Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет бізнесу

Кафедра менеджменту та маркетингу

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни:

«Основи менеджменту»

На матеріалах ТзОВ «Ніколь»

на тему: «Проектування системи менеджменту на підприємстві»

Виконала:

ст.гр. МО – 32

Климюк Я.В.

Перевірив: асистент.

Стрижеус Л.В.

Луцьк 2008

Зміст

Вступ

Розділ 1. Загальна характеристика організації

1.1 Характеристика форми організації, особливості її існування

1.2 Місія організації, профіль і види діяльності

1.3 Межі території, яку охоплює діяльність організації

1.4 Характеристика внутрішнього і зовнішнього середовища

1.5 Етап життєвого циклу організації

1.6 Аналіз основних техніко-економічних показників

Розділ 2. Формування функцій менеджменту на підприємстві

2.1 Планування

2.2 Організація

2.2.1 Організація взаємодії

2.3 Контроль

2.4 Мотивація і стимулювання

Розділ 3. Використання методів менеджменту на підприємстві

Розділ 4. Проектування комунікацій на підприємстві

4.1 Характеристика видів комунікацій в організації

4.2 Система робіт з документами

4.3 Характеристика комунікаційного процесу

Розділ 5. Розробка механізмів прийняття управлінських рішень на підприємстві

Розділ 6. Формування механізмів управління групами працівників на підприємстві

Розділ 7. Розробка пропозицій та вдосконалення керівництва в організації

Розділ 8. Організація управління конфліктами, перемінами та стресами в організації

Висновок

Список використаної літератури

Додатки

Вступ

Однією з найголовніших складових успіху діяльності будь-якої організації є використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації — менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню ТзОВ «Ніколь» на ринку, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат. Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з іншого — високою динамікою позитивних змін.

Дана курсова робота розглядає проектування системи менеджменту на ТзОВ “Ніколь”. У цій роботі визначається і обґрунтовується місія, профіль, види діяльності, межі території, яку охоплює підприємство, розкривається зміст і застосування менеджерами основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Тому, мета даної курсової роботи полягає у дослідженні основних принципів діяльності ТзОВ “Ніколь” та визначенні пріоритетних напрямків розвитку організації, система управління якої повинна базуватися на основі сучасних принципів менеджменту.

1. Загальна характеристика ТзОВ “Ніколь”

1.1 Характеристика форми організації ТзОВ “Ніколь” та особливості її існування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ніколь», надалі - товариство, засноване на приватній власності. Створене з метою задоволення потреб підприємств, установ, організацій та населення у товарах та послугах з високими споживчими якостями та технічним рівнем, отримання законного прибутку.

ТзОВ «Ніколь» створено 26.09.1995 р. Основні види діяльності: автосервіс, торгівля банківським обладнанням і будівельними матеріалами. З 2000 року прийнято рішення розвивати виключно торгівельний напрямок. У 2003 році, у зв'язку з неспроможністю постачальників задовольнити потреби торгівельного відділу, було розпочато власне виробництво легких сейфів. В 2004 році, після придбання і реконструкції додаткових виробничих потужностей, фірма розпочала виробництво власних металічних шаф, важких сейфів, архівних і складських стелажів.

Після проведеної в 2005-2006 роках модернізації виробництва, закупівлі нового цифрового обладнання, ТзОВ «Ніколь» отримало можливість атестувати своє виробництво і розпочати серійний випуск сертифікованих сейфів. Завдяки потужному конструкторському і технологічному потенціалу, висококваліфікованому персоналу компанія змогла в короткі строки сертифікувати власні розробки - сейфи І, II, III, V, VII, VIII класів опору. Причому оригінальність конструкторських рішень і якість виготовлення дозволило продукції ТзОВ «Ніколь» пройти випробування в кращій випробувальній лабораторії країни - «Науково-інженерному центрі випробувань виробів і матеріалів захисту» Української Системи сертифікації (УкрСЕРПО).

На сучасному етапі підприємство спеціалізується на виробництві металевого обладнання: сейфи, депозитарії, двері металеві, шафи та стелажі і т.д. та наданні послуг по монтажу обладнання.

ТзОВ "Ніколь" володіє добре оснащеними виробничими потужностями, до складу яких входить 2 виробничі бази в с. Жидичин та с. Боремель:

1. Виробнича база в с. Жидичин.

Адреса: обл. Волинська, р-н Ківерцівський, с. Жидичин, вул. 17-го Вересня, 59. Дане виробництво спеціалізується на виробництві сертифікованих сейфів та дверей. На території виробництва знаходиться цех по виготовленню металевих виробів, складські приміщення, офісні та побутові приміщення, додаткові виробничі приміщення, автопарк та ін.

2. Виробнича база в с. Боремель.

Адреса: обл. Рівненська, р-н Демидівський, с. Боремель, вул. Миру, 1а. Дане виробництво спеціалізується на виробництві офісних сейфів,металевих шаф та стелажів. На території виробництва знаходиться цех по виготовленню металевих виробів, складські приміщення, офісні та побутові приміщення, додаткові виробничі приміщення, автопарк та ін. На даний час будуються додаткові виробничі і складські приміщення. Загальна площа виробничого комплексу більше 2 га.

Сучасне обладнання, висококваліфіковані спеціалісти, передові технології, постійний контроль за технологічними процесами з боку інженерно-технічного персоналу - ось складники, що дозволяють ТзОВ "Ніколь" випускати та поставляти клієнтам продукцію високої якості та робити підприємство конкурентоспроможним на українському ринку.

Замовниками підприємства в основному виступають комерційні банки (80 % клієнтів). В стратегічних планах компанії - зайняти одне з провідних місць виробників і постачальників банківського обладнання, розпочати власне виробництво замків, розширити асортимент виготовлюваної продукції за рахунок модульних сховищ, створити торгівельну сітку. На даний час ТзОВ "Ніколь" має три філіали, але підприємство має намір відкрити свої представництва в кожній області України.

За час діяльності заводу, після неодноразово проведених реконструкцій, які суттєво сприяли розширенню та розвитку технологічної бази, виробничі потужності значно зросли.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно керується у своїй роботі Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України "Про господарські товариства", іншими законодавчими актами України та статутом. Воно має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків України та за її межами, печатки із своїм найменуванням та символікою, кутовий штамп, товарний та фірмовий знаки, інші реквізити. Товариство може набувати майнові і особисті немайнові права, вступати в зобов’язання, виступати в суді, господарському суді від свого імені.

Управління товариством здійснюється його керівником. Підприємство самостійно визначає структуру управління і затверджує штати.

Між власником і трудовим колективом укладається колективний договір, яким регулюють виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією відповідно до чинного законодавства.

1.2 Місія організації, профіль та види діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ніколь», створене з метою задоволення потреб підприємств, установ, організацій та населення у товарах та послугах з високими споживчими якостями та технічним рівнем, отримання законного прибутку.

Предметом діяльності ТзОВ «Ніколь» є сукупність виробничих, господарських, комерційних, торгово-посередницьких, постачальницько-збутових, фінансових і соціальних функцій, робіт і послуг, які виконуються в інтересах самих виробників та споживачів продукції.

Основними видами діяльності товариства є:

* Виробництво різноманітних металевих виробів;
* оптова торгівля будівельними матеріалами:
* інші види оптової торгівлі;
* ремонт іншого промислового устаткування і приладів;
* монтажні роботи;
* посередництво в торгівлі різними товарами;
* оптова та роздрібна торгівля сталевими, метало-пластиковими і алюмінієвими будівельними конструкціями та виробами, збірними залізобетонними конструкціями та виробами;
* виробництво товарів народного споживання;

-загально-будівельні роботи;

* проведення будівельних та ремонтно-транспортних робіт;
* будівельно-монтажні роботи та послуги;
* проектно-конструкторські роботи;
* оптова та роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах;
* оптова та роздрібна торгівля промисловими та продовольчими товарами;
* оптова та роздрібна торгівля будівельними конструкціями та виробами.

1.3 Межі території, яку охоплює діяльність товариства

За час діяльності товариства, після неодноразово проведених реконструкцій, які суттєво сприяли розширенню та розвитку технологічної бази, виробничі потужності значно зросли.

Оскільки замовниками підприємства в основному виступають комерційні банки ( 80 % клієнтів), то межі території яку охоплює діяльність складають усі області України, це робить товариство конкурентоспроможним на українському ринку. На сьогоднішній день можна говорити про те, що завдяки хорошій організації і репутації товариства замовлення зростають з кожним днем, адже покупці зацікавлені в тому, аби придбати відносно недорогу і якісну продукцію.

Серед основних споживачів виділяють:

Сведбанк - м. Дніпропетровськ;

Укргазбанк – м. Світловодськ;

Приватбанк – м. Вінниця;

Кредобанк – м. Житомир.

1.4 Характеристика внутрішнього і зовнішнього середовища

Кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Внутрішнє середовище організації визначають склад і взаємодія таких елементів як організаційна форма і структура організації, люди, соціально-психологічний клімат, цілі, завдання, технологія.

- цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілями даного підприємства є прибутковість, рентабельність, частка ринку.

- структура - це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи. Вона поєднує вертикальний та горизонтальний поділи праці в організації. Структура даного товариства лінійно-функціональна.

- завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, використовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо. Завданням даного підприємства є виробництво металевого обладнання і надання послуг по монтажу.

- працівники – найважливіший внутрішній ситуаційний фактор підприємства. Їх ролі визначаються здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці тощо.

- ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів [1].

До основних ресурсів які використовує у своїй діяльності ТзОВ “Ніколь ” відносять:

* технологічні – техніка, технологія;
* фінансові – власні кошти, кредити, інвестиції;
* енергетичні – паливо, мастила;
* трудові – робоча сила;
* інформаційні – результати маркетингових досліджень, замовлення, пропозиції щодо укладання угод;
* матеріальні – сировина, матеріали.

Середньооблікова чисельність працівників станом на 2007 рік – 70 чоловік. На підприємстві здійснюється стимулювання працівників наданням додаткових премій за підвищення результативності праці. Внутрішнє середовище повністю пронизане організаційною культурою, яка може сприяти тому, що організація виступає сильною і витривалою на національному ринку.

Зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище дії [1].

До суб'єктів мікросередовище належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти.

Постачальники забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми.

Постачальниками сировини на даному підприємстві є: «Турбокомплект», «Омекс», металобази.

До посередників належать організації або окремі фізичні особи, які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу, агентства з надання маркетингових послуг, а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості.

ТзОВ «Ніколь» немає посередників оскільки саме реалізовує свої товари.

Споживачі –– це клієнти товаровиробників. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. До споживачів продукції належать комерційні банки і офісні приміщення.

Основними конкурентами товариства на національному ринку є: «Дік», «Практика», «Паритет».

До основних факторів макросередовища відносять: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природнокліматичні, демографічні тощо.

Економічні фактори до них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка [3].

Політичні фактори –– це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо.

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень [3].

Демографічні фактори –– це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми.

Науково-технічні фактори. До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб.

Екологічні фактори. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень [4].

Товариство на постійній основі вивчає зовнішнє та внутрішнє середовище, а на основі отриманих результатів формує свою поведінку, передбачає деякі події, пристосовується до нових умов, використовує додаткові можливості на ринку.

1.5 Етап життєвого циклу ТзОВ “Ніколь”

Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, які проходить організація за період свого існування від часу створення до припинення своєї діяльності.

Етапи життєвого циклу організації:

1. народження організації;
2. дитинство;
3. юність;
4. зрілість;
5. старіння;
6. відродження [1].

##### Аналізуючи діяльність даного товариства ми можемо побудувати графік життєвого циклу організації за обсягами виробництва продукції.

##### Таблиця 1

##### Обсяги виробництва продукції ТзОВ “Ніколь”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Обсяги виробництва, млн. грн. | 1,8498 | 2,1582 | 2,4826 | 4,6565 |



##### Рис.1. Графік життєвого циклу ТзОВ “Ніколь”

Підприємство знаходиться на стадії зростання. Основними характеристиками цього етапу є систематичний та збалансований ріст. В даний період організація шукає нових споживачів, планує зайняти провідне місце на національному ринку.

1.6 Аналіз основних техніко-економічних показників

Для того щоб з’ясувати загальний стан справ на товаристві «Ніколь», у його виробничо-технічних, комерційних, соціальних сферах необхідно провести аналіз основних техніко-економічних показників, що містить у собі аналіз вихідної інформації, аналіз виробництва і реалізації (обсягів продажів продукції), аналіз використання виробничо-технічної бази, аналіз праці, його продуктивності й оплати, узагальнені дані аналізу.

Цей аналіз проводиться з метою визначення загального фінансового стану справ на підприємстві.

Основні техніко-економічні показники за 2006-2007 роки

Таблиця 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | 2006 рік | 2007 рік |
| Необоротні активи | 703,5 | 1163,2 |
| Оборотні активи | 713,4 | 1117,9 |
| Витрати майбутніх періодів | 3,3 | 14,1 |
| Баланс | 1420,2 | 2295,2 |
| Власний капітал | 252,6 | 45,5 |
| Поточні зобов’язання | 1167,6 | 2249,7 |
| Чистий дохід | 3533,3 | 7006,7 |
| Кількість працівників | 63 | 70 |

Аналізуючи дані наведені в таблицях 1-2 та графік життєвого циклу, можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно, збільшуються обсяги виробленої та реалізованої продукції, зростає кількість працюючих.

2. Формування функцій менеджменту на ТзОВ “Ніколь”

2.1 Планування

Планування являє собою важливу функцію менеджменту. Воно здійснюється на основі економічних законів, наукового аналізу сучасного стану виробництва, прогнозів його розвитку і попиту на продукцію, економічних обґрунтувань ефективності кожного технічного й організаційного рішення.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Під плануванням розуміють сукупність засобів мобілізації зусиль колективу для досягнення головної мети підприємства.

Основне завдання планування — підвищення ефективності діяльності й досягнення оптимальних результатів за найменших витрат.

Головна мета планування — забезпечення безперервного пропорційного розвитку виробництва для досягнення істотних кінцевих результатів і повнішого задоволення потреб працівників підприємства.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [7].

Стратегічне планування складається з восьми етапів:

1. Визначення місії організації;
2. Визначення цілей та завдань підприємства;
3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
4. Управлінське обстеження;
5. Аналіз стратегічних альтернатив в розвитку підприємства;
6. Вибір стратегії;
7. Реалізація стратегії;
8. Оцінка результатів реалізації стратегії.

Головним плановим рішенням являється вибір місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія — це сформульована вищим керівництвом і обнародувана загальна стратегічна мета організації, сенс її існування з погляду інтересів громадськості. Вона дає уявлення про організацію, про її філософію, імідж. Оскільки любе підприємство - це відкрита система і існує завдяки тому, що зодовільняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства.

##### Місія товариства – виробництво металевого обладнання: сейфи, депозитарії, двері металеві, шафи та наданні послуг по монтажу обладнання [8].

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Цілі –– це конкретний кінцевий стан або очікуваний бажаний результат виробничо-господарської діяльності підприємства. Цілі визначають концепцію розвитку й основний напрям ділової активності.

На товаристві “Ніколь” застосовуються як довгострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокові цілі служать вирішенню двох задач. По-перше, планування виробничих показників на п’ять і більше років вперед, це дає уяву про те, які міри треба застосувати зараз, щоб досягнути запланованих на довгострокову перспективу показників. Крім того, компанія не може очікувати закінчення третього або четвертого року свого п’ятирічного стратегічного плану, щоб почати завойовувати конкурентноздатну ринкову позицію, яку вона хоче зайняти через п’ять років. По-друге, чітко визначені цілі на довгострокову перспективу будуть спонукати менеджерів зважувати вплив сьогоднішніх рішень на довгострокові показники. Без оцінки пливу сьогоднішніх дій на досягнення запланованих показників цілком природнім для людини буде прийняття рішень на основі того, що потрібно робити в даний момент часу і не турбуватися про майбутнє. Короткострокові цілі докладно пояснюють результати, які потрібно досягти в близькому майбутньому. Вони визначають як швидкість, з якою компанія буде розвиватися, так і рівень показників діяльності, який запланований на найближчий час.

Розрізняють загальні або глобальні цілі, що розробляються для організації у цілому, і цілі специфічні, котрі розробляються щодо основних видів і напрямків діяльності на основі загальних цілей і орієнтирів.

Загальною ціллю товариства на даному етапі життєвого циклу є забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва і реалізації готової продукції.

Специфічні цілі розробляються для окремого напряму діяльності підприємства. Можуть бути операційні (ставляться перед окремими працівниками) і оперативними (ставляться перед підрозділами).

Наприклад, перед начальником постачання стоїть ціль відправити продукцію до замовника у визначений термін в належному стані.

Визначення цілей вимагається для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху. Існують два типа ключових результатів: ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії. Види фінансових і стратегічних цілей, що використовуються на товаристві наведені нижче.

Таблиця 3

|  |  |
| --- | --- |
| Фінансові цілі  ТзОВ “Ніколь”   * більш широкі границі отримання прибутку * збільшення прибутку на вкладений капітал * збільшення припливу грошових засобів * визнання міцного фінансового положення фірми * стабільний прибуток в періоди економічних спадів * більш швидкий зріст доходів * підвищення надійності і ставок по кредитам * більш швидкий зріст грошових надходжень * більш диверсифікована база для отримання прибутку | Стратегічні цілі  ТзОВ “Ніколь”   * положення в галузі; * підвищення якості продукції; * зниження витрат виробництва у порівнянні з основними конкурентами; * підвищення репутації компанії серед клієнтів; * підвищення конкурентно-здатності на внутрішньому ринку; * збільшення можливостей зросту; * повне задоволення запитів клієнтів; * більш високе й надійне розширення і покращення номенклатури продукції; * покращення обслуговування клієнтів; |

Цілі повинні відповідати деяким обов’язковим вимогам. Вони повинні бути такими, щоб їх можна було досягнути, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними та прийнятними.

Встановлення цілей передбачає проходження чотирьох обов’язкових фаз: 1) виявлення і аналіз тенденцій, що спостерігаються в оточенні; 2) встановлення загальних для організації цілей; 3) побудова ієрархії цілей; 4) встановлення індивідуальних цілей.

Наступний етап стратегічного планування - діагностичний, який включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – це управлінський процес, який полягає у спостереженні, вивченні, аналізі та контролі за дією зовнішнього по відношенню до підприємства чи організації факторів впливу, для того щоб своєчасно і повною мірою визначити можливості та загрози для підприємства.

Детальніше зовнішнє середовище було розглянуто в першому розділі.

Управлінське обстеження – це методична оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації з метою виявлення її шансів у конкурентній боротьбі в обраній сфері діяльності.

Результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони в діяльності організації є перевагами, які організація використовує у конкурентній боротьбі та їх потрібно максимально зміцнювати.

Слабкі сторони – недоліки в діяльності організації, що загрожують її розвитку і, які повинні перебувати під постійним контролем з метою їх усунення.

До сильних сторін підприємства можна віднести: професіоналізм персоналу; здатність реагування на появу нових технологій і уміння творче використати новинки що з'являються в результаті НТП. на благо клієнтів.

До слабких сторін підприємства можна віднести відсутність розвиненої торгівельної сітки.

До можливих загроз товариства у зовнішньому середовищі відносять:

* зміна політичної ситуації в країні;
* глобальний екологічний катаклізм;
* невиконання зобов'язань з боку клієнтів;
* несумлінна конкуренція;
* демографічна ситуація в країні.

Далі проводиться на підприємстві аналіз стратегічних альтернатив в розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегії, які дають змогу досягти цілей організації в межах вибраного напрямку та враховуючи обмеженість використання ресурсів. На етапі аналізу стратегічних альтернатив розвитку ТзОВ “Ніколь” здійснюється розробка можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану. Організація обирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності із сукупності стратегічних альтернатив на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, відповідність місії та цілям, забезпечення ефективної роботи підприємства [6].

Вибір оптимальної стратегії - є найважливішим етапом стратегічного планування. Керівництво товариства, оцінивши всі фактори впливу, обрало для підприємства стратегію збереження стабільності і досягнутого рівня розвитку на найдовший період часу. Підприємство намагається удосконалити свою продукцію, зайняти одне з провідних місць виробників і постачальників банківського обладнання, розпочати власне виробництво замків, розширити асортимент виготовлюваної продукції за рахунок модульних сховищ, створити торгівельну сітку.

Тактика — процес розробки керівництвом підрозділів (цехів, дільниць, відділів) короткострокових планів підрозділів для деталізації стратегії підприємства на визначений період. Тактика визначає конкретні шляхи і засоби, форми і способи діяльності підприємства у визначених умовах, що забезпечують досягнення стратегічного успіху.

Процедура — кілька взаємозалежних дій колективу для вирішення певної виробничої ситуації [6].

Правила розробляються для окремих працівників. У них визначаються конкретні їхні дії для здійснення тактики.

Використання правил і процедур сприяє швидкому досягненню мети, тому що: по-перше, кожен працівник знає, що йому робити для досягнення мети; по-друге, виключається повторення дій і рішень; по-третє, у керівників з'являється можливість точно передбачати те, що будуть робити їхні підлеглі в конкретній ситуації; по-четверте, можна порівнювати дані результати з попередніми чи результатами інших підприємств.

Таким чином, результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: пошук нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних підрозділів, розробка нових видів продукції, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше. Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

Широке використання цих прийомів дає змогу менеджерам чітко організовувати реалізацію стратегії підприємства для досягнення вагомих кінцевих результатів діяльності.

2.2 Організація

Наступним кроком після визначення перспективи і майбутніх параметрів діяльності організації є її побудова, яка закріплює повноваження, завдання та обов'язки працівників у різних підрозділах і на різних рівнях управління.

Організування — вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією.

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування, здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

1. визначення вертикальних рівнів управління;
2. горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
3. встановлення зв'язків між різними підрозділами;
4. визначення повноважень і відповідальності посад;

5. визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними по садовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Організаційна структура управління — упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією [6].

До організаційної структури управління належать:

1. ланки управління на кожному його рівні;
2. розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок;

3. права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту;

4. чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;

5. ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

Вертикальний поділ праці передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється апарат управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи, операції. Оптимальні результати діяльності організації забезпечують, як правило, три рівні управління:

1. керівники низової ланки;
2. керівники середньої ланки;
3. керівники вищої ланки.

Горизонтальний поділ праці — це поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції відповідно до визначеного технологічного процесу.

Ланка управління – орган управління, наділений певними функціями управління та правами їх реалізації, визначеною степеню відповідальності за їх виконання.

Керівники низової ланки — це молодші начальники чи оперативні безпосередні керівники робітників і фахівців. Типові посади: бригадир, майстер, нормувальник, начальник дільниці, начальник сектора, начальник бюро. Усі вони організовують роботу і здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, а також забезпечують працівників необхідною інформацією. Вони безпосередньо спілкуються з підлеглими.

Керівники середньої ланки — це керівники цехів, відділів, служб, управлінь, філій. Вони координують і контролюють роботу керівників низової ланки.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших для діяльності організації управлінських рішень. До таких керівників відносять директор, генеральний директор, президент, віце-президент, голова (об'єднання, акціонерного товариства, корпорації, концерну й ін.) [6].

ТзОВ “Ніколь” має лінійно-функціональний тип організаційної структури (додаток А). В цій організаційній структурі лінійні керівники приймають рішення, здійснюють розпорядження щодо основного виду діяльності підприємства. А функціональні підрозділи здійснюють інформування, координацію і планування діяльності в межах своєї компетенції і згідно певної функції. Лінійно-функціональні підрозділи самі мають право давати розпорядження нижчестоящим ланкам управління, проте в обмеженому колі питань, яке визначається їх функціональною спеціалізацією.

До переваг можна віднести:

* чіткі функціональні зв’язки на різних рівнях управління;
* звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невластивих його посаді функцій;
* висока результативність праці;
* чіткість повноважень.

До недоліків відносять:

* недостатньо чіткі межі відповідальності;
* тенденція до централізації.

За ступенем гнучкості організаційна структура ТзОВ “Ніколь” є бюрократичною, яка характеризується:

* чіткий поділ праці, що забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів;
* ієрархічністю рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим;
* наявність взаємопов’язаної системи формальних правил і стандартів;
* формальна безособовість, згідно з якою офіційні особи виконують свої обов’язки;
* домінування кваліфікаційних вимог під час формування штатів організації [6].

За ступенем централізації – централізована структура, у якій керівник товариства залишає за собою більшу частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

управлінський рішення комунікація менеджмент

2.2.1 Організація взаємодії

Організація взаємодії грунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні.

Повноваження – обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження працівника.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію повноважень.

Делегування – це передача повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Загалом делегування є способом домогтися виконання роботи іншими людьми. Водночас воно є актом, який перетворює людину на керівника [8].

На ТзОВ “Ніколь” відповідальність повинна чітко відповідати обов'язкам працівника, саме з цією метою розробляються посадові інструкції.

Посадова інструкція бухгалтера.

Загальні положення

1.Бухгалтер належить до професійної групи "Професіонали".

2.Призначення на посаду бухгалтера та звільнення з неї здійснюється наказом генерального директора Товариства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

3.Бухгалтер підпорядковується безпосередньо, генеральному директору. фінансовому директору, головному бухгалтеру.

Завдання і обов’язки

Бухгалтер:

1. Самостійно і в повному обсязі веде облік необоротних активів, запасів, коштів, розрахунків та інших активів, власного капіталу та зобов'язань, доходів і витрат за прийнятою на підприємстві формою бухгалтерського обліку з додержанням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних.

2. Забезпечує повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах на рахунках бухгалтерського обліку.

3. За погодженням з власником (керівником) підприємства подає в банківські установ документи для перерахування коштів згідно з визначеними податками і платежами, а також: для розрахунків з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань.

4. Готує дані для включення їх до фінансової звітності, здійснює складання окремих її форм, також форм іншої періодичної звітності, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку.

.5. Забезпечує підготовку оброблених документів, реєстрів і звітності для зберігання їх протягом встановленого терміну.

6. Постійно знайомиться та вивчає нові нормативно-методичні та довідкові документи з питань організації та ведення бухгалтерського обліку та вносить пропозиції щодо їх впровадження на підприємстві.

7. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

Права

Бухгалтер має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

2. Вносити на розгляд генерального директора пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення.

4. Отримувати особисто або за дорученням головного бухгалтера у керівників структурних підрозділів та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

5. Залучати фахівців усіх структурних підрозділів до виконання покладених на нього завдань.

6. Отримувати від керівництва підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.

Відповідальність

Бухгалтер несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством про працю України.

Бухгалтер повинен знати:

1. Нормативні, методичні та інші керівні матеріали з організації та ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

2. Облікову політику, систему регістрів обліку, правила документообігу і технологію оброблення облікової інформації па підприємстві.

3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій.

4. Систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку. звітності і контролю.

5. Основи трудового законодавства.

6. Правила та норми охорони праці.

Кваліфікаційні вимоги

- Бухгалтер (з дипломом спеціаліста): повна або базова вища освіта відповідного напряму підготовки (спеціаліст або бакалавр) без вимог до стажу роботи.

Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1.За відсутності бухгалтера йото обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

Посадова інструкція менеджера зі збуту.

Загальні положення

1. Призначення на посаду менеджера зі збуту та звільнення з неї здійснюється наказом генерального директора товариства із дотриманням вимог чинного законодавства про працю.

2. Менеджер зі збуту підпорядковується безпосередньо генеральному директору, виконавчому директору та фінансовому директору товариства.

Завдання та обов'язки

Менеджер зі збуту:

* організовує роботу з рекламування продукції, що виробляється, та послуг, що надаються з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів та послуг;
* бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямах подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності;
* вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами;
* здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контактів;
* організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків;
* аналізує мотивацію попиту на продукцію, що виробляється, або послуги, що надаються, організовує вивчення потреби покупців;
* підтримує необхідні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства, установи, організації, запрошує до участі в рекламі широковідомих та популярних осіб, укладаючи з ними договори на комерційній основі.

Права

Менеджер зі збуту має право:

1. Вимагати від генерального директора товариства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.
   1. Вносити пропозиції керівництву підприємства.
   2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва товариства, що стосуються його діяльності.

4 Вносити на розгляд керівництва товариства пропозиції щодо покращення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

5 Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

Відповідальність

Менеджер зі збуту несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або не виконання своїх посадових обов’язків, що передбачені цією інструкцією – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення скоєні в процесі здійснення своєї діяльності – в межах визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Менеджер зі збуту повинен знати:

* законодавчі і нормативні правові акти, що регламентують підприємницьку, комерційну і рекламну діяльність;
* кон’юктуру ринку;
* порядок ціноутворення і оподаткування;
* теорію і практику менеджменту;
* основи ділового адміністрування маркетингу;
* форми і методи ведення рекламних кампаній;
* порядок розроблення договорів і контрактів;
* етику ділового спілкування;
* основи соціології, загальну і соціальну психологію;
* сучасні засоби збору та оброблення інформації;
* Засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв’язку: порядок розроблення комерційних умов договорів, контрактів, угод.

Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст ) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр ), стаж роботи за фахом не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

2.3 Контроль

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізовується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Контроль — це функція управління спрямована на оцінку результативності діяльності організації, шляхом встановлення стандартів і порівняння з ними фактичного встановленення результатів. Стандарти –– це певні показники результативності, яких необхідно досягнути, виражені кількісно і обмежені в часі. Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікуваним [7].

Таблиця 4

Характеристика контролю на ТзОВ “Ніколь”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види виробничо-господарської діяльності | Види контролю | Характеристика процесу контролю | Служби і особи, які відповідають за результати контролю |
| Виробництво і контроль за якістю продукції | Попередній Поточний Завершальний | Перевірка кількості та якості потрібної сировини. Перевірка процесу виробництва продукції. Перевірка обсягу виготовленої продукції її якості та порівняння цих показників з минулими періодами. | Відділ технічного контролю |
| Фінансова діяльність | Попередній Поточний Завершальний | Перевірка усіх грошових надходжень і видатків ТзОВ “Ніколь” , їх відповідність фінансовій документації, термінам надходження, виплатам.. Перевірка використання фінансових надходжень організації, формування видатків. Перевірка фактичних фінансових результатів і порівняння їх із запланованими. | Бухгалтерія |
| Підбір кадрів | Попередній Поточний | Визначення відповідності між рівнем кваліфікації, компетенції і рівнем освіти працюючих з видами робіт, які вони виконують. | Відділ кадрів |
| Господарсько-виробнича діяльність | Стратегічний контроль | Вирішення стратегічних завдань і досягнення встановлених цілей. Контролюється також оптимальне використання ресурсів. | Керівники вищого рівня управління |
| Організаційно-господарська діяльність | Тактичний контроль | Встановлення тактичних планів і досягнення проміжних цілей. | Керівники середнього рівня |
| Внутрішньо-господарська діяльність | Оперативний контроль Завершальний | Виконання конкретних завдань на робочих місцях. | Низові ланки управління |

За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів.

Поточний контроль реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості:

* управлінська необхідність;
* наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця;
* використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації;
* націленість на всі види діяльності організації.

Завершальний контроль здійснюють на виході із системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо).

Процес контролювання на підприємстві реалізується в кілька етапів:

1. Визначення стандартів і критеріїв..
2. Оцінювання виконання.
3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами. Його здійснюють у кілька етапів:

* встановлення масштабу допустимих відхилень;
* вимірювання результатів;
* передача і поширення інформації про конкретні результати;
* оцінка інформації про отриманні результати.

1. З’ясування необхідності коректив [7].

Отже, контроль на ТзОВ “Ніколь” дає змогу порівнювати реальні результати з бажаними. Функція контролю є засобом спостереження за виконанням робіт і коригування для гарантованого досягнення відповідних результатів, а також допомагає в регулюванні курсу організації.

2.4 Мотивація та стимулювання

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Потреба – це відчуття людиною певних фізіологічних та психологічних нестач. Усі потреби поділяються на первинні – це фізіологічні потреби в їжі, воді, сні, відпочинку, наявності житла, одягу; та вторинні – це психологічні та соціальні потреби людини: приналежності до певної соціальної групи, у повазі, владі, у самовираженні, у реалізації творчих здібностей.

Мотив – активні рушійні сили, які визначають поведінку людей, що обумовлені їх прагненнями і добровільними бажаннями діяти певним чином.

Стимул – рушійні сили, які змушують людину діяти згідно певних обставин через реалізацію системи певних матеріальних чи моральних заохочень, або не застосуванні системи покарань.

Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе від діяльності і життя. Винагороди бувають двох типів: внутрішні та зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота у вигляді: відчуття досягнення результату діяльності, змістовності та значимості виконуваної роботи, визнання дружби і спілкування з колегами в процесі роботи, самоповаги, поваги з боку оточуючих.

Зовнішня винагорода – це все те, що забезпечується організацією за результатами праці. До неї належать: заробітна плата, просування по службі, надання окремого кабінету, визнання працівника вищим керівництвом, додаткові виплати та пільги.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації в основі яких лежать потреби людини. Найбільш відомі змістовні теорії мотивації авторів Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда, Альдерфера, Туган-Барановського.

Процесуальні теорії мотивації Згідно з процесійним підходом поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Найбільш відомими з них є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та моделі Л. Портера і Е. Лоулера.

На товаристві більшою мірою використовують процесуальні теорії, а саме модель Л. Портера і Е. Лоулера [2].

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У моделі відображено 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, міра задоволення (рис.2.).

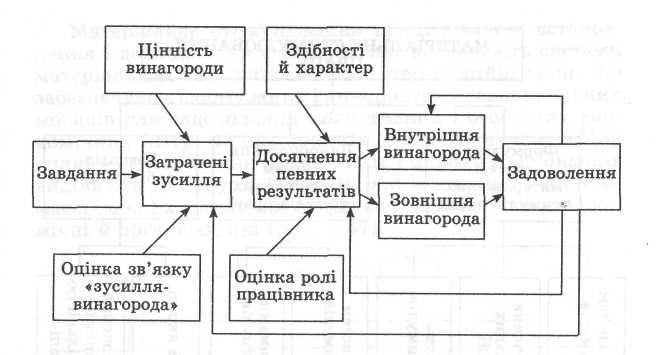


Рис.2. Модель Портера-Лоулера

Ця теорія побудована на сполученні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Вони вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Ця теорія описує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації персоналу фірми [2].

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємстві в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до її закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. На даному підприємстві в якості матеріального стимулювання праці застосовується ціла система, яка включає в себе різноманітні премії та доплати. Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємством самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною та Галузевою угодами.

Задача менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод

У приведеному нижче переліку показані можливі способи економічного стимулювання різних груп персоналу на ТзОВ “Ніколь”:

Виробничі робітники:

1. Групова відрядна система оплати праці;
2. Премії за дострокове завершення роботи;
3. Премії за понаднормову роботу;
4. Загальна схема пайової участі в прибутку.

Секретар:

1. Винагорода за понаднормову роботу;
2. Загальна схема пайової участі в прибутку;

Керуючим виробництвом:

1. Винагорода за понаднормову роботу;
2. Частина групової виробничої премії;
3. Загальна схема пайової участі в прибутку;
4. Пропозиція про пайову участь у бізнесі.

Приведений список не є вичерпним. Однак, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання по групах персоналу на підприємстві.

Базовий розмір премії, який визначається за підсумками роботи Товариства з початку року та в звітному місяці при виконанні основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів, встановлюється на рівні 10% від суми заробітної плати, нарахованої за діючими розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами для працівників всіх структурних підрозділів ТзОВ “Ніколь”.

Загальний розмір премії, у відсотках для кожної категорії працівників відповідного підрозділу за звітний місяць, визначається сумуванням розмірів премії за виконання кожного з показників.

3. Використання методів менеджменту на ТзОВ «Ніколь»

В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту. У загальноприйнятому розумінні методи — це сукупність способів і засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Методи менеджменту на підприємстві орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу, на злагоджену роботу підрозділів, на чітку організацію діяльності. Їх можна поділити на методи економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні (Таблиця5).

Застосування методів менеджменту на ТзОВ «Ніколь»

Таблиця 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групи методів | Види методів | Приклади застосування прикладів в організації | Характеристика вза-ємозв'язку і взаємодії методів менеджменту в організації |
| Економічні методи | Економічні  стимули | Використовуються матеріальні стимули у вигляді доплат і надбавок. | Взаємозв'язок та взаємодія еконо-мічних методів із соціально-психоло-гічними відобра-жається у тому, що при заохоченні працівників різними видами нагороджень, премій, надбавок їх продуктивність праці значно зростає, що в свою чергу досить важливо для підприємства. |
| Кредит | Застосовується як засіб тимчасової передачі грошових засобів, та інших цінностей, які належать Підприємству, на умовах повернення та платності |  |
|  | Податки | Застосовуються, як певний регулятор взаємовідносин держави та ТзОВ “Ніколь” |  |
|  | Бюджет | Застосовуються для оцінки результатів загалом та її підрозділів, що дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків, тощо. |  |
|  | Господарський розрахунок | Виступає механізмом, що регулює систему економічних взаємовідносин на рівні окремих підприємств, організацій і галузей |  |
| Ціноутворення | Механізм формування ціни на товари і послуги, що є результат-том виробничо-господарської діяльності ТзОВ “Ніколь” з урахуванням впливу ринкових факторів |  |
| Соціально-психологічні методи |  | Моральні стимули | Соціально психологічні методи пов'язані із адміністративними тим, що працюючі у товаристві не можуть піти у відпустку, коли їм забажається. Все це повинно узгоджуватися з начальством шляхом написання заяв |
|  | Соціальні плани | На даному підприємстві кожному працівнику створюються належні умови праці, забезпечується відпочинок, організація побуту, медичного обслуговування, охорони праці. |  |
| Способи формування колективів | Здійснюється при наборі та розташуванні кадрів на відповідних робочих місцях за особливостями характеру, стажем роботи і розташуванням їх на відповідних робочих місцях. |  |
| Організаційно-розпорядчі методи | Організаційні | У даному товаристві застосовуються у вигляді певних правил, інструкцій, планів, які не суперечать чинному законодавству і допомагають як найефективніше здійснювати виробничу діяльність. | Взаємозв'язок організаційно-розпорядчих методів із економічними, наприклад, чітко виражений у тому, що премії, надбавки, доплати бухгалтер не може нарахувати без наказу начальника. |
|  | Розпорядчі | Використання актів одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальства, вираження вимог до підлеглих з вирішенням питань короткострокового характеру, використання усних вказівок. |  |
|  |  |  |
| Дисципліна-рні | Обов’язкова для кожного працівника ТзОВ “Ніколь” норма дотримання законодавчих актів, правил, регламенту, договірних відносин і зобов’язань. |  |

4.Проектування комунікацій на ТзОВ «Ніколь»

4.1 Характеристика видів комунікацій в організації

Управління вимагає ефективного обміну інформацією між менеджерами й працівниками для досягнення головної мети організації. Погоджений ефективний обмін інформацією між працівниками в процесі роботи й називається комунікацією.

Комунікації — це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну [3].

Характеристика всіх видів комунікацій, опис використання інформації та пропозиція системи роботи з документами приводяться в таблиці 6.

Комунікації на ТзОВ «Ніколь»

Таблиця 6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види комунікацій | Характеристика конкретних видів | | Приклади використання інформації при різних видах комунікації | | Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікацій |
| Між організацією і зовнішнім середовищем | Обмін інформації із споживачами, постачальниками, адміністрацією регіону, податковою інспекцією та ін. Наприклад реклама, фінансові звіти, наради, обговорення,телефонні переговори, службові записки, відеострічки | | На підприємстві активно впроваджується обмін інформацією із зовнішнім середовищем за допомогою використання ЕОМ; за допомогою реклами спілкується з існуючими і потенційними споживачами. | | З органами влади обмін здійснюється за допомогою звітів про діяльність організації, наказів, законів, указів з споживачами – за допомогою реклами. |
| Міжрівнева: |  | |  | |  |
| горизонтальна | Обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається кординація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. | | В обміні інформацією беруть участь різні підрозділи Товариства. Головний інженер передає цехам, підрозділам основного виробництва результати спостереження за роботою обладнання. | | Звіт про зниження трудомісткості по цехах основного виробництва; звіт про виконання роботи;звіт руху деталей. |
| вертикальна: | Для успішного здійснення даного виду комунікацій необхідно дотримуватись певних правил: а)чіткий і ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливлює домисли, плітики; в)недопущення дріб’язкової опіки над підлеглими; г)не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до останнього адресата. | |  | |  |
| - згори до низу | Завдання – довести до відома підлеглих про зміст і значення рішень, що приймаються на вищих рівнях, стратегічні напрямки майбутньої діяльності. | Повідомлення керівника ТзОВ “Ніколь ” про поточні задачі, зміну приоритетів, конкретні завдання, процедури. | | Накази, розпорядження, вказівки, резолюції. | | |
| - знизу вверх | Метою цієї комунікації є оповіщення вищого керівництва про діяльність підлеглих на нижчих рівнях організаційної структури. | Створена група робітників, які регулярно збираються для обговорення і вирішення проблем у виробництві або обслуговуванні споживачів (про все повідомляється керівництву). | | Звіти, пропозиції, пояснювальні записки, проекти. | | |

4.2 Система робіт з документами

Організація роботи з документами полягає у створенні умов при обробці документів, що надходять, формуванню інформаційно-пошукових систем з документами і контролю за їх використанням, зберіганням необхідної інформації для оперативного використання, а також у підготовці документів для передачі до архіву на зберігання.

Документообіг – це обіг всієї сукупності документів починаючи від поступлення для зовнішньої документації або відправлення для внутрішньої, до моменту завершення управлінської операції (передача зовнішньому споживачеві або здача в архів). Зміст документа викладається зрозумілою, лаконічною мовою, що виключає подвійне тлумачення його значення, по певній схемі. У заголовку і перших фразах розкривається суть проблеми; далі формулюються причини появи документа, робляться висновки і рекомендації. Нарешті, на закінчення приводяться необхідні обгрунтування її рішення [5].

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат тощо.

Із застосуванням комп’ютерів багато видів вхідних даних можуть бути використані як вихідні, котрі використовуються в різних підрозділах або для різних завдань. Так, дані контролю запасів корисні для бухгалтерського обліку, постачання, виробництва і збуту; дані про оплату праці корисні для бухобліку, контролю витрат праці, обороту капіталу, пенсій і виробництва.

Графік документообігу на підприємстві забезпечує оптимальну кількість підрозділів і виконавців, через які проходить кожний первинний документ, визначає мінімальний термін його знаходження в підрозділі, а також сприяє поліпшенню облікової роботи..

Працівники підприємства створюють і подають первинні документи, які належать до сфери їх діяльності, за графіком документообігу. Для цього кожному виконавцю надається витяг із графіка. У витягу наводиться перелік документів, що належать до функціональних обов’язків виконавця, термін їх подання та підрозділи підприємства, установи, до яких подаються ці документи.

Відповідальність за додержання встановлених правил діловодства, стан діловодства в структурних підрозділах, а також за зберігання і використання документів, що знаходяться в структурних підрозділах на виконання, до передачі їх на архівне зберігання, покладається на керівників структурних підрозділів.

Контроль за дотриманням графіка документообігу на підприємстві здійснюється головним бухгалтером. Вимоги головного бухгалтера щодо порядку подання до бухгалтерії або на обчислювальний пристрій необхідних документів та відомостей є обов’язковими для всіх підрозділів і служб ТзОВ “Ніколь” .

4.3 Характеристика комунікаційного процесу

Кожному рівню управління необхідна інформація, яка здобувається і розповсюджується в процесі комунікацій, переміщується всередині організації від верхнього рівня до нижнього і навпаки. Інформація в процесі комунікацій передається не тільки для того, щоб можна було приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також і для того, щоб ці рішення могли виконуватися іншими людьми.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Зміст інформаційної роботи полягає в тому, щоб зібрати дані і перетворити їх в інформацію, тобто відібрати із них нові і корисні, а також надати їм форму, при якій вони будуть використані у найкоротший час. Інформацію класифікують на товаристві за різними ознаками.

За змістом:

* планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни;
* фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
* облікова – містить дані податкового та управлінського облікового щодо діяльності організації;
* бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
* технологічна – розкриває зміст теології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
* довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
* адміністративна – відображає дані про права, обов’язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

* достовірна – об’єктивно і правдиво характеризує певне явище;
* недостовірно – має сумнівне походження, суб’єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Комунікаційний процес – це процес забезпечення ефективного обміну інформацією між керівниками і управлінськими підрозділами на підприємстві.

Модель процесу комунікацій подана на рис.3, звідки видно, що комунікаційний процес складається з:

* формування, або вибору ідеї (зародження ідеї);
* кодування і вибору каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо).
* передачі ідеї;
* декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
* здійснення зворотною зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями) [2].

Графічна модель комунікаційного процесу на приватному підприємстві «Ніколь»

Головний інженер

Формування проекту запуску в дію цеху метало-зварювання

Проект запуску в дію цеху метало-зварювання

.

Керівництву ТзОВ “Ніколь”

Розгляд та затвердження проекта.

Затвердження проекта запуск в дію цеху метало зварювання

Рис. 3 Графічна модуль комунікаційного процесу.

5. Розробка механізмів прийняття управлінських рішень на ТзОВ «Ніколь»

Управлінські рішення –– це творча вольова дія суб’єктка управління на основі знань об’єктивних законів функціонування системи управління та аналізі інформації про її стан, яка полягає у виборі мети діяльності колективу при вирішенні проблем.

Етапи прийняття управлінських рішення на підприємстві

1.Етап підготовки управлінського рішення –– це вивчення проблеми на основі одержаної інформації; постановка цілей, вибір та обґрунтування критеріїв результативності, а також можливих наслідків прийнятого рішення.

2.Етап прийняття рішення –– розглядаються організаційні питання управлінського рішення, вибираються виконавці і розподіляються ресурси.

3.Етап реалізації рішення [7].

Кожний етап реалізується через відповідні ланки на товаристві. Така технологія вироблення управлінських рішень є логічним продовженням менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Управлінські рішення на ТзОВ «Ніколь»

Таблиця 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика управлінських рішень | Характеристика елементів | Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень |
| Види  управлінських рішень | За терміном дії: стратегічні, тактичні, оперативні За масшта-бами впливу: загальні і частко-ві. | Оперативні рішення приймаються керівниками низового рівня на період до одного року. Тактичні рішення приймаються керівниками середнього рівня на період від одного до п’ять років. Стратегічні рішення приймаються керівниками вищого рівня і полягає у визначені перспективних напрямків розвитку товариства. |
| Умови прийняття рішень | Право прийняття рішень. Повноваження. Обов'язковість | Ухвалення та виконання управлінських рішень — найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Прийняття рішень — це процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Ухвалення управлінського рішення — це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них.. |
| Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень | Фактор ризику, в умовах визначеності, в умовах ризику; особисті якості менеджера; поведінка менеджера; інформаційні обмеження. | При прийнятті управлінських рішень враховується фактор ризику — рівня визначеності, з яким прогнозується результат. Рішення приймаються у різних обставинах по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації; повна інформація; неповна інформація чи така, що швидко змінюється; повна невизначеність. |
| Підходи до оптимізації управлінських рішень | Моделювання Прогнозування | Всі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти найкращий вихід з конкретної ситуації. Виконання управлінських рішень потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів. |

6.Формування механізмів управління групами працівників на товаристві «Ніколь»

Група — це дві особи або більше, які взаємодіють між собою так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб. Група — це певна кількість працівників, яка дотримується певних норм і прагне задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

У поданих визначеннях слід звернути увагу на характерні ознаки будь-яких груп:

1. наявність спільної мети;
2. взаємний вплив членів групи один на одного та на поведінку групи в цілому;
3. наявність певних норм поведінки.

Традиційно виділяють два класи груп:

1. Формальні групи — це такі групи, що створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або правлінських функцій. В основу формування таких груп покладено розподіл праці по вертикалі (рівні менеджменту) та по горизонталі (підрозділи, відділи, служби). Прикладом формальної групи є виробнича бригада, будь-який відділ апарату управління, обслуговуючі та допоміжні служби ТзОВ “Ніколь” .
2. Неформальні групи — це такі групи, створення та функціонування яких не передбачалося. Вони виникають спонтанно [8].

За допомогою таблиці 8 розглянемо групи працівників, які існують на ТзОВ “Ніколь”.

Таблиця 8

Особливості груп працівників

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика груп працівників | Види формальних груп | | Види неформальних груп | |
| Командна | Виробнича | Автохоббі | Футбол |
| Склад | Адміністратори | КВ Майстри | Інженери- техніки | Інженери-конструктори |
| Чисельність | 3 | 6 | 4 | 8 |
| Характеристика зв’язків | Пряма залежність | Технологічна схема. ремонту | Професійна орієнтація | Спонтанні і безконфліктні |
| Мотиви виникнення | Організація і управління | Виробничі потреби | Група однодумців | Улюблене зайняття. |
| Заходи з підвищення ефективності | Формування витрат.  Створення коректурного ділового клімату.  Логічний розподіл заробітків. | Професійна підготовка  Взаємовиручка. | Всестороння інформованість  Інтереси до новинок.  Бажання стати лідером в частині знання. | Бажання проявити себе з спортивної сторони. Корисне проведення вільного часу. |

7. Розробка пропозицій з організації та вдосконалення керівництва в організації

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство - це набір якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої , лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою.

Керівництво –– це процес правового впливу, який здійснюється керівником на підлеглих у відповідності з наданими йому повноваженнями, що визначають його компетенцію у межах формальної організації та базуються на принципах розпорядництва, контролю, застосування дисциплінарних стягнень та заохочень.

Влада –– це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав’язувати свою думку іншим [4].

Таблиця 9

Характеристика параметрів керівництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри керівництва | Обґрунтування параметрів керівництва конкретними посадовими особами апарату управління | |
| Головний бухгалтер | Директор |
| Форми влади | Експертна | Законна |
| Способи впливу | Переконання підлеглих, що керівник володіє запасом спеціальних знань і досвіду, які задовольнять певні потреби.  Формує довіру до себе, вміє оцінити інтелект підлеглих. | Традиційне задоволення бажання підлеглих бути потрібними і захищеними |

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.
2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом.

По традиційній класифікації стиль може бути авторитарним або автократичним (це одна крайність) та ліберальним (це друга крайність) і середній стиль між ними – демократичний.

На ТзОВ «Ніколь» використовують авторитарний стиль керівництва. При авторитарному (диктаторському) стилі керівник володіє достатньою владою, щоб нав‘язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, причому він одноосібно розв‘язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв‘язує їх ініціативу.

Автократ як можна більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і навіть не дає їм волі в прийнятті рішень. Автократ також повно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може спричиняти психологічний тиск.

Таблиця 10

Характеристика і обґрунтування застосування підходів до ефективного керівництва на підприємстві

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Підходи до ефективного керівництва | Загальна характеристика | Переваги застосування в організації | Недоліки застосування в організації | Обгрунтува-ння вибору ефективного керівництва |
| Ситуаційний підхід  Шлях - ціль  Мітчела і Хауса | Керівник направляє підлеглих на досягнення в роботі через вплив на шляхи досягнення мети. | Виникнення нової ніші в сервісі потребує залучення інтелекту і нових рівнів знань: кількість мов, комп’ютер, тобто авторитет досягнув рівня компетентності в конкретних виконавчих функціях і досягнення цілі потрібно гармонійно залучити, і відкрити ініціативу і розум підлеглої молоді. | Критична економічна ситуація в країні не дає керівнику основного стимулу – матеріального, а перспективи росту по службі обмежені. Є небезпека виникнення синдрому типу “досить вчити собі шефа”. | Ця сама криза в економіці не дає інших шансів вижити, як вірити що нині йдемо по шляху до цілі жити краще. |

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв‘язку між лідером і ситуацією. Існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

Головною думкою ситуаційного підходу є припущення, що лідерська поведінка повинна бути різною в різних ситуаціях.

8.Організація управління конфліктами, перемінами та стресами в організації.

Таблиця 11

Управління конфліктами, перемінами та стресами на ТзОВ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види неординарних ситуацій | Приклади ситуацій | Причини, наслідки, фактори, що визначають ситуацію | Шляхи попередження | | | | Способи розв'язання або усунення |
| Конфлікти:  Міжособистісний  Конфлікт між  особою і групою  Конфлікт між  апаратом  правління та  виконавчим  апаратом | Спір при розподілі робіт, обов'язків.  Породжений  порушенням  групових норм,  персональних  обов'язків.  Спір між керівником і  працюючими щодо  розподілу  матеріальних  заохочень. | Недостатня  компетентність,  амбіційність,  нечіткий розподіл  обов'язків між  страховими  агентами.  Низький рівень  культури взаємин,  протилежне  розуміння ситуації,  відмінність у манері  поведінки.  Неефективність  управлінських  рішень, недоліки у  сфері комунікації. | 1.Слід забезпечити підлеглих письмовими обов’язками їх роботи, поставити конкретні цілі та уточнити їхню лінію поведінки.  2.Приділяти більше часу для з’ясування причин поведінки людини.  3.Не можна судити, вимагати, погрожувати, моралізувати.  4.Контролювати збори.  5.Працювати над покращенням своїх навичок викладати думки і слухати. | | | | Ліквідація силою влади  чи іншим примусовим  способом.  Ліквідація конфлікту  шляхом роз'яснення  вимог до роботи,  розв'язання проблеми,  яка спричинила  конфлікт.  Погашення прагнення до конфлікту через  використання  матеріальних та  моральних стимулів.  Спрямування зусиль  працівників у єдине  русло. |
| Організаційні переміни | Застосування нового обладнання, робота з яким вимагає певних  знань. | Керівництво саме  приймає рішення. | | | Необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Наприклад, похвала, визнання, просування по службі і інше. | Керівництво може  забезпечити навчання  працівників, які не  вміють працювати з  даним обладнанням. | | | |
| Стреси:  Організа- ційні  Особисті | Новий працівник  зазнає стресу,  оскільки погано знає діяльність організації  Проблеми зі  здоров'ям, смерть в родині, складні  стосунки з рідними та  ін. | Робітники  побоюються, що  залишаться без  роботи, за браком  відповідних знань  про нове  обладнання  Новий працівник  відчуває  невизначеність  своєї ролі, адже  йому бракує досвіду  в роботі. | | Вміти розрізняти головне від другорядного. Вміти підходити до проблем з різних сторін.  Готувати себе до будь-яких неочікуваних подій. | | Співпрацівники повинні  належно прийняти нову людину до колективу та  допомогти в тому, чого вона добре  не знає.  Керівництво ТзОВ «Ніколь» в таких випадках лояльно ставиться до пра-цівників, на певний проміжок часу дають відстрочку від праці. | | |

Висновок

У цій курсовій роботі ми зробили спробу дослідити діяльність системи менеджменту на ТзОВ «Ніколь», визначити особливість його функціонування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ніколь» спеціалізується на виробництві металевого обладнання: сейфи, депозитарії, двері металеві, шафи та стелажі і т.д. та наданні послуг по монтажу обладнання. Усе виробляється із високоякісних видів сировини, що дає змогу випускати конкурентоспроможну продукцію. Завдяки потужному конструкторському і технологічному потенціалу компанія сертифікувала власні розробки і достойно пройшла випробування в кращій випробувальній лабораторії країни. Обладнання обслуговують висококваліфіковані кадри, з якими постійно проводиться навчання і переатестації. Ведеться робота по дотриманню технологічної та трудової дисципліни, по регламенту виробництва, що дало змогу досягнути хороших результатів по виготовленню продукції серед підприємств галузі.

В результаті ретельно проведеного аналізу виробничої та фінансової діяльності ТзОВ “Ніколь” можна зробити висновок, що загальне та фінансове положення Товариства є стабільним і стійким, є можливість самофінансування.

Проаналізувавши діяльність Товариства, можна сказати, що на даному підприємстві добре побудована система функцій менеджменту. А саме, контроль за продукцією, яка виготовляється, здійснюється постійно протягом усього процесу виробництва, що дозволяє підприємству випускати якісну продукцію і на рівних конкурувати з національними виробниками металевого обладнання. Про ефективну діяльність ТзОВ “Ніколь” свідчать не тільки визнання його на ринку, а й нагороди, які підприємство отримало за високу якість продукції.

Провівши аналіз діяльності підприємства, ТзОВ «Ніколь», можна сказати, що на даному підприємстві добре побудована система комунікацій, що сприяє швидкій реакції на зміну різноманітних факторів впливу. Крім того, на підприємстві розвинуте мотивування працівників. Діяльність товариства «Ніколь»спрямована на задоволення потреб усіх працівників, застосування різноманітних методів матеріального та морального стимулювання.

На ТзОВ «Ніколь» було введено в дію нові методи менеджменту, які зосереджувалися не тільки на матеріальному стимулюванні працівників, а й просування по службі. Стимулювання значно підвищило продуктивність праці, що дозволяє нарощувати більші обсяги виробництва. Підвищення кваліфікації управлінської праці за рахунок стажування за кордоном, а також спеціальна література та курси вдосконалення менеджерів, курси іноземної мови і комп’ютерів.

Отже, стає зрозумілим, що в сучасних умовах неможливе здійснення ефективної підприємницької діяльності без широкого застосування менеджменту, який в комплексі надає можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, та зміцнити його становище серед конкурентів.

Список використаної літератури

* 1. Стадник В. Р., Йохно М. А. Менеджмент: Посібник – К.: Академвидав, 2003. – 463с.
  2. Сухарський В. С. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – 342с.
  3. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник – К.: Вища школа, 1995. – 351с.
  4. Білоус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність – К.: Знання, 1992. – 40с.
  5. Гірник О. М., Лазановський Г. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум – К.: Магнолія-плюс, 2003.
  6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник для студентів економічних вузів. – К.: Кондор, 2002. – 208с.
  7. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – 3-тє видання., випр. і доп. – К.: Знання, 2006. - 645с.
  8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. – К.: Академкнига, 2003. – 414с.