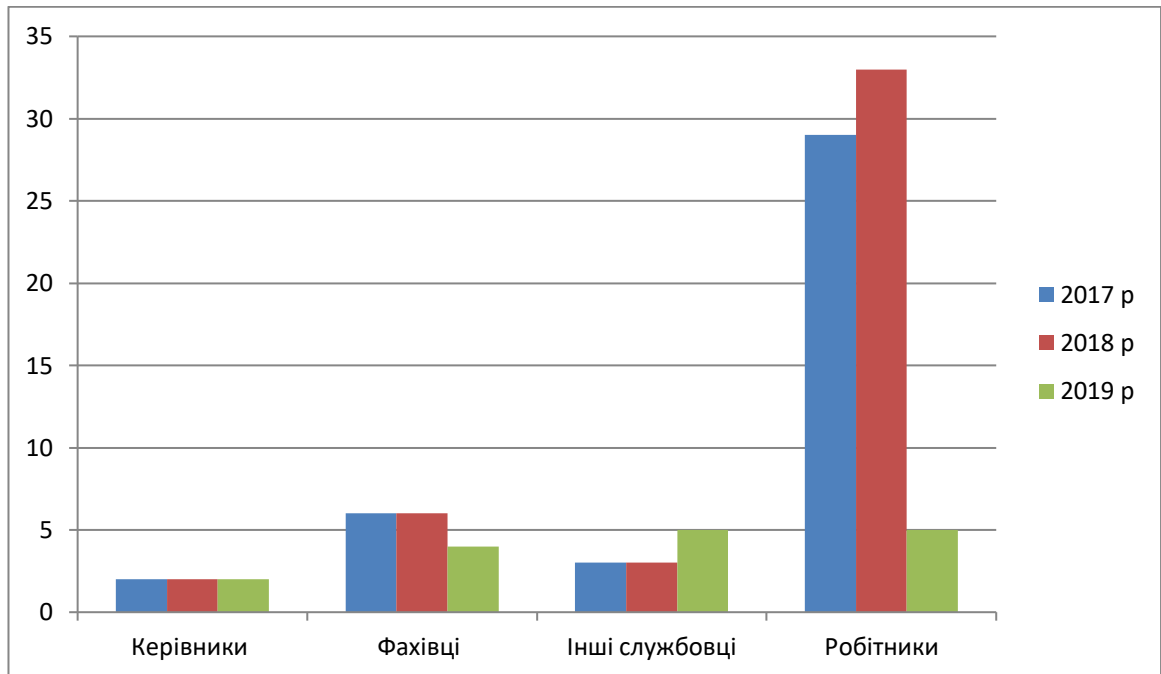


Рисунок 2.2. – Динаміка структури персоналу на ТОВ «ЗІМ»

Найбільша питома вага у структурі персоналу в 2019 р. припадає на робітників і складає 76,09%, в той же час на 3,59% зменшилася питома вага службовців, а в структурі персоналу їх частка складає 23,91%.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві розраховується щорічно і у міру визначення нестачі необхідної чисельності персоналу підприємство робить додатковий набір працівників. Динаміку руху персоналу ТОВ «ЗІМ» представимо в таблиці 2.3.

За даними таблиці 2.3 і рисунка 2.3 видно, що більша кількість звільнених було в 2017 р. - 5 чоловік (за власним бажанням і за згодою сторін), в 2019 р. було звільнено 2 людини. Прийнято на роботу було найбільше в 2017 р. - 9 чоловік. По питомій вазі видно, що відсоток прийнятих на роботу в 2017 р. складає 22,5%, а відсоток звільнених складає 12,5%, тоді як у 2019 р. відсоток прийнятих на роботу складає 10,87%, а відсоток звільнених - 4,35%.

Таблиця 2.3. – Динаміка руху персоналу ТОВ «ЗІМ»

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %
Чисельність персоналу	40	100	44	100	46	100	6	
Прийнято на роботу	9	22,50	6	13,63	5	10,87	4	11,63
Звільнено, в тому числі:	5	12,50	4	4,00	2	4,35	3	8,15
за власним бажанням	5	12,50	4	4,00	2	4,35	3	8,15
скорочено	-	-	-		-	-	-	-
вихід на пенсію	-	-	-		-	-	-	-

За даними таблиці також можна зробити висновок, що в 2017 р. кількість прийнятих на роботу перевищувало кількість звільнених працівників, і в 2019 р. ситуація не змінилася, тобто прийнято на роботу було більше, ніж звільнено.

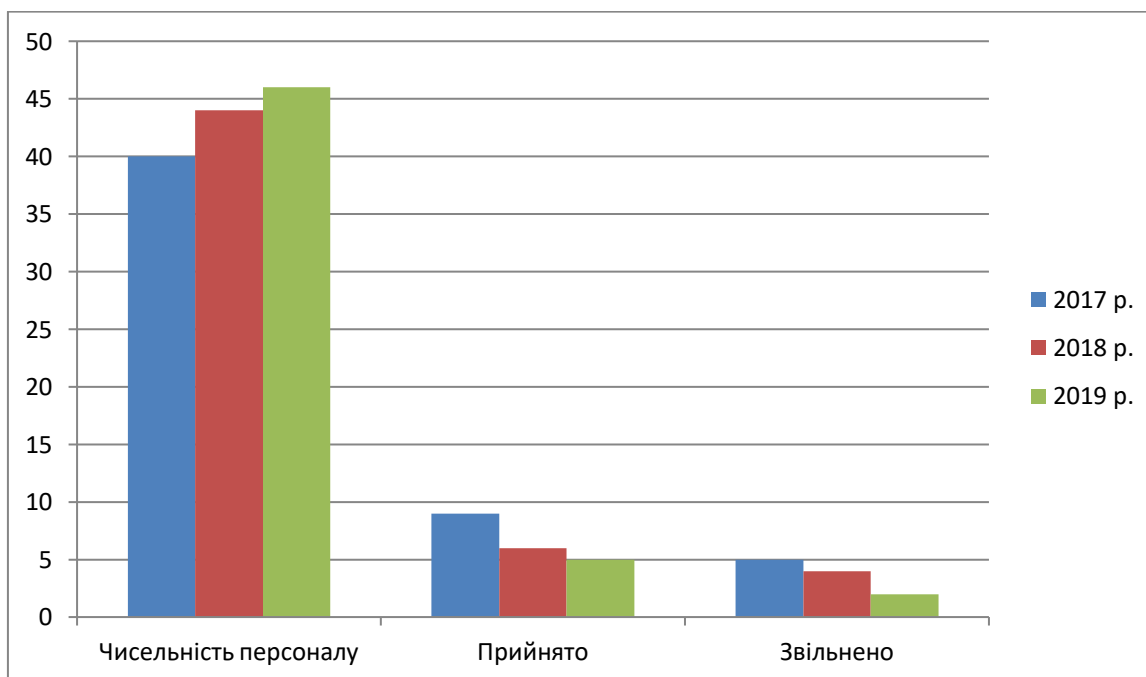


Рисунок 2.3 – Динаміка руху персоналу ТОВ «ЗІМ»

На підприємстві ТОВ «ЗІМ» застосовуються усі методи управління персоналом – адміністративно-правові, економічні і соціально-психологічні. Адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на владних відношеннях, дисципліні і системі адміністративно-правових стягнень. На ТОВ «ЗІМ» видаються накази, розпорядження, вказівки, інструкції та інші документи. Дисципліна - це обов'язкове для усіх працівників ТОВ «ЗІМ» підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до законів, колективного договору, угод, трудового договору і локальних нормативних актів організації. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За здійснення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, працедавець застосовує наступні дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, звільнення на відповідних підставах.

Економічні методи представлені переважно матеріальним стимулюванням праці працівників. Воно здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Вид і кількість винагород, пропонованих ТОВ «ЗІМ», мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Окрім заробітної плати ТОВ «ЗІМ» надає своїм працівникам різні додаткові пільги. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тому, що однакові пільги мають усі працівники одного рівня. Проте при цьому не враховуються відмінності між людьми. Проте, не усі працівники цінують такі пільги [18, с. 281].

Цінність додаткових пільг залежить від таких чинників, як вік, сімейний стан, розмір сім'ї та ін. Так, наприклад, люди з великими сім'ями зазвичай дуже сильно заклопотані розміром пільгового медичного обслуговування і страхуванням життя, літні люди - пільгами, що надаються при виході на пенсію, молоді працівники - негайним отриманням готівки. На підприємстві

ТОВ «ЗІМ» практикується преміювання працівників при отриманні найвищих результатів діяльності.

Істотною передумовою зростання продуктивності праці і ефективності є стабільність складу кадрів. Зміна у складі працівників за віком, стажем роботи і освіти відбувається внаслідок руху робочої сили. Рух робочої сили і його динаміка є найважливішим об'єктом аналізу. Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийомом і звільненням, незалежно від причин вибуття і джерел поповнення, називають оборотом робочої сили.

Для оцінки забезпеченості ТОВ «ЗІМ» трудовими ресурсами проаналізуємо рух робочої сили (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4. – Показники руху робочої сили ТОВ «ЗІМ»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р. , (+,-)
1.Середньооблікова чисельність працівників, чол.	40	44	46	+6
2.Прийнято на роботу	9	6	5	-4
3.Вибуло	5	4	2	-3
4.Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	5	4	2	-3
5.Кількість працівників, що проробили весь рік	37	40	44	+7
6.Коефіцієнт обороту по прийняттю (р.2/р.1)	0,2250	0,1360	0,1087	-0,1163
7.Коефіцієнт зі звільнення (р.3/ р.1)	0,1250	0,0909	0,0435	-0,0815
8.Коефіцієнт плинності кадрів (р.4/р.1)	0,1250	0,0909	0,0435	-0,0815
9.Коефіцієнт сталості персоналу (р.5/р.1)	0,9250	0,9090	0,9565	+0,0400

На підставі даних таблиці 2.4. можна зробити наступні висновки. У динаміці середньооблікової чисельності працівників та тих, що пропрацювали увесь рік простежується тенденція збільшення +6 та +7 чоловік відповідно. Також, слід зазначити, що в динаміці коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт плинності кадрів знизилися, а коефіцієнт сталості персоналу

підвищився, що, безумовно, слід відмітити як позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі організації в цілому.

Трудові стосунки працівників ТОВ «ЗІМ» оформлені трудовими контрактами і колективним договором. Форми участі працівників в управлінні підприємством можна розділити на дві групи: формальні і неформальні.

До формальних відноситься участь за допомогою колективного договору і типових правил внутрішнього трудового розпорядку, де визначені права і обов'язки персоналу при його втручанні в діяльність підприємства строком від одного до трьох років, зміни і доповнення в нього можуть вноситься по взаємній згоді сторін.

Неформальна участь проявляється в контактах між працівниками і їх безпосередніми керівниками, які, у свою чергу, передають пропозиції і рекомендації менеджерам вищої ланки.

2.3. Аналіз організації управлінської праці

Однією з найпоширеніших моделей діяльності керівника є так звана функціональна модель, яка пропонує описувати зміст праці керівника за допомогою перерахування його функцій.

Насправді функції керівництва в ТОВ «ЗІМ» не є прерогативою виключно директора, оскільки підприємство відноситься до малих. Функції керівництва розподіляються між працівниками, причому не обов'язково в повній відповідності з їх місцем в ієрархічній структурі управління. Навіть такі функції, як несення відповідальності, за результати сумісної діяльності та виховання членів колективу делегуються на рівень менеджерів, які несуть повну відповідальність за результати своєї роботи.

Розподіл управлінської праці в ТОВ «ЗІМ» є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників на

виконанні окремих видів робіт. В управлінні персоналом на ТОВ «ЗІМ» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен фахівець на своєму місці виконує визначені йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень.

Для вивчення стилю управління був вибраний заступник директора. На даний момент його функціональні обов'язки включають:

- контроль і координація роботи підпорядкованого персоналу;
- різноманітна допомога директорові.

Заступник директора знає усі стандарти роботи організаційної діяльності. В спілкуванні, ввічливий, із співробітниками спілкується на рівних. Робота вказаного фахівця строго спланована на увесь день. Організаційною культурою підприємства передбачено, що з робочих питань вищі керівники консультують своїх підлеглих безпосередньо на місці їх роботи. Якщо ж співробітник звертається з питаннями поза робочим часом, то бесіда ведеться у вільному кабінеті. Відведеного часу для прийому відвідувачів керівник не має. Близько 20% робочого часу йде на телефонні розмови і роботу з постачальниками. Ця величина витрат є оптимальною для керівника такого рівня і його функціональних обов'язків. Важливою якістю даного управлінця є вміння мислити на перспективу та з врахуванням проблем, які можуть виникати при вирішенні того чи іншого завдання. Крім того, необхідно мислити системно, оперативно реагуючи на ту чи іншу ситуацію. Мати послідовність та цілеспрямованість, постійно працювати над удосконаленням своїх професійних знань та вмінь.

Заступник директора уміє вирішувати конфлікти, виступати в ролі посередника між конфліктуючими сторонами, врегулювати неприємності, що породжуються психологічним стресом. Залежно від управлінської ситуації аналізований керівник виконує у своєму колективі різноманітні "ролі", які визначаються його положенням в організації, а саме: адміністратора, плановика, експерта, регулятора та ін.

Стиль керівництва даного менеджера досить складно визначити. Йому властиві як авторитарні, так і демократичні риси в залежності від конкретної ситуації і виробничої необхідності.

Заступник керівника дає розпорядження у вигляді наказів і прохань, контролює виконання робіт, а не тільки результат, частина повноважень делегується, але при збереженні відповідальності за ним. Стиль керівництва дозволяє реалізовувати ініціативу підлеглих. Досить важко реагує на критику, вимогливий, прагне брати участь в усіх справах підприємства. Цей керівник свою мету бачить в тому, щоб усі функції виконувалися розумним способом, що не суперечить прийнятому порядку. Усі зусилля розподіляються рівномірно, прояв ініціативи з боку не носить обмежений характер. Принципово нові або експериментальні методи вважає ризиковими і сумнівними.

На підприємстві питання роботи з кадрами покладені на заступника директора. Зокрема, основною функцією є організація роботи по комплектуванню підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей і профілю підприємства, формування та веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку і русі. Він організовує розробку прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерелах її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників усередині підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення оголошення про наймання працівників. Здійснює роботу по підборі, відборі кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників в підрозділах підприємства. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції по її поліпшенню і так далі.

На сьогодні на підприємстві відбір персоналу робиться тільки на підставі особистої співбесіди і вивчення особистих документів. У сьогоднішніх умовах застосування тільки цих методів є не завжди достатнім. Додатково

рекомендується використати тестування потенційних працівників, випробувальний термін, а також отримання рекомендацій з попереднього місця роботи. На ТОВ «ЗІМ» заступник директора є успішним керівником, оскільки не лише бачить стратегічні цілі організації, але і направляє зусилля колективу на досягнення цих цілей, не боїться спиратися на колектив, який у більшості своїй ним же сформований. Хороша команда дозволяє реалізувати управлінські рішення максимально ефективно.

Заступник керівника має високу культуру спілкування, такт, ввічливість, делікатність в спілкуванні з підлеглими. Стиль керівництва в ТОВ «ЗІМ» явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи і відбиває особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями управлінського персоналу.

В процесі трудової діяльності на ТОВ «ЗІМ» сформувався деякий строго індивідуальний "почерк" керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Також слід зазначити, що життєві управлінські ситуації в ТОВ «ЗІМ» не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища. Тому вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер в певні періоди часу:

- управляє – керівник дає точні вказівки підлеглим і доброякісно стежить за виконанням його завдань;
- направляє – адміністратор управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;
- підтримує – адміністратор надає співробітникам допомогу при виправленні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;

- делегує повноваження – адміністратор передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства[19, с. 137].

Організовує усю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність директор. Він забезпечує виконання затверджених для підприємства планів і завдань. Він встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог. У обов'язки директора та його заступників входить розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів по усуненню відмічених недоліків. Інші керівні працівники керуються у своїй діяльності затвердженими директором посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер в ТОВ «ЗІМ» здійснює управління по одному або декількох напрямках (ділянках) комерційної діяльності ТОВ «ЗІМ», спрямованою на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримка ділової репутації і відповідно до наданих повноважень і виділених ресурсів. Виходячи із стратегічних цілей діяльності ТОВ «ЗІМ», менеджер планує комерційну діяльність. Здійснює контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів і комерційних умов, угод, що укладаються, договорів і контрактів, оцінює міру можливого ризику. Аналізує і вирішує організаційно-технічні, економічні, кадрові і соціально-психологічні проблеми в цілях стимулювання виробництва і збільшення об'єму збуту продукції, підвищення якості і конкурентоспроможності товарів і послуг, економного і ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Здійснює підбір і розставляння кадрів, мотивацію їх професійного розвитку, оцінку і стимулювання якості праці. Організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків і обміну досвідом. Здійснює аналіз попиту на продукцію, що

виробляється, прогноз і мотивацію збуту за допомогою вивчення і оцінки потреб покупців. Бере участь в розробці інноваційної і інвестиційної діяльності, рекламної стратегії, пов'язаної з подальшим розвитком підприємницької або комерційної діяльності. Забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності і якості товарів та послуг, підвищення ефективності праці. Здійснює координацію діяльності у рамках певного напрямлення (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення по найбільш раціональному використанню виділених ресурсів. Залучає до рішення завдань консультантів і експертів з різних питань (правовим, технічним, фінансовим та ін.).

Вимоги до кваліфікації менеджера ТОВ «ЗІМ»: вища професійна освіта (за фахом менеджмент) або вища професійна освіта і додаткова підготовка в області теорії і практики менеджменту, стаж роботи за фахом не менше 2 років.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗІМ»

3.1. Основні проблеми організації управлінської праці

До основних проблем кадрової політики в ТОВ «ЗІМ» слід віднести наступні: плинність кадрів, відсутність системи безперервного навчання персоналу. Тому на сьогодні гостро стоїть питання активізації уваги на навчанні персоналу, що може здійснюватися як без відриву від виробництва, так і з відривом.

На ТОВ «ЗІМ» відсутня система підвищення кваліфікації працівників, на підставі чого можуть встановлюватися категорії, робитися перестановка кадрів, здійснюватися мотивація праці працівників підприємства. Важливе значення має спрямування роботи управлінців в напрямку удосконалення управлінської праці з питань підвищення кваліфікації та проходження стажування працівниками підприємства, що відразу позначиться на економічних результатах діяльності підприємства.

Працівники підприємства повинні мати можливість кар'єрного зростання. Кар'єрне просування співробітників усередині фірми являється цінним доповненням до багатьох інших методів управління. Наявність можливостей кар'єрного зростання міцно зв'язує працівника і роботодавця. Сприяє децентралізації управління і делегуванню повноважень, оскільки розвиває атмосферу довіри між ієрархічними рівнями організації. Крім того, співробітники, що зайняли управлінські позиції, дуже добре знають бізнес з середини: технологію і процеси, якими вони управляють. Можливість кар'єрного зростання усередині організації є важливим стимулом для якісного виконання роботи. І хоча таке кар'єрне зростання пов'язане з матеріальними стимулами (зазвичай спричиняє за собою збільшення розміру зарплати), воно також має і нематеріальний компонент, а саме зростання статусу відповідно до посади, упевненість у власній затребуваності на ринку праці і почуття само реалізованості.

Ефективність трудової діяльності керівника багато в чому визначається правильною організацією його праці. В процесі управління підприємством постійно повинна оброблятися безліч організаційно-розпорядливих, планових, статистичних і інших документів. Для роботи з ними потрібно наявність організаційної техніки і раціональне облаштування робочого місця і кабінету. Тому важливим на сьогодні для організації управлінської праці облаштування робочого місця автоматизованими засобами управління [20, с. 140].

Із-за поганої організації праці керівники бувають вимушені збільшувати робочий день до 10 – 12 годин. У результаті не залишається часу на самоосвіту, відпочинок, сім'ю. Уникнути цього дозволяє правильній розподіл і планування робочого часу. Цільове планування є плануванням, спрямованим на досягнення певної, заздалегідь відомої мети. Метою в плануванні організації роботи менеджера є підвищення ефективності роботи при мінімумі витрат. В цілому увесь процес планування можна представити у вигляді наступної схеми (рисунок 3.1).

Формування мети → Аналіз поточного стану → З'ясування слабких сторін → Проведення спостережень → Проведення заходів по покращенню роботи → Порівняння результатів до и після проведення відповідних заходів

Рисунок 3.1. Планування роботи менеджера

Отже, кожен структурний підрозділ повинен мати Положення про організацію роботи, де зазначатимуться основні завдання і структура даного відділу; функції, що покладені на працівників відділу, їх права та обов'язки, взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства, що суттєво покращить організацію управлінської праці [21, с. 30].

Необхідно також приділяти увагу нормуванню праці на підприємстві, що є важливим фактором підвищення продуктивності праці і як наслідок підвищення ефективності діяльності управлінської праці та конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Стимулювання як напрямок покращення управлінської праці

Створення дієвої системи оплати і стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ЗІМ» дуже специфічний і складний процес, що вимагає професійного розуміння суті трудової мотивації, знань і досвіду розробки і застосування методів винагороди персоналу.

За результатами роботи 2019 року проведемо оцінку впливу методів мотивації персоналу на результат господарської діяльності аналізованого підприємства, результати представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Оцінка впливу методів мотивації персоналу на результат господарської діяльності ТОВ «ЗІМ»

Метод мотивації	Оценка впливу бали (від 1 до 10)
Матеріальний стимул: - зарплата (стабільна); - премії, бонуси; - оплата лікарняних; - кредит; - курси, навчання; - новорічні подарунки; - корпоративи; - матеріальна допомога; - спецодяг; - пільгове харчування	7 8 4 8 7 3 4 6 2 5
Нематеріальний стимул: - подяка; - довіра; - визнання заслуг, професіоналізму; - повноваження; - закріплення за підприємством (довгостроковий контракт)	2 4 4 5 7

Таким чином, ми бачимо, що найбільшу значущість для ефективної роботи співробітників на підприємстві мають такі стимули, як стабільна зарплата, що підкріплюється різними видами матеріальних заохочень, одночасно поєднувана з можливістю підвищення професійних навичок і націленістю на довгострокову діяльність з елементами індивідуальної ініціативи та кар'єрного зростання.

Отже, аналіз таблиці 3.1. дає можливість зробити певні висновки:

- ті стимули, оцінка яких понад 5 балів, є істотними для більшості співробітників, тому необхідно їх використати і розвивати надалі;
- стимули з оцінкою менше 5 балів, необхідно використати цілеспрямовано на конкретних співробітників.

Грошова винагорода має вирішальне значення в трудовій мотивації, причому сенс грошової винагороди для працівника не вичерпується тільки компенсацією витрат часу, енергії, інтелекту, які витрачаються працівником досягши цілей організації. Грошова винагорода, а також відносні і абсолютні її розміри, сприймаються працівником як свідчення його цінності для підприємства, впливають на самооцінку працівника, прямо говорять про його соціальний статус. Тобто, гроші, що отримуються працівником, виступають також і мірилом особистісної і професійної самореалізації.

Отже, в першу чергу на підприємстві потрібно звернути увагу на ті складові матеріального та нематеріального стимулювання де бали мене 5. Система мотивації і стимулювання на підприємстві має бути зрозумілою для усіх співробітників, хоча забезпечити це досить важко. В першу чергу це правило торкається додаткових виплат заохочувального характеру: премій, коефіцієнтів, бонусів і так далі.

Перед запровадженням системи стимулювання необхідно проводити роз'яснювальну роботу з персоналом, причому цю роботу необхідно здійснювати постійно і після застосування певних інструментів цієї системи в дію. Результатом таких комплексних заходів буде поява упевненості у працівників в тому, що їх успіхи не залишаться непоміченими будуть в обов'язковому порядку оцінені і нагороджені керівництвом. Безумовно, це є сильним мотивуючим чинником[22, с. 31].

ВИСНОВКИ

Отже, виконавши роботу можна зробити наступні висновки:

1. Управлінська праця – це праця, основне завдання якої – це забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудового колективу в цілому. Це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

2. Напрямами організації управлінської праці є: розробка раціональних форм розділення і кооперації праці; організація робочих місць припускає оснащення засобами виробництва, предметами праці, інструментом, пристосуваннями і оснащенням, засобами зв'язку та ін.; обслуговування робочих місць як важливий елемент організації праці; оптимізація трудового процесу шляхом впровадження раціональних методів і прийомів праці; створення сприятливих умов праці на робочих місцях, раціоналізація режимів праці та відпочинку; атестація і раціоналізація робочих місць; нормування праці.

3. ТОВ "ЗІМ" є технологічно ефективним підприємством, що дозволяє йому упевнено зберігати позиції на меблевому ринку України. Підприємство займається виробництвом меблів для офісів і підприємств торгівлі та здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю.

4. Забезпеченість ТОВ "ЗІМ" трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях в звітному році з фактичною кількістю працівників в попередніх роках. В 2019 р. підвищилася забезпеченість персоналом по відношенню до 2017 р. на 15%. Найбільша питома вага у структурі персоналу в 2019 р. припадає на робітників і складає 76,09%, у той же час на 3,59% зменшилася питома вага службовців, а в структурі персоналу їх частка складає 23,91%. В 2017 р. кількість прийнятих

на роботу перевищувало кількість звільнених працівників, і в 2019 р. ситуація не змінилася, тобто прийнято на роботу було більше, ніж звільнено.

На підприємстві ТОВ «ЗІМ» застосовуються усі методи управління персоналом – адміністративно-правові, економічні і соціально-психологічні.

Слід зазначити, що за період 2017-2019 р.р. коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт плинності кадрів знизилися, а коефіцієнт сталості персоналу підвищився, що, безумовно, слід відмітити як позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі в цілому.

5. Розподіл управлінської праці в ТОВ «ЗІМ» є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт. В управлінні персоналом на ТОВ «ЗІМ» простежується демократичний тип управління.

6. До основних проблем кадрової політики в ТОВ «ЗІМ» слід віднести наступні: плинність кадрів, відсутність системи безперервного навчання персоналу, відсутня система підвищення кваліфікації працівників.

7. Для ефективної роботи співробітників на підприємстві мають значення такі стимули, як стабільна зарплата, що підкріплюється різними видами матеріальних заохочень, одночасно поєднувана з можливістю підвищення професійних навичок і націленістю на довгострокову діяльність з елементами індивідуальної ініціативи і кар'єрного зростання

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень.*Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики* : т. 1, ч. II. К. : КНЕУ, 2007. С. 646–655.
2. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
- 3.Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера:навч. посібник.К.: Центр учбової літератури, 2010.360 с.
- 4.Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
- 5.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск: БГЭУ, 1996. 284с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: підручник.К.: Знання, 2004.687 с.
- 7.Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. 480 с.
- 8.Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.
9. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51.
- 10.Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
- 11.Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 416с.
- 12.Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
- 13.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С.155- 166.
- 14.Грیشнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудоких відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 3. Т. 1.С. 45–53.

15. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград : ПВЦ “Мавік”, 2004. 124 с.

16. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О. Нормування праці: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2000, 2011. 372 с.

17. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗІМ». URL: <https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo.aspx?ID=530> (дата звернення: 05.05.2020).

18. Рудніченко Є.М., Рудніченко М. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. Економічні науки. м. Хмельницький.* 2011. № 6. Т. 4. С.281-283.

19. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція. 2002. 226 с.

20. Попрозман О.І., Мотивація персоналу на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2008. № 9. С. 139-142.

21. Крижко І. Д. Методологічні й методичні аспекти прогнозування чисельності персоналу і визначення змісту освіти фахівців. *Україна: аспекти праці.* 2000. № 2. С. 28–32.

22. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. *Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.* 2014. № 1(11).С.26-39.