Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Львівська політехніка»

Інститут економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

**Курсовий проект**

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

*Розробка системи менеджменту в організації авторемонтне мале приватне підприємство «Автошлях»*

**Виконала**:ст.гр.ЕП-11

Дудіна М.М.

**Керівник**:

асис.каф.ММП

Ванькович Л.Я

Львів 2010

**Зміст**

Вступ

Анотація

Розділ 1 Загальнна характеристика організації

Розділ 2 Формування функцій менеджменту на підприємстві

2.1 Планування

2.2 Організування

2.3 Мотивування

2.4 Контролювання

2.5 Регулювання

Розділ 3 Використання методів менеджменту в організації

Розділ 4 Розроблення механізмів прийняття управлінських рішень

Розділ 5 Формування механізмів управління групами працівників в організації

Розділ 5 Розробка пропозиції з удосконалення керівництва

Розділ 6 Формування механізмів управління групами працівників в організації

Розділ 7 Розробка пропозиції з удосконаленням керівництва

Розділ 8 Оцінка ефективності систем менеджменту

Висновки

Список використаної літератури

**АНОТАЦІЯ**

Головною метою курсового проекту є розвиток системи менеджмену. Тут знайдуть відображення основні відображення функції менеджменту : (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання), методи менеджменту, управління формальними та неформальними групами та лідерство в організації тощо. Визначено місію, завдання і стратегію підприємства. Також запропоновано етапи вироблення та реалізації управлінських рішень.

З огляду на вище сказане ця курсова робота розглядає всі основні засади управління, які можуть застосовуватися, щоб розвинути систему управління на підприємстві.

**АNNOTATION**

The main aim of this course work is a development of management system. Here find reverberation all basic points of management: management functions (planning, interaction of organization, motivation, and control), methods of management; managing formal and in formal groups; leadership in organization and others like that. As well is developed the system of generating and approbation of management decisions. According to task mission and strategy are determined. Stages of making and realization of administrative decision are also offered.

Therefore this course work considers all main methods of management, which can be applied to develop management system at enterprise

**Вступ**

Виготовлення першого автомобіля започаткувало нову еру в розвитку історії людства,яка надалі передбачала проведення серії досліджень,спрямованих на вдосконалення існуючих моделей автомобілів,забезпечення зручності їх використання, покращення надійності, економності та безпечності автотранспортних засобів.Але наскільки би не були надійні автомобілі, вони все одно виходять з ладу. Тому сьогодні як ніколи є актуальним відкриття авторемонтних підприємств. Наша держава потребує молодих і енергійних людей, які віддадуть свій розум та вміння для забезпечення якісного функціонування автомобілів. Саме такими людьми є засновники малого підприємства «Автошлях», метою діяльності якого є надання авторемонтних послуг.

Отже,об’єктом дослідження у курсовому проекті є мале підприємство «Автошлях»,яке спеціалізується на наданні авторемонтних послуг. На сучасному етапі підприємство досить ефективно функціонує і навіть планує розширення асортименту послуг.

На сьогодні на підприємстві працює 50 осіб, воно надає 3 види послуг, середня заробітна плата працівників становить 1647 грн. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідна наявність ефективної системи менеджменту в організації та вирішення існуючих на підприємстві проблем,а саме: вимоги профспілкової організації; високу плинність кадрів; конфлікти з сусіда. Відповідно предметом дослідження курсового проекту є система менеджменту підприємств

Метою курсового проекту є розроблення фактичної системи менеджменту і її раціоналізації у зв’язку зі зміною умов функціонування. Відповідно до мети проекту його завдання є розроблення технології менеджменту з урахування очікуваних змін, тобто реалізація управлінських рішень в організації,формування раціональних управлінських рішень з метою розв’язання існуючих на підприємстві проблем; удосконалення системи комунікацій в організації;обґрунтований вибір підходів до керівництва менеджерів організації при подоланні існуючих організаційних організаційних проблем; визначення ефективності фактичної та раціональної систем менеджменту.

**Розділ1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Таблиця 1

Загальна характеристика підприємства «Автошлях»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметер,який харктеризується** | | **Зміст та особливості** | **Основні відмінності від інших організацій** | **Закодавча база заснування та функціонування організації** |
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
| **1. Форма підприємства** | | ТзОВ-товариство з обмеженою відповідальністю ,що має статутний фонд поділений на частки,розмір яких визначається установчими документами. | Командитне товариство – воно включає поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов’язання товариства, ще й учасників відповідальність яких обмежується внесками в майно товариства | Закон України «Про підприємництво в Україні»№48-93 від 10.05.93р.  Закон України « Про господарські товариства»№24-92 від 31.12.92р. |
| **2. Профіль** | | По технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів | Обслуговування атомобілів | Закон України «Про страхування» від 07.03.96р. |
| **3.Види діяльності** | | Послуги які надає мале приватне підприємство «Автошлях» є:  - техогляд (ТО)  - кузовні роботи  - зварювальні роботи  У зв’язку з запланованим розширенням,очікується,  Що підприємство буде давати,ще такі послуги:  - фарбування ,  шпаклювання  - електро роботи  - геометрія коліс,  Шино монтаж. | На підприємстві є важливим спрацьованість колективу , їх сумлінне і якісне виконання своєї роботи. | Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000р. |
| **4.Форма власності** | | Товариство з обмеженою відповідальністю | Обмежена відповідальність в межах внеску в статутний фонд | Закон України «Про власність»№9-93 від 21.01.93р. |
| **5 Внутрішнє середовище** | **1 Цілі**  *Довгострокові* (5-10р.) Побудова ще кількох авторемонтних закладів  *Середьострокові*(1-5р.) Оновлення деякої і закупка нової техніки  *Короткострокові* (до 1 року) розширення асортименту наданням ремонтних послуг  **2Структура управління** Поєднання горизонтального і вертикального поділів праці.Очолює дане підприємство директор йому підпорядковується 1 заступник, 2 виробничі підрозділи і 1 управлінська служба. Раціональним є 2 заступники,3 виробничих підрозділи та 2 управлінські служби.  **3 Завдання** Розміщення оголошень про вільні факанції, здійснення технічного огляду техніки.  **4 Технології** Якісне обслуговування клієнтів потребує удосконалень відповідно до сучасних потреб.  **5 Працівники** повинні бути віком від 21 р. повинні бути кваліфіковані у тому виді роботи,яку виконують.  **6 Ресурси** Мале приватне підприємство «Автошлях» з метою забезпечення своє діяльності у майбутньому кваліфікованими кадрами здійснює оплату за навчання для деяких студентів,а також щомісячно відраховує 5% від прибутків у резервний фонд для негайної оплати за вимогами. | | | |
| **6 Зовнішнє серодовище** | ***Фактори зовнішнього середовища прямого впливу***  **1.Споживачі** Діяльність даного підприємства залежить від попиту споживачів.Тому на данному підприємстві працюють лише висококваліфіковані працівники,використовуються новітні технології . На даному етапі організація має 10 груп споживачів.У зв’язку з розширенням асортименту надання послуг планується залучити 12 груп споживачів.  **2.Постачальники** Підприємство в великій мірі залежить від постачальників тому потрібно мати тісно налагоджені зв’язки з ними.  **3.Конкуренти** Існує 7 конкурентів.Проте в майбутньому їх кількість може збільшитись до 9.Вплив конкурентів є значний,оскільки будь-яка їхня поведінка впливає на ситуацію на ринку  **4.Державны органи влади** Розробляють,формулюють і затверджують засади функіонування організацій в державі.Державна податкова адміністрація контролює діяльність «Атошлях».Необхідно зазначити,що часті перевірки органами влади діяльності підприємства,високи рівень корупції у цих органах негативно впливають на діяльність підприємства.  **5.Інфраструктура** . Фактор має позитивний вплив тому що, підприємство розташоване в економічно вигідному місці, що впливає на поінформованість клієнтів про наявність такої фірми  **6.Законодавчі акти** Визначають можливі види діяльності підприємства, вказують на обов’язки і права підприємства тощо.Постійні зміни у законодавсті,часто його суперечливість та неоднозначність у трактуванні значно ускладнюють функціонування підприємства.  **7.Проспілки,партії та інші громадянські організації** На даному підприємстві,як і на багатьох інших,проспілки укладають з керівництвом підприємства колективний догвір,у якому обумовлюють питання,пов’язані з умовами,оплатою та організацією праці.  **8.Система економічних відносин** Вплив значний оскільки в залежності від розвитку економіки буде розвиватись дане підпртємство.  **9.Організації-сусіди** На даному підприємстві відсутні,тому на організацію вони не впливають.  ***Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу***  **1.Міжнародні події**.Впливають на підприємства через світову економічну і політичну ситуацію  **2.Міжнародне оточення** Впливають на підприємство через споживачів,конкурентів та постачальників помірковано позитивно.  **3-4.НТП та рівень техніки та технологій.** Технологічні нововведення впливають на ефективність виробництваі реалізацію продукції.  **5-6.Політичні та соціально - культурні обставини** Впливають негативно,через низкі доходи населення та нестабільність політики.  ***7.Стан економіки*** характеризує загальний рівень розвитку економіки. | | | |

**Розділ2 ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**2.1 Планування**

Характеристика етапів процесу стратегічного планування у ПП «Автошлях» відображено в додатку **А**

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів стратегічного планування у ПП «Автошлях»

**Етап 1.** Інформаційне забезпечення стратегічного планування

Передбачає збір та обробку відповідними підрозділами та юридичними особами інформації про фінансовий стан підприємства,конкурентоспроможність його послуг,ринкові можливості,несприятливі впливи,зміни в законодавстві та нормативній базі функціонування підприємства, тощо.

**Етап 2.** Установлення місії та цілей організації

*Місія* забезпечення споживачів якісним наданням ремонтних послуг.

*Цілі:*1.Довгострокові (5-10р.) Побудова ще кількох авторемонтних закладів

Максимілізація прибутків

2. Середьострокові(1-5р.) Оновлення деякої і закупка нової техніки

3. Короткострокові (до 1 року) розширення асортименту наданням ремонтних послуг

Набір висококваліфікованого персоналу

**Етап 3.**Вибір методів аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

У даному випадку доцільно використовувати метод статистичного і соціального дослідження і порівняння ,економічного аналізу та метод експертних оцінок

**Етап 4.**Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища:

Фактори оцінюються за шкалою[-5;5],при цьому межі шкали відповідно відображають максимальний негативний та позитивний вплив факторів на організацію,0 демонстпує,що фактор на організацію впливає нейтрально.Сума вагомостей усіх факторів становить одиницю,тобто рівень вагомості для кожного фактора визначається за допомогою коефіцієнтів.Результат експертних оцінок наведено в таблиці 2

Таблиця 2

Результат експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ТзОВ «Автошлях»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактори** | **Середня експертна оцінка впливу,бали** | **Середня вагомість фактора** | **Зважений рівень впливу,бали** |
| Споживачі | +5 | 0.1 | +0.5 |
| Постачальники | +3 | 0.1 | +0.3 |
| Конкуренти | +5 | 0.1 | +0.5 |
| Державні органи влади | -4 | 0.05 | -0.2 |
| Інфраструктура | +5 | 0.1 | +0.5 |
| Законодавчі акти | -2 | 0.08 | -0.16 |
| Проспілки,партії та інші громадянські організації | +3 | 0.04 | +0.12 |
| Системи економічних відносин у державі | +3 | 0.04 | +0.12 |
| Органи-сусіди | 0 | 0.03 | 0 |
| Міжнародні події | +1 | 0.05 | +0.05 |
| Міжнародне оточення | +1 | 0.05 | +0.05 |
| НТП | +5 | 0.08 | +0.4 |
| Політичні обставини | -3 | 0.01 | -0.3 |
| Соціально-культурні обставини | -3 | 0.05 | -0.15 |
| Рівень техніки та технології | +3 | 0.1 | +0.3 |
| Стан економіки | -1 | 0.2 | -0.1 |

**Етап 5**. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища

Проводиться таке ж дослідження за шкало[0;5],при цьому 0 демонструє нерозвинутість,невираженість відсутність чи катастрофічний стан фактора внутрішнього середовища,оцінка 5 демострує високий рівень розвитку, виражений відповідного фактора.Сума вагомостей усіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості для кожного фактора визначається за допомогою коефіцієнтів. Результат експертних оцінок наведено в таблиці 3

Таблиця 3

Результат експертного оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища на ТзОВ

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Середня експертна оцінка впливу,бали** |
| Цілі | 5 |
| Структура | 4 |
| Завдання | 4 |
| Технологія | 4 |
| Працівники | 3 |
| Ресурси | 4 |

**Етап 6.** Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності

Для прогнозування перважно використовують якісні формальні методи,а саме:різних видів індивідуальних оцінок,та метод опитування клієнтів.Також використовують неформальні методи прогнозування на основі словесної та письмової інформації..

**Етап 7.** Виконання розрахунків , обгрунтувань, проектних рішень.

Створюємо спеціальнийи комітет з працівників бухгалтерії , відділу МТП, та зовнішніх спеціалістів.

**Етап 8.** Формування варіантів стратегій

Диверсифікація;

-Регіоналізація;

-Організаційні перетворення

**Етап 9.** Вибір стратегії.

1. Стратегія організацічйних перетворень забезпечить ефективну роботу організації.
2. Стратегія регіоналізації врахує потреби споживачів .
3. Стратегія диверсифікації врахує вплив факторів внутрішнього і зовнішнього

серидовища.

**Етап 10**.Оцінювання стратегії на предмет відповідності установленим критеріям

Стратегія диверсифікації найбільше відповідає місії і цілям,оскільки планує розпочати діяльність у інших сферах. Стратегія диверсифікації врахує вплив факторів внутрішнього і зовнішнього серидовища.

Логічним продовженням стратегічного планування в ПП «Автошлях» є тактичне планування,тобто планування реалізація стратегія поточне та оперативне планування.

Схематична модель поточного планування в ПП «Автошлях» наведено в додатку **Б**

Розглянемо ретельніше зміст кожного з етапів поточного планування

**Етап 1.** Інформаційне забезпечення поточного планування

Для реалізації поточного планування виникає необхідність в інформації про диверсифікаційні та ринкові можливості підприємства, його конкурентоспроможність,фінанси-господарський стан підприємства,яка отримується з внутрішніх та зовнішніх джерел та обробляється відповідними підрозділами та відповідальними особами.

**Етап 2.** Оцінювання та аналіз сильних і слабких сторін організації

*Сильні позиції* : ПП «Автошлях» має позитивний імідж у споживачів. Також підприємство намагається володіти найбільш повною і достовірною інформацією про новітні досягнення НТП.

*Слабкі позиції*: використання застарілого рухомого складу.

**Етап 3.**Вибір та формування планових параметрів

*Економічні показники* : зростання прибутку,зменшення собівартості тощо.

*Технологічні показники* :збільшення витрат на іновації , оновлення рухомого складу.

*Соціальні показники* : збільшення середнього заробітку .

**Етап 4**. Підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів

*Обмежений ріст*. При виборі даної альтернативи організація буде розвиватись, хоча й повільно. При цьому перед органі-зацією будуть поставлені досяжні цілі.

*Ріст.* Ця стратегічна альтернатива була б найбільш прийнятною для підприємства. Але зовнішнє середовище не сприяє її реалізації. При виборі цієї стратегії перед організацією постануть недосяжні цілі.

*Скорочення.* Цю стратегію найлегше реалізувати, але вона не відповідає місії організації.

*Поєднаня попередніх варіантів.* Скорочуються менш рентабельні напрямки діяльності підприємства, а вивільнені кошти вкласти у розвиток більш прибуткових та конкурентних напрямків

**Етап 5** Бюджетне планвання

Бюджет-оперативний фінансовий план, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації. Формування бюджету здійснюється розрахунком доходної і роздільної частини, а саме прибутків і витрат товариства. В основі грошових надходжень до бюджету лежать кошти, отримані від реалізації продукції. - застосування системи показників: використовується собівартість, рентабельність , прибутковість.

**Етап 6.**Вибір адміністративних важелів досягнення планових параметрів

Політика- надання якісних та безпечнихм послуг

Процедурами є наприклад зміст інструкцій з експлуатації техніки

**Етап 7.** Формування поточного плану .

Поточний план передбачає узагальнення розроблених на попередніх етапах показників заходів та бюджету:

* перелік планових ключових показників,яких прагне досягнути організація в межах реалізації обраної стратегії діяльності,які повинні відображати усі сфери діяльності підприємства.
* Перелік заходів,реалізація яких сприятиме досягненню визначених показників,економічні ефекти та ефективність від впровадження планових заходів;
* Бюджет організації.

**Етап 8**. Деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності).

На підприємстві розробляються різні графіки роботи і економії витрат матеріалів, часу, економії енергії і трудових ресурсів, та інших виробничих показників, що впливають на собівартість продукції, таким чином і на збут і на прибуток фірми.

Таблиця 4

Види та характеристика центрів відповідальності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види центрів відповідальності | Підрозділи організації , що належать до конкретних центрів відповідальності | Функціональна характеристика центрів відповідальності | Участь у реалізації заходів щодо досягнення планових показників на засадах бюджету |
| Центри вартості | Бухгалтерія, відділ маркетингу і інші відділи ,що підпорядковуються певним органам. | Виробничі підрозділи , що створюють нову вартість .Вони належать до моделі вхід-вихід, оскільки можливо підрахувати усі затрати на їх діяльність та отримані результати у натуральних та кількісних показниках. | -розширення сфери обслуговування;  - удосконалення обладнання. |
| Центри видатків | Господарський відділ, відділ постачання, тощо. | Підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями. Методи обліку та аналізу дозволяють установити за короткий термін залежність між розміром витрат на функціонування таких підрозділів та покращенням загальних результатів. | Удосконалення технології роботи підрозділів, і удосконалення обладнання. |
| Центри інвестицій | Директор, головний бухгалтер, заступник директора з виробництва і іші заступники. | Це керівники інституційного рівня та фінансово-економічні управлінські служби, які контролюють вартість вкладених активів. | -залучення інвестицій для реалізації проектів;  - впровадження інтегрованих управлінських систем. |

**2.2 Організування**

Фактична та раціональна структура управління ТзОВ наведено в додатку **В.**

Таблиця 5

Фактична(раціональна) чисельність і функції посадових осіб в ТзОВ «Автошлях»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Посади працівників | Чисельність чол. | | Функції(види діяльності працівників) | Відповідальність і повноваження |
| Факт., | Рац., |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Директор | 1 | 1 | Визначає стратегію, тактику та політику організації, координує та скеровує діяльність працівників, приймає рішення та видає накази щодо діяльності підприємства | Несе відповідальність перед Зборами Учасників за результати роботи підприємства,розвиток та ефективність діяльності тощо. |
| Заступник з економічних питань | 1 | 1 | Керує центром технічного обслуовування, відділом наукової організації праці, бухгалтерією | Відповідає за чітку працю цих трьох відділів |
| Центер технічного обслуговування | 3 | 3 | Приймання та ведення документації яка стосується споживачів. | Відповідає за чіткість роботи |
| Майстерня № 1 | 21 | 20 | Проведення техогляду,фарбування та шпаклювання автомобілів,геометрія коліс. | Сумлінне і якісне виконання своєї роботи. |
| Майстерня №2 | 24 | 24 | Проведення кузовних та зварювальних робіт,електро роботи | Cумлінне і якісне виконання своєї роботи. |
| Заступник з маркетингу |  | 1 | Організовує маркетингові та рекламні заходи. | Відповідальний за виробничі підрозділи,керівництво процесами оцінки якості товарів; його повноваженнями є використання ресурсів підприємства, спрямування зусиль підлеглих для реалізації поставлених завдань. |
| Відділ реклами |  | 6 | Здійснюють маркетингові заходи для створення гнучкої системи виробничо-господарської діяльності підприємства. | Відповідальні за реалізацію маркетингових заходів; їх повноваженнями є внесення пропозицій у створення системи маркетингових досліджень, опрацювання документації підприємства |

**2.3 Мотивування**

Коротку характеристика змістових та професійних теорій мотивування й обґрунтування можливості

Їх застосування у ПП «Автошлях» наведено в табл.5

Таблиця 6

Застосування теорії мотивування у ПП «Автошлях»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Теорії мотивування** | | **Короткий зміст та особливості застусування** | | **Обгрунтування можливості застосування в організації** | **Елементи системи матеріального стимулювання праці,в яких знаходить відображення теорія** | | |
| 1 | | 2 | | 3 | 4 | | |
| **Змістові теорії (відображають зміст потреб та їх ієрархію)** | | | | | | | |
| **Теорія потреб**  **М.Туган-Барановського** | | 1.Виділяються фізіологічні,статеві, симптоматичні,альтруїстичні  Потреби і потреби практичного характеру.  2.Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди | | Цю теорію можна застосовувати в організації тому, що в кожної людини існують потреби в їжі, одежі та ін. | Організація забезпечує своїх співпрацівників тими потребами яких вони потребують, а саме в їжі, одежі та ін., через зарплату, премії, надбавки. | | |
| **Теорія потреб**  **А.Маслоу** | | 1 Потреби діляться на первинні і вторинні  2 Поведінка людей визначається потребами нижнього порядку.  3 Після задоволення певних потреб їх мотивуюча дія припиняється | | Дана теорія застосовується в організації для задоволення первинних потреб, а потім вторинних. Задоволення первинних потреб буде здійснюватись за рахунок зарплати. Вторинні потреби будуть виражатись у винагородах і рості самоповаги за досягнення успіху. | Система матеріального стимулювання для задоволення первинних потреб включає розподіл зарплати через оцінку кількості та якості праці. Вона базується на винагородах, доплатах. | | |
| **Теорія потреб**  **Д.Мак-Клелланда** | | 1 Три потреби,які мотивують людину:влада, успіх,причетність  2 Увага на потреби високого порядку,оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені | | Цю теорію в організація доцільно застосувати тоді,коли керуюча система уже забезпечила н достатньому рівні задоволення первинних потреб,і увага вже акцентується на вторинних потреб. | Організація надає своїм працівникам можливість бути причетними до справ її, забезпечує постійний розвиток на службі, а отже в успіху і владі. | | |
| **Теорія потеб Ф.Герцберга** | | 1 Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори.  2 Гігієничні фактори(нижній порядок) не дають зявитись незадоволенню роботою.  3 Мотиваційні(вищий порядок)впливають на поведінку | | Дану теорію можна застосувати на ПП «Автошлях» до усіх без винятків працівників, оскільки кожен працівник для належного виконання ним своєї роботи повинен працювати у відповідних умовах,а для підвищення продуктивності його праці. | Мотиваційні фактори у вигляді матеріальних стимулів формують у працівників мотиви щодо виконання певного обсягу конкретних робіт для одночасного досягнення як організаційних, так і особистих цуілей | | |
| **Теорія потреб**  **К.Альдерфера** | 1 Основнима групами,які мотивують людину вважаться потреби існування,зв’язку,зростання. | | | Необхідність її застосування випливає з того, що наявність прямого та зворотнього руху в задоволенні потреб створює ширші можливості для стимулювання працівників в організації | | | Для забезпечення ефективної дії в організації цієї теорії використовують такий принцип матеріального стимулювання як забезпе-чення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності внробничо-господарської діяльності. |
| **Теорія потреб**  **Д.Мак-Грегора** | 1 Теорія «Х» передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності,тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози.  2 Теорія «У» апелює до потреб вищого порядку : потреби у причетності , мати високі цілі,автономії і самовираження  3 Працівники більш схильні до теорії «У»,але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлює вибір ними теорії «Х». | | | Дана теорія не знаходить відображення в управлінні організацією. | | |  |
| **Теорія потреб**  **У.Оучі** | 1 Теорія «Z» визначає,що основою успіху працівників є віра в загальні цілі.  2 Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій. | | | Доцільно застосування в організаціях,у яких первинні потреби працівників уже задоволені на належному рівні,при цьому існують чітко визначення організаційні цілі , культивується корпаративний дух, заохочується взаємодопомога та взаємопідтримка. | | | Тут вагому роль відіграє система матеріального стимулювання за досягнення конкретних результатів відповідно до установлених цілей,тобто акцентує увагу на відрядній,комісійних формах оплати праці, установлені доплати та премії,тощо. |
| **Процесійні теорії(відображають процес менеджменту)** | | | | | | | |
| **Теорія очікувань В.Врума** | Базується на очікувані появи якоїсь події. Виділяють такі очікування:  - по відношенню до ”затрат-результатів”  - по відношенню до “результатів-винагород”  - по відношенню до цінності заохочення або винагороди | | | Дана теорія застосовується в організації і виявляється через очікування працівників на винагороду, заміну, на виконану роботу. | | | Система матеріального стимулювання праці базується на зовнішніх винагородах, які дає робота. Це зарплата, на яку очікує працівник в обмін за виконану роботу, премія яка може виступати елементом очікування. |
| **Теорія справедливості**  **С.Адамса** | | | Констатує, що люди об′єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до вкладених зусиль і потім співставляють його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння виявляє дисбаланс і несправедливість, то у людини виникає психологічна напруга. | Застосовується в організації і виявляється через справедливий розподіл заробітної плати між працівниками в залежності від стажу роботи, кваліфікації працівника і якості його роботи. | | Система матеріального стимулювання праці в якій відображена дана теорія полягає в тому, щоб справедливо розподілити заробітну плату між працівниками в74 залежності від кількості та якості їх праці, кваліфікації та інших критеріїв. | |
| **Теорія партисипативного управління** | | | Залучення працівників до управління організацією. | Застосовується у підприємствах де використовується демократичний стиль керівництва. | | Передбачає надання матеріальних стимулів за колективні успіхи. | |
| **Теорія резутальтивної валентності Дж.Аткінсона** | | | 1 Стверджує,що будь-яка людина прагне досягнути успіху,самоствердитись, реалізувати власний потенціал.  2 Мотивація діяльності залежить від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки | Передбачає вивчення прагнень працівників досягнути успіху чи уникнути невдач, диференціацію їх на групи відповідно до виявлених прагнень та орієнтацію на індивідуальні характеристики щодо формування необхідних мотивів | | Для того, щоб повністю реалізувати здібності працівників необхідно забезпечити у ПП «Автошлях»можливість підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, що викликатиме в індивіда бажання досягнути успіху і,відповідно, принесуть успіху організації. | |
| **Теорія Портера і Лоулера** | | | 1 Комплексна теорія,яка включає елементи теорії очікуваня і теорії справедливості.  2 Передбачає задоволення чи незадоволення працівника внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань,який у свою чергу визначається затраченими зисилями, здібностями характером та оцінкою ролі працівника. | Теорію доцільно застосувати у ПП «Автошлях» оскільки вона є комплексною і враховує значний перелік чиників,що визначають рівень затрачених працівником зусиль, досягнення певних результатів та отримання задоволення від наданих винагород | | У цій теорії обґрунтовується необхідність застосування усіх елементів матеріального стимулювання праці для задоволення потреб працівників,збільшення їх віддачі та отримання бажаного рівня резутальтивності. | |
| **Теорія морального стимулювання** | | | Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку(визнання, причетності, поваги).Базується на використанні моральних стимулів. | Доцільно застосовувати у кожній організації , але обов’язково як додаток до матеріального стимулювання. | | Не передбачає | |
| **Теорія матеріального стимулювання** | | | Передбачає формування та використання систем матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати. Є найдієвішою з позицією мотивування. | Є обов’язковою для застосування у будь-якій організації. | | Надання премій, добавок, надбавок. | |

Результат розрахунків заробітної плати працівників ПП «Автошлях» за фактичної організаційної 3структури управління та з врахуванням очікуваних організаційних змін наведено у табл.. 6 і 7 відповідно

Таблиця 7

Результат розрахунків фактичної заробітної плати працівників ТзОВ«Автошлях»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Посадові  особи | Чисельність  чол. | Посадо-  вий  оклад грн. | Надбавки,доплати | | | Премії | | Величина  місячної заробітної  плати  грн.. |
| Характер | Величина  грн.(%) | | Характер | Величина  грн.(%) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Директор | 1 | 1800 | За успішне керівництво | | 180 | За пропозиції | 180 | 2160 |
| Заступник з економічних питань | 1 | 1350 | за ненормований робочий день | | 135 | за ефективне управління | 135 | 1620 |
| Центер технічного обслуговування | 3 | 1450 | За успішне керівництво | | 145 | За пропозиції | 145 | 1740 |
| Майстерня № 1 | 21 | 1400 | За шкідливу роботу для здоров’я | | 130 | За тепміновість у роботі | 100 | 1630 |
| Майстерня №2 | 24 | 1400 | За шкідливу роботу для здоров’я | | 1300 | За тепміновість у роботі | 100 | 1630 |

Середня величина заробітної плати 1647

Фонд заробітної плати 82350

Таблиця 8

Результат розрахунків раціональної заробітної плати працівників ТзОВ «Автошлях»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Посадові  особи | Чисельність  чол. | | | Посадо-  вий  оклад грн. | | Надбавки,доплати | | | | Премії | | | | Величина  місячної заробітної  плати  грн.. | |
| Характер | Величина  грн.(%) | | | Характер | | Величина  грн.(%) | |
| 1 | 2 | | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | |
| Директор | 1 | | | 2100 | | За успішне керівництво | | 210 | | За пропозиції | | 210 | | 2520 | |
| Заступник з економічних питань | 1 | | | 1400 | | за ненормований робочий день | | 140 | | за ефективне управління | | 140 | | 1680 | |
| Центер технічного обслуговування | 3 | | | 1550 | | За успішне керівництво | | 155 | | За пропозиції | | 155 | | 1860 | |
| Майстерня № 1 | 20 | | | 1700 | | За шкідливу роботу для здоров’я | | 120 | | За тепміновість у роботі | | 139 | | 1959 | |
| Майстерня №2 | 25 | | | 1700 | | За шкідливу роботу для здоров’я | | 120 | | За тепміновість у роботі | | 139 | | 1959 | |
| Заступник з маркетингу | | 1 | 1400 | | За успішне керівництво | | | | 140 | | за ефективне управління | | 140 | | 1680 |
| Відділ реклами | | 5 | 1500 | | за ненормований робочий день | | | | 150 | | За пропозиції | | 150 | | 1800 |

Середня величина заробітної плати 1975

Фонд заробітної плати108625

**2.4 Контрулювання**

Використання відповідних видів контролю за ознакою етапів здійснення виробничої діяльності, характеристику процесу їх реалізації,характеристику впливу контролю на працівників подано у табл.8

Таблиця 9

Контролювання у ТзОВ«Автошлях»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика процесу контролю**  **щодо кожного виду ресурсів** | | | | | | **Оцінка впливу контролю на посадових осіб і підрозділи організації** | | | **Служби і посадові особи, які відповідають за результати контролю** |
| **Людські** | **Фінансові** | **Матеріальні** | **Інформаційні** | **Технологічні** | |  | | |  |
| ***Попередній контроль*** | | | | | | | | | |
| При наймі на роботу претендентів оцінюють відповідно до певних критеріїв: освіта, досвід роботи, навички, кваліфікація. | Перевіряються усі грошові надходження та видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження чи виплат. | Перевіряється якість та кількість отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів та критеріїв, що у них зазначені. | Зовнішня та внутрішня інформація перевіряється на достовірність та об’єктивність.  Формується система збору, оброблення та перевірки інформації | Перевіряється наявність сучасних технологій, які б допомагали працівникам у роботі. | | | Допомагає посадовим особам уникнути помилок в управлінні і викликає в працівників почуття відповідальності. | | - за людські-керівники відділів та директор;  - за фінансові – заступник з економіки;  - за матеріальні та технологічні - відділ постачання;  - за інформаційні - рекламний відділ. |
| *Поточний контроль* | | | | | | | | | |
| Здійснюються регулярні перевірки роботи працівників, періодичні атестації працівників. | Перевіряється робота бухгалтерії, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідність фінансової документації та фінансових операцій підприємства нормам чинного законодавства. | Перевіряється ефективність використання наявних матеріальних ресурсів, виявляються відхилення та встановлюються їх причини. | Перевіряється робота внутрішнього рекламного відділу, а також інших систем обробки інформації. | Перевіряється ефективність використання наявних технологій. | | | Дозволяє виключити відхилення від поставлених планів і інструкцій в ході роботи. | | - за людські-керівники відділів та директор;  - за фінансові – заступник з економіки;  - за матеріальні та технологічні - відділ постачання;  - за інформаційні - заступник з реклами та директор. |
| *Заключний контроль* | | | | | | | | | |
| Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до постійного удосконалення професійних навичок. | Перевіряються фактичні фінансові результати та порівнюються із запланованими. | Перевіряється ефективність використання матеріальних ресурсів. | Перевіряється повнота, достовірність та об’єктивність інформації. | | Перевіряється ефективність використання технологій. | | | Надає керівнику інформацію, яка необхідна для врахування подібних ситуацій в майбутньому | - за людські-керівники відділів та директор;  - за фінансові - головний бухгалтер;  - за матеріальні та технологічні - відділ матеріало-технічного постачання;  - за інформаційні - заступник з реклами та директор. |

**2.5 Регулювання**

## Таблиця 10

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Виявлені в процесі контролю недоліки,**  **відхилення та збої** | | | | | | | **Прийняття відповідних управлінських рішень в керуючій системі з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв** | | **Оцінка впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи організації** |
| **Людські** | **Фінансові** | | **Матеріальні** | **Інформаційні** | **Технологічні** | |  | |  |
| *Попередній контроль* | | | | | | | | | |
| Було виявлено потребу у кількох висококваліфікованих працівниках. | Було виявлено потребу у збільшенні коштів на закупівлю матеріалів. | | ------- | Було виявлено брак інформації про збут нового товару. | Виявлено потреба у 5 нових верстатах. | 1) приймається  рішення про пошук кількох висококваліфікованих працівників;  2) приймається рішення про перерозподіл бюджету;  3) приймається рішення про збір додаткової інформації про конкурентів;  4) приймається рішення про купівлю 5 нових верстатів. | | | Позитивно впливає і на посадових осіб, і на підрозділи організації, оскільки допомогло усунути недоліки на початковій стадії. |
| *Поточний контроль* | | | | | | | | | |
| Було виявлено рішення кількох ви-сококваліфі-кованих спеціалістів про вихід на пенсію. | ------ | | Виявлено перевитрати матеріалів через несправність техніки. | Недостатня поінформованість працівників, щодо подібних підприємств. | Декілька комп’ютерів не підлягають ремонту. | | 1) приймається рішення про узгодження із новими працівниками умов трудових контрактів;  2) приймається рішення про використання нових джерел для збору інформації про конкурентів;  3) приймається рішення про ремонт усієї несправної техніки;  4) приймається рішення про оцінку комп’ютерів для здачі на металобрухт. | | Через недбальство працівників певна посадова особа може постраждати, але вплив в цілому є позитивним. |
| *Заключний контроль* | | | | | | | | | |
| Вихід на пенсію кількох висококваліфікованих спеціалістів. | | Було виявлено підвищення попиту на послуги підприємства. | Було виявлено недостатність певних матеріалів. | Недостатня поінформованість про потреби клієнтів. | ------- | | | 1. приймається рішення про підписання контракту з новими працівниками; 2. приймається рішення про закуплю необхідних матеріалів ; 3. приймається рішення про проведення маркетингових досліджень; 4. приймається рішення про стимулювання працівників. | Вплив на всіх працівників підприємства є позитивним, бо це дає можливість уникнути подібних недоліків, відхилень чи збоїв у майбутньому. |

**Розіл 3 ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Таблиця 11

Застосування методів менеджменту в ТзОВ «Атошлях»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Групи методів** | **Види методів** | **Приклади використання конкретних методів в організації** | **Характеристика взаємозв’язку функцій з методами менеджменту в організації** | **Характеристика механізмів взаємодії різних методів менеджменту в організації** |
| **Економічні** | *Економічні плани* | Підприємство розробляєдовго -, середньо - та короткострокові плани діяльності. | планування | Економічні плани взаємодіють з економічними стимулами, бюджетом, організаційними та розпорядчими способами впливу. |
| *Економічні стимули* | За певні досягнення працівників, їм надаються премії, надбавки, доплати тощо. | контролювання, мотивування | Взаємодіють з адміністративними методами менеджменту, бюджетом та соціально-психологічними методами менеджменту. |
| *Бюджет* | Щорічно бухгалтерія розробляє бюджет організації і погоджує його з директором | планування, контролювання, регулювання, мотивування | Взаємодіють з економічними стимулами, з соціальними планами. |
| **Адміністративні** | *Організаційні способи впливу* | Прийняття статуту підприємства на загальних зборах акціонерів | організування,  контролювання | Взаємодіють з розпорядчими та дисциплінарними способами впливу. |
| *Розпорядчі способи впливу* | Розпорядження директора про нарахування премій працівникам | організування, мотивування, контролювання, регулювання | Взаємодіють з економічними , адміністративними та соціально-психологічними методами. |
| *Дисциплінарні способи впливу* | Керівник виносить догану головному бухгалтеру за постійні штрафи податкової інспекції | організування, мотивування, контролювання | Взаємодіють з економічними та моральними стимулами, організаційними та розпорядчими способами впливу. |
| **Соціально-психологічні** | ***Соціальні плани*** | Для працівників забезпечуються нормальні умови праці, проводиться медичне обстеження працівників. | планування,  мотивування | Взаємодіють з економічними методами. |
| *Моральні стимули* | За вислугу років, певні заслуги перед підприємством, за ефективну роботу працівники нагороджуються листами подяки, похвальними грамотами. | мотивування, контролювання | Взаємодіють з адміністративними та економічними методами. |
| *Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі* | Формування колективів проводиться за такими вимогами, як стаж, вік, освіта, психологічна сумісність | організування,  контролювання, регулювання | Взаємодіють з економічними стимулами, бюджетом. |
| **Технологічні** | ***Технологічні документи*** | Вказівки з використання певного обладнання та оснащення. | організування, контролювання,  регулювання | Взаємодіють з економічними планами та адміністративними методами. |
| *Конструкторські документи* | Ескізи стендів, креслення тощо. | планування, контролювання, регулювання | Взаємодіють з економічними планами та адміністративними методами. |

**Розділ 4*.* РОЗРОБКА МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

Таблиця 12

Управлінські рішення

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика управлінських рішень** | **Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень** | **Механізми забезпечення ефективності використання характеристик управлінських рішень в організації** | |
| **Види управлінських рішень**:  *За сферою охоплення:*  загальні рішення | наказ директора про перехід на 7-ми годинний робочий день |
| часткові рішення | наказ про економію матеріалів |
| *За тривалістю дії:*  перспективні рішення | рішення директора про заміну старих верстатів новими |
| поточні рішення | рішення начальника відділу постачання про закупівлю матеріалів при виявленні їх недостачі | Компетентні  працівники, інформаційне забезпечення, швидкість документообігу, високий автоматизації робочих місць, трудова дисципліна, стабільність кадрів, хороші умови праці. | |
|
| *За рівнем прийняття:*  рішення на вищому рівні управління | рішення по підписання договору з іноземним клієнтом |
| рішення на середньому рівні управління | рішення про рекламну кампанію |
| рішення на нижчому рівні управління | рішення про підвищення ефективності праці |
| *За характером вирішуваних організацією завдань:*  організаційні запрограмовані рішення | рішення про нарахування заробітної плати працівникам |
| організаційні незапрограмовані рішення | рішення про відмову купівлі партії матеріалів через недостачу коштів |
| компромісні рішення | рішення про відмову від рекламної кампанії і спрямування коштів на купівлю нового обладнання |
| *За способом обґрунтування:*  інтуїтивні рішення | рішення директора запросити програміста для ремонту верстатів, що вийшли з ладу |
| рішення, які базуються на судженнях | рішення начальника відділу постачання про купівлю додаткової кількості матеріалів на основі інформації про підвищення цін (за декілька днів) на них |
| раціональні рішення | рішення про комп’ютеризацію усіх відділів підприємства |
| *За способом прийняття:*  одноособові рішення | рішення директора про звільнення працівника у зв’язку з великою кількістю необґрунтованих прогулів |
| колегіальні рішення | пропозиція заступника з економіки про надання знижки постійним клієнтам у зв’язку зі зниженням конкурентоспроможності. Рішення приймає директор на основі інформації, отриманої від головного бухгалтера. |
| колективні рішення | рішення трудового колективу про затвердження статуту підприємства. |
| *За характером:*  економічні рішення | рішення головного бухгалтера про перерозподіл бюджету |
| технологічні рішення | рішення директора про купівлю 5 верстатів |
| соціально-психологічні рішення | рішення директора про надання путівок в Крим усім працівникам підприємства |
| адміністративні рішення | рішення директора про заміну заступника з виробництва |
| **Умови прийняття управлінських рішень:**  право прийняття | заступник з економіки має право приймати рішення щодо роботи бухгалтерії |
| повноваження | заступник з виробництва не має права приймати рішення про розформування відділу кадрів, таке рішення приймає лише директор |
| обов’язковість | при звільненні одного або кількох працівників начальник цього відділу повинен прийняти рішення про знаходження заміни звільненим робітникам |
| компетентність | директор правильно прийняв рішення про зміну постачальника |
| відповідальність | якщо заступник директора з реклами прийняв помилкове рішення ,то до нього можна застосувати штрафні санкції |
| **Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:**  особисті якості менеджера | менеджер з більш високою кваліфікацією приймає компетентніші рішення ніж менеджер з нижчою кваліфікацією |
| поведінка менеджера | якщо менеджер попросив виконати певне рішення, то працівник виконає його якісно |
| середовище прийняття рішень:  визначеність | якщо начальник відділу постачання знає в якого постачальника найнижчі ціни на певні матеріали, то він вибере цього постачальника, що зменшить видатки підприємства |
| ризик | якщо директору не відомо, на які послуги буде великий попит, то вибрати йому допоможе прискіпливий аналіз |
| невизначеність | якщо директору невідомий в майбутньому попит на певні види послуг, то він вибере ті послуги, попит на які в минулому був високий | |  | |
| інформаційні обмеження | якщо начальнику відділу постачання не відомо про певний матеріал він не прийме рішення про його купівлю | |
| взаємозалежність рішень | директор, приймаючи рішення про купівлю нового комп’ютера, визначає того хто на ньому буде працювати | |
| очікування можливих негативних наслідків | якщо дослідження показали ,що даний вид послуг не користуватиметься попитом, то рішення про його запровадження не буде прийняте | |
| можливість застосування сучасних технічних засобів | якщо для створення стендів можна використати певні технічні засоби, то начальник виробничого підрозділу прийме рішення про їх використання | |
| наявність ефективних комунікацій | начальник відділу постачання прийняв рішення про закупівлю нового устаткування | |
| відповідність структури управління цілям та місії організації | якщо начальник певного відділу або директор приймають рішення, то вони повинні знати хто з підлеглих буде його виконувати | |
| **Підходи до оптимізації управлінських рішень:**  науковий метод | у відділі постачання постійно збирається і аналізується інформація про ціни на певні матеріали, до цього залучають внутрішній інформаційний відділ . На основі зібраної і проаналізованої інформації приймаються рішення про купівлю певних матеріалів | |
| системна орієнтація | на основі отриманої і проаналізованої інформації про попит на послуги підприємства в певних районах, приймаються рішення про проведення рекламної кампанії | |
| моделювання | створення нової моделі упаковки цементу | |

Процеси вироблення управліньських рішень у ТзОВ «Автошлях» з метою подолання наявних проблем наведено в додатках **Г ,Д,Е**.

**Розділ 5 ПРОЕКТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Характеристика всіх видів комунікацій,опис використання інформації та пропозиції системи роботи з документами ТзОВ приводяться в табл 13

Таблиця 13

Комунікації в ТзОВ «Атошлях»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види комунікацій | Характеристика конкретних видів комунікацій | Приклади використання інформації при різних видах комунікацій | Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій |
| **Зовнішні** | Телефонні переговори. Звіти. Реклама. Факсимільні перекази. Пошта.Інтернет. Кур’єрська періодична та спонтанна разова преса | Вирішення адміністративних питань. Походження відряджень.Передача контрактів та фінансових документів.Прийом інформації про пропозиції на ринку автозапчастин конкурентів. Передача декларацій в податкову інспекцію. | Текуча інформація та погодження спільних дій в комерційній та кадровій політиці. Оперетивне рішення проблем техобслуговування окремих специфічних агрегатів. |
| **Внутрішня** | Телефонні переговори. Курєрська пошта.Гучномовний зв'язок.Адресна пошта.Тестування . Розмова. Розпвідь. | Передача розпоряджень та вказівок про плани робіт усунення недоліків та рекламацій. Передача документів.Розподіл замвлення серед майстрів. Контрль за виконанням. | Накази,розпорядження нормативні документи.  Технічні вимоги і інструкції для ремонту.  Видача нарядів на роботу. |

Графіки діяльності комунікацій в малому підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів зображаються на рис. 7, рис. 8, рис. 9 і рис. 10

Тестування на стендах

Монтаж складання

Дефектоскопія вузлів

Діагностика

Прийом авто в ремонт

Передача клієнтові

Постачання запчастин

Замовлення запчастин

Рис. 7 Органіграма технічного обслуговування машин

Стенд ремонту шин

Балансир

Підйомник

№1

Підйомник

№2

Стенд тестування

Пост діагностики

Миття

автомобілів

Підйомник

№3

Пост геометрі коліс

Пост контролю СО

Підйомник

№4

Підйомник

№5

Рис. 8 Топограма розміщення обладнання технічного сервісу автомобілів.



Рис. 9 Діаграма попиту машин на ринку України за 2000-2001 роки.

|  |  |
| --- | --- |
| Марка | Кількість автомобілів |
| **Volkswagen** | **2686** |
| **Opel** | **1946** |
| **Audi** | **1882** |
| **Mercedes** | **1846** |
| **BMW** | **1835** |
| **Toyota** | **1818** |
| **Ford** | **1674** |
| **Skoda** | **1673** |
| **Daewoo** | **1576** |
| **Mazda** | **1304** |
| **Honda** | **1192** |
| **Nissan** | **1134** |
| **Mitsubishi** | **690** |
| **ЗАЗ** | **638** |
| **Renault** | **555** |
| **Peugeot** | **524** |
| **Volvo** | **488** |
| **Subaru** | **449** |
| **Fiat** | **403** |

Рис. 10Діаграма попиту машин на ринку України за квітень 2010 року

Графічна модель комунікаційного процесу в ТзОВ «Атошлях»

|  |
| --- |
| Відділ постачання. Відповідальний за створення бази даних та облік запчастин. |

|  |
| --- |
| Разові вимоги на видачу матеріалів та запчастин. |

|  |
| --- |
| Передавання накладної посильним або каналом внутрішньої комп’ютерної мережі. |

|  |
| --- |
| Оптимальний спосіб - каналом внутрішньої комп’ютерної мережі. |

|  |
| --- |
| Комірник отримує накладну, готує запчастини до видачі. |

|  |
| --- |
| Після видачі комірник передає данні у відділ постачання про залишки даних запчастин на складі. |

**Рзділ 6. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Таблиця 14

Особливості груп працівників в малому підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика груп працівників | Види формальних груп | | | | Види неформальних груп | | | |
| Керівників | Командна | Виробнича | Торгівельна | Автохоббі | Ініціативна | Соціальна | За стажем роботи |
| Склад | Директор з заступниками | Начальники відділів | Бригади робітників | Менеджери по рекламі | Інженери-техніки | Енергійних та винахідливих робітників | Співпрацівники, сусіди | Більш досвідчені в роботі працівники |
| Чисельність | 3 | 3 | 45 | 2 | 5 | 10 | 3 | 3 |
| Характеристика зв’язків | Безпосередня підпорядкованість | Пряма залежність | Технологічна схема ремонту | Вузька спеціалізація роботи | Професійна орієнтація | Професійні | Спонтанні безконфліктні | Обмін досвідом в ремонті авто |
| Мотиви виникнення | Організація управління | Організація роботи підрозділів | Виробничі потреби | Розширення мережі збуту | Група однодумців | Бажання досягти успіхів у роботі | Економія витрат | Вирішення складних питань по ремонту |
| Заходи з підвищення ефективності | Єдність у досягненні цілей та мети організації. Логічний розподіл заробітків | Формування витрат.  Створення колективного ділового клімату | Професійна підготовка.  Взаємовиручка | залежність заробітку від збуту | Всебічна інформованість.  Інтереси до технічних новинок | Бажання стати лідером в частині знань | Координація взаємодії в напрямку раціоналізації транспорту до і після робочого часу | Створення вечорів по обміну досвідом з молодим персоналом |

В раціональній схемі формальна виробнича група ділиться ще на три:

* група підвищення кваліфікації;
* група бригад виїзної технічної помочі;
* група підвищення продуктивності праці.

Дані заносимо в табл. 15

Таблиця 15

Особливості раціональних груп працівників в ТзОВ «Автошлях»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика груп працівників | Види раціональних формальних груп | | | Види раціональних неформальних груп | | |
| Група підвищення кваліфікації | Бригад виїзної технічної помочі | Робітників на підйомниках | Аматорів футболу | Водіїв | Активного відпочинку |
| Склад | Робітники різних спеціальностей | Найбільш досвідчені робітники | Механіки по ремонту автомобілів | Різні категорії робітників | Власники автомобілів | Співпрацівники, сусіди |
| Чисельність | 15 | 9 | 10 | 20 | 10 | 20 |
| Характеристика зв’язків | Тимчасова професійна | Цілодобове чергування | Рівнобіжність роботи | Спонтанна за інтересом | Спонтанні безконфліктні | Спонтанні безконфліктні |
| Мотиви виникнення | Освоєння суміжних спеціальностей | Необхідність точного „діагнозу” та швидкого ремонту | Необхідність більш якісного обслуговування авто | Підчас проведення різних чемпіонатів по футболу. | В напрямку вирішення проблем з експлуатації та ремонту власних авто | В задоволенні від відпочинку |
| Заходи з підвищення ефективності | Стимулювання до самовдосконалення. | Необхідність постійного обміну досвідом.  Додаткові доплати за якісне обслуговування клієнтів | Професійна підготовка.  Взаємовиручка. | Ведення статистики чемпіонатів та вивішування на дошці оголошень. | Надати можливість ремонту власних авто робітників на нашій станції. | Координація взаємодії в напрямку організації проведення дозвілля. |

**Розділ 7 РОЗОБКА ПРОПОРЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА**

Визначаємо характеристики керівників підприємства, вибираємо і обґрунтовуємо форми влади і впливу на колективи працівників підприємства використовуючи табл. 16

Таблиця 16

Характеристика і обґрунтування застосування підходів до керівництва в ТзОВ «Автошлях»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Підходи до ефективного керівництва | Загальна характеристика | Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління | | |
| Генеральний директор | Керівник сервісу | Заступник з маркетингу |
| 1. Форми влади:  - примусу  винагороди  - законна  - еталонна | Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності  Виконавець вірить в те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду  Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок – виконувати їх    Влада власного прикладу того керівника, що впливає | Використовує експертну форму владу  **Способи впливу:** Переконання підлеглих, що керівник володіє запасом спеціальних знань і досвіду, які задовольнять певні потреби.  Формує довіру до себе, вміє оцінити інтелект підлеглих.  **Підходи до лідерства:**  *З позиції особистих якостей:* чесність, інтелект, економічна освіта, здоровий глузд, мудрість почуття гумору, впевненість у собі.  *З позиції поведінки:*  Демократичний, орієнтований на досягнення цілей. | Використовує законну форму влади.  **Способи впливу:**  Базуються на традиціях, які здатні задовольнити бажання підлеглих бути потрібними і захищеними  **Підходи до лідерства:**  *З позиції особистих якостей:*  чесність, технічна освіта, доброзичливість, наполегливість, вимогливість.  *З позиції поведінки:*  Демократичний, орієнтований на роботу  *Ситуаційний:*  в залежності від конкретного моменту. | Використовує влади винагороди та законну.  **Способи впливу**  Базуються на традиціях, які здатні задовольнити бажання підлеглих бути потрібними і захищеними, а також бажання підлеглих отримати певну винагороду за роботу.  **Підходи до лідерства:**  *З позиції особистих якостей:*  чесність, наполегливість, енергійність, рішучість, інтелект, економічна освіта, здоровий глузд.  *З позиції поведінки:*  Демократичний, орієнтований на роботу. |

**Розділ 8 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ефективність менеджменту – це результат управлінської діяльності, який характеризується з двох боків:

* показниками, які відображають побудову та функціонування системи менеджменту, їх соціальну сутність;
* показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності;

Виділяють економічну, соціальну та організаційну ефективність менеджменту.

*Економічна ефективність менеджменту* – відображає економічні результати, які характеризують діяльність організації при певній системі управління.

Показники, які відображають функціонування системи менеджменту:

- по рівню автоматизації робочих місць управлінців це наявність комп’ютерів, їх під єднання до мережі Інтернет та внутрішньої локальної мережі; наявність зовнішнього та внутрішнього телефонних зв’язків; наявність селекторного та гучно мовного зв’язків;

- по рівню розробки інструктивного та нормативного матеріалу це наявність чітко визначених посадових обов’язків, інструкцій, технологічних схем ремонту та інших документів які враховують специфіку кожного робочого місця.

- по рівню технічної озброєності управлінців це наявність мобільного зв’язку, портативних оргтехніки, автомобілів.

Організаційна ефективність менеджменту – характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни.

В нашому підприємстві по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів менеджери вищого рівня беруть участь в зовнішніх контактах з державними інстанціями, організовують роботу менеджерів нижчого рівня, приймають участь у вирішенні питань економічного плану. Менеджери нижчого рівня організовують роботу майстрів сервісу, беруть участь у вирішенні питань постачання запчастинами. Організовують роботу салону продажу, вирішують питання маркетингу та реклами.

У менеджерів вищого рівня ненормована управлінська праця. У менеджерів нижчого рівня - нормована погодинна з пристосуванням до вигідної роботи з клієнтом.

По співвідношенні чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління визначено що найбільше керівників середньої ланки тому швидкість прийняття управлінських рішень буде гальмуватись. Необхідна перебудова організаційної структури підприємства в раціональну див. п. 2.2.2..

*Соціальна ефективність менеджменту* – відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників та керівників, формування корпоративного духу, психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації.

Показники, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації:

Умови праці на підприємстві близькі до взірцевих західних. Трудові успіхи, визнання заслуг, висока ступінь відповідальності, гордість працівників, що там працюють, зростання службове та професійне – все це посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі праці. Звідси і мала текучість кадрів, високий рівень трудової дисципліни.

. Показники, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку:

Виходячи з мотивування робітників до праці – продуктивність праці буде підтримуватись на високому рівні. Заробіток робітників пов’язаний з результатом роботи кожного і якомога ліпше задовольнити потреби споживача.

**ВИСНОВКИ**

В даній курсовій роботі була розроблена система менеджменту в організації малого підприємства по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілів.

Була дана характеристика організації, розглянуті функції, методи менеджменту, механізми прийняття управлінських рішень, управління групами працівників та комунікації на підприємстві.

В процесі аналізу всій діяльності підприємства була дана характеристика керівників з точки зору впливу та влади в колективі, підходу до лідерства. Рекомендовані стилі керівництва, проведена оцінка професійних якостей та дана оцінка ефективності системи менеджменту.

Працюючи над проектом були розроблені фактична та раціональна системи менеджменту в організації. Їх зіставлення дало можливість визначити переваги однієї системи над іншою. Ще раз була доказана ефективність роботи менеджера та необхідність його роботи в нових економічних умовах.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гончаренко Ю. „Обзор украинского автомобильного рынка за I полугодие 2001 года”. Галицкие КОНТРАКТЫ №37, 2001.

2. ИАГ „AUTO-Consulting” „Статистика продаж автомобилей за июль в Восточном регионе”. Опубликовано: 30.08.2009.

3. ИАГ „AUTO-Consulting” „В июле рекорд продаж новых автомобилей в Украине ”. Опубликовано: 13.08.2009.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. „Теоретичні та прикладні засади менеджменту” „Інтелект – Захід”, 2002. – 228 с.

5. Кузьмін О.Є. „Сучасний менеджмент”. Львів: Центр Європи, 1995. – 176с.

6. Лучко М.Р., Мех. Я.В. „Розробка системи обліку”. Тернопіль, 2001. – 96с.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». Пер. С англ. - М.: Дело, 1992. – 702 с.

8. Пилипенко І.І., Бутинець Ф.Ф. „Удосконалення національних нормативів аудиту” Житомир ЖІТІ, 2000. – 206 с.

9. „Синица в руках или журавль в небе: мнения автолюбителе”. Журнал „Практический маркетинг” №3 2000.