ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організування діяльності менеджера організації

Виконав: здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Подлеснюк Євгеній Олександрович
(підпис)

_____ Науковий керівник д.е.н., проф. Свидрук І.І.
(підпис)

Львів – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1. Суть, передумови та функції керівника в процесі організації управлінської праці на підприємстві 5
1.2. Умови ефективності та раціоналізації управлінської праці в менеджменті підприємства 14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА ТзОВ «ЦЕНТРКОМ» 25
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТзОВ «Центрком»... 25
2.2. Аналіз виробничого середовища менеджерів на підприємстві «Центрком» та ефективності раціоналізації їх праці 36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТРКОМ» 45
3.1. Пропозиції щодо використання підходів наукової організації управлінської праці в ТзОВ «Центрком» 45
3.2. Рекомендації з раціоналізації організації праці менеджерів підприємства ТзОВ «Центрком» 54
Висновки 69
Список використаних джерел 74
Додатки 76

ВСТУП

Сутність організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації, їх організована спільна праця є запорукою ефективності управлінських процесів, економії коштів на утримання управлінців, узгодженої діяльності управлінської і виробничої систем організації, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності організації загалом. Все це обумовлює *актуальність* теми даної роботи.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес організації управлінської праці на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості організації управлінської праці на підприємстві ТзОВ «Центрком».

Метою дослідження є огляд науково обґрунтованих теоретичних і аналіз практичних аспектів організації управлінської праці на підприємстві «Центрком» та визначення напрямів її удосконалення. Відповідно до цієї мети нами сформульовано наступні *завдання*:

- провести огляд теоретичних засад організування праці менеджера підприємства;

- дати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «Центрком»;

- проаналізувати рівень організації праці менеджера підприємства ТзОВ «Центрком»;

- визначити напрями удосконалення організації праці менеджерів підприємства «Центрком».

Основними *методами дослідження* слугували економіко-статистичні та математичні методи, методи порівняння, аналізу, узагальнення, спостереження тощо.

Елементом наукової новизни в роботі, на наш погляд, є аналіз виробничого середовища менеджерів на підприємстві «Центрком»

Практичне значення отриманих результатів підтверджене довідкою та полягає у застосуванні пропозицій щодо використання схеми процесу розробки плану особистої праці менеджера; техніко-технологічного покращення організації робочого місця менеджера.

Апробація результатів роботи та публікації: результати роботи знайшли відображення у тезах «Про деякі особливості організування діяльності менеджера організації», опублікованих 01.06.2022 р. обсягом 0,2 д.а. Інформація для цитування: Подлеснюк Є.О. Про деякі особливості організування діяльності менеджера організації// Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». - URL: https://kerivnyk.info/2023/06/podlesnyuk.html.

Структура роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 75 стор. В роботі міститься 9 рисунків, 8 таблиць, 1 додаток (на 3 стор.) Список використаних джерел нараховує 16 позиції.

РОЗДІЛ 1
ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, передумови та функції керівника в процесі організації управлінської праці на підприємстві

Управлінський вплив здійснює не тільки менеджер як керівник, а й група людей, сферою професійної діяльності яких є процеси управління, їх називають управлінським персоналом, працівниками управління, кадрами управління, менеджментом. Передумовою ефективного управління є раціональна організація їхньої праці, тому обрана тема є надзвичайно актуальною [12, с.129].

Сутність організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації, їх організована спільна праця є запорукою ефективності управлінських процесів, економії коштів на утримання управлінців, узгодженої діяльності управлінської і виробничої систем організації, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності організації загалом.

На нашу думку, особливо важливою є організація праці керівників, тому, що відповідальність керівника перед власником, акціонерами, клієнтами і ринковими контрагентами значно більша, ніж працівників. якщо працівник відповідає тільки за власну працю (результати, недоліки й помилки), то керівник - і за власну, і за працю підлеглих.

При порівнянні діяльності керівників, що посідають посади з однаковими назвами, виявляється, що обсяг і характер їхніх функцій не збігаються. і це закономірно. однак певна сукупність функцій становить

принциповий і обов'язковий зміст діяльності кожного господарського керівника. Пізнання їх належить до основних умов формування ефективного стилю керівництва.

Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо відрізнити, коли одна переходить в іншу.

Склад і поєднання функцій залежать від того, у якій ролі - адміністратора, організатора, спеціаліста, громадського діяча, вихователя - виступає керівник [1, с.69].

У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів, вживає заходи для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва. разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику - комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою унеможливлення безвідповідальної поведінки виконавців, можливих конфліктів, орієнтуючи людей на впевнене й зацікавлене виконання службових обов'язків. адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється у діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою.

У ролі організатора керівник створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва. це передбачає чітке усвідомлення цілей своєї діяльності, вміння виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси. керівник повинен уміти знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень. надто важливим для нього є поєднання діяльності на благо усієї організації з діяльністю на користь кожної відокремленої частини. на практиці це завдання часто залишається поза увагою керівника. внаслідок цього або організація експлуатує структурну одиницю, або та надмірно користується засобами

організації.

Реалізуючи функції спеціаліста - добре підготованої особи, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері, керівник повинен грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж. за інших рівних умов керівник-спеціаліст вирішує свої завдання з меншими витратами всіх ресурсів і з більшою результативністю.

За своїм службовим становищем керівник є і громадським діячем, який виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами. він приймає разом із профспілковою організацією рішення із соціальних питань, бере участь у нарадах, конференціях тощо, отримуючи різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат і господарську діяльність колективу.

Іноді керівнику доводиться бути вихователем, посередником, примирювачем, нейтралізатором конфліктів, особливо міжособистісних. його завданням є і допомога підлеглим у пристосуванні їх до вимог і стандартів організації.

Успішне керівництво, як правило, здійснюють за такою моделлю: чітке формулювання цілей, збір і оброблення інформації, детальне планування, ефективна системна організація, спрямована на досягнення цілей, зворотний зв'язок, різноманітні форми контролю (прогнозний, превентивний, підсумковий) [8, с.293].

Важливим чинником підвищення результативності менеджменту є поділ праці та обґрунтований діапазон керівництва, який залежить від статусу керівника (є він єдиноначальником чи очолює колегіальний орган управління).

Керівник-єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішення й контролю за процесом праці, відповідаючи за діяльність організації. при такому керівнику може створюватися колегіальний дорадчий орган, рішення якого мають рекомендаційний характер або ж набувають сили після затвердження їх

керівником-єдиноначальником.

За колегіального управління керівні обов'язки розподіляються між колегіальним органом управління (рада, правління тощо) і особою, яка його очолює. компетенції колегіального органу й керівника розмежовуються. як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконання колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Оволодіння сутністю керівництва менеджером є запорукою ефективності менеджменту і очолюваної організації (структурного підрозділу). у способах здійснення керівної діяльності виявляється обсяг компетенції, передбаченої керівною посадою і особисті якості менеджера.

З цього всього можемо зробити висновок, що організація управлінської праці визначається таким порядком, правилами службової поведінки працівників управління, що спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Процес організації праці в менеджменті утворюють три послідовні етапи:

1. Прогноз очікуваного результату на основі аналізу об'єктивних факторів (підвищення ступеня розмежування функцій між окремими працівниками, ланками та рівнями управління, деталізація прав і підвищення відповідальності посадових осіб, поглиблення професійного і кваліфікаційного поділу праці тощо).

2. Розроблення регламенту службової поведінки й нормативів на засоби праці (визначення кадрового складу із урахуванням усталеної практики поділу праці, закріпленого в посадових інструкціях і положеннях про структурні підрозділи; складання технологічних карт виконання управлінських робіт; забезпечення управлінської праці технічними засобами (персональні комп'ютери, засоби тиражування, копіювання та оброблення документів, засоби зберігання та переміщення документів, меблі і

обладнання для службових приміщень).

3. Виконання завдання. Після затвердження плану заходів і вироблення регламенту службової поведінки розпочинають виконання завдань із метою реалізації цілей організації [8, с.295].

Організація управлінської праці, як система, є результатом діяльності лінійного керівника, невід'ємною складовою менеджменту. У великих організаціях зі складною ієрархічною структурою управління доцільно створювати спеціальні підрозділи, основною функцією яких є постійне вдосконалення організації управлінської праці.

Продуктивність управлінської праці підвищують, розподіляючи спільну працю між працівниками через спеціалізацію їх за окремими видами робіт. Одночасно для узгодженого управління необхідна кооперація (об'єднання) праці. Процеси поділу і кооперації праці в управлінні взаємопов'язані і взаємозумовлені особливостями трудової діяльності окремих категорій управлінців. Поділ зумовлюють масштаби роботи, труднощі при виконанні її окремих частин та етапів, розосередженість процесів у часі та просторі, різна кваліфікація та досвід працівників.

В організації управлінської праці застосовують структурний, функціональний, технологічний та кваліфікаційний поділи. Структурний поділ праці здійснюють на основі таких характеристик керованого об'єкта: організаційна структура, масштаби, сфера діяльності, галузева й територіальна спеціалізація. Внаслідок впливу на структурний поділ різноманітних факторів він є специфічним для кожної організації. У межах структурного поділу праці виокремлюють вертикальний і горизонтальний поділи.

Вертикальний поділ праці передбачає виокремлення низового, середнього і вищого рівнів управління, а також визначення діапазонів керівництва.

Горизонтальний поділ праці має своїм наслідком утворення управлінських підрозділів на кожному рівні управління залежно від обсягів

робіт. За незначних обсягів однорівневі структурні підрозділи агрегують, за великих — утворюють багато управлінських підрозділів, структурованих за підфункціями й видами робіт.

Вертикальний і горизонтальний поділи праці певною мірою є взаємозамінними. Наприклад, можна побудувати розгорнуту горизонтальну структуру управління певною організацією, яка охоплюватиме спеціалізовані структурні управлінські підрозділи (рис. 1.1).

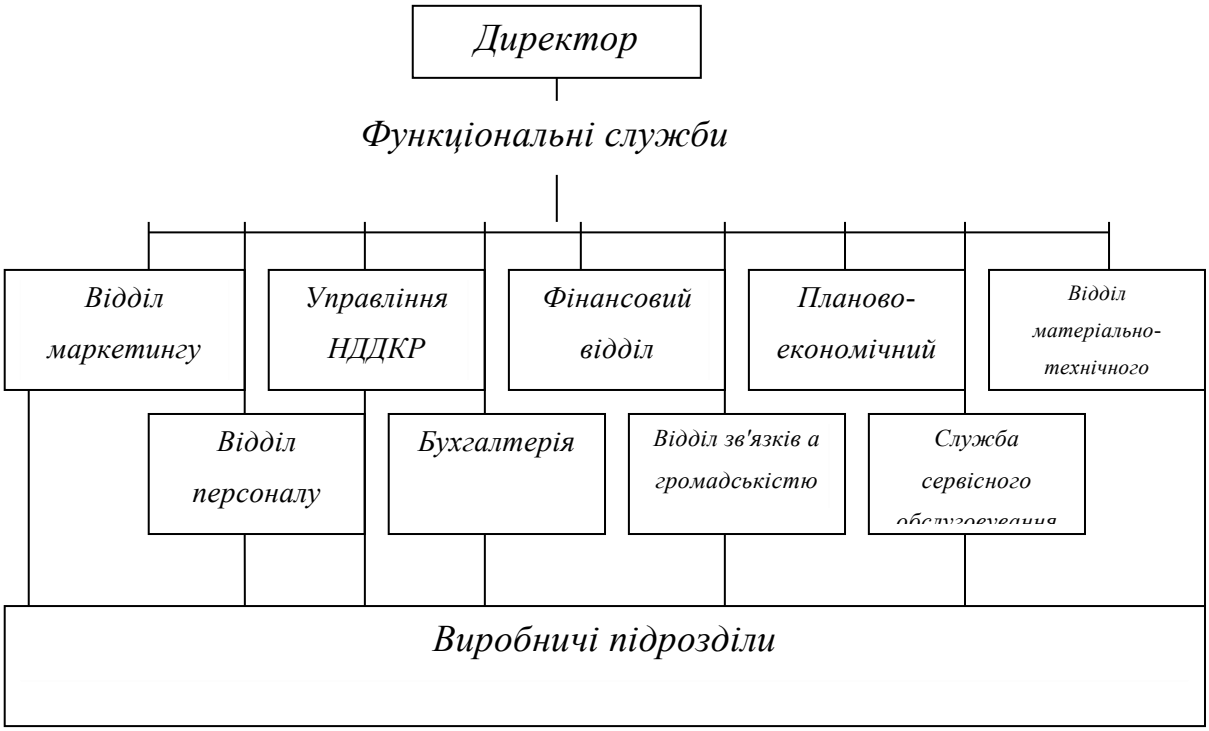


Рис. 1.1. Поділ праці в розгорнутій горизонтальній структурі управління

Наведену структуру можна перетворити у вертикальну (рис. 1.2).

З рис.1.1 та рис.1.2 бачимо відмінності між поділом праці в горизонтальній структурі управління та поділом праці в ієрархічній структурі управління. Основна відмінність полягає у наявності керівників спеціалізованих служб та заступників директора за різними видами діяльності на підприємстві в ієрархічній структурі управління, що вимагає більшої уваги до поділу управлінської праці такого підприємства.

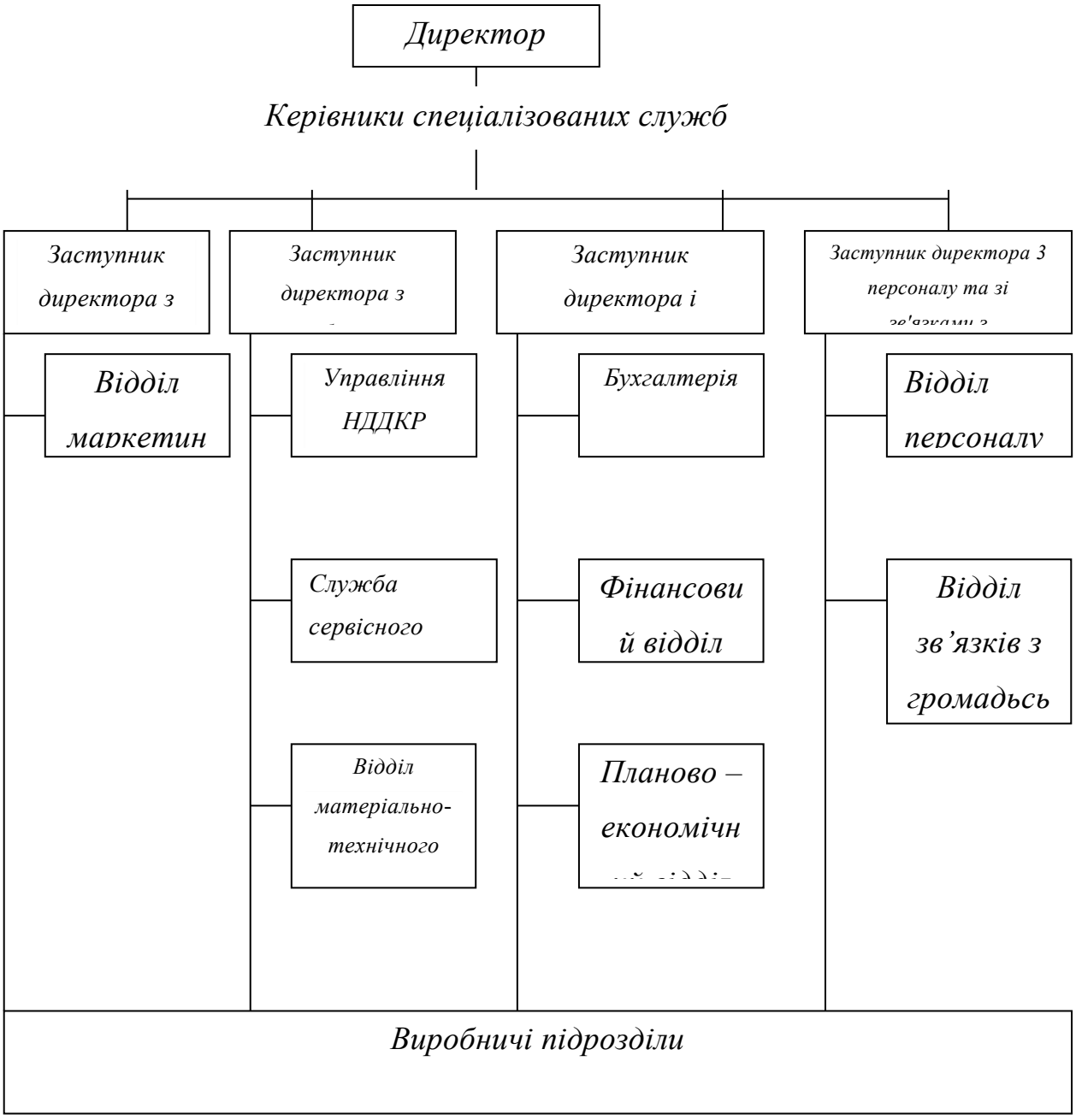


Рис. 1.2. Вертикальний поділ праці в ієрархічній структурі управління

Суттю функціонального поділу праці є закріплення конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками. У кожному апараті управління повинні бути працівники, зайняті визначенням мети, плануванням, розробленням рішень, організацією їх виконання, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація і поділ праці в межах функції відбуваються: через деталізацію окремих складових конкретної

(специфічної) функції й закріплення їх за працівниками. Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці може бути виділена функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний структурний підрозділ чи працівник.

При технологічному поділі праці, спеціалізація працівників проводиться з урахуванням таких видів робіт: керівництво організацією загалом; керівництво структурним підрозділом апарату управління та розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією; оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення документації, необхідної для здійснення функції; оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін. Цими видами робіт займаються відповідні категорії працівників: лінійні керівники, функціональні керівники, фахівці, інші працівники управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Технологічний поділ праці в управлінні підприємством

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.

Отже, з нагромадженням досвіду роботи в системі технологічного поділу праці працівники поступово переходять від виконання простих робіт до керівництва функціональними підрозділами й лінійного керівництва

організацією.

Кваліфікаційний поділ праці характеризується тим, що за кваліфікаційною ознакою поділу працівники виконують різну роботу відповідно до їх кваліфікації та досвіду. Так, заступники керівника можуть координувати роботу виробничих, управлінських структурних підрозділів. Великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, за територіального зосередження однотипних підприємств працівників відділів апарату управління закріплюють за підприємствами, розташованими на певній території.

Поділ праці ґрунтується на конкретизації й локалізації виконання окремих робіт і завдань управлінськими працівниками, їх виконання вимагає співпраці - кооперації робіт, спільних зусиль усіх управлінців (керівників, фахівців, інших працівників) для досягнення цілей організації.

У менеджменті застосовують паралельну й послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці.

Паралельну кооперацію праці застосовують за одночасного виконання двох або більше видів робіт, завершення яких обумовлено єдиним терміном. Наприклад, підготовка бухгалтерської й статистичної звітності.

Послідовна кооперація праці передбачає початок наступного виду робіт лише після завершення попереднього. За таким принципом складають статистичну звітність на основі даних первинного бухгалтерського обліку.

Постійну кооперацію праці використовують з метою об'єднання суміжних (взаємозалежних) відділів та виконавців (наприклад, працівників відділу збуту і юридичного - у процесі контролювання виконання угод, контрактів).

Епізодична кооперація праці виникає у разі виробничої необхідності або на підставі спеціального розпорядження лінійного керівника організації.

Основою кооперації праці в менеджменті є чітко продумана технологія процесу управління - послідовність процедур виконання окремих видів робіт і їх сукупностей.

Загалом, зроблено висновок, що мистецтво керівництва полягає у вмілому комбінуванні різних видів поділу управлінської праці в управлінні організацією.

1.2. Умови ефективності та раціоналізації управлінської праці в менеджменті підприємства

Розширення обсягу оброблюваної у процесі менеджменту інформації, активне впровадження засобів механізації й автоматизації робіт, виникнення нових професій, поглиблення поділу, кооперації та спеціалізації праці потребують відповідної організації робочих місць, їх планування, обладнання, що забезпечує оптимальні умови для праці менеджерів.

Управлінські працівники протягом робочого дня перебувають у службових приміщеннях, тобто в певному середовищі, стан якого визначає їх працездатність, продуктивність і ефективність праці загалом. Сукупність чинників виробничого середовища охоплює розміщення робочих місць, умови праці управлінців, механізацію та автоматизацію управлінської праці.

Процес управління відбувається в певному виробничому середовищі, параметри якого суттєво впливають на рівень продуктивності праці, збереження здоров'я і працездатності управлінців протягом їх трудової діяльності.

Сучасна наука менеджменту розробила рекомендації щодо організації виробничого середовища, які враховують психофізіологічні особливості людського організму, гігієнічні, ергономічні та естетичні потреби індивідів. Вони охоплюють вимоги щодо раціонального планування службових приміщень, розміщення робочих місць через вибір відповідного варіанта [1, 8, 12].

Планування службових приміщень відбувається наступним чином. Робочі місця службовців, як правило, групують відповідно до поділу праці,

належності до структурного підрозділу, виконуваної роботи. Відповідно групи працівників можуть бути розміщені або в окремих кімнатах (кабінетах), або в одному великому приміщенні. Тип службового приміщення з орієнтацією на всіх працівників називають «зальним», «зонним», «пейзажним» або «великою конторою».

Кожний тип службових приміщень має свої переваги та недоліки. Донедавна переважало традиційне кабінетне планування, яке давало змогу відокремити менеджерів від основної маси працівників дільниці, ізолювавши їх від шуму. Це було особливо важливо при використанні в управлінні електронно-механічних засобів обчислювальної техніки, функціонування яких вимагало спеціального знешумлення. Використання сучасної комп'ютерної техніки, яка працює безшумно, зробило цю проблему не актуальною.

Однак робота у традиційних приміщеннях потребує протягом дня багаторазових переходів від однієї операції до іншої, телефонних розмов, нарад тощо, для чого слід мати спеціальні кімнати. Серед недоліків такого приміщення - високі затрати, пов'язані з його утриманням, складність розміщення працівників та устаткування в кабінетах, тіснота, проблематичність перестановок. Переваги «великих контор» полягають, насамперед, у гнучкості при перепланування робочого процесу, дешевизні будівель (робочі місця, дільниці відокремлюються пересувними перегородками, декоративними елементами).

Умови праці управлінців характеризують параметри освітленості, кольору, шуму, температури й вологості в службових приміщеннях [8, с.124].

Необхідною умовою для успішної діяльності працівників менеджменту є наявність спеціально обладнаних робочих місць. Робоче місце працівника менеджменту – це відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає [6, с.71].

До організації робочих місць висувають кваліфікаційні, інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні вимоги.

Кваліфікаційні вимоги охоплюють комплекс параметрів, які характеризують сукупність вимог до рівня освіти й кваліфікації працівника, необхідних для ефективної реалізації функцій, закріплених за цим робочим місцем.

Інформаційні вимоги передбачають комплекс заходів, які визначають інформаційне забезпечення робочого місця: обсяги й структуру інформації, яка повинна надходити на робоче місце, оброблятися на ньому, створюватися й передаватися на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, у систему яких включене конкретне робоче місце та ін. Інформація, яка концентрується на певному робочому місці або/чи проходить через нього, повинна відповідати загальним принципам наукової організації управлінської інформації.

Економічні вимоги мають своїм змістом таку організацію робочого місця, за якої витрати на його утримання є мінімальними і водночас достатніми для функціонування. Доцільно також проаналізувати робоче місце за критерієм оптимальності: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на його утримання.

Ергономічні вимоги змушують забезпечити максимальну відповідність робочого середовища (меблів, приміщення, устаткування, машин, механізмів тощо) вимогам ергономіки та максимально пристосувати їх до людини, її фізичної, фізіологічної, естетичної природи. Ергономіка є наукою, яка комплексно вивчає людину в умовах роботи з метою підвищення продуктивності праці. Виникла вона на межі технічних наук, психології, фізіології, гігієни. Активно послуговується даними анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології здоров'я.

Гігієнічні вимоги стосуються освітлення робочих місць, обміну повітря, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я й працездатність людини.

Естетичні вимоги передбачають такі елементи естетичного оформлення виробничого середовища, від яких значною мірою залежить продуктивність

праці людини (зовнішній вигляд приміщення і знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі та ін.).

Технічні вимоги зобов'язують забезпечити раціонально обґрунтований простір для праці службовця. У межах цього простору повинні бути зручно розташовані меблі та устаткування, передбачені проходи до столу та устаткування, а також до іншого робочого місця та ін.

Оскільки керівники, значна кількість фахівців повинні спілкуватися в процесі роботи зі співробітниками (учасники нарад, особи, з якими доводиться спілкуватися лід час відряджень, колеги, які працюють над однією проблемою тощо), необхідно передбачити певну площу, де могли б бути розташовані столи для нарад, стільці.

З урахуванням цих умов санітарні норми (СН) установлюють такі розміри робочих площ для різних категорій службовців (кв. м):

Керівник підприємства	24 - 54
Заступник керівника, керівник великого структурного підрозділу	12 - 35
Керівник відділу, його заступник, головний фахівець	8 - 24
Фахівець	4 - 8
Старший діловод	5 - 7
Завідувач машбюро, друкарка, молодший діловод	3,25

Однак ці норми є лише орієнтиром при організації та плануванні робочих місць, оскільки не передбачають усієї різноманітності умов праці представників різних професій. Тому набагато зручніше використовувати для визначення загальної площі *Пзаг* робочого місця в кожному конкретному випадку сумарний метод розрахунку, за якого враховують площу трьох складових робочого місця:

$$Пзаг = Пр + Пу + Ппр, \quad (1.1)$$

де *Пр* - площа, необхідна для праці та пересування працівника;

Пу - площа для устаткування;

Ппр - площа для проходів.

При цьому можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів, а в деяких випадках - для устаткування, яке використовують колективно. За сумарного способу розрахунок здійснюють згідно з нормативами на окремі елементи робочого місця.

Площу, яку займають меблі та устаткування, розрахувати просто: кожний із цих предметів має габаритні розміри. Однак їх установлюють не довільно, а підпорядковують вимогам ергономіки і насамперед антропометрії. Людина, сидячи за робочим столом, може охопити тільки певний робочий простір, обмежений відстанню її витягнутих рук. Цей простір називають максимальною робочою сферою досягання, він становить 65-70 см завдовжки і 150-160 см завширшки. Тому стандартні письмові столи для більшості службовців мають розміри 750х1500 мм. Столи з більшою поверхнею (до 1000х2000 мм) призначені для нарад з одним-двома відвідувачами. Робочу площу можна збільшити, установлюючи стільці, на яких співробітник обертається у потрібному напрямі [1, с.125].

Висота меблів та устаткування також повинна відповідати вимогам антропометрії: висота письмових столів дорівнює 750 мм, а столів для персональних комп'ютерів — 650 мм. Відповідно до цих вимог визначають площу, необхідну для зручного розташування працівника — відстань від письмового столу чи іншого устаткування до стінки або сусіднього робочого місця повинна бути 85 см. Для проходу однієї людини необхідно 60 см, для двох - 120 см. Якщо прохід розташований вздовж меблів з висувними шухлядами, необхідно додати до нього ще 55 см.

Організаційні вимоги передбачають чітке визначення сфери компетенції працівника на робочому місці, його прав, обов'язків, підпорядкованості, вертикальних й горизонтальних зв'язків з іншими робочими місцями, форм й методів стимулювання ефективної праці. Цій меті підпорядковані положення про структурні підрозділи апарату управління та посадові інструкції працівників.

Раціональна організація робочих місць забезпечує комфортні умови для

трудової діяльності і сприяє підвищенню продуктивності праці працівників менеджменту.

З метою удосконалення організації праці службовців часто вдаються до розроблення й використання типових рішень, які ґрунтуються на суворій регламентації праці. Це передбачає обладнання робочих місць уніфікованими наборами устаткування і допоміжного обладнання, які є матеріальною основою розроблення і впровадження типових проектів організації праці, а також використання типових рішень для однотипних робочих місць.

Застосування типових рішень дає змогу:

- скоротити терміни виконання робіт, зекономити матеріальні й трудові затрати на робочих місцях;

- повніше враховувати досягнення науки й передового досвіду;

- використовувати у широких масштабах однотипні елементи організаційного обладнання;

- пришвидшити процес виявлення й використання внутрішніх резервів зростання продуктивності праці управлінців і створити для цього відповідні умови.

Розрахунки свідчать, що реалізація типових проектів робочих місць забезпечує економію часу й підвищення продуктивності праці в управлінні на 4-5%.

Використання типових проектів організації робочих місць сприяє вирішенню таких завдань:

- раціональне планування робочого місця відповідно до технологічного процесу менеджменту;

- оснащення робочого місця устаткуванням і обладнанням відповідно до змісту виконуваних робіт і вимог естетики;

- забезпечення безперебійного обслуговування робочих місць.

Типовий проект організації робочого місця в апараті менеджменту є сукупністю проектних рішень з основних напрямів наукової організації управлінської праці. Складається він із кількох розділів і передбачає

обладнання, просторове (внутрішнє й зовнішнє) планування робочого місця, розташування знарядь і засобів праці, взаємозв'язок з іншими робочими місцями: технологічному процесі управління, основні системи обслуговування робочого місця. Основним документом нового проекту організації робочого місця є карта організації праці. Додаток до типового проекту містить схеми, креслення, перелік обладнання тощо. Типові проекти, однак, не є готовими схемами організації робочих місць. Вони потребують прив'язки до конкретних умов: підтягування наявного організаційно-технічного рівня до запроектованого, перегляд окремих типових рішень з урахуванням конкретних умов.

Передусім встановлюють ступінь відповідності наявних організаційних умов передбаченим типовим проектним рішенням. Визначають з передбачених проектом ті заходи, які повністю або частково неможливо запровадити за існуючих умов. Потім здійснюють прив'язку (за розмірами, плануванням, комунікаціями) типового проекту до конкретних умов. Заключним етапом є складання плану впровадження наукової організації управлінської праці (НОУП) на основі типового проекту з урахуванням конкретних реалій в організації, вимог науки. Одночасно підраховують необхідні витрати та очікуваний ефект [8, с.129].

Якісно новим етапом роботи з НОУП є створення типових проектів організації праці управлінців на основі комплексного, системного вдосконалення організації праці. Комплексність вирішення завдань у такому разі означає взаємопоєднання робіт в управлінні з комплексом технічних і технологічних аспектів, з організацією виробництва й менеджменту.

Використання типових проектів робочих місць працівників менеджменту дає змогу суттєво скоротити витрати на їх обладнання й експлуатацію, застосувати науково обґрунтовані схеми технологічних процесів управління, а отже підвищити ефективність управлінської праці.

Основними документами, які регламентують сферу компетенції працівника чи групи працівників управління, об'єднаних в окремий структурний підрозділ, є посадові інструкції та положення про структурні

підрозділи апарату управління. Ці документи повинні відповідати основним вимогам щодо їх структури і змісту, тобто охоплювати увесь спектр питань, пов'язаних із статусом, правами, обов'язками, функціями конкретного управлінського підрозділу чи працівника.

У «загальній частині» обґрунтовують місце та значення підрозділу в системі менеджменту організації, вказують, кому він безпосередньо підпорядкований, а також його особливості, основні завдання, напрями та цілі його діяльності.

Частина «функцій підрозділу» містить формулювання функцій, необхідних для виконання завдань конкретного підрозділу апарату управління.

Частина «права підрозділу» охоплює коло прав, необхідних і достатніх для реалізації підрозділом закріплених за ним функцій, а також передбачає порядок здійснення цих прав.

Частина «управління підрозділом» визначає структуру підрозділу, яка, орієнтуючись на структуру організації, залежить від обсягу робіт і кількості працівників. При цьому відповідно до штатного розкладу зазначають посади осіб, які очолюють сектори, групи всередині підрозділу, регламентують взаємовідносини підрозділу з іншими відділами та службами організації. Встановлюють порядок одержання та видачі відповідної документації, інформації тощо.

Основними принципами ефективної організації управлінської праці, на нашу думку, є такі основні з принципів:

1. Відповідальність. З урахуванням особливостей роботи кожного підрозділу обумовлюють дисциплінарну та матеріальну відповідальність керівників і співробітників підрозділу за своєчасне та ефективне виконання їх обов'язків, раціональну організацію праці, правильність планування та здійснення заходів, спрямованих на вирішення питань, віднесених до компетенції цих осіб.

2. Матеріальне стимулювання. Містить перелік показників, які є підставою для преміювання чи депреміювання працівників підрозділу.

3. Дотримання організаційних вимог. Організаційні вимоги щодо індивідуального робочого місця зумовлені загальними організаційними засадами функціонування структурного підрозділу менеджменту. Суть робочого місця реалізується у дотриманні закріплених у посадовій інструкції певних умов:

- чітке визначення завдань (функцій), для вирішення яких створено робоче місце, а також обов'язків, зумовлених специфікою завдань робочого місця;

- конкретне формулювання прав і повноважень працівника, який посідає робоче місце, перелік необхідного для його праці технічного забезпечення;

- встановлення меж відповідальності працівника, зумовленої суттю його робочого місця.

При цьому, Положення про структурні підрозділи та Посадові інструкції повинні відображати оптимальну завантаженість усіх працівників апарату управління, бути засобом раціональної організації праці управлінців.

Раціональна організація праці в менеджменті є запорукою її ефективності. Працювати ефективно - означає досягати вищих результатів за менших витрат праці. Ефективність діяльності управлінців розглядають у вузькому і широкому розумінні [1, 8, 12].

Згідно з вузьким баченням цієї проблеми підвищення ефективності праці управлінців забезпечує скорочення витрат живої праці, часу на виконання робіт, заміна праці висококваліфікованих і високооплачуваних працівників працею менш кваліфікованою. У широкому розумінні свідченням зростання ефективності праці управлінських кадрів є поліпшення показників роботи керованих об'єктів у зв'язку з більшою обґрунтованістю, своєчасністю, вищою якістю управлінських рішень.

Точні кількісні оцінки й розрахунки ефективності можливі тільки у першому разі. Як правило, їх розробляють у процесі організаційного проектування, яке передбачає розроблення і впровадження проектів

раціоналізації управлінської праці. Розрахунок економічної ефективності роблять двічі: на першій стадії розроблення організаційного проекту, коли вже визначені його об'єкт, мета й методи аналізу, приблизний обсяг ресурсів, розраховують планову ефективність для обґрунтування проектних рішень; після впровадження організаційного проекту розраховують його фактичну ефективність.

Основними загальними показниками економічної ефективності від раціоналізації організації управлінської праці є зростання продуктивності праці, річний економічний ефект (економія приведених витрат). Приведені витрати - капітальні витрати, помножені на нормативний коефіцієнт ефективності, тобто частина капітальних витрат, яка припадає на один рік, на основі нормативного терміну їх окупності.

Річний економічний ефект $E_р$ розраховують у національній валюті (у гривнях) за формулою

$$E_р = (B_1 – B_2) * O_2 - E_н B_{од}, \qquad (1.2)$$

де B_1 і B_2 - вартість одиниці роботи до і після впровадження заходів із раціоналізації (поточні витрати), грн.;

O_2 - річний обсяг робіт після впровадження заходів із раціоналізації в натуральному вираженні (документів, копій, рядків і т. д.);

$E_н$ - нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (величина, обернена до нормативного терміну окупності $T_н$);

$B_{од}$ - одноразові витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням заходів, грн.

Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності ($E_н$) для заходів, пов'язаних з раціоналізацією організації управлінської праці, дорівнює 0,15; нормативний термін окупності ($T_к$) - 6,7 року. Якщо конкретний захід економічно доцільний, необхідно вираховувати час, за який окупляться витрати на його впровадження. Економічно ефективним його можна вважати за умови, що термін окупності одноразових витрат не перевищуватиме нормативний.

Одноразові витрати ($B_{од}$) є капітальними витратами, які відображають

вартість закупленої оргтехніки та обладнання для здійснення заходів із раціоналізації, або організаційні витрати на розроблення нових методів праці, оплату праці дослідників, оргпроектантів тощо. Термін окупності одноразових витрат ($T_{од}$) визначають відношенням одноразових витрат ($B_{од}$) до річної економії від зниження вартості робіт, отриманої внаслідок упровадження заходів із раціоналізації процесу менеджменту. Величину, обернену до терміну окупності, називають коефіцієнтом ефективності (E):

$$T_{од} = B_{од} / (B_1 – B_2) * O_2, \quad (1.3)$$

$$E = (B_1 – B_2) * O_2 / B_{од} = 1 / T_{од}, \quad (1.4)$$

Як відомо, елементом предмета праці управлінців є інформація, зафіксована на певному носії. Одиницею роботи є або весь документ (файл), або його окремі частини (рядки, колонки, розділи). Для визначення затрат праці, необхідних для опрацювання цієї одиниці, потрібно, вдаючись до відповідного методу (фотографії робочого дня, моментних спостережень, хронометражу), визначити середній час на цю роботу (у годинах, хвилинах) до раціоналізації та після неї.

Визначення вартості певної роботи передбачає з'ясування вартості однієї робочої години категорії службовців, які беруть у ній участь, до і після впровадження заходів із раціоналізації. Для цього річний фонд оплати праці ділять на річний фонд робочого часу (у годинах або хвилинах). Отримані величини перемножують на відповідну кількість годин (хвилин), що виражають працезатрати на одиницю роботи до і після впровадження заходів із раціоналізації. Для визначення показника $(B_1 - B_2)$ цього достатньо, якщо носій інформації, а отже його вартість, не змінюються.

Таким чином, раціоналізація управлінської праці, а отже й зростання показників її ефективності безпосередньо пов'язані з поділом праці між окремими категоріями працівників управління.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА ТзОВ «ЦЕНТРКОМ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТзОВ «Центрком»

Повна назва досліджуваного підприємства – Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Центрком» (ТзОВ «Центрком»). Основним напрямом діяльності підприємства є оптова торгівля будівельними матеріалами та будівельним устаткуванням (код 51.53.2).

Юридична адреса підприємства: 76007, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вулиця Вовчинецька, 48.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис.2.1.

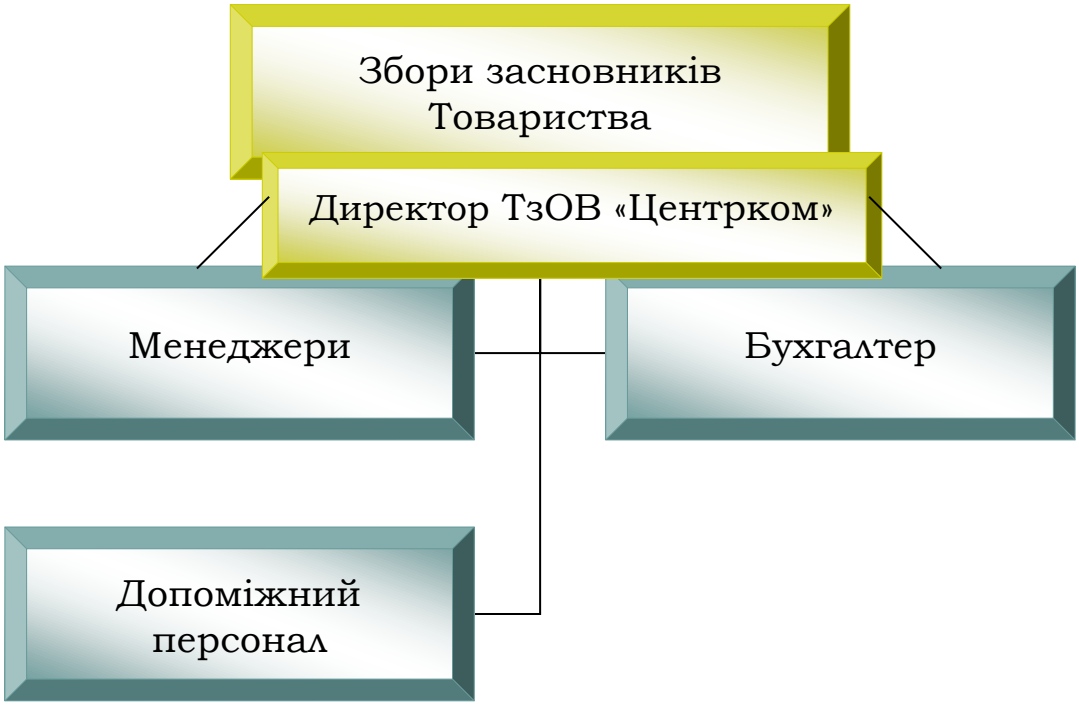


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТзОВ «Центрком»

Основними економічними показниками, що характеризують в загальному ефективність організування управлінської діяльності та її здійснення є наступні показники господарської діяльності підприємства: балансовий прибуток підприємства; прибуток від реалізації продукції; загальна рентабельність підприємства; рентабельність обороту; рентабельність продукції; рентабельність виробничих фондів; рентабельність сукупних активів; рентабельність власного (акціонерного) капіталу; рентабельність певного виробу, структури капіталу; первісна вартості основних засобів (в подальшому ОЗ); залишкова вартості ОЗ; середньорічна вартості ОЗ; балансова вартості ОЗ; коефіцієнт оновлення і вибуття ОЗ; коефіцієнт приросту основних виробничих фондів; коефіцієнт зносу основних виробничих фондів; коефіцієнт придатності основних виробничих фондів; фондовіддача; фондомісткість; фондоозброєність; рентабельність основних фондів; коефіцієнт швидкості обігу (кількість оборотів оборотних засобів); коефіцієнт закріплення оборотних засобів; середня тривалості одного обороту. Розрахуємо їх.

Розраховуємо балансовий прибуток, як різницю між валовим прибутком (виручкою), що одержує підприємство, і його витратами.

$$БП = ВП - ВВ , \qquad (2.1)$$

де *БП* - балансовий прибуток підприємства;

ВП - сума валового прибутку без ПДВ;

ВВ - валові витрати.

Прибуток від реалізації продукції (Пр) знаходимо за наступною формулою:

$$Пр = Nпр - С , \qquad (2.2)$$

де *Nпр* - обсяг реалізованої продукції;

С - повна собівартість.

Результати розрахунків занесемо в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Показники економічної ефективності ТзОВ «Центрком»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 - 2020 рр.	Відхилення 2022 – 2021 рр.
Обсяг реалізації, тис. грн.	*591,3*	*2251,8*	*1670,0*	*1660,5*	*-581,8*
Валові доходи, тис. грн.	*492,8*	*1879,1*	*1391,8*	*1386,3*	*-487,3*
Валові витрати, тис. грн.	*466,2*	*1538,4*	*1086,8*	*1072,2*	*-451,6*
Собівартість, тис. грн.	*432,4*	*1380,5*	*840,8*	*948,1*	*-539,7*
Прибуток від реалізації, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*
Балансовий прибуток, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*
Чистий прибуток, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*

За результатами проведених розрахунків можемо зробити наступний висновок - за всіма дослідженими показниками спостерігається значний ріст протягом 2021 року та доволі різкий спад протягом 2022 року, на результати розрахованих показників має вплив величина обсягу реалізації.

Розраховуємо загальну рентабельність підприємства (Рз) за допомогою наступної формули:

$$Рз = (ВП / Спр) * 100\% , \qquad (2.3)$$

де *ВП* - валовий прибуток,

Спр - собівартість реалізованої продукції.

Наступним кроком нашого аналізу є визначення рентабельності обороту (виручки), що ми розраховуємо як процентне відношення прибутку до товарообігу (виручки):

$$Ро = (П / В) * 100\% , \qquad (2.4)$$

де *Ро* - рентабельності обороту (виручки),

П - сума прибутку,

В - сума виручки (товарообіг).

Розрахунок рентабельності продукції проводимо за наступною формулою:

$$Рп = Пр / Ср *100\% , \qquad (2.5)$$

де *Рп* - рентабельності продукції

Пр - прибуток від реалізації за певний період;

Ср - повна собівартість реалізованої продукції.

Розрахунок рентабельності виробничих фондів (Рв) проводимо за формулою:

$$Рв = (П / Кс)*100\% , \qquad (2.6)$$

де *П* - загальний прибуток за рік,

Кс - середня величина основних виробничих фондів і оборотних коштів підприємства.

Розраховуємо рентабельності сукупних активів (Ра) за формулою:

$$Ра = П / Ка * 100\% , \qquad (2.7)$$

де *П* - загальний прибуток за рік,

Ка - середня сума активів балансу підприємства.

Розраховуємо рентабельність власного (акціонерного) капіталу за наступною формулою:

$$Рк = Пч/ Кв * 100 \% , \qquad (2.8)$$

де *Рк* - рентабельність власного (акціонерного) капіталу,

Пч - чистий прибуток за вирахуванням оплати відсотків за кредит,

Кв - власний капітал.

Результати розрахунку заносимо до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники ефективності ТзОВ «Центрком»

№	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
1	Валовий прибуток, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*
2	Собівартість, тис. грн.	*432,4*	*1380,5*	*840,8*	*948,1*	*-539,7*
3	Прибуток чистий, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*
4	Сума виручки, тис. грн.	*591,3*	*2251,8*	*1670,0*	*1660,5*	*-581,8*
5	Прибуток від реалізації, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*	*314,3*	*-35,7*
6	Активи, тис. грн.	*56,9*	*241,2*	*273,5*	*184,3*	*32,3*
7	Власний капітал, тис. грн.	*32,7*	*64,6*	*-57,0*	*31,9*	*-121,6*
8	Амортизація, тис. грн.	*0,8*	*41,5*	*105,3*	*40,7*	*63,8*
9	ОФ сер., тис.грн.	*4,7*	*272,1*	*386,95*	*267,4*	*114,9*
10	ОФ поч.р., тис. грн.	*5,1*	*293,2*	*460,7*	*288,1*	*167,5*
11	ОФ кін.р., тис. грн.	*4,3*	*251,0*	*313,2*	*246,7*	*62,2*
12	Знос, тис. грн.	*0,8*	*42,2*	*147,5*	*41,4*	*105,3*
13	Рентабельність підприємства, %	*6,1*	*24,7*	*36,3*	*18,6*	*11,6*
14	Рентабельність обороту,%	*4,5*	*15,1*	*18,3*	*10,7*	*3,1*
15	Рентабельність продукції, %	*6,1*	*24,7*	*36,3*	*18,6*	*11,6*
16	Рентабельність виробничих фондів, %	*561,7*	*125,2*	*78,8*	*-436,5*	*-46,4*
17	Рентабельність сукупних активів, %	*46,4*	*141,3*	*111,5*	*94,9*	*-29,7*
18	Рентабельність власного капіталу, %	*80,7*	*527,4*	*-535,1*	*446,7*	*-1062,5*

З результатів таблиці 2.2 можемо зробити наступні висновки:

- рентабельність підприємства протягом 2021 року зросла на 18,6%, що є добрим показником, за 2022 рік значення рентабельності підприємства зросло на 11,6%,;
- рентабельність обороту зросла за 2021 р. на 10,7%, а за 2022 р. - на 3,1%, спостерігається аналогічна динаміка зміни показника;
- рентабельність продукції підприємства зросла за 2021 рік 18,6%, що є добрим показником, за 2022 р. значення рентабельності підприємства зросло на 11,6%, отже загальна рентабельність зростає завдяки проведенню заходів по підвищенню рентабельності продукції;
- рентабельність виробничих фондів значно знизилася протягом 2021 р. (- 436,5 %), а за 2022 р. ситуація виправилась, проте мінусове значення рентабельність виробничих фондів не усунуте (-46,4);
- рентабельність сукупних активів зросла за 2021 рік на 94,9%, а за 2022 рік знизилась на 29,7%;
- рентабельність власного капіталу зросла за 2021 рік на 446,7%, а за 2022 рік знизилася вдвічі (-1062,5%), отже зміна рентабельності власного капіталу найбільш показова тож активна робота необхідна по підвищенню рентабельного використання власного капіталу.

В цілому спостерігається ріст показників рентабельності, але на кінець 2022 року їх значення все ще залишаються від’ємними.

Проведемо аналіз структури виробничих витрат ТзОВ «Центрком». На промислових підприємствах звичайно плануються і розраховуються такі основні показники виробничих витрат: витрати на виробництво; собівартість товарної та реалізованої продукції і собівартість умовної одиниці продукції, собівартість окремих робіт.

В нашій роботі ми приділимо більше уваги елементам операційних витрат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги постійних та змінних витрат ТзОВ «Центрком» за 2020-2022 рр.

№	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Обсяг виробництва, тис. грн.	*591,3*	*2251,8*	*1670,0*
2	Прибуток, тис. грн.	*26,4*	*340,7*	*305,0*
3	Матеріальні затрати, тис. грн.	-	*3,9*	*(19,6)*
4	Витрати на оплату праці, тис. грн.	*6,7*	*30,7*	*(46,0)*
5	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	*2,6*	*11,7*	*(17,1)*
6	Амортизація, тис. грн.	*0,8*	*41,5*	*(105,3)*
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	*14,8*	*49,5*	*(52,5)*
8	Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	*432,4*	*1380,5*	*(840,8)*
9	Інші звичайні витрати, тис. грн.	-	-	-
10	Надзвичайні витрати, тис. грн.	-	-	-
11	Податок на прибуток, тис. грн.	*8,9*	*20,6*	*(5,5)*
12	Витрати разом, тис. грн.	*466,2*	*1538,4*	*(1086,8)*
13	Коефіцієнт ефективності збуту	*126,8*	*146,4*	*-153,7*

Проаналізувавши результати таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що ефективність збуту висока протягом 2020-2021 рр., отже ТзОВ «Центрком» є комерційно успішним. Але показник змінився протягом 2022 року на від’ємне значення, отже ефективність збуту значно знизилася. Склад операційних витрат підприємства наведено на рис. 2.2-2.4. Метою цього аналізу є розрахунок місткості окремих статей витрат на виробництво в обсязі вартості товарної продукції, виявлення закономірностей її динаміки та визначення впливу певних факторів на зміст цієї динаміки.

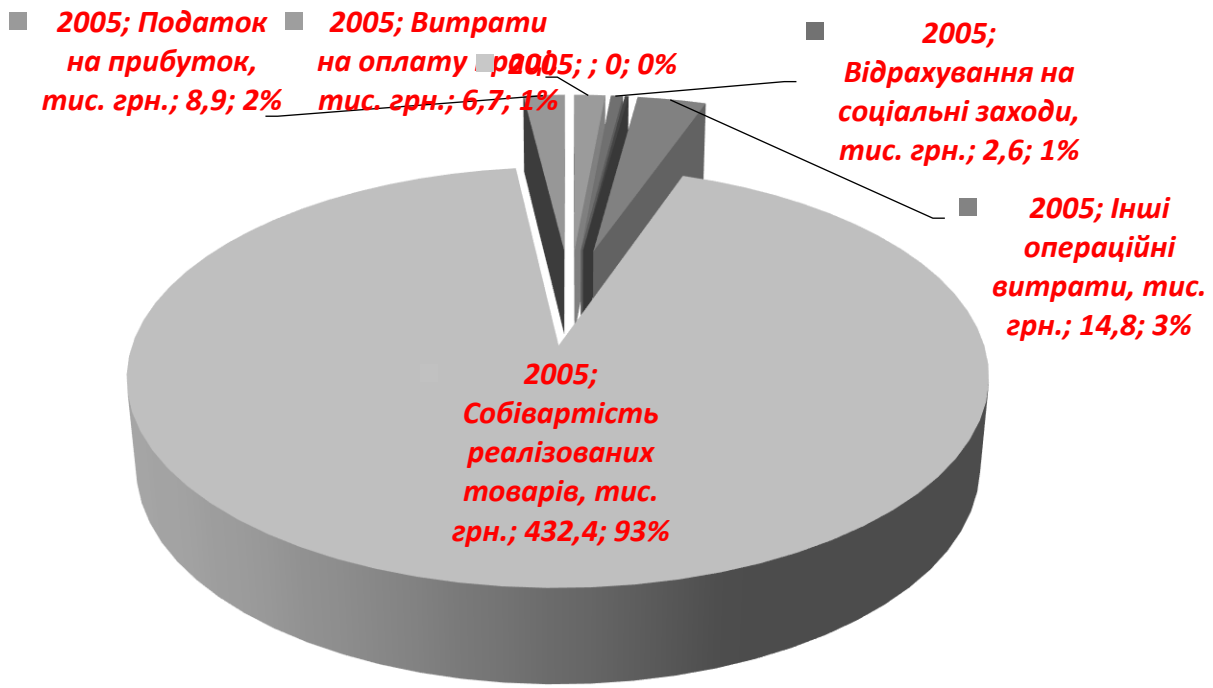


Рис. 2.2. Склад витрат підприємства за 2020 рік

Бачимо, що основну частину витрат підприємства складає собівартість реалізованих товарів, та з року в рік процентна доля даної статті витрат знижується.

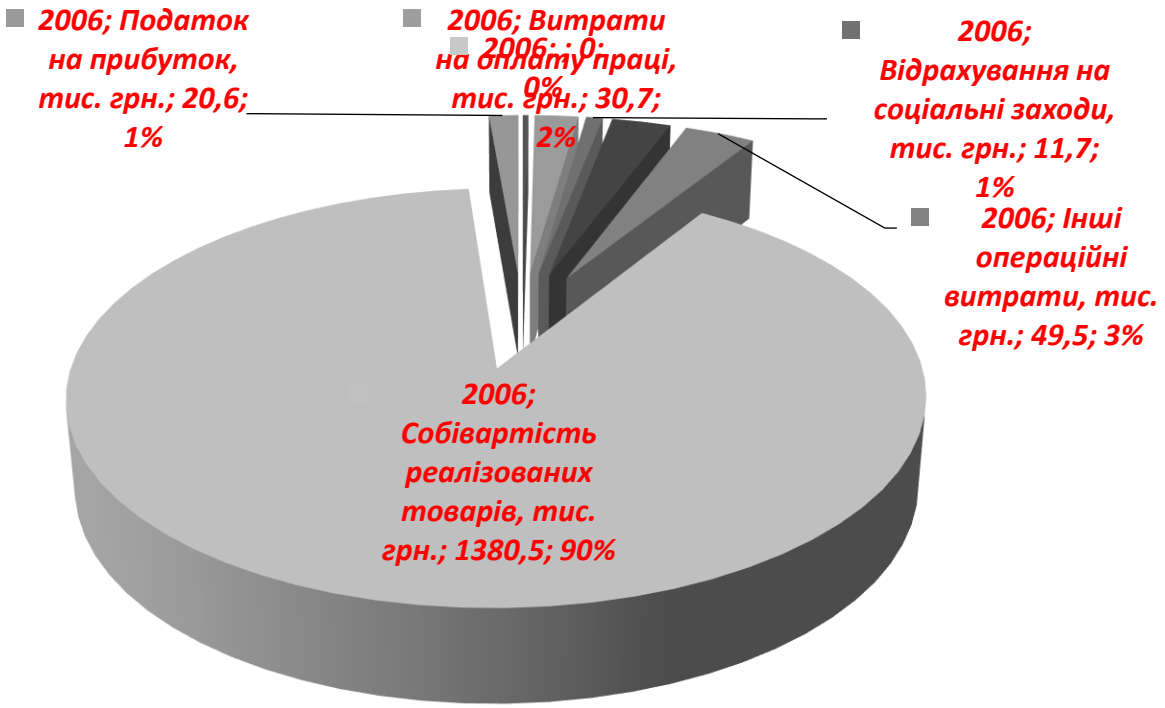


Рис. 2.3. Склад витрат підприємства за 2021 рік

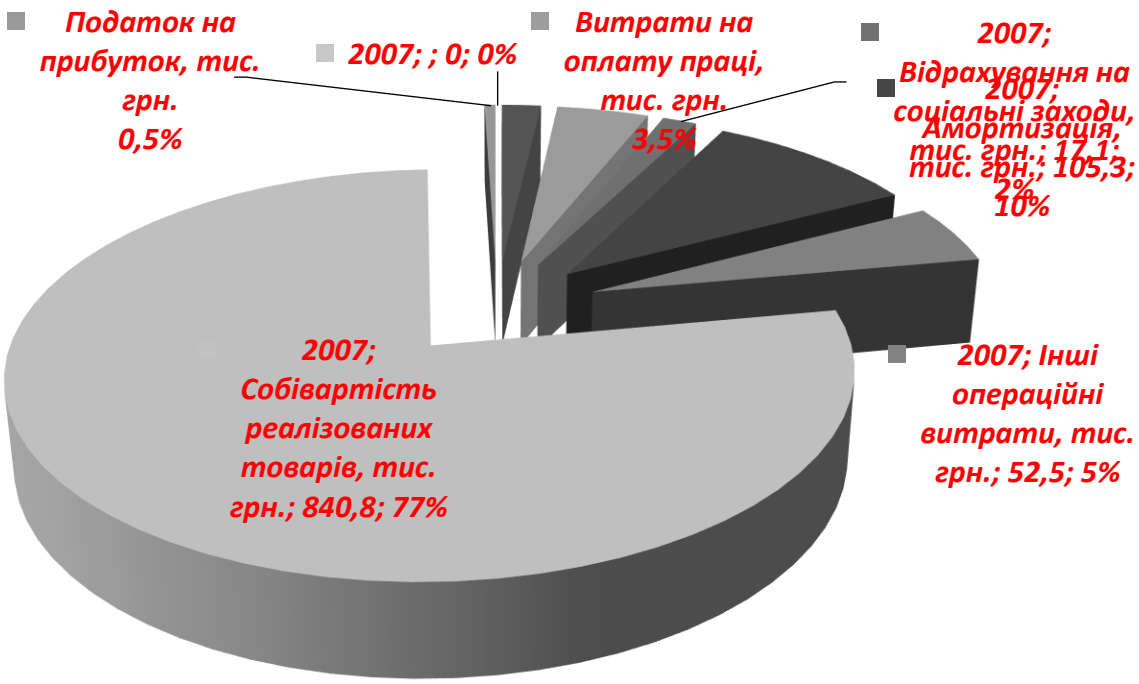


Рис. 2.4. Склад витрат підприємства за 2022 рік

Управлінню піддаються показники і процеси, що мають чітко виражені та об'єктивно обумовлені міри, шкали вимірювання, за показаннями яких роблять висновок про стан об'єкта, необхідність управлінського впливу на нього.

Ефект від використання окремих складових стратегічного потенціалу можна описати за допомогою таких змінних, як збільшення прибутку, зменшення оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Усі ці показники визначають і аналізують у певних часових координатах. Інтегральним ефектом можна вважати динамічні позитивні зміни за трьома названими напрямами. Практичну роль цих змінних протягом певного часу можна відобразити формулою розрахунку норми повернення інвестицій (НПІ), використати при розрахунках грошових потоків. Однак зробити це вдається не завжди, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, у адаптації до яких підприємство має невеликий досвід. За таких умов можна виокремити основні змінні, що впливають на його діяльність, однак кількісно оцінити та об'єднати ці ефекти неможливо.

Вважаючи стратегічний потенціал результатом взаємодії ресурсів,

науковці вибудовують методику його розрахунку, беручи за основу виробничу здатність одного ресурсу. Вітчизняні науковці найчастіше розраховують інтегральний показник випуску продукції *(Q),* застосовуючи стандартну формулу використання основних виробничих фондів:

$$Q = Ф * f, \quad (2.9)$$

де Ф - середньорічна вартість основних виробничих фондів;

f - фондовіддача.

2020 р. Q = 591,3 тис.грн.

2021 р. Q = 2251,8 тис.грн.

2022 р. Q = 1670,0 тис.грн.

Методика стратегічного оцінювання підприємства (СОП) передбачає чотири напрями аналізу і 16 показників, що визначені у табл.2.4 експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на додаткові питання. Наприклад, показник «Структура підприємства» можна оцінити, беручи за основу відповіді на такі питання:

1. Чи відповідає структура управління підприємством його головному призначенню?

2. Чи зорієнтоване виробництво на ринковий попит?

3. Чи розрахована структура на впровадження змін та інновацій?

4. Чи визначені функціональні обов'язки, відповідальність та звітність працівників?

Експертні оцінки формулюють за такою шкалою: «так» - 5 балів, «в основному» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «ні» - 1. На підставі оцінок по кожному із допоміжних питань підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показник «Структура підприємства». Для інших показників підбирають відповідні питання, відповіді на які дають змогу розкрити певну сторону виробничого потенціалу, більш обґрунтовано оцінити відповідний показник.

Результати стратегічного оцінювання ТзОВ наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Результати стратегічного оцінювання підприємства «Центрком»

Показники	Оцінки в балах (1... 5)		
	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства	*3,0*	*2,5*	*-0,5*
Структура підприємства	*3,0*	*3,0*	*0,0*
Корпоративна культура	*2,0*	*1,5*	*-0,5*
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	*3,5*	*3,0*	*-0,5*
Ресурси	*3,25*	*3,0*	*-0,25*
Фінансові показники	*2,5*	*3,0*	*+0,5*
Персонал	*3,5*	*3,5*	*0,0*
Знання конкурентів	*3,0*	*3,0*	*0,0*
Знання галузі та особливостей бізнесу	*4,5*	*4,5*	*0,0*
Фінансова стратегія	*2,5*	*3,5*	*+ 1,0*
Впровадження планів	*1,0*	*3,0*	*+2,0*
Загальна оцінка підприємства	*2,9*	*3,0*	*+0,1*

Дані таблиці свідчать, що у звітному 2022 р. середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 2,9 до 3,0 балів. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися. У попередньому році ресурси підприємства було оцінено найвищою оцінкою, а їх використання - найнижчою. Це обумовило основний напрям, акцент у реалізації загальної стратегії. Головну увагу зосередили на організації виконання планів, унаслідок чого збалансованішим стало управління підприємством. Правильною є і стратегія його розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це вплинуло на загальну оцінку підприємства. Однак погіршилася ситуація, відображена у розділах «Ресурси» і «Знання». На ці напрями необхідно звернути увагу у наступному році. Більше уваги потребують фінанси і

комунікації підприємства. Можливо, погіршення комунікацій спричинене недостатньою інформацією про конкурентів. Оцінки персоналу свідчать про необхідність розвитку його компетенції і навичок, оскільки стиль керівництва і корпоративна культура поліпшились.

Методика СОП дає змогу силами власних експертів проаналізувати ефективність управління і правильність обраної стратегії. Для невеликих підприємств вона є однією з найоптимальніших.

2.2. Аналіз виробничого середовища менеджерів на підприємстві «Центрком» та ефективності раціоналізації їх праці

Процес управління відбувається в певному виробничому середовищі, стан та параметри якого суттєво впливають на рівень продуктивності праці, збереження здоров'я і працездатності управлінців протягом їх трудової діяльності.

Сучасна наука менеджменту розробила певні вимоги щодо організації виробничого середовища, які враховують психофізіологічні особливості людського організму, гігієнічні, ергономічні та естетичні потреби індивідів. Вони охоплюють вимоги щодо раціонального планування службових приміщень, розміщення робочих місць через вибір відповідного варіанта.

На досліджуваному підприємстві службове приміщення сплановане за моделлю «великої контори», отже штат невеликий, та знаходження в одному приміщенні є певною мірою незручним. Переваги «великих контор» полягають, насамперед, у гнучкості при перепланування робочого процесу, дешевизні будівель (робочі місця, дільниці відокремлюються пересувними перегородками, декоративними елементами).

Одним з важливих факторів є освітлення робочого приміщення. Співвідношення між площею вікон і площею конторського приміщення

повинне становити 1:2-2,5. В нашому випадку у ТзОВ «Центрком» таке співвідношення становить 1:1,5, а робочі місця розміщені так, що світло з вікон падає зліва, що є правильним розташуванням. Також використовується штучне освітлення. Пряме побічне освітлення забезпечують люмінесцентні лампи з інтенсивністю 40-60% прямого потрапляння його на робочий стіл і 60-40% у вигляді відбитого світла від стель; та напівпобічне штучне освітлення також забезпечують люмінесцентні лампи. При цьому 60-90% світла відбивається від стель. Дані два типи освітлення е найприйнятнішими при роботі на ПК, проте загальна освітленість, його нормальна інтенсивність і якість освітлювальних приладів е особливо важливими, оскільки місцеве освітлення настільними лампами при роботі з комп'ютером неприйнятне.

Інтер’єр в робочому приміщенні витримано у сіро-білих тонах з темними меблями, що не зовсім відповідає вимогам комфорту працівників. Так як перегородки між робочими місцями є суто декоративними, та створюють лише візуальну ізоляцію, вони не призначені для звукової ізоляції, тож будь-яку розмову по телефону чують усі присутні у приміщенні працівники. Нормальний рівень шуму в службовому приміщенні не повинен перевищувати 50-55 дБ. Однак шум від телефонних розмов та інших причин значно перевищує цю межу.

Що стосується температури в приміщенні та повітрообміну, то це питання вирішено за допомогою кондиціонера, що є абсолютно доцільним та правильним.

Важливим організуючим чинником є режим праці - встановлений розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, періодичність і тривалість перерв. Основні вимоги до режиму роботи фіксують правила внутрішнього розпорядку, розроблені відповідно до чинного трудового законодавства. Вони містять загальні обов'язки працівників і адміністрації, правила поведінки на роботі, а також межі й порядок відповідальності за їх порушення. Правила внутрішнього розпорядку покликані забезпечити

трудову дисципліну, ефективну організацію праці та безпечні її умови, повне й раціональне використання робочого часу та ін.

На підприємстві ТзОВ «Центрком» впроваджено семигодинний робочій день, година відведена для обіднього відпочинку. Передбачені два вихідних на тиждень.

Отже, створення необхідних умов та регламентування праці управлінського персоналу є важливою передумовою ефективного менеджменту та воно знаходиться на належному рівні у ТзОВ «Центрком».

Приміщення обладнане обчислювальною технікою, засобами оргтехніки та оперативної поліграфії тощо. Наявність персональних комп'ютерів робить можливою обробку інформації будь якого типу, що полегшує працю пов'язану з підготовкою технічної документації, підготовкою бухгалтерської звітності, первинних документів тощо.

Тож з розширенням номенклатури засобів оргтехніки та їх технічних можливостей удосконалювалися методи їх застосування - від механізації окремих операцій до комплексної механізації управлінських процесів.

Як відомо, елементом предмета праці управлінців є інформація, зафіксована на певному носії. Одиницею роботи є або весь документ (файл), або його окремі частини (рядки, колонки, розділи). Для визначення затрат праці, необхідних для опрацювання цієї одиниці, потрібно, вдаючись до відповідного методу (фотографії робочого дня, моментних спостережень, хронометражу), визначити середній час на цю роботу (у годинах, хвилинах) до раціоналізації та після неї.

Логічним етапом аналізу є дослідження структури та дієвості персоналу ТзОВ «Центрком», як суб'єкту управлінської діяльності.

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства є продуктивність праці його персоналу. З метою визначення цього показника, спочатку нами проведено аналіз складу, чисельності та соціальної ефективності персоналу. Для цього розраховані та проаналізовані такі показ-

ники: середньорічна кількість працівників; кількість управлінських та робочих кадрів; загальний рівень компетенції працівників; коефіцієнт обороту кадрів за певний період; інтенсивність обороту за наймом та за вибуттям; коефіцієнт стабільності кадрів; плинність персоналу; коефіцієнт інтенсивності плинності.

Підприємство має невеликий штат, що не дозволяє щільно розділити обов'язки працівників, та не дає можливості не перевантажувати кожного окремого працівника завданнями.

Середньорічна кількість працівників розраховується за формулою:

$$Ч\ п.ср.= (Ч1+Ч2+...+Чn+1) / n \ , \qquad (2.10)$$

де *Ч п.ср.*- середня чисельність персоналу за рік,

Ч1, Ч2, Чn - чисельність персоналу на початок кожного підперіоду (місяць, квартал),

n - кількість підперіодів, з яких складається період.

Склад професійних груп підприємства у 2022 р. наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Кількісний склад професійних груп ТзОВ «Центрком» за півріччями 2022 р.

Назва професійної групи	I півріччя	II півріччя
Керівники	*1*	*1*
Бухгалтери	*1*	*1*
Менеджери	*2*	*2*
Допоміжний персонал	*3*	*1*
Всього:	*7*	*5*

Таким чином, *Ч п.ср.*=(7 + 5)/2 = 6 (осіб).

Кількість управлінських та робочих кадрів станом на кінець 2022 року розраховуємо за даними табл.2.8:

Управлінські кадри = Керівники = 1 особа.

Робочі кадри = Менеджери + Бухгалтери + Допоміжний персонал = 1+2+1=4 (осіб).

Таким чином, управлінські кадри складають біля 25 відсотків від загальної кількості персоналу (рис.2.5).

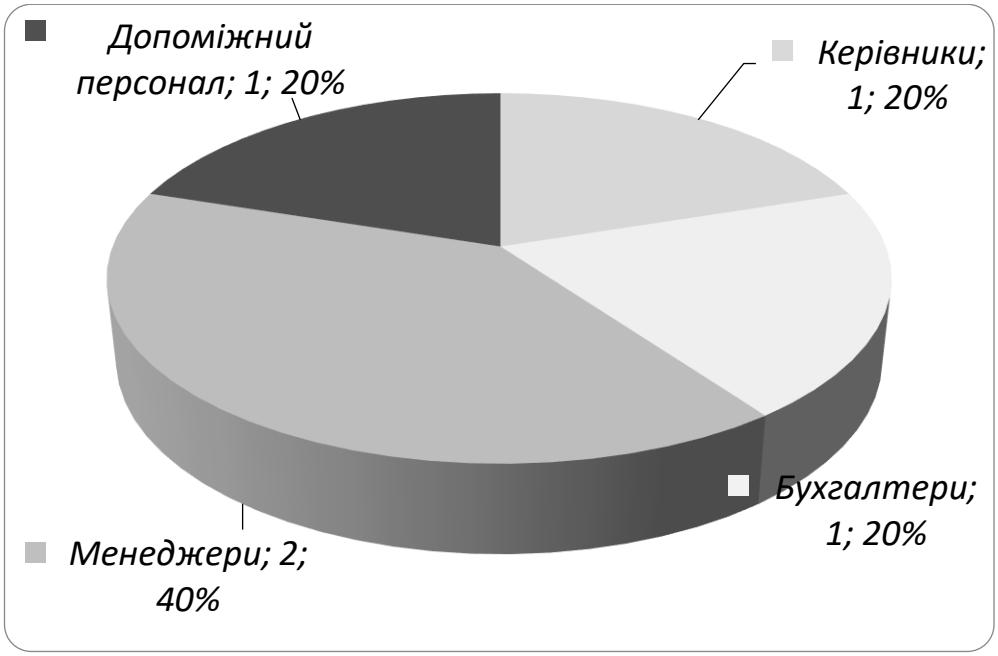


Рис. 2.5. Склад трудового колективу «Центрком» за професійними групами

Наступним етапом нашого аналізу є визначення загального рівня компетенції працівників. Якісний склад колективу у 2022 р. наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Якісний склад колективу ТзОВ «Центрком» за 2022 рік

Назва показника	Всього, осіб	З них жінки
Облікова кількість штатних працівників	5	1
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня	-	-
Кількість працюючих у віці (років): 15-35	5	1
З них 15-24	-	-
50-54	-	-
55-59		
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: - неповна та базова вища освіта	2	-
- повна вища освіта	3	1

За даними аналітичної таблиці 2.6, видно, що 100% працівників складають люди віком до 35 років. Кількість працівників, які мають вищу освіту 100%.

Проведемо розрахунок коефіцієнту обороту кадрів підприємства. Коефіцієнт обороту кадрів за певний період розраховуємо так:

$$Коб.к = (Х+У) / С\ ч.п\ , \qquad (2.11)$$

де *Коб.к* - коефіцієнт обороту кадрів за певний період;

Х - чисельність новоприйнятих працівників;

У - чисельність працівників, які звільнилися;

С ч.п - середньоспискове число працівників.

Таким чином, за 2022 рік *Коб.к* = (0+2) /5 = 0,4 ;

Ми бачимо, що оборотність кадрів в 2022 році досягла 40 %, таке значення говорить про високу оборотність кадрів, особливо при малому штаті працівників.

Розрахунок інтенсивності обороту за наймом (*Кін найм*) та за вибуттям (*Кін виб*) проводимо за наступною формулою:

$$Кін\ найм = П / С\ ч.п \qquad (2.12)$$

де *Кін найм* - інтенсивність обороту за наймом;

П - кількість прийнятих за період;

С ч .п. – середньоспискове число працівників.

Отже, за 2022 рік *Кін найм* = 0 / 5 = 0.

$$Кін\ виб = З / С\ ч.п \qquad (2.13)$$

де *Кін виб* - інтенсивність обороту за вибуттям ;

З - кількість звільнених за період;

С ч.п - середньоспискове число працівників.

Так, за 2022 рік *Кін виб = 2*/5 = 0,4.

З результатів розрахунків бачимо, що інтенсивність обороту за наймом нульова, а інтенсивність обороту за вибуттям для вказаних даних висока, що свідчить про обрану політику до зменшення кількості працівників.

Коефіцієнт стабільності кадрів розраховуємо так:

$$Кс.к = 1- (Чз/(Чзп+Чп)) , \quad (2.14)$$

де *Кс.к* - коефіцієнт стабільності кадрів,

Чз - чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни за звітний період, або за фіксований проміжок часу, осіб,

Чзп - середньоспискова чисельність в період, що передує звітному, осіб,

Чп - чисельність працюючих, прийнятих у звітному періоді, осіб.

Для значень 2022 року отримуємо наступне значення стабільності кадрів:

$$Кс.к = 1.$$

Коефіцієнт стабільності кадрів має бути максимально наближеним до одиниці. В даному випадку коефіцієнт рівний одиниці, що красномовно говорить про високу стабільність трудового колективу ТзОВ «Центрком».

Важливим показником ефективності кадрової політики підприємства є плинність персоналу. Її ми можемо розрахувати за формулою:

$$Кп= КЗ/Ч , \quad (2.15)$$

де *Кп* – коефіцієнт плинності персоналу,

КЗ – кількість звільнених працівників з усіх причин, осіб.,

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Отриманий результат для коефіцієнту плинності персоналу є середнім:

$$Кп = 2 / 5 = 0,4.$$

Коефіцієнт часткової плинності використовується для оцінки розмірів плинності за різними статево-віковим, професійним, освітніми та іншим групам трудового колективу. Він розраховується як відношення кількості працівників даної групи, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також звільнених за власним бажанням, до середньоспискової кількості працюючих тієї ж групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності (К і.п) є відношенням коефіцієнту часткової плинності (К ч.п) до коефіцієнта плинності (Кп):

$$К і.п = К ч.п / Кп \quad (2.16)$$

Якщо К і.п ≈ 1, то це свідчить про середній рівень плинності на підприємстві або в його підрозділі;

К і.п.< 1 свідчить про рівень плинності нижче середнього, тобто про стабільність групи підприємства або організації в цілому;

К і.п.> 1 свідчить про підвищений рівень плинності.

Розрахунок коефіцієнтів інтенсивності плинності персоналу за професійними групами наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів інтенсивності плинності кадрів за професійними групами за 2022 рік

Професійна група	Кількість звільне-них, осіб	З них за власним бажанням та за порушення трудової дис-ципліни, осіб	Спискова чисель-ність групи, осіб	Коефіцієнт часткової плинності Кч.п	Коефіцієнт інтенсив-ності плинності К і.п
Керівники	-	-	*1*	-	-
Бухгалтери	-	-	*1*	-	-
Менеджери		-	*2*	-	-
Допоміжний персонал	*2*	*2*	*1*	*2,0*	*5,0*
Всього:	*2*	*2*	*5*	*0,4*	*1,0*

Таким чином, можемо зробити висновок, що трудовий колектив є достатньо стабільним, і рівень плинності у ньому задовільний.

Розраховуємо абсолютну плинність кадрів за певний період таким чином:

$$Ап = Вз – Вп – Вс , \quad (2.17)$$

де *Ап* – абсолютна плинність кадрів за певний період,

Вз – загальна чисельність працівників, які звільнились,

Вп – працівники, які звільнились у зв’язку із зміною професії, підвищенням кваліфікації,

Вс – звільнення, обумовлені загальними соціально-економічними і соціальними факторами (вихід на пенсію, навчання, призив до армії, вибуття з причин, передбачених чинним законодавством).

Таким чином, за 2022 рік Ап = 2 - 2 = 0 (чол.).

Нульове значення абсолютної плинності кадрів свідчить про високий рівень навчання трудового колективу, та обумовлює звільнення персоналу тільки з причин підвищення кваліфікації та навчання, або повну відсутність звільнених працівників.

Загалом, у другому розділі здійснено дослідження організації праці менеджера підприємства ТзОВ «Центрком». Розрахунок основних економічних показників, що характеризують в загальному ефективність організування управлінської діяльності та її здійснення показав, що за всіма дослідженими показниками спостерігається значний ріст протягом 2021 р. та доволі різкий спад протягом 2022 р., що обумовлено війною. Відбулося значне зменшення обсягів реалізації продукції ТзОВ «Центрком» у 2022 р.

Аналіз стану власного капіталу ТзОВ «Центрком» показав, що розмір власного капіталу на досліджуваному підприємстві залежить від величини нерозподіленого прибутку, висновок: здобуті прибутки вкладені в роботу підприємства (про це свідчить відсутність вилученого капіталу).

Проведено аналіз виробничого середовища менеджерів на підприємстві «Центрком» і виявлено певні недоліки. Одним з важливих факторів є освітлення робочого приміщення. Співвідношення між площею вікон і площею конторського приміщення повинне становити 1:2-2,5. В нашому випадку у ТзОВ «Центрком» таке співвідношення становить 1:1,5, а робочі місця розміщені так, що світло з вікон падає зліва, що є правильним розташуванням.

Інтер’єр в робочому приміщенні витримано у сіро-білих тонах з темними меблями, що не зовсім відповідає вимогам комфорту працівників. Так як перегородки між робочими місцями є суто декоративними, та створюють лише візуальну ізоляцію, вони не призначені для звукової ізоляції.

Все це обумовлює необхідність пошуку шляхів удосконалення організації праці менеджерів у ТзОВ «Центрком».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТРКОМ»

3.1. Пропозиції щодо використання підходів наукової організації управлінської праці в ТзОВ «Центрком»

Одним з факторів ефективності діяльності організації є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією праці менеджерів.

Провівши аналіз організації праці менеджера на підприємстві «Центрком», ми визначили основні недоліки, та пропонуємо керівництву звернути увагу на наступні проблеми. Ми вважаємо, що для того щоб забезпечити виконання встановлених перед працівниками підприємства конкретних задач, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

- визначити функції кожного працівника;
- розробити форми кооперації праці;
- визначити робочі місця;
- вказати методи виконання роботи.

Характер організації праці в колективі визначається рівнем прогресивності техніки і технології, що застосовуються на підприємстві, а також рівнем кваліфікації працівників.

Наукова організація праці (НОП) передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів,

безперервне підвищення продуктивності праці. Отже, рекомендуємо використання основних прийомів та методів НОП в менеджменті ТзОВ «Центрком».

Загалом, впровадження наукової організації праці (НОП) спрямоване на рішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач. До економічних задач НОП належать: підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій; найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів; використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу; створення сприятливих умов праці; підвищення рівня нормування праці.

Соціальними задачами НОП є всебічний розвиток людини в процесі праці, виховання свідомого відношення до праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів і перетворення праці в першу життєву потребу.

Психофізіологічними задачами НОП є забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини, полегшення праці, підвищення його змістовності і привабливості.

Ми вважаємо, що економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою, отже впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом.

На нашу думку доцільним буде провести на підприємстві реформу організації праці менеджерів, з урахуванням напрямків наукової організації праці (рис.3.1).

Перший напрямок наукової організації управлінської праці - оплата і стимулювання праці. Перехід від адміністративно-командних методів управління до ринкової економіки, побудованої на розмаїтті форм власності, передбачає необхідність переосмислення сутності і змісту оплати праці.

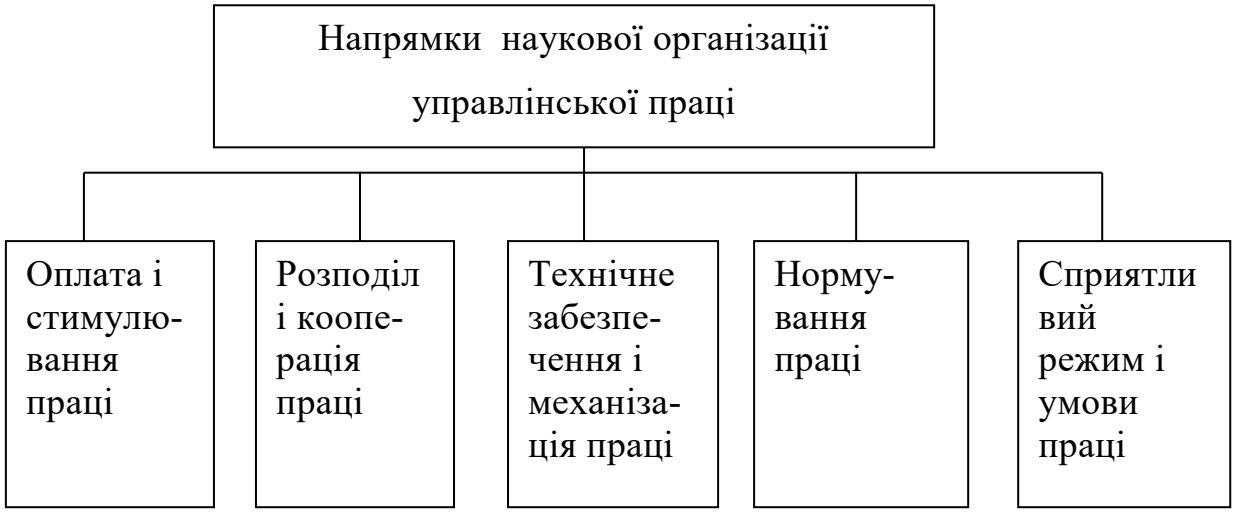


Рис. 3.1. Основні напрямки наукової організації управлінської праці

В основі механізму розподілу по праці лежать наступні критерії:

- визначення оптимального співвідношення централізованого регулювання заробітної плати з правами організацій в області оплати праці;
- визначення рівня мінімальної зарплатні;
- розробка методики колективно-договірного регулюванні розподілу по праці.

Основний зміст роботи в області матеріальної винагороди робітників організації полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної платні. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками. Рівень оплати праці в підприємстві повинен бути таким, щоб її працівники не заздрили робітникам конкуруючих підприємств. Інакше може виникнути таке явище, як «міграція робочої сили», що негативно вплине на організацію. Система оплати і стимулювання праці повинна відповідати наступним вимогам (рис.3.2).



Рис.3.2 Вимоги до організації оплати і стимулювання праці

Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат і результатів праці. Таким чином, платити потрібно не по праці, а по її результатах.

Упевненість і захищеність працівників полягає в тому, що заробітна платня повинна формувати у робітників почуття упевненості у майбутньому і захищеності від змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Завдання полягає в тому, щоб робітники максимум уваги зосереджували на рішенні головних задач організації, їх не повинні відволікати грошові проблеми, пов'язані з матеріальним забезпеченням себе і своєї родини. Цю задачу повинна вирішувати гарантована частина заробітної платні.

Стимулюючий і мотивуючий аспект зарплатні слід розуміти таким чином: система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Працівникам слід надавати можливість одержувати більше, ніж просто фіксовану заробітну платню. У зв'язку з цим застосовуються додаткові виплати, прямо пов'язані з досягненнями робітників.

Додаткові (заохочувальні) форми оплати праці за особистий внесок, а саме на додаток до основної заробітної платні організація встановлює різного роду пільги для кращих працівників. Це виступає свого роду оцінкою і визнанням організацією особливо якісної роботи робітника або досягнення ним важливих для організації результатів. Додаткові форми оплати праці

включають знижки на купівлю товарів підприємства; субсидії на харчування; оплату витрат на освіту; медичне обслуговування; страхування життя і т. п.

Доцільним вважаємо керуватися наступними принципами оплати і стимулювання праці:

- універсальність (система оплати праці повинна однаково добре функціонувати в різних організаційних структурах);
- простота;
- колективна відповідальність за виконання встановлених показників;
- справедливість при розподілі колективного заробітку (розмір зарплатні будь-якого члена колективу залежить тільки від особистого внеску і ніяких меж не має);
- самостійність трудового колективу не тільки у виборі стилю і методів роботи, але й у визначенні величини заробітної платні у залежності від кінцевих результатів його роботи.

Другий напрямок наукової організації управлінської праці - розподіл і кооперація праці. Продуктивність управлінської праці підвищують, розподіляючи спільну працю між працівниками через спеціалізацію їх за окремими видами робіт. Одночасно для узгодженого управління необхідна кооперація (об'єднання) праці. Процеси поділу і кооперації праці в управлінні взаємопов'язані і взаємозумовлені особливостями трудової діяльності окремих категорій управлінців. Поділ зумовлюють масштаби роботи, труднощі при виконанні її окремих частин та етапів, розосередженість процесів у часі та просторі, різна кваліфікація та досвід працівників.

Третій напрямок наукової організації управлінської праці - технічне забезпечення і механізація праці. Так, необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв'язку з переходом до ринкових відносин, зростанням виробництва і зміною номенклатури товарів, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні

прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і упровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці.

Упровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує затрачуваний на обробку документів час приблизно на 20 %, а системне їхнє застосування збільшує продуктивність управлінської праці в 3 рази.

Крім того, широке використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефективному рішенню багатьох управлінських задач, забезпечує обробку інформації в мінімально короткий термін.

Однак варто мати на увазі, що застосування технічних засобів управління повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, з урахуванням глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Це пов'язано з тим, що засоби оргтехніки не є самі по собі універсальним засобом підвищення продуктивності праці працівників адміністративно-управлінського персоналу. Разом з тим вони можуть надати дієву допомогу в зниженні витрат часу на виконання технічних операцій по обробці інформації і тим самим збільшити ресурси часу на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

Виділяють два основних напрямки механізації й автоматизації управлінської праці:

• реалізується шляхом упровадження сучасних електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей і використання на їхній основі АСУ;

• реалізується за допомогою застосування організаційної техніки і розроблених на її основі організаційних проектів та систем комплексної механізації та автоматизації управлінської праці.

У залежності від використання тих або інших засобів організаційної техніки можна виділити три основних напрямки механізації та автоматизації

управлінської праці:

- механізація окремих операцій;
- механізація груп операцій і процедур управління;
- створення систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління.

Організаційною технікою, або технікою управління прийнято називати сукупність засобів, що використовуються для раціональної організації та автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління.

Четвертий напрямок наукової організації управлінської праці - нормування праці. Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування.

Нормування праці є встановленням міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління. Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань і досвіду працівників апарату управління.

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження в практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, викликані переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці пред'являються наступні вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;

• удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;

• зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці доцільно застосовувати наступні методи:

а) розрахункові (аналітичні)

За їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати нормативом;

б) дослідницькі

Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

На нашу думку, розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволить: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

Однак, оскільки сфера управління включає велику розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт повинен бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера у ТзОВ «Центрком» доцільно виділити наступні види норм:

1) норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) - для керівників;

Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «Законом 7 плюс-мінус 2», тобто не

менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому - 7 чоловік).

2) укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах - для фахівців;

3) нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) - для технічних виконавців.

Нормативи чисельності і норми керованості ми рекомендуємо розробляти для широкого кола керівників усіх рангів. За допомогою перших визначається загальна чисельність працівників по функції управління, а за допомогою норм керованості можна оптимально розставити працівників.

П'ятий напрямок наукової організації управлінської праці - сприятливий режим і умови праці.

Ми вважаємо, що продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв'язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами.

Загалом, раціональна організація робочого місця менеджера забезпечить створення в управлінській діяльності ТзОВ «Центрком» максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищить змістовність роботи.

3.2. Рекомендації з раціоналізації організації праці менеджерів підприємства ТзОВ «Центрком»

Дослідивши фінансово – економічний стан підприємства, ми виявили низку негативних моментів у веденні господарської діяльності, а саме: значне зниження чистого прибутку протягом 2022 року; доволі високе значення плинності кадрів для підприємства з малим штатом працівників, низьке значення загальної рентабельності підприємства, та ін.. Такі економічні проблеми, на нашу думку, є результатом некоректного процесу планування особистої роботи менеджерів зокрема.

Для виправлення даної ситуації ми рекомендуємо звернути увагу керівництва на роль та значення планування особистої роботи менеджерів підприємства «Центрком».

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Отже, ми рекомендуємо враховувати практичне значення планування особистої роботи менеджера.

Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонуємо здійснювати за схемою, наведеною на рис.3.3.

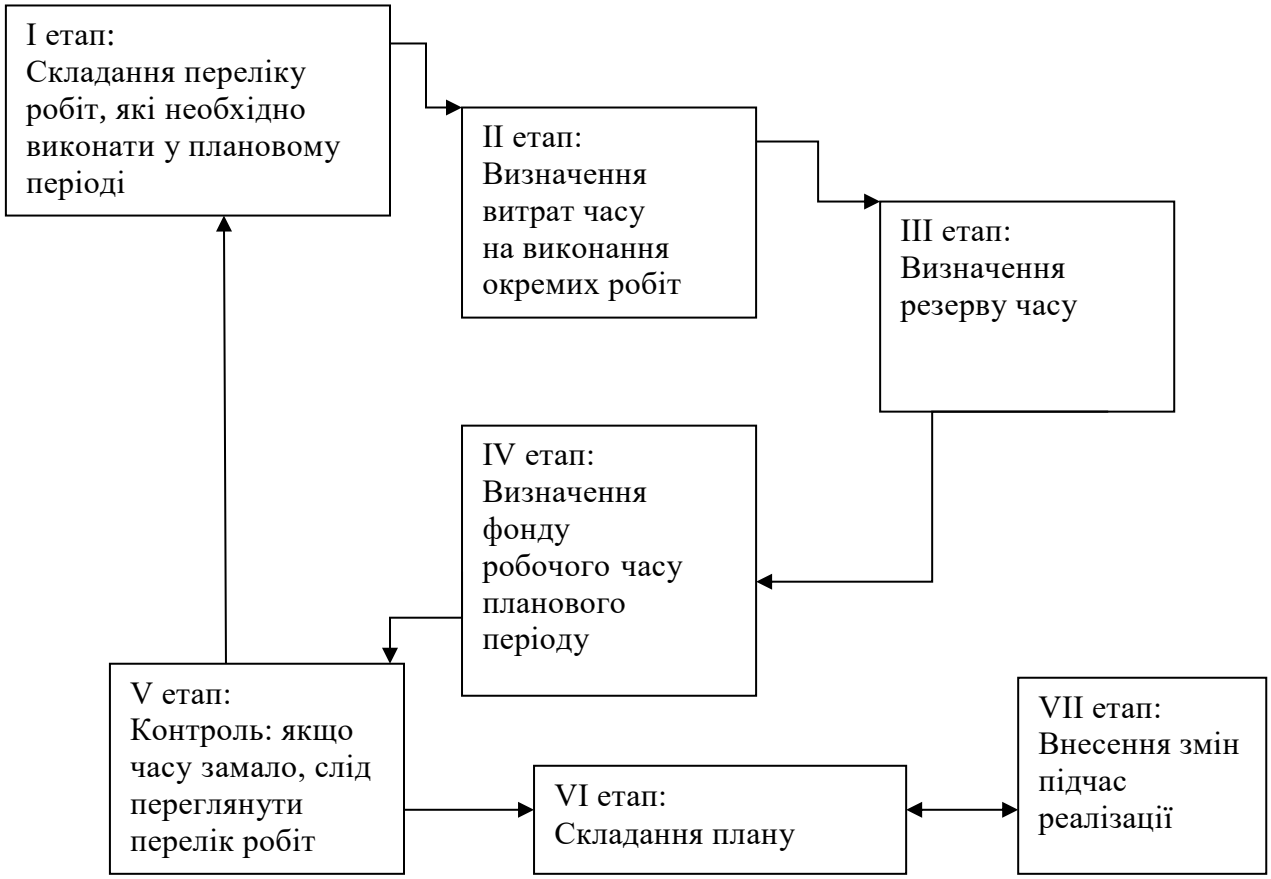


Рис.3.3. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Ми рекомендуємо на першому етапі менеджеру скласти перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання із перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, додані інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі.

Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори та ін. На цій стадії досить лише наближеного опису завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

Безумовно, це складне завдання, оскільки керівникові важко

заздалегідь передбачити, яких витрат часу потребує та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін.

В цілому оцінка потрібних витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим встановлення тривалості виконання робіт дисциплінує керівника, примушує його укладатися у встановлений строк.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Взагалі робочий час керівника ми вважаємо доцільним поділити на три частини з таким розподілом часу:

- заплановані справи - 60%. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.;
- резерв часу на непередбачені роботи - 20%;
- резерв часу на творчу діяльність керівника - 20% .

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60 : 40.

На четвертому етапі необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год. на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для розв'язання планових завдань - не більше як 30 годин.

Важливим є п'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу.

Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проаналізувати планові роботи з погляду важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести для виконання у наступному періоді. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

На шостому етапі менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю. Практика свідчить, що планування особистої праці не потребує від менеджера значних витрат часу. Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

Пропонуємо планування робочого часу менеджера здійснювати з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи:

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце

відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо в задані терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування і контроль за його використанням, що дозволяє мати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження своїх дій з підлеглими і колегами.

Внаслідок значного перевищення обсягу функцій, покладених на керівників, над їхніми можливостями реалізувати ці функції, керівникам доводиться приймати рішення про першочерговість завдань і справ. У цьому випадку прийняття рішення означає визначити пріоритетність.

Деякі проблеми керівників полягають у тому, що вони часто намагаються виконати дуже великий обсяг роботи; витрачають свої сили на окремі, часто несуттєві справи, у кінці напруженого робочого дня такі керівники роблять висновок, що хоч зроблено нібито чимало, однак дійсно важливі справи залишилися або незакінченими, або взагалі не зрушили з місця. Ефективна робота менеджера полягає у тому, що він завжди завершує послідовно і цілеспрямовано за один раз одну справу. Передумовами цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів і додержання їх.

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Усі справи виконати неможливо. Визначення пріоритетності є настільки звичайною справою, що часто виконується несистематично і навіть несвідомо. Разом з тим є необхідним свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ.

Вибір пріоритетних справ можемо рекомендувати здійснювати за допомогою принципу Паретто та методу АБВ- аналізу.

Принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20).

Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема, у господарській діяльності підприємств. Так, за даними інвентаризації 20 % запасів сировини або товарів становлять 80 % його вартості, 20 % споживачів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки; 20 % помилок, зумовлюють 80 % втрат і навпаки.

Принцип Паретто використовується і в управлінні.

Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Тим самим принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконаний важливих проблем.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ- аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ- аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети.

Ми вважаємо, що доцільним буде застосування загальновизнаним у теорії управління «золотого правила», сутність якого така: самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. У тому ступені, в якому він вміло передає свої повноваження виконавцям, він ефективно керує. Чим більше і частіше керівник застосовує цей метод, тим більш оптимальною виявляється і організація виконання загалом. Делегування повноважень працівникам психологічно передбачає єдність довіри і вимогливості - базовий принцип, який «працює» на організацію «комунікативного простору»: довіряючи, керівник надає працівникам можливість максимально використати їх досвід, знання і здатності у виконанні завдань, а вимагаючи, він підвищує відповідальність працівників за їх якість, обсяги і терміни.

Таким чином, чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності - найважливіша передумова ефективної діяльності менеджера.

У теорії і практиці управління існують два підходи до реалізації управлінських рішень: як краще досягти кінцевих результатів і як краще готувати ці рішення. Обидва вони важко узгоджуються, але якщо домінує другий, то кінцевих результатів добитися легше, а якщо перший, то це свідчить про те, що прийняттю управлінських рішень приділяється мало уваги. Методом, який може поєднати обидва підходи є делегування повноважень працівникам.

Під делегуванням розуміємо передавання підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника.

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Звертаємо увагу керівництва підприємства на те, що від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Праця менеджера - це не лише суто розумова діяльність. У процесі виконання своєї роботи керівник працює на комп'ютері, користується телефоном, факсом, модемом, технікою для множення документів. Його праця - це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються лише один раз, та таких, які повторюються багато разів, які потребують уваги або виконуються автоматично.

Досить часто роботу керівника вважають легшою порівняно з іншими видами праці тільки тому, що робота керівника дуже часто виконується сидячи. В більшості випадків робота керівника проходить за розрахунками та роботою на комп'ютері. Але сидяча робота сама по собі є стомлюючою через те, що пов'язана з постійною статичною напругою м'язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

Шукаючи методи удосконалення загальних питаннь організації праці керівника, необхідно передусім звернути увагу на те, наскільки робоче місце відповідає основним вимогам, яким чином воно устатковане, відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника. Саме відповідність меблів антропометричним розмірам працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

Робоче місце керівника є кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру:

- раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати певним вимогам:

- площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам ;
- меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;
- меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи

(наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

При цьому меблі слід добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати зручне використання їх.

Організація робочого місця менеджера повинна передбачати:

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному по • рядку.

Робоче місце керівника, який здійснює прийом працівників у службових і особистих справах, проводить на робочому місці наради, приймає і передає конфіденційну інформацію, розміщують, як правило, в окремому приміщенні (кабінеті).

Ми рекомендуємо для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1:1,3 або 1:1,5 і гранично 1:2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат - 3,25, ширина - 3 м.

Площа кабінету повинна коливатися від 12 до 40 м2. Вона визначається функціями, суспільним становищем керівника і не повинна перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення - слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий.

Робоче місце керівника може бути у загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих і воно повинно займати більшу площу, ніж їх робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розміщувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження за робочими місцями виконавців.

З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця

керівника використовують стаціонарні і пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділювальні перегородки, декоративні рослини тощо.

Для можливостей досліджуваного підприємства рекомендованим є створення окремого приміщення призначеного для переговорів та телефонних розмов, обладнати належним чином звукоізоляційні перегородки в загальному приміщенні, адже планування приміщення по принципу «велика контора» не передбачає ізольованих кабінетів, що є незручним моментом.

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів.

Крім того, воно повинно виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

- робочої зони;
- зони нарад;
- зони відпочинку.

Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. В робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

При плануванні робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:

- письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;

• вхідні двері повинні бути в полі зору менеджера;

• бажано, щоб вікно було зліва;

• письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;

• меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;

• якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100-120 см;

• якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;

• робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

У зоні нарад розміщують стіл для нарад із стільцями (кріслами) і крісло для головуючого. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які звичайно беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно або суміщена з основною робочою зоною. В останньому випадку стіл для нарад розміщують перпендикулярно до письмового стола керівника. Кількість крісел за таким столом не повинна перевищувати 4-5 з кожного боку.

Зону відпочинку бажано обладнати журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором, її розташовують, як правило, в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні.

Планування і естетичне оформлення кабінету повинно здійснюватися відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, колірного оформлення і відповідного реквізиту. Оформлення повинно відповідати смаку володаря кабінету. В кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані підприємством на престижних виставках, стилізовані чи натуральні зразки продукції, макети найновіших технічних пристроїв, які виробляє підприємство, карти і схеми міжнародних зв'язків підприємства, художньо виконані діаграми тощо. Номенклатуру, чисельність і розміщення предметів естетизації середовища встановлюють відповідно до інтер'єру

кабінету при консультації дизайнера.

У кабінеті керівника можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можна створити композиції, декоративні ансамблі.

При розміщенні предметів і засобів праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розміщують справа, інше зліва; таким же повинно бути і розташування предметів у ящиках письмового столу;
- усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому слід прагнути виробити оптимальну їх послідовність;
- кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;
- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи, а не для складування книг, документів та інших матеріалів, у тому числі й архівних;
- документи, які використовуються у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;
- комп'ютер можна розміщувати як праворуч, так і ліворуч, а клавіатуру, як правило, праворуч або в центрі;
- засоби зв'язку (телефони, викличні і переговорні пристрої) розташовують зліва від керівника на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;
- канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках з розділювачами.

Меблі, які використовують для обладнання кабінету менеджера, - столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці - можуть бути різноманітної форми, кольору, розмірів і конструкцій.

У кабінеті менеджера може бути кілька столів. Письмовий стіл -

основний елемент робочого місця. Використовується двотумбовий стіл. Робоча поверхня письмового стола повинна бути досить великою, що створює додаткові зручності для розміщення великоформатних матеріалів. Вона може бути збільшена за рахунок відкидної дошки, різних приставок та ін. Середній ящик у конструкції стола не передбачається. Ящики столу повинні бути пристосовані для зручного укладання, пошуку і виймання справ, письмового приладдя, блокнотів тощо. Вони повинні бути обладнані пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції.

Важливо, щоб усі елементи обладнання відповідали смаку менеджера, характеру його роботи, забезпечували комфортні умови праці.

Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці. Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи проведено огляд теоретичних засад організування праці менеджера підприємства.

Обґрунтовано, що сутність організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації, їх організована спільна праця є запорукою ефективності управлінських процесів, економії коштів на утримання управлінців, узгодженої діяльності управлінської і виробничої систем організації, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності організації загалом.

Реалізація керівних функцій зумовлюється загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо відрізнити, коли одна переходить в іншу. Склад і поєднання функцій залежать від того, у якій ролі - адміністратора, організатора, спеціаліста, громадського діяча, вихователя - виступає керівник.

Відмічено, що організація управлінської праці визначається таким порядком, правилами службової поведінки працівників управління, що спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Процес організації праці в менеджменті утворюють три послідовні етапи: 1) прогноз очікуваного результату на основі аналізу об'єктивних факторів; 2) розроблення регламенту службової поведінки й нормативів на засоби праці; 3) виконання завдання.

Організація управлінської праці, як система, є результатом діяльності лінійного керівника, невід'ємною складовою менеджменту. У великих організаціях зі складною ієрархічною структурою управління доцільно

створювати спеціальні підрозділи, основною функцією яких є постійне вдосконалення організації управлінської праці.

Продуктивність управлінської праці підвищують, розподіляючи спільну працю між працівниками через спеціалізацію їх за окремими видами робіт. Для узгодженого управління необхідна кооперація (об'єднання) праці. Розглянуто процеси поділу і кооперації управлінської праці (структурний, функціональний, технологічний та кваліфікаційний поділи та паралельна й послідовна, постійна та епізодична кооперація праці).

Обґрунтовано, що мистецтво керівництва полягає у вмілому комбінуванні різних видів поділу управлінської праці в управлінні організацією.

Розглянуто умови ефективності та раціоналізації управлінської праці в менеджменті підприємства. Обґрунтовано необхідність відповідної організації робочих місць, їх планування, обладнання, створення оптимальних умов для праці управлінців. Робочі місця працівників менеджменту треба облаштовувати з урахуванням кваліфікаційних, інформаційних, економічних, ергономічних, гігієнічних, естетичних, технічних та організаційних вимог до них.

Підвищенню ефективності управлінської праці сприяє вдосконалення робочого середовища, зокрема: дотримання наукових рекомендацій щодо освітлення, температурного режиму та рівня шуму в конторських приміщеннях, їх естетичного оформлення, механізації й автоматизації процесів оброблення інформації, регламентування управлінської праці.

В другому розділі здійснено дослідження організації праці менеджера підприємства ТзОВ «Центрком», основним напрямом діяльності якого є оптова торгівля будівельними матеріалами та будівельним устаткуванням.

Розрахунок основних економічних показників, що характеризують в загальному ефективність організування управлінської діяльності та її здійснення (а саме балансовий прибуток; прибуток від реалізації продукції; загальна рентабельність підприємства; рентабельність продукції; рентабельність виробничих фондів тощо) дозволив зробити такий висновок: за всіма дослідженими показниками спостерігається значний ріст протягом

2021 р. та доволі різкий спад протягом 2022 р. Це відбулося через значне зменшення обсягів реалізації продукції ТзОВ «Центрком» у 2022 р., що повязано з війною.

На нашу думку, про ефективність діяльності менеджера підприємства насамперед свідчать результати діяльності підприємства, - вміле та науково обґрунтоване керівництво веде до комерційного успіху підприємства. Стратегічне оцінювання ТзОВ показало, що у звітному 2022 р. середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 2,9 до 3,0 балів. Головну увагу керівництво підприємства зосередило на організації виконання планів, унаслідок чого збалансованішим стало управління підприємством. Правильною є і стратегія його розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це вплинуло на загальну оцінку підприємства. Погіршилася ситуація за напрямах аналізу «Ресурси» і «Знання». На ці напрями необхідно звернути увагу у наступному році. Більше уваги потребують фінанси і комунікації підприємства. Можливо, погіршення комунікацій спричинене недостатньою інформацією про конкурентів. Оцінки персоналу свідчать про необхідність розвитку його компетенції і навичок.

Проведено аналіз виробничого середовища менеджерів на підприємстві «Центрком». Процес управління відбувається в певному виробничому середовищі, стан та параметри якого суттєво впливають на рівень продуктивності праці, збереження здоров'я і працездатності управлінців протягом їх трудової діяльності.

На досліджуваному підприємстві службове приміщення сплановане за моделлю «великої контори», отже штат невеликий, та знаходження в одному приміщенні є певною мірою незручним.

Одним з важливих факторів є освітлення робочого приміщення. Співвідношення між площею вікон і площею конторського приміщення повинне становити 1:2-2,5. В нашому випадку у ТзОВ «Центрком» таке

співвідношення становить 1:1,5, а робочі місця розміщені так, що світло з вікон падає зліва, що є правильним розташуванням.

Інтер'єр в робочому приміщенні витримано у сіро-білих тонах з темними меблями, що не зовсім відповідає вимогам комфорту працівників. Так як перегородки між робочими місцями є суто декоративними, та створюють лише візуальну ізоляцію, вони не призначені для звукової ізоляції, тож будь-яку розмову по телефону чують усі присутні у приміщенні працівники. Нормальний рівень шуму в службовому приміщенні не повинен перевищувати 50-55 дБ. Однак шум від телефонних розмов та інших причин значно перевищує цю межу.

Загалом, визначено необхідність пошуку шляхів удосконалення організації праці менеджерів у ТзОВ «Центрком».

В третьому розділі наведено пропозиції щодо використання підходів наукової організації управлінської праці в ТзОВ «Центрком», основні з яких:

- вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю;

- систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі;

- безперервне підвищення продуктивності праці і при цьому перегляд питань розміру оплати і стимулювання праці у сторону підвищення тощо.

Рекомендації з усунення недоліків в організації праці менеджерів ТзОВ «Центрком» насамперед стосуються виправлення певних негативних моментів у веденні господарської діяльності, а саме: збільшення чистого прибутку протягом 2022 року; зменшення значення плинності кадрів для підприємства, підвищення загальної рентабельності підприємства, та ін. Вважаємо, що цьому може сприяти оптимізація процесу планування особистої роботи менеджерів зокрема.

Рекомендуємо пам'ятати, що уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його

планування - ознака організованого керівника. Наведено низку рекомендацій з планування особистої роботи менеджера, основні з яких:

1. Планування повинно забезпечити основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

2. Планування повинно бути основою для контролю. Ефективний кількісний метод його здійснення - це складання графіків, розкладів і бюджету.

3. Планування повинно дозволити передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей тощо.

Наведено також схему процесу розробки плану особистої праці менеджера. Основні її етапи: 1) складання переліку справ, які слід виконати протягом планового періоду; 2) визначення витрат часу, потрібного для виконання кожного виду роботи; 3) резервування час для непередбачених справ; 4) визначення фонд робочого часу планового періоду; 5) здійснення контролю співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу; 6) складання плану особистої роботи до виконання.

Рекомендації з раціоналізації організації праці менеджерів ТзОВ «Центрком» стосуються підвищення рівня механізації та автоматизація управлінської праці та покращення організації робочого місця менеджера.

Наведено також низку засобів розвитку особистості менеджерів ТзОВ «Центрком», які ми рекомендуємо використовувати. Насамперед, всьому трудовому колективу необхідно усвідомлювати, що особистість, яка є свідомим творцем себе, весь час відчуває незадоволеність, цей психологічний стан стає рушійною силою самовдосконалення, самоактуалізації, пізнання себе і навколишнього світу. Це стосується й особистості керівника. Відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і таланту, соціального статусу він повинен розкрити себе, стати професіоналом своєї справи. Отже,

система професійного навчання і має бути спрямована на усвідомлення керівником своєї соціальної ролі, професійної кар'єри, становлення професійного «Я».

На нашу думку, ціннісне ставлення керівника до професіоналізму управлінської діяльності повинно передбачати:

- єдність об'єктивного й суб'єктивного, де об'єктивне діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних вчинків, тобто через актуалізацію суб'єктивного;

- свідоме, індивідуальне, суспільно зумовлене, емоційно-вольове реагування на компоненти професіоналізму, що виявляється в потребі їх вивчати, осмислювати, трансформувати у власні переконання й реалізацію у практичній управлінській діяльності.

Рекомендуємо взяти до уваги важливу складову особистісного розвитку керівника - зрілість, що являє собою сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

На нашу думку, знання особливостей психологізації управління сприятиме підвищенню професійної майстерності менеджерів ТзОВ «Центрком», успішному розв'язанню ними управлінських завдань. Актуальним при цьому є твердження про можливість людини за час професійної діяльності багато разів стверджувати або заперечувати себе, досягаючи вершин професіоналізму. Тобто постійна боротьба між досягнутим і непізнаним, між рівновагою, творчим піднесенням і стресом є закономірним процесом становлення людини як майстра своєї справи, професіонала високого класу, громадянина суспільства.

Наведені рекомендації та пропозиції, на наше переконання, повинні значним чином сприяти удосконаленню організування праці менеджерів на підприємстві «Центрком».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник / І. О. Баклицький. – К. : Знання, 2008. – 655 с.

2. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. / Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. - К.: ЦУЛ, 2018. - 400 с.

3. Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера / Річард Бояціс, Деніел Ґоулман, Енні Маккі .– К : Наш формат, 2019. – 288 с.

4. Воронкін І., Олійник Д., Коноз О. Лідерство і керівництво: основні відмінності. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з дистанційною участю (11 листопада 2020 р.). Херсон: ДВНЗ “ХДАУ”, 2020. 303 с.

5. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. В. Єременко. – Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. – 219 с.

6. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. В. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – 2-ге вид., випр. – Суми : Університет. книга, 2018. – 240 с.

7. Корольчук М. С. Основи психології: схеми, опорні конспекти, методики / М. Корольчук, В. Крайнюк, В. Марченко. – К. : Ніка-Центр 2008. – 320 с.

8. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Стапчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

9. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів др середини ХХ ст.) : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. - Полтава : ПУЕТ, 2016. - 278 с.

10. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ: ДП “НВЦ

“Пріоритети”, 2017. 40 с.

11. Свидрук І. І. Лідерство в управлінській діяльності у воєнний час / І. І. Свидрук, Ю.І. Турянський Ю.І. // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. - Львів, 27-28 квітня 2023 р. – Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2023. – С.317.

12. Свидрук І.І. Організаційна поведінка: підручник / І.І. Свидрук, Ю.І. Турянський, Ю.Б. Миронов. - Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. - 352 с.

13. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2015. – 568 с.

14. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. - К.:МАУП, 2018. - 128с.

15. www.nas.gov.ua – Електронний журнал «Наука та інновації»

16. www.ukrstat.gov.ua – Статистичні дані Головного управління статистики України

ДОДАТКИ