

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ І ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА»
(на прикладі ТОВ «МК Система»)**

Допущено до захисту

«___» _____ року

Студента групи М 04-17

факультету економіки і права

освітньо-професійної програми

Менеджмент комерційної діяльності

за спеціальністю 073 Менеджмент

Замашнюка Андрія Олександровича

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М. В.

(підпис)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

Тарасюк М.В.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти організації та планування роботи менеджера	8
1.1 Функції менеджера в організації. Особливості управлінської праці та її складові	8
1.2 Наукова організація управлінської праці	18
1.3 Методи та засоби планування роботи менеджера	23
1.4 Принципи та напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці	27
РОЗДІЛ 2. Аналіз організації управлінської праці та її ефективності у ТОВ «МК Система»	33
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «МК Система».....	33
2.2 Дослідження організації та планування управлінської праці у ТОВ «МК Система»	46
2.3 Визначення ефективності організації управлінської праці у ТОВ «МК Система»	51
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності організації та планування управлінської праці у ТОВ «МК Система»	62
3.1 Рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу управлінського персоналу підприємства	62
3.2 Пропозиції щодо впровадження елементів системи організаційного проектування праці управлінців на базі організаційних нормативів	76
3.3 Вибір інформаційних технологій і спеціалізованого прикладного програмного забезпечення для запровадження елементів АРМ-менеджера в практику діяльності окремих підрозділів ТОВ «МК Система»	87
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна діяльність будь-якої організації неможлива без чіткої організації праці її персоналу. Праця менеджерів відіграє особливу роль в діяльності підприємства, багато в чому визначає її характер і результати. Ринкові умови, в яких працюють сьогодні вітчизняні підприємства будівельної галузі, вимагають від їхніх менеджерів вміння чітко планувати та організувати роботу не лише своїх підлеглих, а й свою власну діяльність, для досягнення поставлених цілей, з використанням положень наукової організації праці, зумовлюючи цим науковий та прикладний інтерес даного дослідження.

Проблеми раціональної організації праці персоналу завжди були предметом вивчення науки і щоденної практичної діяльності фахівців підприємств, організацій і фірм. Організація праці персоналу, як наука, вивчає форми поділу і кооперації праці, прийоми і методи праці, організацію й обслуговування робочих місць, умови, режими праці і відпочинку, нормування праці й інші форми і методи, що забезпечують раціональне використання робочої сили з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності. Значний внесок у розробку теоретичних основ і розв'язання прикладних проблем щодо організації управлінської праці здійснили Б. Андрушкова, Л. Балабанова, М. Виноградський, І. Герчикова, Й. Завадський, Г. Осовська, Л. Скібіцька, Ф. Хміль, А. Шегда, Л. Шовкун, інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Причина підвищення актуальності питань організації праці працівників апарату управління на сучасному етапі досить очевидна. Сьогоднішній бізнес потребує появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних повною мірою акумулювати весь ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал організації та сфокусувати його на реалізацію її стратегії відповідно до реалій гіпердинамічного бізнес-середовища. При

цьому успішність, результативність в значній степені залежить від організації їх праці. Раціональне вирішення цих питань в тому числі веде і к підвищенню ефективності управлінської праці, яка є одним з суттєвих факторів подальшого удосконалення системи управління, прискорення науково-технічного прогресу і переведення виробництва на переважно інтенсивний шлях розвитку, підвищення продуктивності суспільної праці, виходу з економічної кризи і досягнення на цій основі значних темпів економічного зростання.

Метою дослідження є оцінка рівня організації та планування роботи управлінців та розробка організаційно-технічних заходів щодо її вдосконалення. Реалізація цієї мети передбачає узагальнення існуючого світового та вітчизняного досвіду у сфері підвищення ефективності управлінської праці та визначення напрямків вдосконалення організації і планування праці сучасних менеджерів.

Для досягнення поставленої мети потрібно визначити такі **завдання**:

- дослідити функції менеджера в організації та особливості його роботи;
- розглянути сутність, зміст та напрямки наукової організації управлінської праці;
- вивчити організаційні та економічні характеристики системи управління організації з визначенням факторів, що впливають на підвищення ефективності функціонування підприємства;
- проаналізувати рівень організації та планування праці управлінського персоналу підприємства будівельної галузі;
- розробити та обґрунтувати рекомендацій щодо підвищення організації і планування роботи керівників та спеціалістів основних структурних підрозділів організації;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є діяльність менеджерів ТОВ «МК Система», а **предметом дослідження** – процес організації праці менеджерів та її основних елементів (організація робочих місць, планування робочого часу з

метою зниження непродуктивних витрат, інформаційне забезпечення праці менеджера тощо).

Емпірична (експериментальна) база дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «МК Система» (м. Київ), яке здійснює свою діяльність в сфері будівництва, нерухомості, експлуатації та проектування.

Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі **методи** наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад організації та планування роботи менеджера; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні діяльності менеджерів підприємства; системний підхід – при розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організації праці менеджера сучасної організації.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у діяльності ТОВ «МК Система» при формуванні ефективної структури управління, поліпшенні умов праці управлінських працівників, а також вдосконаленні інформаційного забезпечення та планування особистої роботи менеджерів підприємства на науковій основі.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження були апробовані на міжнародній науково-практичній відеоконференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови» 13-14 травня 2021 року в доповіді «Напрямки вдосконалення організації та планування праці менеджерів підприємства будівельної галузі».

Інформаційною базою є наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені дослідженню діяльності менеджерів, підручники, періодична література, методичні посібники, а також нормативні документи та звітність досліджуваного підприємства з економічних та трудових показників, публікації в мережі Інтернет.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ПРАЦІ

МЕНЕДЖЕРА

1.1 Функції менеджера в організації. Особливості управлінської праці та її складові

Управління та управлінська праця, яка виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці.

Менеджмент – це особливий вид самостійної діяльності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин [19].

Менеджмент як управління в умовах ринкової економіки передбачає [23]:

- орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних споживачів; виробництво видів продукції (послуг), які мають попит і можуть принести очікуваний прибуток;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: отримання оптимальних результатів із меншими витратами;
- господарську самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто відповідає за кінцеві результати організації, її підрозділів;
- постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- встановлення остаточного результату діяльності організації, її підрозділів на ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень.

Варто зазначити, що господарська діяльність з погляду менеджменту – це діяльність організації у будь-якій галузі економіки (промисловості, сільському господарстві, транспорті, будівництві, торгівлі, банківській справі, побутовому обслуговуванні тощо) і в будь-якій сфері діяльності (науково-дослідній й дослідно-конструкторській розробки, виробництво, збут, фінанси), якщо вона спрямована на отримання прибутку чи підприємницького доходу.

Менеджмент постає також і як організація спільної праці співробітників, колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим шляхом. Часто, ведучи мову про менеджмент, мають на увазі людей, які обрали управління сферою своєї професійної діяльності. У такому розумінні менеджмент є збірним поняттям, яке відображає зміст професійної діяльності як менеджерів (керівників), так і функціональних виконавців і технічних працівників менеджменту. Менеджмент асоціюється і з системою управління, яку формують певні елементи, відносини, зв'язки між якими структуровано й упорядковано. Основною оцінкою ефективності і якості її функціонування є ступінь досягнення визначених цілей у поточному періоді та у довготерміновій перспективі.

Хміль Ф.І. визначає систему менеджменту як сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів [23].

Поділяючи наведену точку зору, слід відмітити, що провідна роль у системі менеджменту належить менеджерам — керівникам нової формації, які мають всебічні знання у галузях економіки, психології, соціології, інноватики, володіють сучасними інформаційними технологіями, технікою ділового спілкування, завдяки чому вміють чітко визначити стратегічні цілі організації і консолідувати дії персоналу для їх досягнення. Зусилля менеджерів спрямовуються не лише на створення оптимальної архітектури організації, яка б сприяла раціональному розподілові праці, впорядковувала

комунікаційні процеси, а й на формування високої культури людської співпраці. Тобто в процесі управління людина цілеспрямовано впливає на когось для досягнення бажаного результату [20].

Слова «менеджер» і «менеджмент» вживалися в англійській мові ще в минулому столітті. Але лише в другій чверті ХХ-го вони поступово набувають певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами.

Термін «менеджер» походить від англійського слова (іменника) «manager», яке, у свою чергу, утворене від дієслова «to manage» («управляти», «керувати», «завідувати» тощо). Відповідно іменник «manager» може перекладатись як власне «менеджер» (запозичений іншомовний термін), так і «управитель», «управлінець», «керівник», «керуючий», «завідувач» тощо (традиційні для української мови терміни) [11].

На сьогодні існують різні наукові теорії щодо процесів управління. Одні науковці розглядають поняття «управління» (наприклад, організаціями, людьми) та «менеджмент» як синоніми. Інші вважають, що це різні поняття, оскільки цілі в управлінні та менеджменту різні. До того ж для процесів управління і менеджменту характерні різні методи й засоби. Наприклад, для управління більш характерні так звані командно-адміністративні методи, а для менеджменту – ринкові. На розрізнення цих понять навіть спеціально утворили дієслово (калька з англійської мови), яке відсутнє в офіційній українській мові, – «менеджувати» (на противагу «управляти»).

Слід вважати, що ціллю менеджменту, як правило, є підвищення ефективності діяльності якоїсь організаційної одиниці (підприємства, установи, організації, структурного підрозділу тощо), а для комерційних структур – також максимізація отриманого нею прибутку.

Виходячи з вище наведеного, менеджером логічно називати такого працівника, який не просто виконує певні операції (технологічні, виробничі тощо), а саме управляє (керує, «менеджує») цими операціями, зазвичай через управління певними виконавцями окремих спеціалізованих операцій із

застосуванням спеціальних засобів або методів. При цьому менеджер не обов'язково має виконувати певні операції краще, ніж більш спеціалізовані виконавці таких операцій, якими він керує. Разом з тим у результаті діяльності саме менеджера й виконання ним специфічних менеджерських функцій повинна підвищуватися загальна ефективність діяльності групи окремих виконавців, яка під його керівництвом перетворюється в єдину злагоджену команду [11].

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Знаючи свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації. Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність [4].

Буде не зайвим відмітити, що зазвичай менеджер у комплексі виконує цілий ряд функцій, які інші працівники майже не виконують або виконують лише окремі з них. Зокрема, до таких функцій належить:

- планування (визначення цілей підприємства або структурного підрозділу, а також завдань, які потрібно вирішити для досягнення таких цілей, і строків їх виконання);
- розпорядча (організація процесу доведення своїх рішень до підпорядкованих працівників);
- організаційна (систематизація роботи підпорядкованих працівників, розподіл між ними відповідних обов'язків, визначення пріоритетності одних завдань перед іншими);

- контролю (моніторинг перебігу певного робочого процесу, контроль за своєчасним та якісним виконанням підлеглими працівниками своїх обов'язків, коригування їх дій у разі допущення ними певних помилок);
- мотиваційна (створення умов, які спонукають працівників якісно виконувати свої обов'язки).

Розглянуті вище підходи щодо визначення поняття «менеджер» як специфічної професійної категорії, пов'язаної саме з управлінням, знайшли своє відображення в різних професійно-класифікаційних системах. Так, у Міжнародній стандартній класифікації професій 1988 року (International Standard Classification of Occupations 1988 — ISCO–88), на основі якої розроблено Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», усі професійні назви робіт, у яких є слово «manager», містяться у Великій групі (Розділі) 1 «Законодавці, старші посадові особи та менеджери (керівники)» (Legislators, senior officials and managers). Згідно з описом цього розділу до нього належать різні професії державних керівників, урядовців, законодавців тощо або професії, серед основних завдань працівників яких — планування, спрямування та координація політики й діяльності підприємстві організацій або структурних підрозділів.

У новій версії ISCO 2008 року Розділ 1 називається «Менеджери (керівники)» (Managers). На початку опису цього розділу зазначено, що менеджери (керівники) планують, спрямовують, координують та оцінюють всебічну діяльність підприємств, урядових структур та інших організацій або організаційних одиниць, які є у їхньому складі, а також формулюють і аналізують їх політику, нормативні акти, правила й настанови [11].

Подібні підходи містять і більшість національних професійно-класифікаційних систем зарубіжних країн. Наприклад, в описі Великої групи 1 «Менеджери (керівники) та старші посадові особи» Стандартної професійної класифікації Великої Британії 2000 року (Standard occupational classification – SOC) зазначено, що ця велика група охоплює такі професії, основні завдання працівників яких полягають у спрямуванні та координації

функціонування організацій та бізнес-структур, у тому числі, внутрішніх структурних підрозділів, часто за допомогою підпорядкованих менеджерів і супервізорів [11].

Слід відмітити, що національна професійно-класифікаційна система України також побудована на зазначених вище підходах щодо класифікації менеджерських професій. Так, усі професійні назви робіт менеджерського спрямування містяться в Розділі 1 «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)» Національного класифікатору України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». Цей розділ щодо кваліфікації як ознаки класифікації є змішаним порівняно з іншими розділами. Він охоплює широке коло професій, пов'язаних із здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які в цілому суттєво відрізняються за своєю складністю і відповідальністю.

Відповідні положення щодо визначення менеджерів саме як керівників певних підрозділів та працівників або організаторів певних робіт можуть бути відображені й у розділі «Завдання та обов'язки» їх кваліфікаційних характеристик, які містяться у відповідних галузевих випусках Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, наприклад:

1. Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності є керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства (організації) та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Розподіляє обов'язки між працівниками служби, спрямовує, координує та контролює їх роботу.

2. Менеджер (управитель) з логістики координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей.

3. Менеджер (управитель) з реклами здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. Керує підлеглими працівниками [1].

Очевидно, є всі підстави вважати, що поняття «менеджер» не завжди має однаковий зміст, наприклад, є ще менеджери загального керівництва, лінійні й функціональні, і при тому на різних рівнях управління організації.

Спеціалізацію працівників слід проводити з урахуванням таких видів робіт: керівництво організацією загалом; керівництво структурним підрозділом апарату управління та розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією; оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення документації, необхідної для здійснення функції. Цими видами робіт займаються відповідні категорії працівників: лінійні керівники, функціональні керівники, фахівці, інші працівники управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Технологічний поділ праці в управлінні [24]

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

Слід вважати, що відокремлення управління як особливої соціальної функції зумовило формування управлінських відносин у виробництві. У цій сфері застосовують особливий вид праці людей, основною професійною

діяльністю яких є управління. Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення.

З формального погляду управлінська праця – це те, що роблять менеджери. Ще А. Файоль створив загальний образ менеджера як плановика, організатора, координатора, контролера. У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що управлінська діяльність – це взаємодія між членами організації, спрямована на реалізацію функції управління нею. Сутність будь-якої управлінської діяльності – це встановлення і підтримання комунікацій між людьми, що беруть участь в єдиному процесі. Виходячи з цього, можна визначити специфіку управлінської діяльності, яка полягає в здатності впливати на інших, і основне завдання керівника – впливаючи на підлеглих, забезпечувати виконання ними необхідних дій.

Далі необхідно дослідити основні параметри управлінської праці (специфіка, предмет, знаряддя, продукт, результат, якість, характер праці).

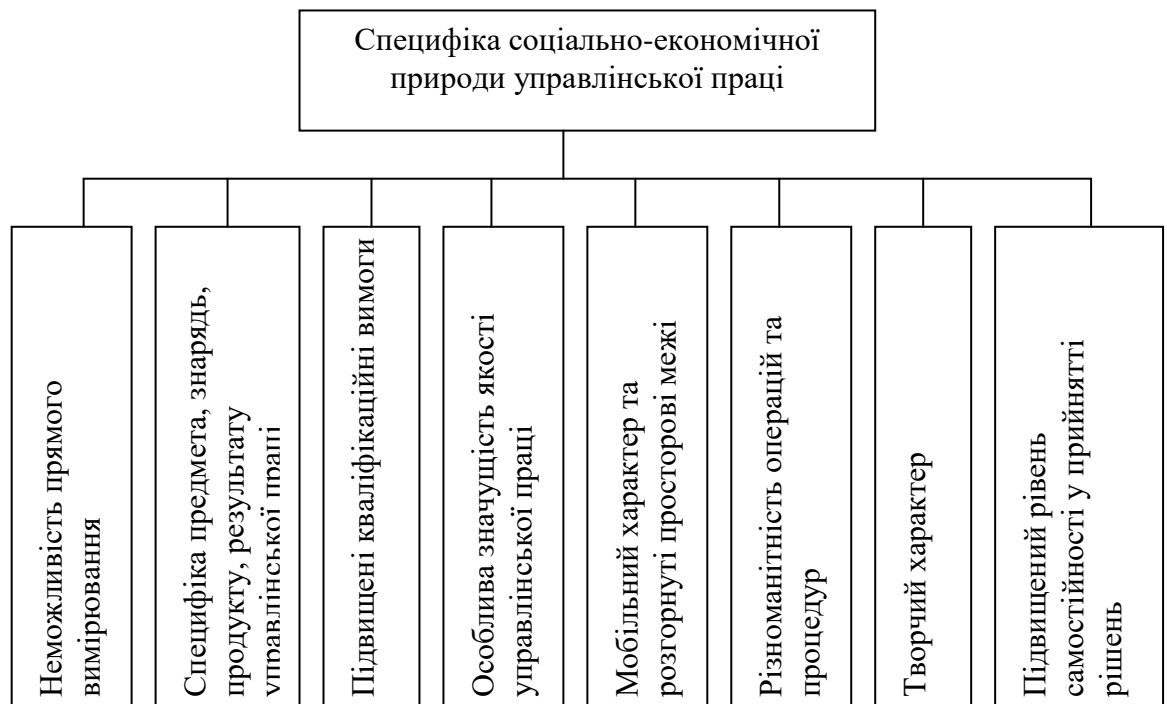


Рис. 1.1. Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці [24]

Отже, соціально-економічна природа управлінської праці має такі специфічні особливості (рис. 1.1) [24]:

1. Результати праці управлінців не піддаються прямому вимірюванню визначенням обсягів виробленої продукції у вартісних чи натуральних показниках. Для оцінки управлінської праці неможливо використовувати показники кількості чи вартості продукції, виробленої за одиницю часу («продуктивність праці», «виробіток»). Праця організатора виробництва, економіста, інженера має елементи творчості, неповторності і не може оцінюватися з погляду продуктивності. Щодо неї можна застосовувати показники ефективності, результативності, які виражають в загальних показниках керованого або обслуговуваного працівником підрозділу, тобто побічно – в праці інших людей.

2. Специфіка предмета, знарядь, продукту і результату управлінської праці.

Предметом праці в управлінні є люди та інформація. Існує думка, що: предметом управлінської праці є виключно інформація. Дійсно, на збирання, передавання, оброблення різноманітної інформації, пов'язаної з функціонуванням об'єкта управління, витрачається багато робочого часу управлінців. Однак інформація – це лише основа для управлінських впливів на працівників.

Знарядями праці управлінців є організаційна і обчислювальна техніка, яку використовують для оброблення, зберігання та доведення інформації до виробничого персоналу.

Продуктом праці у сфері управління є інформація у формі документів, рішень, розпоряджень тощо, необхідних для функціонування виробничо-господарської організації та її розвитку.

Безпосередньо результатом управлінської праці є скоординована діяльність виробничого персоналу, а опосередковано – фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності організації.

3. Підвищені кваліфікаційні вимоги до керівників та фахівців управління. Період загальної та спеціальної освіти цієї категорії працюючих,

не беручи до уваги період накопичення досвіду, навичок, умінь, сягає 15 років і більше, хоча можливі й певні відхилення.

4. Особлива значущість якості управлінської праці. Неякісний продукт виробництва можна переробити чи знищити, а низька якість управлінської праці може призвести до масштабних економічних і соціальних втрат.

5. Мобільний характер та розгорнуті просторові межі. Працівники окремих ділянок виробництва протягом робочого дня рідко залишають робоче місце, а керівники та фахівці управління маневрують територією підприємства, виїжджають у відрядження, відвідують інші підприємства, організації та установи.

6. Різноманітність операцій та процедур, що відрізняються характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), складністю і кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

7. Творчий характер управлінської праці. Вона потребує не тільки репродукції знань, а й генерування нових ідей на основі синтезу існуючих з набутими у процесі трудової діяльності, таланту та інтелектуального розвитку управлінців.

8. Підвищений рівень самостійності у прийнятті рішень. Управлінець не тільки виконує завдання, доведені зверху, а й самостійно розробляє цілі, доводить їх до підлеглих, ставить їм певні завдання.

Очевидно, є всі підстави вважати, що управлінська праця за своїми особливостями суттєво вирізняється серед видів трудової діяльності у виробництві. Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи.

Управлінська праця спрямована на організацію і керівництво різними процесами. Важливо враховувати той факт, що конкретний зміст управлінської праці залежить від категорії управлінських працівників, до якої

належить конкретна особа, задіяна у процесі управління, від об'єкта управлінської праці і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [19, с. 306].

Проаналізувавши ті визначення, які дають Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Осовська Г.В. Скібіцька Л.І. та ряд інших вчених [2, 4, 7, 8, 16, 19, 20, 24], вважаємо найбільш доцільним трактування даної наукової категорії, яке пропонують Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [2, с. 4]. Вони рекомендують розуміти управлінську працю як вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

На наше переконання, сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва. Не випадково недоліки і упущення діяльності менеджерів більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців. При недоліках у роботі апарату управління знижується індивідуальна продуктивність праці не тільки робітників, а й усього колективу. Отже, раціональна організація праці у сфері менеджменту є важливою частиною проблеми планомірного підвищення продуктивності всієї суспільної праці.

1.2 Наукова організація управлінської праці

Організація управлінської праці як системи – результат упорядкованої діяльності як невід'ємної складової управління. Створюючи теорію і методологію наукової організації праці, Ф. Тейлор виходив з того, що найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття та основного змісту організації праці.

На думку Губенко М.І., будь-яка праця – продуктивна, але рівень її продуктивності різний. Щоб домогтися найбільш раціональної величини трудових процесів, праця як така повинна бути відповідним чином організована, а її оцінка базуватися на визначених, обґрунтованих економічних показниках [5].

При використанні терміна «організація» стосовно до трудової діяльності вважає Малинин С.В., необхідно мати у виді його двояке явище: по-перше, «організація» означає явище – пристрій, систему елементів, структуру чого-небудь; по-друге, дія – процес створення якої-небудь системи, об'єднання, пристрою, структури і так далі [10].

Поділяючи наведену точку зору, можна стверджувати, що організація праці в загальному значенні – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх упорядкування.

Якщо розглянути визначення організації праці більш докладно, то на думку Рофе А.І. виходить, що це, з одного боку, система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та одного з другим, що створює певний порядок трудового процесу, який складається з поділу праці, його кооперування між персоналом, організації робочих місць та їхнього обслуговування, раціональних прийомів і методів праці, обґрунтованих норм праці, оплати і матеріального стимулювання персоналу, планування й обліку праці, що забезпечується відбором, підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів, створенням сприятливих і здорових умов праці, забезпечення дисципліни праці [17]. З іншого боку, організація праці означає дії по встановленню, упорядкуванню або зміні порядку здійснення трудового процесу і зв'язаних з ним виробничих взаємодій працівників із засобами виробництва та одного з другим.

Слід вважати, що під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані

на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Аналізуючи визначення організації праці, можна відзначити, що організація праці – це, насамперед, відносини між працівниками, між працівниками і предметами праці, між працівниками і роботодавцем, а також процес удосконалювання цих відносин, що є управлінською функцією.

Буде не зайвим відмітити, що процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці тощо) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності тощо). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Специфіка предмета управління праці, її безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст [9].

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи. Праця менеджера бере участь у створенні матеріальних цінностей непрямо і безпосередньо, а через організацію праці інших працівників.

Предметом праці менеджера і спеціаліста є нематеріальні елементи виробництва, як у робочих, а інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище. Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

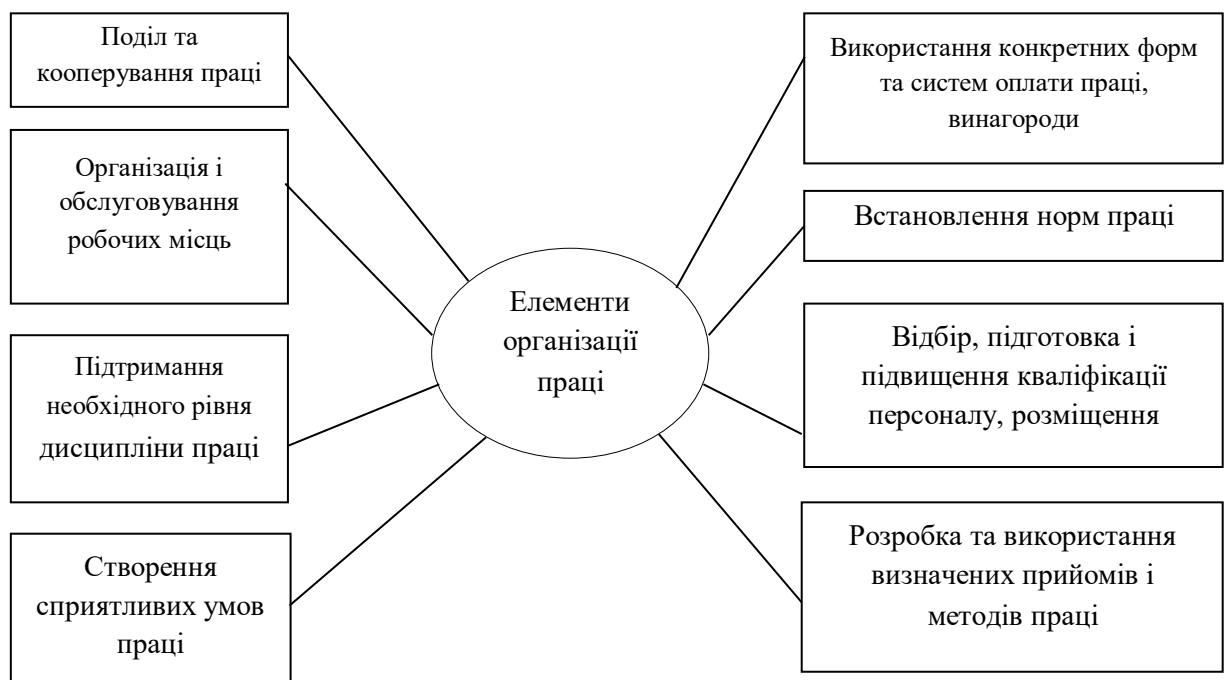


Рис. 1.2. Зміст організації праці

Змістом організації праці є її елементи, що у тій або іншій ситуації відіграють вирішальну роль у функціонуванні і розвитку системи (рис. 1.2) [20]. Поділяючи наведену точку зору, змістом організації праці менеджера є науково обгрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання засобів механізації управлінських робіт, їх

конкретне рішення визначається методами і стилем керівництва менеджера, його загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, удосконалення яких є одним із найважливішим завдань [4].

Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.



Рис. 1.3. Напрямки організації праці менеджера [4]

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці (рис. 1.3).

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Слід вважати, що головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес

виробництва на підприємстві. Крім цього менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань.

1.3 Методи та засоби планування роботи менеджера

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи.

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно використовувати метод «виявлення ключових сфер», який дозволяє менеджеру вирішити, які сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі та особистому житті. Полегшити щоденне планування роботи менеджеру допоможе складений ним заздалегідь список щоденних справ, з врахуванням їх пріоритетності та значимості.

У особистому плані роботи менеджер визначає [4]:

- завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.4 [20].

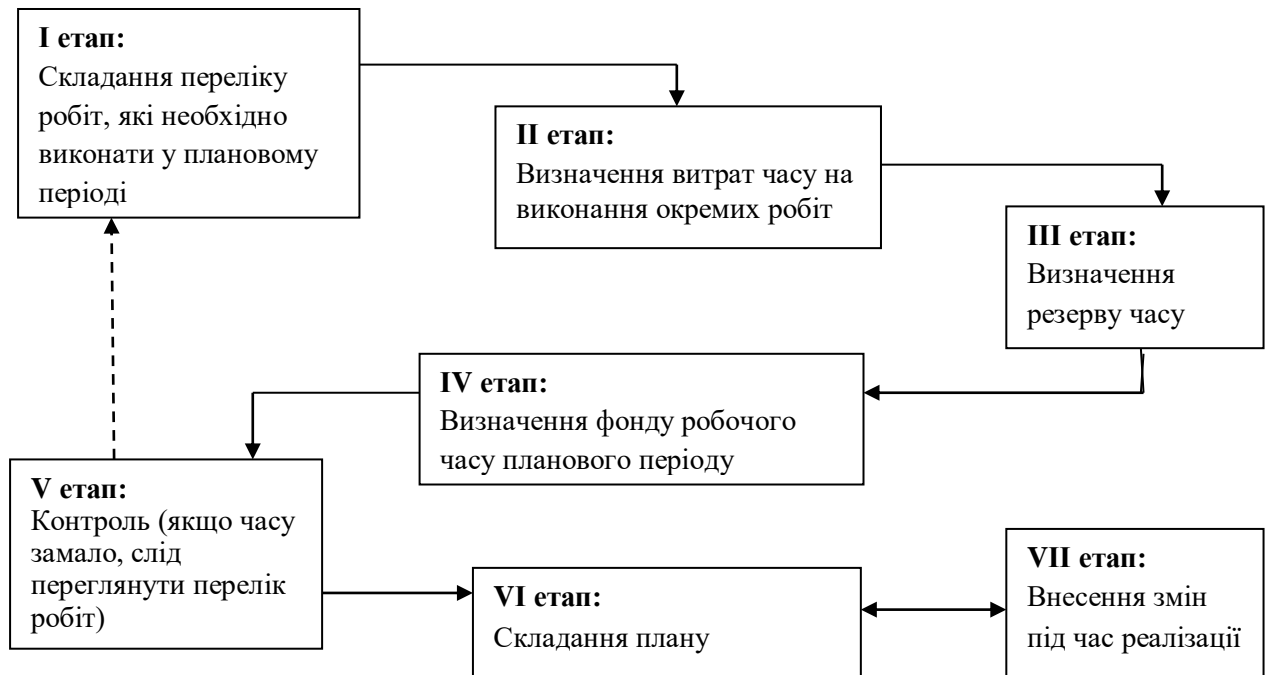


Рис. 1.4. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Робочий час керівника поділяється на три частини:

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

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40 [20].

Особистий план роботи менеджера може бути довгостроковим (рік, квартал), середньостроковим (місяць) і короткостроковим (тиждень, день). Практика свідчить, що роботи виконувані менеджером особисто поділяються на періодичні, що повторюються і роботи, що раптово виникають.

Періодичні роботи (робота з документами; наради; приймання спеціалістів і працівників організації; приймання відвідувачів; робота у підрозділах) повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному

ритмі. Час виконання періодичних робіт визначається точно. Роботи, що повторюються – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно. Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати у плані резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то треба зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час, або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління.

Більш того, планування особистої роботи треба розглядати не тільки як складання порядку роботи. Важливим є визначення часу їх провадження, строків їх початку і закінчення. До того ж потрібно враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу. Після складання плану треба проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Буде не зайвим відмітити, що контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями повинен бути регулярним і послідовним, що сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Для полегшення оперативного планування особистої роботи менеджера рекомендується скласти щотижневий графік робіт. У ньому встановлюється чіткий розпорядок робочого часу (дня, тижня). Робочі плани і графіки менеджера повинні бути скоординованими з планами і графіками вищого керівництва і, в свою чергу, бути базою для розробки планів нижчого рівня управління або особистих планів підлеглих.

Однак слід враховувати той факт, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем. Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Натомість переваги планування особистої праці менеджера – це можливість скласти план на наступний день, чітко

увияти завдання, впорядкувати роботу протягом дня, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищення задоволеності і мотивації й у цілому сприяє ефективності праці.

На рис. 1.5 наведені методи планування особистої роботи менеджера.

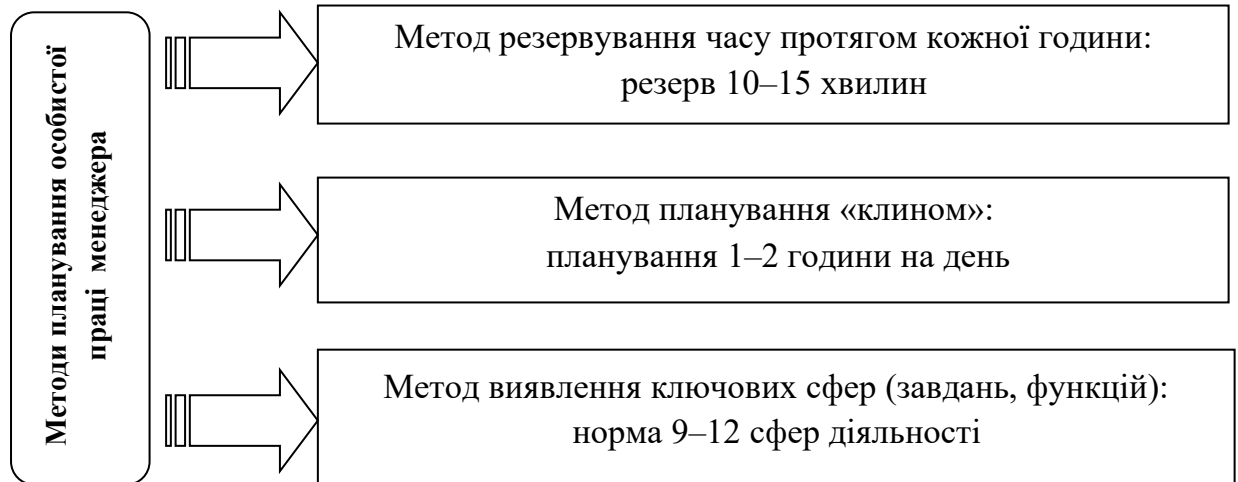


Рис. 1.5. Методи планування особистої праці менеджера [20]

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні (рис. 1.6).

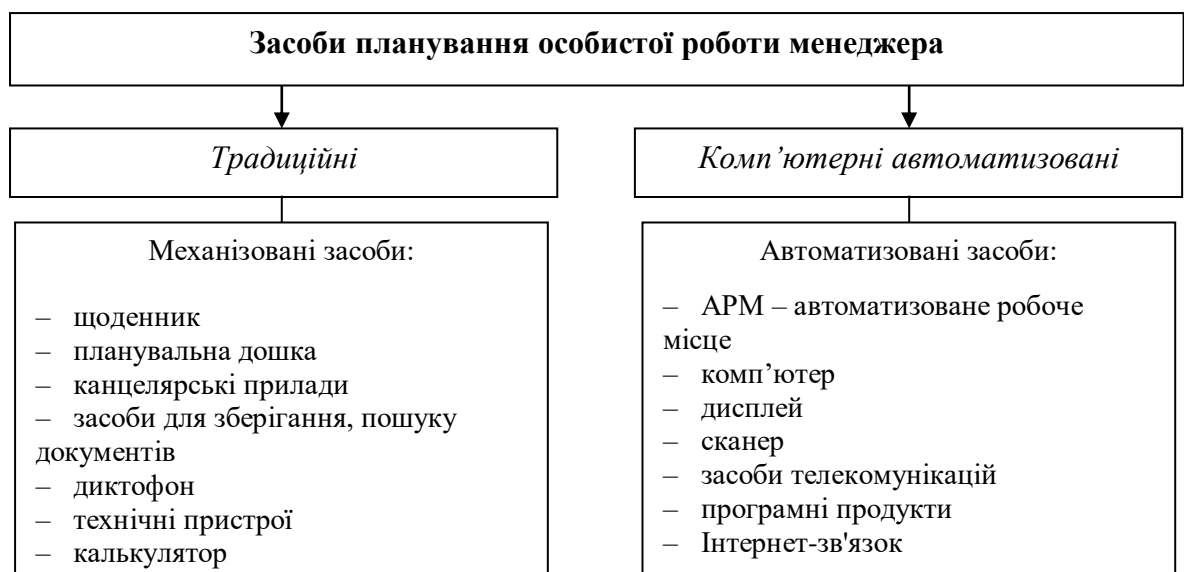


Рис. 1.6. Засоби планування особистої роботи менеджера [20]

Засобами планування особистої роботи менеджера є: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці тощо.

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що завдання планування робочого дня менеджера такі:

- проектування найбільш доцільного розподілу робочого часу на виконання окремих функцій з урахуванням їх терміновості і важливості;
- забезпечення безперервного виробничого процесу;
- визначення переліку осіб, з якими потрібно підтримувати зв'язок, переліку об'єктів для відвідування і маршрутів руху менеджерів;
- тимчасове заміщення окремих працівників у разі їх відсутності.

1.4 Принципи та напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці

Організація праці – складова частина організаційної системи – взаємодіє з іншими системами і підсистемами. Організація трудової діяльності взаємодіє з усіма підсистемами роботи організації. Вона проходить як через усі структури, так і через усі процеси. Системою організації праці необхідно керувати і постійно розвивати, підсилюючи її значення на працездатність співробітників і на діяльність підприємства в цілому.

Підвищенню ефективності діяльності підприємств можуть сприяти не тільки нові технології виконання робіт, висококваліфікований навчений персонал, але і правильно поставлена організація управлінської праці.

Дослідження теоретико-методичних основ організації праці дає можливість зробити висновок, що формування раціональної організації праці персоналу, що зайнятий у системі управління підприємствами, досягається за рахунок реалізації таких напрямків [22]:

1. Підбір, комплектування й розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень.

2. Організація і обслуговування робочих місць на основі впровадження типових проектів.

3. Вивчення і поширення передових прийомів і методів праці.

4. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів.

5. Вдосконалення нормування праці.

6. Формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту, поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів, а за неможливості поліпшення умов праці – підтримання їх на досягнутому рівні.

7. Звітність, облік і контроль результатів праці в усіх структурних підрозділах.

На наше переконання, реалізація зазначених шляхів удосконалення організації праці менеджерів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та організацій, забезпечить продуктивну працю персоналу, зайнятого у будівельній галузі.

Метою раціональної організації праці менеджерів, в першу чергу, є створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності.

Для досягнення мети організації праці потрібно виконувати наступні ключові задачі, що виділяє Данюк В.М.:

- забезпечення економії робочого часу, витрат праці;
- сприяння раціональному використанню робочої сили;
- підвищення якісних показників праці;
- забезпечення сприятливими умовами праці;
- зниження ваги і напруженості праці;
- збереження здоров'я і підтримка високого рівня працездатності людини;
- збільшення періоду її працездатності [6].

Очевидно, є всі підстави вважати, що удосконалювання організації праці потрібно проводити через її основні елементи.

Це можна робити комплексно, удосконалюю всі елементи, а можна одиночно, раціоналізуючи окремі частини організації праці. До того ж при організації трудових процесів в управлінні, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, повинні максимально враховуватися наукові принципи (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Принципи організації трудових процесів в управлінні [6]

Принцип спеціалізації вимагає такого поділу управлінської праці, при якому б виділялись і відокремлювались відповідні підрозділи (відділи, бюро, групи), а також окремі робочі місця службовців. Спеціалізація в організації управлінської праці передбачає закріплення за кожним підрозділом апарату управління і робочим місцем по можливості обмеженої кількості управлінських операцій, що сприяє зростанню майстерності кожного працівника і якості виконуваних робіт.

Важливо відзначити, що підвищенню рівня спеціалізації апарату управління сприяє концентрація однорідних робіт, уніфікація форм документів, раціональних методів праці, а також чітка регламентація кола робіт, обов'язків і відповідальності кожного працівника.

Розвиток спеціалізації працівників апарату управління вимагає внесення змін у співвідношення між окремими професіями, спеціальностями, кваліфікаціями і посадами. Зокрема, щоб забезпечити ефективне використання кваліфікованих спеціалістів, важливо визначити правильне співвідношення їх з чисельністю обслуговуючих працівників – обліковців, діловодів (референтів), програмістів тощо.

Принцип пропорційності – досягнення пропорційної продуктивності всіх підрозділів апарату управління, що дає змогу забезпечити комплексне і своєчасне здійснення всіх функцій управління. Крім доцільної організації праці управлінських працівників, пропорційність досягається встановленням правильних пропорцій в чисельності окремих категорій управлінських працівників, взаємопов'язаними трудовими процесами, між засобами, предметами праці і працюючими.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих процесів і операцій шляхом сумісництва в часі різних етапів роботи, що дає змогу скоротити тривалість циклу виконання управлінських робіт.

Принцип прямоточності означає таку побудову управлінської праці в просторі, при якій розміщення окремих підрозділів апарату управління і робочих місць (співробітників, технічних засобів) відповідає напрямку руху потоків інформації, не допускаючи зворотних рухів, темпів, що затримують проходження інформації. З цією метою слід уважно аналізувати діючий документообіг і вносити в нього відповідні зміни (усунення непотрібних документів, робіт, зміна послідовності операцій, їх сумісництво і спрощення).

Принцип безперервності – це така організація трудових процесів за якої кожен наступний елемент операції є природним продовженням попереднього. Цей принцип передбачає усунення витрат робочого часу службовців, затримок в надходженні потрібної інформації та інших причин, що спричиняють перерви у виконанні функцій управління. Досягається це високою дисципліною праці, суворим дотриманням встановленого регламенту

виконання кожною ланкою апарату управління закріплених за нею функцій, широким використанням технічних засобів управлінської праці.

Принцип ритмічності – послідовне і рівномірне чергування трудових операцій і їх елементів у часі. Це означає вимогу рівномірної роботи всіх управлінських ланок, підпорядкування їх деякому єдиному ритму, що впливає з поставлених завдань.

Принцип виключності передбачає, що працівник, зайнятий в сфері менеджменту, повинен робити все можливе для виконання поставленої задачі і лише у виняткових випадках звертатися до свого безпосереднього начальника. За такої організації менеджменту підвищується самостійність і відповідальність працівників за конкретну ділянку роботи, і в той же час керівник розвантажується від вирішення окремих дріб'язкових питань, що входить у компетенцію спеціалістів чи керівників середньої ланки.

Існують й інші принципи раціональної організації управлінської праці: принцип оптимальної інтенсивності праці і оптимальної зайнятості виконавця, принцип мінімальних переміщень і економії рухів тощо.

Розглянуті основні принципи раціональної організації процесів управлінської праці тісно переплітаються між собою. Однак для підвищення організаційного рівня функціонування управлінського персоналу, перш за все, треба здійснити вищий ступінь формалізації процесів управління, передбачити порядок, при якому роботи виконувалися б за відповідними правилами. Ідею розробки відповідних правил функціонування апарату управління доцільно реалізувати на усіх рівнях управління.

На наше переконання, центральним завданням є оптимальний поділ праці апарату управління, що забезпечує доцільну спеціалізацію працівників і набуття ними необхідних навичок і знань, встановлення відповідальності кожного працівника за доручену справу, що усуває знеособлення, створення кооперації і досягнення на цій основі високої продуктивності праці.

Раціональний поділ праці повинен знайти відображення в технології виконання функцій управління. З цією метою повинні бути розроблені типові

рішення оптимальних варіантів закріплення відповідних робіт за окремими працівниками з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей кожного з них. Не можна допускати такого явища, щоб робота апарату управління лімітувалася працездатністю керівника або окремого спеціаліста, надмірна завантаженість яких не дозволяє своєчасно і якісно виконувати функції, покладені на відповідний підрозділ або на підприємство в цілому.

Щоб в роботі персоналу управління не виникало «вузьких місць», необхідно чітко встановлювати межу компетенції кожного працівника, маючи на увазі самостійне прийняття ним рішень, що належать до його службових обов'язків і пов'язані з використанням відповідних документів.

Розроблені стандарти, інструкції, процедури не повинні містити надмірні приписи, обмежувати свободу відділів, служб і конкретних виконавців. На відміну від технічних, у соціальних системах слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи, за якої введення управлінської діяльності в певні рамки не призвело б до зниження ініціативи працівників і бюрократизації персоналу управління [27].

Творчий характер управлінської праці відкриває великі можливості для самоорганізації персоналу управління завдяки самовихованню і набуття потрібних для ефективної діяльності якостей (самодисципліна, концентрація уваги, пам'ять, витримка тощо), для розробки індивідуальних планів роботи на кожен робочий день (тиждень, місяць, рік), удосконалення організації робочого місця тощо.

Планування управлінської праці дає змогу систематизувати роботу, здійснювати свідому і цілеспрямовану побудову трудового процесу, виробляти звичку ощадливого ставлення до фактора часу, раціонального режиму праці, воно полегшує контроль і самоконтроль за ходом управлінських операцій, оперативну оцінку внеску кожного працівника у розв'язання поставленого завдання.

РОЗДІЛ 2

Аналіз організації управлінської праці та її ефективності у ТОВ «МК Система»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «МК Система»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК Система» (скорочена назва – ТОВ «МК Система») – самостійний суб'єкт господарювання, який є юридичною особою і заснований на приватній власності. Засновником і директором Підприємства є громадянин України Опульський Ф.І.

ТОВ «МК Система» створене з метою здійснення виробничої, комерційної і посередницької діяльності, а також з метою задоволення громадських потреб у його продукції, роботах, послугах та реалізації на основі здобутого прибутку соціальних та економічних інтересів Засновника та трудового колективу. Розмір статутного капіталу – 996 500 грн.

Історія заснування Товариства з обмеженою відповідальністю «МК Система» бере свій початок з 2002 року. З цього моменту почалось формування колективу, організація управління і виробництва. Офіційна дата реєстрації Товариства – 13.11.2002р. (фактичний термін діяльності становить 17 років 11 місяців). На протязі наступних років велось будівництво, розвиток колективу, підготовка кадрів і підвищення їх кваліфікації.

З 2007 року будівельна компанія ТОВ «МК Система» – структурна одиниця виробничо-промислової групи City Capital Group Development (м. Київ). Будівельна компанія – ТОВ «Сіті Кепітал Груп» – одна з найбільших девелоперських компаній в Україні. Компанія займається девелопментом, будівництвом, управлінням і продажами найуспішніших і унікальних проектів в Україні. Активи компанії в основному розміщуються в Києві та Київському регіоні.

ТОВ «МК Система» відноситься до будівельної галузі та надає такі види робіт та послуг: загально-будівельні і монтажні роботи; виробництво збірних залізобетонних конструкцій; виробництво товарного бетону і будівельного розчину; виробництво будівельних деталей з деревини; виробництво будівельних металовиробів тощо. Основні види робіт і послуг, які користуються попитом на внутрішньому ринку – загально-будівельні та монтажні роботи.

ТОВ «МК Система» є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки у банківських установах, має круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи, інші печатки та бланки зі своїм найменуванням, має власний товарний знак та інші реквізити.

Ідентифікаційний код:	32206426
Область, район:	Київська
Адреса:	04074, м. Київ, Оболонський район, вул. Лугова, буд. 2 А
Керівник:	Директор - Опульський Федір Іванович
Телефон(факс):	(044) 4618818

У своїй діяльності ТОВ «МК Система» керується Статутом та чинним законодавством України. Статут ТОВ «МК Система» визначає порядок організації його діяльності. Всі види діяльності, які згідно з чинним законодавством України потребують спеціальних дозволів, патентів та ліцензій, ТОВ «МК Система» здійснює тільки після отримання зазначених документів.

Серед основних напрямків діяльності ТОВ «МК Система» виділяють такі:

1. Виробничо-господарська діяльність: будівництво житлових, громадських і виробничих будівель, ремонт приміщень, квартир, офісів; виробництво залізобетонних виробів, бетонних конструкцій; розчинів

вапняного та цементного; столярних виробів; оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

2. Торгівля та послуги: оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Предметом діяльності підприємства також визначаються:

- земляні роботи та благоустрій;
- монтаж технологічного устаткування та установлення насосів, компресорів та гідравлічних систем промислових підприємств;
- газопровідні роботи (поліетиленові, сталеві газопроводи); роботи на висоті, в тому числі з люльки та риштувань;
- діяльність спецтранспорту (автовишки, компресори, екскаватори);
- гідроізоляційний, теплоізоляційний, антикорозійний захист конструкцій, устаткування та мереж; монтаж зовнішніх та внутрішніх систем каналізації, водопостачання, тепlopостачання, газопостачання, вентиляції.

Розглянемо більш детально основні види діяльності підприємства ТОВ «МК Система». Згідно класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) та Статуту ТОВ «МК Система» підприємство здійснює наступні види діяльності:

Основні:

16.23 — Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів

23.61 — Виготовлення виробів із бетону для будівництва

41.20 — Будівництво житлових і нежитлових будівель

68.20 — Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю

Інші:

46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля

46.61 — Оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами

47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

49.41 — Вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Всі роботи, що проводяться компанією, здійснюються з дотриманням будівельних нормативів відповідно до затвердженої проектно-кошторисною документацією і застосуванням сучасних будівельних технологій, механізмів і матеріалів. ТОВ «МК Система» здійснює повний комплекс будівельних робіт та послуг, що охоплюють всі етапи будівництва та експлуатації об'єкта.

Досвід виконання функцій Генерального підрядника та Замовника дозволяє задовольнити будь-які запити партнерів компанії за прийнятними цінами. Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг, щоб максимально задовольнити потреби ринку та споживачів. Завдяки багаторічному досвіду роботи свого засновника, великим зв'язкам з кращими міжнародними девелоперами, архітекторами і конструкторами, а також високопрофесійній команді фахівців, компанія з незмінним успіхом реалізує проекти у сфері девелопменту всіх видів нерухомості.

Для великих організацій, які виготовляють широкий асортимент будівельної продукції, виконують різні види будівельно-монтажних робіт, а також здійснюють будівництво об'єктів різних видів, може становити інтерес аналіз динаміки структури виконаних обсягів за видами будівельних та монтажних робіт, по видам будівництва (виробничого або невиробничого призначення, по галузях економічної діяльності), динаміка структури виконаних обсягів за джерелами (бюджетні або позабюджетні кошти та ін.). При цьому по окремим підрозділам структури доцільно мати набір даних про рентабельність, продуктивності праці тощо, що дозволить оцінити вигідність окремих видів робіт або об'єктів для підприємства.

Проаналізуємо частку окремих видів діяльності в загальному обсязі виробництва продукції (виконання робіт та надання послуг) ТОВ «МК Система» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види та обсяги виробництва продукції (виконання робіт та надання послуг) підприємства по видах діяльності ТОВ «МК Система»

№ п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис.грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		Роки			2017	2018	2019
		2017	2018	2019			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	2342,512	32852,755	52771,666	17,1	16,9	16,7
2.	Виготовлення виробів із бетону для будівництва	33562,305	45488,43	76471,516	24,5	23,4	24,2
3.	Будівництво житлових і нежитлових будівель	50822,919	73481,31	120079,24	37,1	37,8	38,0
4.	Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю	20822,328	28964,855	47715,698	15,2	14,9	15,1
5.	Оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами	3561,714	5443,06	9795,938	2,6	2,8	3,1
6.	Інша продукція	3698,703	6998,22	7583,952	2,7	3,5	2,4
7.	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами)	1095,912	1166,37	1579,99	0,8	0,6	0,5
8.	Неспеціалізована оптова торгівля	-	583,185	-	-	0,4	-
9.	Разом :	136989	194395	315998	100	100	100

За даними таблиці 2.1 найбільшу частку у виробництві продукції підприємства ТОВ «МК Система» припадає на будівництво житлових і нежитлових будівель, яка у 2017-2019 роках розподілена наступним чином: 2017 рік – 37,1%, 2018 рік – 37,8%, 2019 рік – 38%.

Темпи росту будівництва житлових і нежитлових будівель за весь період складають 236,3%. Обсяги виготовлення виробів із бетону для будівництва за 2017-2019 роки збільшилися на 42909,211 тис.грн., або на 127,8%. Питома вага виробів із бетону у загальному обсязі виготовлення продукції дещо зменшилася – з 24,5% у 2017 році до 24,2% у 2019 році.

Обсяги по групі «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» збільшилися з 2342,512 тис.грн. у 2017 році до 52771,666 тис.грн. у 2019 році. Однак їх частка у структурі виготовленої продукції зменшується: з 17,1% у 2017 році до 16,7% у 2019 році.

Питома вага обсягів наданих послуг в сфері оренди і управління власною або орендованою нерухомістю майже не змінилася (2017 рік – 15,2%, 2018 рік – 14,9%, 2019 рік – 15,1%). Темпи росту обсягів оренди і управління власною або орендованою нерухомістю дорівнюють 229,2%.

Обсяги виробництва іншої продукції при зменшенні питомої ваги в загальному обсязі випуску збільшилися з 3698,703 тис.грн у 2017 році до 7583,952 тис.грн. у 2019 році (або на 105%).

Незначна частка серед видів діяльності підприємства, яка щорічно зменшується, припадає на оптову торгівлю сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами та роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах (продуктами харчування), а також неспеціалізовану оптову торгівлю.

За результатами аналізу можна зробити висновки, що підприємство поглиблює свою спеціалізацію у напрямку будівництва, що пов'язано передусім з активізацією діяльності в сфері будівництва регіону та зростанні попиту на якісні будматеріали. Структурні зрушення відбуваються по всіх групах продукції.

Слід зазначити, що на підприємстві необхідно регулярно проводити роботу з виявлення потреб, запитів потенційних споживачів, а також аналізу кон'юнктури ринку з метою підвищення гнучкості виробництва для регулярного оновлення продукції відповідно до потреб ринку будівництва та якісних будматеріалів.

Аналітичне дослідження розпочнемо з аналізу основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «МК Система» за 2017-2019 роки на основі даних, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників ТОВ «МК Система»

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Роки			Темп зростання, %	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Обсяг виготовленої продукції	тис. грн.	136989	194395	315998	141,91	162,55
2.	Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	133877	188707	303312	140,96	160,73
3.	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	136455	194627	316166	142,63	162,45
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	117423	167475	262831	42,6	56,9
5.	Чисельність працівників, всього в т.ч. робітників	чол.	413	439	508	106,30	115,72
			333	334	397	100,30	118,86
6.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн.	408,5	488,1	622,4	119,49	127,50
7.	Фонд оплати працівників	тис. грн.	23582	37952	60530	160,94	159,49
8.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4758	7204	9926	151,40	137,83
9.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	117272	116296,5	121066	99,17	104,10
10.	Валовий прибуток	тис. грн.	19032	27152	53335	142,7	196,4
11.	Чистий прибуток	тис. грн.	18732	30105	48993	160,7	162,7
12.	Рентабельність: - витрат	%	4,516	2,401	7,910	53,17	3,28
	- доходу		4,321	2,344	7,330	54,25	313,24
13.	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	33426	45262	11836	135,4	26,15
14.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборот)	коэф.	4,654	5,800	6,897	124,6	118,9
15.	Річні амортизаційні відрахування	тис. грн.	60812	59291	63577	97,5	107,22
16.	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	51,8	51,4	50,1	99,23	97,47
17.	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.	1,16	1,67	2,61	143,83	156,05

Розглянемо кожен з показників окремо. Обсяги виготовленої та реалізованої продукції (виконаних робіт та наданих послуг) щороку зростає. Обсяги виготовленої продукції у 2017 році становили 136989 тис.грн., у 2018 році – 194395 тис.грн., що більше на 41,9% порівняно з попереднім роком, у 2019 році – 315998 тис.грн. (або на 62,55% більше ніж у 2018 році). У 2018 році в порівнянні із 2017 роком обсяг реалізованої продукції збільшився на

42,63% до 194627 тис.грн. У 2019 році в порівнянні із 2018 роком його величина зростає на 62,45% до 316166 тис.грн. Ці зміни відбулися за рахунок зростання фондівіддачі, продуктивності праці працівників, збільшенню чисельності робітників та обладнання тощо.

На рисунку 2.1 показано динаміку зміни обсягів виготовленої та реалізованої продукції підприємства за 2017-2019 роки.

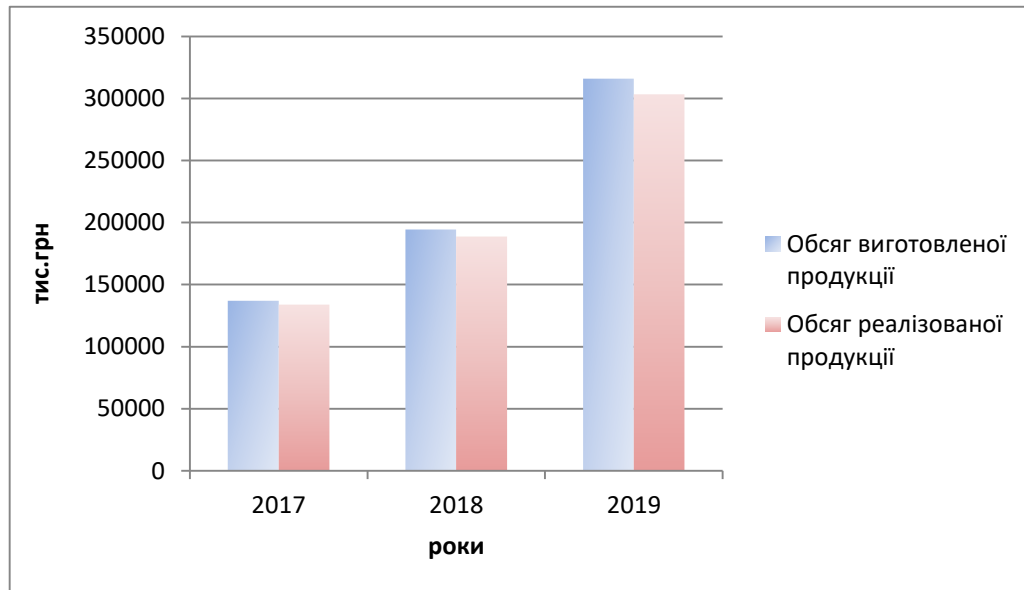


Рис. 2.1. Динаміка зміни обсягів виготовленої та реалізованої продукції ТОВ «МК Система»

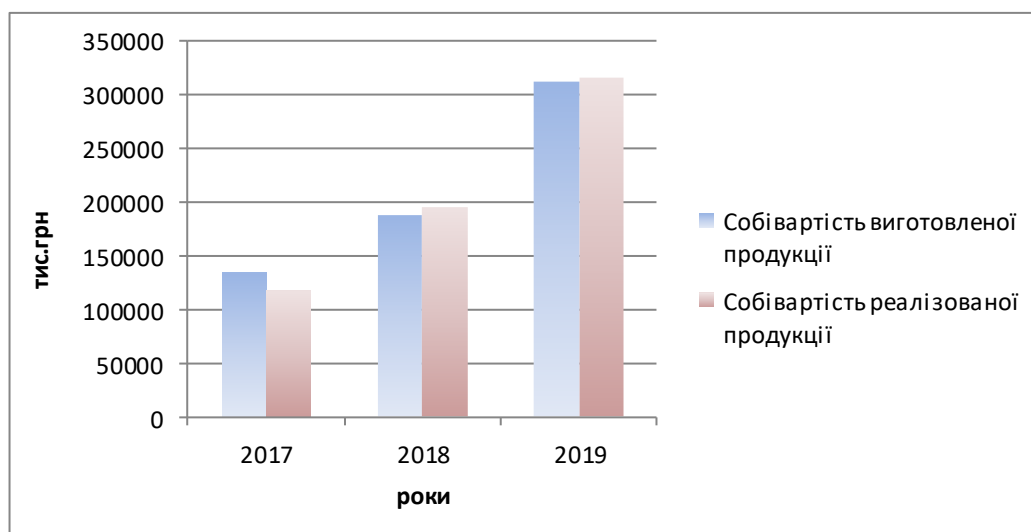


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників собівартості виготовленої та реалізованої продукції ТОВ «МК Система»

На рисунку 2.2, поруч із собівартістю виготовленої продукції відображено динаміку собівартості реалізованої продукції. Їх значення, аналогічно значенню обсягів виготовленої та реалізованої продукції також мало тенденцію до зростання. У 2017 році величина собівартості виготовленої продукції перевищувала значення собівартості реалізованої продукції. Однак у 2018-2019 році бачимо зовсім протилежну ситуацію, коли величина та темпи зростання собівартості реалізованої продукції були більшими за величину та темпи зростання собівартості виготовленої продукції.

Чисельність працівників, в тому числі, робітників щороку зростає. Це передовсім зумовлено із збільшенням обсягів виробництва продукції та потреби в нових кваліфікованих робітниках. У 2018 році в порівнянні із 2017 роком чисельність працівників збільшилась на 26 чоловік, в тому числі робітників – на одного чоловіка. У 2019 році чисельність працівників в порівнянні із 2018 роком зростає на 69 чоловік, а робітників – на 63 чоловіка.

На рисунку 2.3 зображено динаміку чисельності працівників ТОВ «МК Система» за період 2017-2019 років.

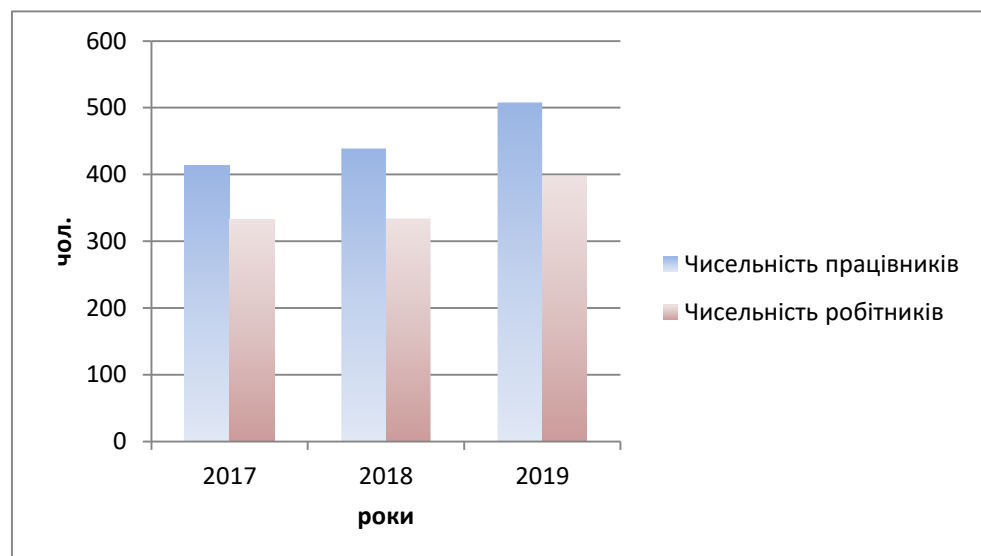


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ТОВ «МК Система»

Середньорічний виробіток одного працівника також щороку підвищувалася. Це відбувалося через те, що темпи зростання обсягів

реалізації продукції за досліджувані роки були вищими за темпи зростання чисельності персоналу: у 2018 році – 142,63% більше ніж 106,3 %, та у 2019 році – 162,45 % більше аніж 115,72 % відповідно.

Однак, порівнюючи темпи приросту продуктивності праці працівників з темпами приросту їх зарплати бачимо, що останній показник значно випереджає попереднього: у 2018 році 151,4% більше ніж 119,49% та у 2019 році 137,83% більше ніж 127,5%. В подальшому це може негативно відбитися на фінансових результатах роботи підприємства.

Про зростання витрат на оплату праці свідчить збільшення фонду оплати праці, а саме: у 2018 році порівняно із 2017 роком на 1437 тис.грн (або на 60,94%), а у 2019 році в порівнянні із 2018 роком на 2188 тис.грн (або на 59,49%). Такі зміни відбулися за рахунок впливу зміни чисельності працюючих та середньомісячної заробітної плати (див. рис. 2.4).

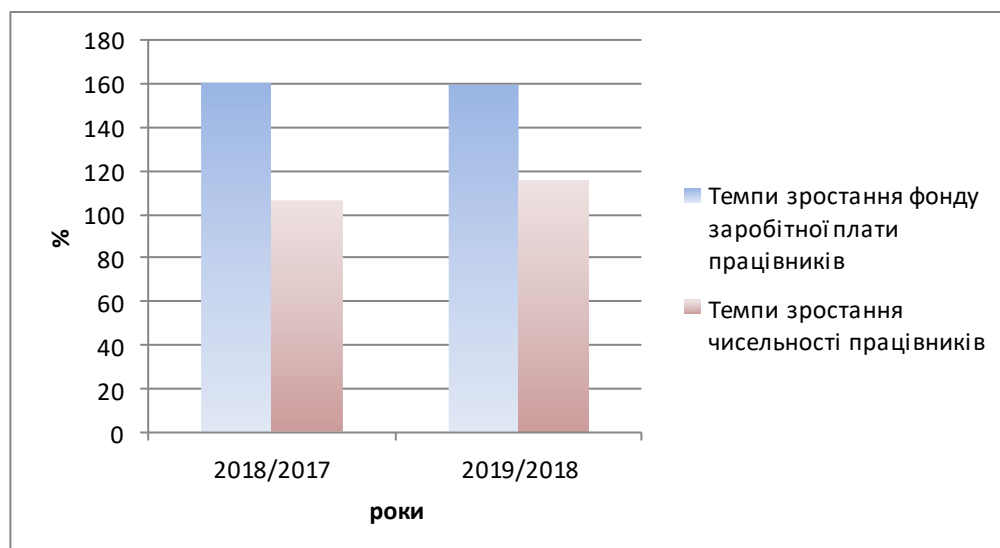


Рис. 2.4. Співвідношення темпів зростання фонду оплати і чисельності працівників

За даними таблиці 2.2, валовий прибуток, а також і чистий прибуток підприємства ТОВ «МК Система» у 2017-2019 роках щорічно збільшувалися.

Динаміка зміни показників валового та чистого прибутку підприємства протягом останніх трьох років проілюстрована на рисунку 2.5.

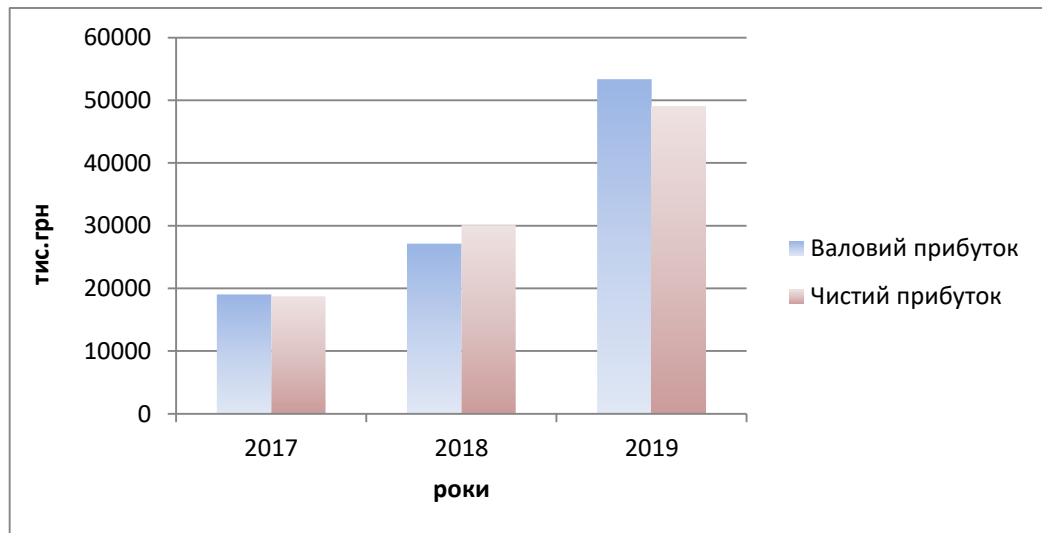


Рис. 2.5. Динаміка зміни валового прибутку (збитку) та чистого прибутку (збитку) підприємства ТОВ «МК Система» у 2017-2019 роках

Величина валового прибутку у 2017 році становила 19032 тис.грн., відповідно чистого прибутку – 18732 тис.грн.; у 2018 році валовий прибуток зріс до 27152 тис.грн. (або на 42,7% по відношенню до 2017 року), чистий прибуток – до 30105 тис.грн. (або на 60,7% до 2017 року); у 2019 році валовий прибуток збільшився майже у двічі, а чистий прибуток – до 48993 тис.грн, що на 62,7% більше за попередній рік.

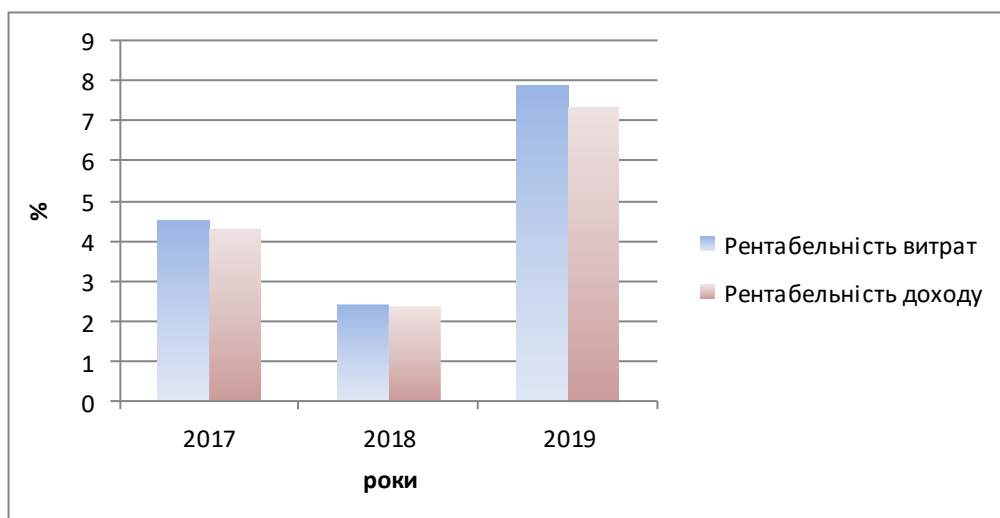


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності витрат та доходу

Динаміку рентабельності доходу і витрат за період 2017-2019 роки зображено на рисунку 2.6. У 2017-2019 роках на підприємстві ТОВ «МК Система» простежується зростання рентабельності доходу і витрат з 4,321% та 4,516% у 2017 році до 7,33 % та 7,91% у 2019 році. Такі зміни вказують на прибуткову діяльність підприємства..

Важливе значення для розвитку матеріально-технічної бази підприємства має дослідження стану та ефективності використання основних виробничих фондів будівельної компанії.

За даними таблиці 2.2, протягом аналізованого періоду середньорічна вартість основних фондів підприємства ТОВ «МК Система» збільшувалась, про свідчить діаграма на рисунку 2.7.

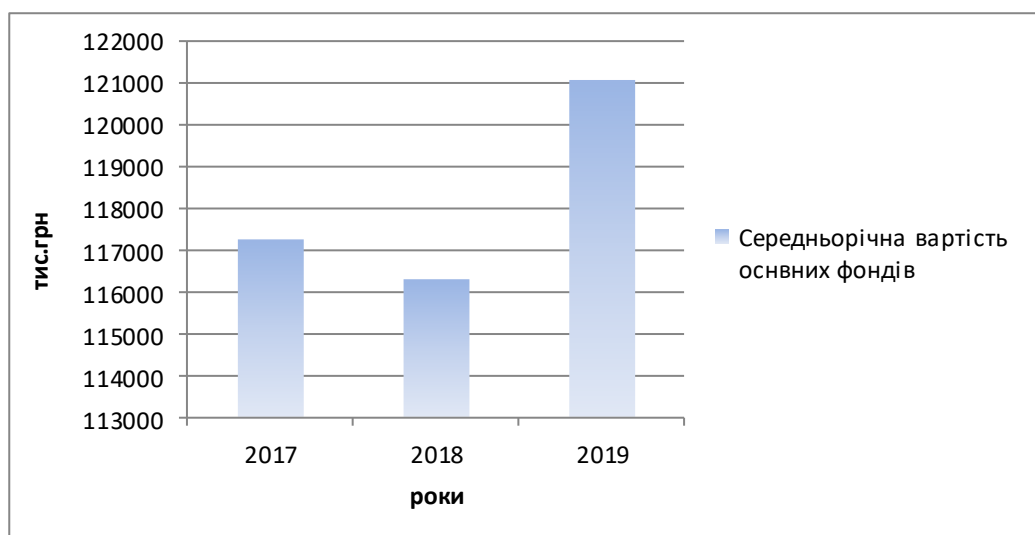


Рис. 2.7. Динаміка вартості основних фондів підприємства

У 2018 році по відношення до 2017 року їх вартість знизилася на 976 тис.грн., а от у 2019 році по відношенню до 2018 року вартість основних фондів навпаки зросла на 4770 тис.грн. до 121066 тис.грн. Це відбулося в наслідок того, що на підприємство надійшло більше основних засобів ніж вибуло.

Фондовіддача на підприємстві також мала тенденцію до зростання, що показано на рисунку 2.8.

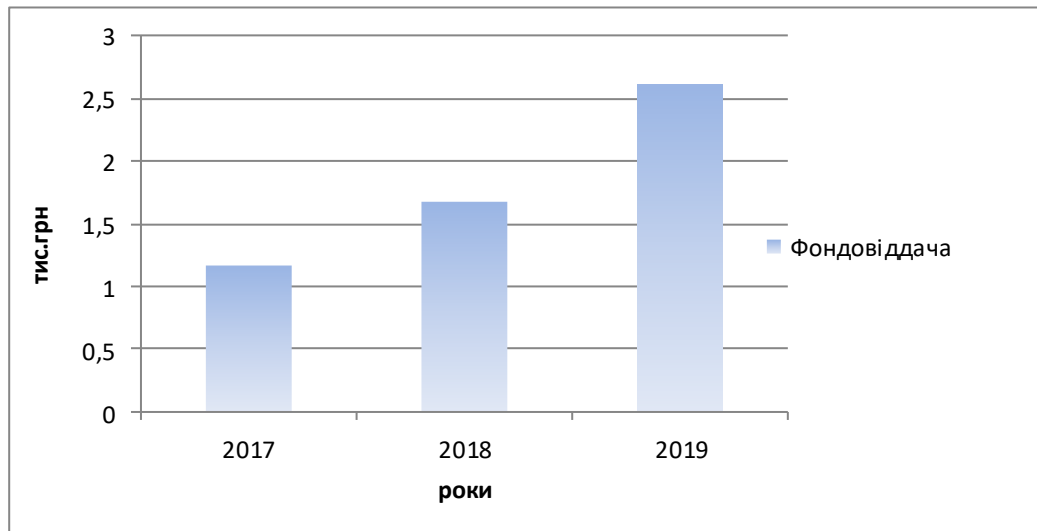


Рис.2.8. Динаміка фондівіддачі за 2017-2019 роки

Так, у 2018 році по відношенню до 2017 року її значення зросло на 43,83% до 1,67 гривні, а у 2019 році по відношенню до 2018 року – на 56,05% до 2,61 гривні, що вказує на ефективніше використання основних фондів підприємства.

Нарощування обсягів та темпів діяльності підприємства ТОВ «МК Система» відбувалося в тому числі за рахунок зростання оборотності обігових коштів. У 2017 році коефіцієнт оборотності обігових коштів дорівнював 4,654, у 2018 році – 5,8, у 2019 році – вже 6,897. Загальний темп зростання становить 148,2%

Висновки. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про позитивну динаміку зростання основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «МК Система» впродовж усього періоду 2017-2019 років, в тому числі, – збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, чисельності працівників та їх продуктивності праці, середньорічної вартості основних фондів, прискорення оборотності обігових коштів, а також поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства – збільшення валового прибутку та чистого прибутку, рентабельності доходу та витрат.

2.2 Дослідження організації та планування управлінської праці у ТОВ «МК Система»

Вдосконалення організації праці в управлінні передбачає насамперед кількісний аналіз існуючого рівня, виявлення недоліків в організації управлінської діяльності, обґрунтування і встановлення черговості розробки та запровадження окремих заходів, оцінку впливу удосконалення організації управлінської праці на її продуктивність.

Наступний етап дослідження – оцінка рівня організації та планування роботи менеджерів ТОВ «МК Система».

Ефективність праці управління певною мірою залежить від ефективності праці кожного службовця будь то начальник управління (відділу) або спеціаліст. Питання ефективного використання робочого часу та його планування стосується керівників будь-якого рівня. Обсяг виконуваних робіт та послуг, що надаються, продуктивність праці залежать від використання робочого часу і дотримання трудової дисципліни. Для керівника вищого рівня, наприклад, характерний досить високий темп роботи, високий рівень відповідальності та великий обсяг зобов'язань, що визначаються характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами.

Для того щоб робочий час використовувався продуктивно, його треба ретельно вивчати, вести спостереження за роботою працівників апарату управління, аналізувати причини втрат та непродуктивних затрат. Такий аналіз дає корисну інформацію про зміст праці конкретних посадових осіб, раціональність поділу праці, ефективність професійно-кваліфікаційної структури працівників управління та ефективність витрат на управлінський персонал.

Метою аналізу використання робочого часу є виявлення невиправданих втрат і непродуктивні витрат робочого часу, встановлення конкретних причин і місця виникнення цих втрат, виявлення їх впливу на якість виконаних робіт, розробка заходів щодо ущільнення робочого дня.

До витрат робочого часу відносяться нерегламентовані перерви протягом робочого дня, а також непродуктивні витрати часу, зв'язані наприклад, з виконанням операцій, не передбачених посадовою інструкцією, відволіканням працівників від виконання його функціональних обов'язків.

Проведемо дослідження рівня організації праці менеджера на прикладі заступника Генерального директора з матеріально-технічного забезпечення.

Удосконалювання організації праці службовців у колективі повинне ґрунтуватися на усебічному вивченні й аналізі застосовуваних форм поділу праці і кооперації в управлінні колективом, організації робочих місць службовців, методів виконання робіт використання технічних засобів, стану нормування праці службовців та інших аспектів НОП.

Основна робота на цьому етапі складається у вивченні змісту праці і структури витрат робочого часу. Для вивчення змісту праці і структури витрат робочого часу службовців можуть бути використані різні методи: анкетне й усне опитування, самофотографія, фотографія робочого часу, метод моментних спостережень. Вибір методу вивчення змісту праці і структури витрат робочого часу залежить від задач і масштабів дослідження, доцільності й економічності застосування того або іншого з них. При початковому дослідженні організації праці найбільш доцільно використовувати самофотографію робочого часу (без переліку елементів праці або з їх переліком), а також фотографія робочого дня.

Самофотографія робочого часу — це облік витрат робочого часу, проведений самими працівниками з метою виявлення резервів для забезпечення більш раціональної організації праці і підвищення його ефективності. Для аналізу витрат робочого часу менеджерів будемо використовувати метод «Самофотографія робочого дня», щоб можна було судити про раціональне і нераціональному використанні робочого часу.

В додатку А наведена самофотографія робочого дня заступника директора з матеріально-технічного забезпечення. Вивчення витрат робочого часу менеджерів слід проводити за такою послідовністю: підготовка до

опитувань або спостережень, проведення опитувань або спостережень, обробка та аналіз отриманої інформації з наступною розробкою відповідних організаційно-технічних заходів щодо використання відповідних результатів.

Результати спостережень фактичних витрат робочого часу заступника директора з матеріально-технічного забезпечення (на основі фотографії самоспостереження) заносяться до таблиці 2.3, наведеної нижче:

Таблиця 2.3

Результати спостережень фактичних витрат робочого часу менеджера відповідного структурного підрозділу

№ з/п	Види роботи	Фактичні витрати робочого часу за видами робіт	
		хвилин	питома вага
1	Підготовчо-заклучна робота	10,0	2,1
2	Основна робота за функціональними обов'язками працівника, в тому числі:	369,0	76,9
2.1	Організаційно-адміністративна (робота з підлеглими, проведення робочих нарад та участь в інших засіданнях)	25,0	5,2
2.2	Робота з документами (ознайомлення, підготовка пропозицій, заходів, рішень, інформації тощо)	264,0	59,2
2.3	Інформаційно-статистична робота (пошук та обробка інформаційно-статистичних матеріалів)	20,0	4,2
2.4	Технічна робота (перевірка підготовлених документів, робота на комп'ютері тощо)	30,0	6,2
2.5	Підвищення кваліфікації (вивчення нормативних матеріалів, спеціальної технічної літератури тощо)	10,0	2,1
3	Час на відпочинок	21,0	4,8
4	Витрати часу на особисті потреби (регламентовані)	10,0	2,1
5	Втрати робочого часу, всього у тому числі:	70,0	14,6
5.1	- не з вини працівника (виконання робіт, які не стосуються функціональної діяльності підрозділу)	42,0	8,8
5.2	- з вини працівника (відсутність на робочому місці)	28,0	5,8
6	Разом витрати та втрати робочого часу	480,0	100,0
7	Обідня перерва	60,0	-

Рівень продуктивності використання робочого часу службовцем визначається за формулою:

$$K_{\text{ВП}} = \frac{T_{\text{осн}}}{T_{\text{рд}} - (T_{\text{пз}} - T_{\text{в}} + T_{\text{оп}})}, \quad (2.1)$$

де $T_{\text{осн}}$ – час основної роботи, хв.;

$T_{\text{рд}}$ – тривалість робочого дня без обідньої перерви, хв.;

$T_{\text{пз}}$ – підготовчо-заклучний час та час обслуговування робочого місця, хв.;

$T_{\text{в}}$ – час на відпочинок, хв.;

$T_{\text{оп}}$ – час, регламентований на особисті потреби, хв.

За наведеною вище таблицею фактичних витрат робочого часу завідуючого сектором прийняття рішень відділу грошових виплат та компенсацій рівень продуктивного використання його робочого часу складе:

$$K_{\text{ВП}} = \frac{369}{480 - (10 + 21 + 10)} = \frac{369}{439} = 0,84.$$

Даний коефіцієнт показує ступінь завантаженості роботою менеджера. Як видно з розрахунків, заступника директора з матеріально-технічного забезпечення завантажений роботою на 84 відсотка. Розрахуємо коефіцієнт утрат робочого часу з вини працівника, використовуючи формулу:

$$K_{\text{прв}} = \text{ПР} / \Phi, \quad (2.2)$$

де ПР – перерви, що залежать від працівника, хв.;

Φ – фонд робочого часу без обліку обідньої перерви, хв.

$$K_{\text{прв}} = 70 : 480 = 0,146, \text{ або } 14,6\%.$$

Завантаженість робочого дня у заступника директора з матеріально-технічного забезпечення знаходиться в нормальних межах, але 84% – це рівень, який потребує внесення змін для найбільш кращого використання

робочого часу. Показник, що характеризує величину витрат часу на регламентовані перерви склав 6,1%, це говорить нам про те, що менеджер використовують свій робочий час цілком ефективно і відсоток часу, витраченого на регламентовані перерви (2,1%), не такий вже і великий. Однак існують втрати робочого часу з власної провини керівника управління (14,6%), які потрібно постаратися усунути, використовувати свій робочий час більш раціонально.

Слід відмітити, що у розв'язанні завдань раціональної організації праці керівників, удосконалення апарата управління і методів його роботи, поліпшення використання робочого часу і скорочення управлінських витрат особливе місце належить нормуванню.

Відсутність адекватного нормування управлінської праці у ТОВ «МК Система» призводить до неефективної роботи менеджерів. Саме тому слід виділити можливі причини неефективного використання робочого часу керівника: відсутність чіткого плану робочого дня; недостатня кваліфікація управлінського персоналу; непорядкованість інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна зайнятість, штурмівщина в справах, які вимагають планомірного вирішення, створюють у колективі непродуктивний стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу.

Відсутність жорстких нормативів під час виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені роботою, що може породжувати конфліктні ситуації та стреси.

Слід відмітити, що удосконалення умов праці менеджерів підприємства є одним з напрямків підвищення якості і оперативності управлінських рішень. При розробці заходів по вдосконаленню умов праці управлінських працівників ТОВ «МК Система» особливу увагу слід звернути на раціональне розміщення відділів та інших службових приміщень.

2.3 Визначення ефективності організації управлінської праці у ТОВ «МК Система»

Термін «менеджер» вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп; керівника організації у цілому або його підрозділів (відділень, відділів); керівника щодо підлеглих; адміністратора будь-якого рівня. Тому практичному дослідженню буде підлягати організація праці менеджерів усіх рівнів на конкретному підприємстві будівельної галузі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК Система» є великим підприємством із чисельністю працюючих близько 510 осіб. Підприємство функціонує на території Київської області і здійснює повний комплекс будівельних робіт та послуг, що охоплюють всі етапи будівництва та експлуатації об'єкта. В ньому функціонує 43 підрозділи, і завдання керівника полягає у вмілому формуванні їх ефективної роботи.

Зі створенням структурних підрозділів відбувся спеціалізований поділ праці із закріпленням конкретних функцій та обов'язків за підрозділами, а саме їх керівниками, тобто за відповідними спеціалістами на підприємстві закріплюється відповідна робота або частина цієї роботи (хто планує роботу та звітує після закінчення звітного періоду, хто веде облік та спостереження, хто веде постійні контакти із замовниками, хто отримує та відправляє інформацію тощо).

На кожну посаду, яка вводиться на підприємстві, розробляється посадова інструкція, де зазначені обов'язки, права, відповідальність посадової особи, вимоги до рівня знань та досвіду роботи на таких посадах, вимоги знань та обов'язкового ознайомлення з нормативною та організаційною документацією, що діє на підприємстві.

У підрозділах розстановка кадрів здійснена таким чином, щоб забезпечувалося виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. У кожному з них є як спеціалісти, які виконують основні свої функції,

так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується Генеральним директором та щорічно переглядається в залежності від обсягу робіт підрозділів.

Керівник підприємства здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином, будується ієрархія управлінської влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, який займає певну посаду.

Кожний підлеглий на підприємстві повинен виконувати поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин сфер влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений, хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів тощо.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний).

Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.

В таблиці 2.4 кількісно оцінено структуру управління ТОВ «МК Система» протягом 2017-2019 рр., що передбачає вивчення загальної кількості працюючих, їх складу та структури за різними групами персоналу.

Таблиця 2.4

Склад і структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Чисельність працівників, всього	413	439	508	100	100	100	26	69
з них:								
- керівники, спеціалісти, службовці	72	91	92	17,43	20,73	18,11	19	1
- робітники	333	334	397	80,63	76,08	78,15	1	63
Невиробничий персонал	8	14	19	1,94	3,19	3,74	6	5
Середньорічна чисельність працівників апарату управління	52	67	84	12,6	15,3	16,5	15	17

З таблиці видно, що чисельність працівників щороку зростала. Найбільшу частку в структурі персоналу займають робітники, які зайняті безпосереднім виробництвом продукції, робіт, послуг: 80,63 % у 2017 році, 76,08 % у 2018 році, 78,15 % у 2019 році. Це пояснюється тим, що основною діяльністю підприємства ТОВ «МК Система» є виробництво будівельної продукції.

Але слід зазначити динаміку на зменшення частки цієї категорії працівників з 80,63% у 2017 році до 78,15% у 2019 році. Такі зміни вважаються негативними у діяльності підприємства, проте вони обумовлені організаційними зрушеннями; освоєнням нових виробів, впровадженням нових технологій, автоматизацією цехів, дільниць.

Чисельність керівників, спеціалістів, інженерів, технічного персоналу зростала: з 72 осіб у 2017 році до 92 осіб у 2019 році.

Невиробничий персонал – це персонал їдальні, автостоянки, який не приймає участі у виробничому процесі, а є допоміжною категорією у господарській діяльності підприємства. Кількість осіб цієї складової загального персоналу підприємства зростав з 8 осіб у 2017 році до 19 осіб у 2019 році.

Аналізуючи економічність апарату управління ТОВ «МК Система» слід відмітити зростання чисельності апарату управління (на 32 чол., питомої ваги у загальній чисельності персоналу – на 2,9 %) відбулося на фоні загальної економічної ситуації в будівництві регіону та збільшення обсягів виробництва, реалізації продукції підприємства (на 130,6%) та чистого прибутку (на 161,5%).

На рисунку 2.9 зображено динаміку чисельності працівників апарату управління ТОВ «МК Система» за період 2017-2019 років.

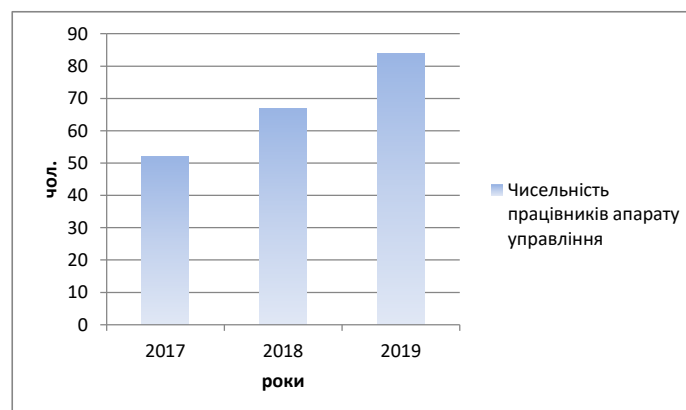


Рис. 2.9. Динаміка зміни чисельності управлінців у 2017-2019 рр.

Отже, організаційна структура ТОВ «МК Система» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. При цьому, в рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття

управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання.

У ТОВ «МК Система» сформовані певні рівні відповідальності: перед генеральним директором відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі за відділами, в свою чергу, генеральний директор повинен діяти добросовісно і розумно в інтересах товариства. Окрім того, директор несе відповідальність перед товариством за збитки, заподіяні товариству його винними діями або бездіяльністю. Взагалі, структура управління підприємством є лінійно-функціональною, як і в більшості аналогічних підприємств, тому проаналізуємо її ефективність.

Основна частина керівників ТОВ «МК Система» відносяться до середнього рівня управління та забезпечує реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

В результаті проведеного аналізу основних впливових чинників якості формування та діяльності управлінського персоналу були виявлені головні чинники, що знижують ефективність використання управлінського персоналу підприємства будівельної галузі.

Нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «МК Система» та окремими працівниками в умовах, коли постійно ускладнюються їх зв'язки і відносини, призводить до виникнення різних організаційних недоліків. Так, деякі управлінські працівники не знають, кому вони безпосередньо підпорядковуються і які їхні функції і права. Або за ту саму справу відповідають кілька підрозділів і виконавців, а за інші роботи відповідальних немає. Це призводить до дублювання окремих функцій і знеосібки у роботі. Крім того, незнання своїх прав інколи породжує невпевненість у роботі, особливо у молодих

працівників, бажання з будь-якого, навіть незначного, питання дістати схвалення у свого начальника.

Основою системи організації управління в ТОВ «МК Система» є регламентація функціональних прав і обов'язків усіх керівників і спеціалістів. Це дає змогу досягти суворої субординації в функціональних зв'язках і підпорядкуванні. Точне розмежування обов'язків і встановлення особистої відповідальності за суворо визначені функції привчає працівників до свідомої дисципліни, порядку, діловитості.

Основними недоліками існуючої структури управління є: відсутність можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища; збільшення необхідності частих узгоджень проектів рішень на вищому рівні керівництва, а отже, й час на їх прийняття; не забезпечується гнучкість взаємовідносин між підрозділами; мають місце проблеми міжфункціональної координації; відповідальність за загальний результат лежить тільки на вищому рівні; обмежені масштаби підприємництва й інновацій.

Виходячи з отриманих результатів пропонується внести такі пропозиції щодо напрямків удосконалення організації управлінської праці в ТОВ «МК Система». Рационалізувати організаційну структуру управління підприємства на основі оптимізації чисельності персоналу, враховуючи рекомендації щодо навантажень на окремих управлінців та впровадження елементів системи організаційного проектування управлінської праці на базі організаційних нормативів.

Такі зміни дозволять знизити питому вагу управлінців в загальній чисельності працівників, а також питому вагу витрат на управління в структурі собівартості та питому вагу заробітної плати в загальному фонді оплати праці.

Підвищенню ефективності управлінської праці на підприємстві покликана формалізація праці менеджерів через нормативні документи.

На досліджуваному підприємстві показник ступеня формалізації праці менеджерів знизився у 2018 році і дещо зріс у 2019 році, що очевидно відбувається у зв'язку з його реорганізацією (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Ступінь формалізації праці менеджерів ТОВ «МК Система»

№ п/п	Назва показника	Од. вим.	Роки			Темп росту, %	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Загальна кількість управлінців	чол.	52	67	84	128,8	125,4
2	Кількість управлінців, праця яких організована на основі нормативних документів	чол.	38	48	62	126,3	129,1
3	Ступінь формалізації праці менеджерів	коєф.	0,739	0,709	0,738	95,9	99,8

На рисунку 2.10 зображено динаміку коефіцієнта, що характеризує ступінь формалізації праці менеджерів підприємства.

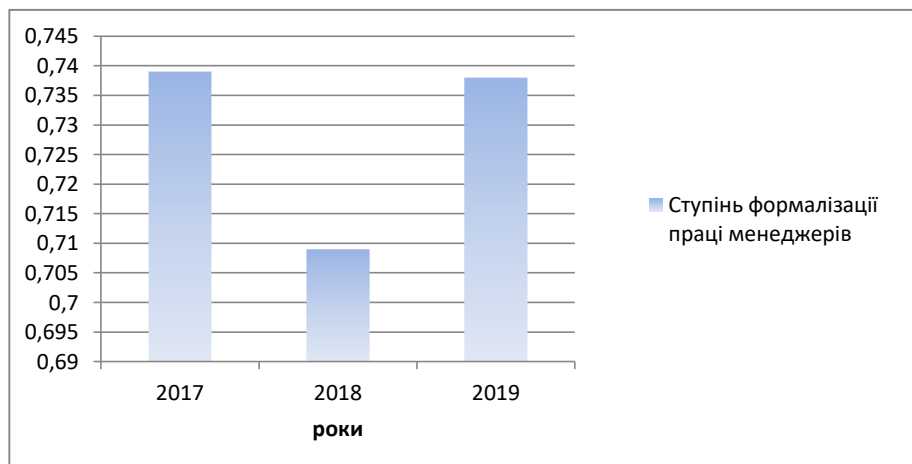


Рис. 2.10. Ступінь формалізації функцій менеджерів у 2017-2019 рр.

Очевидно, що наявна тенденція зниження показника формалізації праці менеджерів негативно впливає на їх продуктивність, оскільки в 2018 році 29,1% управлінських працівників не мали чіткого розуміння власних повноважень і покладених на них завдань (відповідно у 2019 році – 26,2%).

Негативним наслідком зниження кількості вирішених спеціалізованих проблем може стати зниження кількості технічних рішень, економічних розробок, інноваційних розробок, тобто зниження управлінського потенціалу.

В якості критеріїв рівня організації праці апарату управління ТОВ «МК Система» було взято систему показників, які характеризують рівень використання робочого часу, регламентації праці в управлінні, стабільності кадрів, їх підготовки, а також інтегрований показник (загальний рівень організації праці в управлінні) [18].

Рівень організації управлінської праці у ТОВ «МК Система» характеризується такими показниками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рівень організації управлінської праці ТОВ «МК Система» у 2019 році

Показники (коефіцієнти)	Значення коефіцієнта
1. Коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління	0,89
2. Норми керованості	0,68
3. Рівень плановості та якості управлінської праці	0,89
4. Рівень формалізації праці в сфері управління	0,74
5. Рівень організації робочих місць працівників апарату управління	0,82
6. Коефіцієнт забезпеченості спеціалістів засобами оргтехніки	0,72
7. Рівень трудової дисципліни	0,97
Рівень організації управлінської праці (середнє значення)	0,82

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Кількісне значення кожного з наведених показників оцінюється за допомогою коефіцієнтів, числове значення яких може змінюватись в межах від 0 до 1, причому більшому значенню коефіцієнта відповідає і раціональніша організація управлінської праці. Вихідні дані для розрахунку

показників кількісної оцінки рівня організації управлінської праці було отримано з результатів спостережень, фотографій робочого часу управлінських працівників, відомостей, наданих інспектором відділу кадрів, даних первинних бухгалтерських документів та опитування працівників апарату управління шляхом анкетування.

Проаналізувавши основні показники, які характеризують організацію управлінської праці, можна зробити наступні висновки. Найбільш важливим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління. В 2019 році через недостатню інтенсивність та нераціональний розподіл робочого часу керівників і спеціалістів товариства цей показник становив 0,89.

Не менш важливим є рівень формалізації праці в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю і використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління. Коефіцієнт становив 0,74, що є не достатньо для проведення чіткої роботи, а її частину перекладено на індивідуальне прийняття управлінських рішень керівника.

Показник норми керованості в товаристві набув значення 0,68, тобто на підприємстві дотримуються оптимальних норм навантаження на керівників та спеціалістів.

Високим є рівень плановості та якості управлінської праці (0,89), організації робочих місць працівників апарату управління (0,82). Забезпеченість площею службових приміщень висока і навіть перевищує нормативний показник – 5,3 м² на працівника. В зимовий період температура в службових приміщеннях, вікна яких виходять на північ, є дещо нижчою за оптимальну. Недостатньою є забезпеченість спеціалістів засобами оргтехніки (коефіцієнт 0,72), що знижує продуктивність праці даної категорії працівників.

Рівень трудової дисципліни знаходиться в товаристві на належному рівні (0,97), за останній рік не було зафіксовано жодного прогулу та лише два адміністративних стягнення.

Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній з часткових коефіцієнтів, склав 0,83. В підрозділах цей коефіцієнт ще суттєво варіює. Прийняття заходів для його вирівнювання залишається одним з основних завдань адміністрації.

За результатами оцінки обґрунтовано основні напрямки та проблеми організації управлінської праці за допомогою матриці SWOT- аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT- аналізу рівня організації управлінської праці у
ТОВ «МК Система»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Поширення та впровадження нових інформаційних технологій 2. Підвищення обізнаності керівників і підлеглих з основами загальної і соціальної психології 3. Застосування в роботі управлінців планування робочого часу	1. Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками 2. Недостатній рівень мотивації праці через низький рівень заробітної плати 3. Нерівномірна тривалість робочого дня та тижня
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Низький рівень втрат часу на виконання невластивих функцій 2. Дотримання норми керованості 3. Прагнення та здатність персоналу до навчання 4. Високий рівень забезпеченості службовими приміщеннями 5. Відсутність прогулів	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони?</i> - активне використання в роботі мережі Інтернет; - створення автоматизованих робочих місць; - удосконалення соціально - психологічних відносин в колективі; - підвищення ефективності робочого часу за рахунок планування	<i>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</i> - економія робочого часу за рахунок виключення виконання невластивих функцій та дотримання трудової дисципліни; - формування організаційної культури; - підвищення рівня мотивації праці; - створення служби соціального розвитку
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Наявність нерегламентованих втрат часу 2. Надмірна тривалість робочого дня 3. Низька питома вага в апараті управління працівників з вищою освітою 4. Незадовільний температурний режим 5. Недостатнє застосування оргтехніки в роботі	<i>Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями?</i> - відсутність обігових коштів на придбання сучасної оргтехніки може обмежити застосування нових інформаційних технологій; - недостатній рівень кваліфікації окремих управлінців може перешкодити запровадженню нововведень у сфері інформаційного забезпечення	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися?</i> - подовження робочого дня під час проведення деяких термінових нарад (робіт); - небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію через низьку матеріальну мотивацію

Зокрема, окреслено ряд заходів, які дадуть змогу удосконалити методи та прийоми управління в досліджуваному підприємстві шляхом

розширення спектру застосовуваних методів, що забезпечуватиме комплексне та багатоаспектне управління. Необхідність отримання оперативних і достовірних даних керівниками всіх рівнів зумовлює доцільність впровадження у досліджуваному товаристві та більш ефективного поширення нових інформаційних технологій. Сучасні технології допоможуть як вирішити проблеми внутрішньої інформаційної взаємодії (між структурними підрозділами), так і здійснювати обмін даними з іншими будівельними компаніями.

Таким чином, виконане дослідження дозволило дійти висновку, що сучасний стан організації управлінської праці у ТОВ «МК Система» не відповідає повною мірою вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування, а практика організації управління у ТОВ «МК Система» зумовлює недостатній рівень використання трудових ресурсів, невідповідність умов, в яких формувався та використовується кадрово-менеджерський потенціал, реальним можливостям господарювання. Виходячи з цього, необхідною умовою ефективного здійснення процесів управління є впровадження пропонованих заходів з удосконалення організації управлінської праці в ТОВ «МК Система» з одночасним збереженням всіх позитивних надбань; створення апарату управління, раціонального й економічного за своєю структурою і чисельністю зайнятих працівників, що має необхідні засоби матеріально-технічного забезпечення.

Вважаємо, що запропоновані у ТОВ «МК Система» напрямки вдосконалення дозволять забезпечити раціоналізацію організації управлінської праці досліджуваного об'єкта, своєчасну розробку оптимальних, найбільшою мірою відповідаючи конкретній обстановці рішень і успішне проведення їх у життя, досягнення високого ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з урахуванням потреб ринку продукції будівельної галузі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «МК СИСТЕМА»

3.1 Рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу управлінського персоналу підприємства

Трудова діяльність керівників та спеціалістів пов'язана переважно з розумовою працею, яка хоча й не приймає безпосередньої участі у створенні матеріальних благ чи послуг, проте є невід'ємною та принципово важливою частиною загального трудового процесу. Крім того, керівникам та спеціалістам доводиться виконувати певні управлінські функції, які передбачають здійснення різноманітних видів трудової діяльності.

Резерви часу будь-якого керівника або спеціаліста доволі обмежені, тому виникає необхідність його раціонального використання, максимальної економії та скорочення непродуктивних втрат. Щоб впоратися з таким завданням, необхідно точно знати, на що робочий час витрачається, на що його слід витратити, на яких операціях можливо отримати резерви економії.

Облік часу, який витрачається на виконання тих чи інших видів робіт, є досить складним завданням, до вирішення якого можна підходити з різним ступенем деталізації. Однак можна постійно займатися з'ясуванням того, як витрачається кожна хвилинка, залишаючи поза увагою головну мету аналізу використання робочого часу – підвищення ефективності роботи менеджера, керівника або спеціаліста. Тому удосконалювання організації праці припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку.

Техніка і методи обліку та нормування повинні бути максимально простими та зручними, а регламентація трудових процесів повинна враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника та спеціаліста з врахуванням діяльності підприємства. При виявленні фактичних витрат робочого часу слід враховувати, з одного боку, чи дійсно виконувана робота відповідає посаді, досвіду та рівню кваліфікації фахівця, а з іншого боку, чи не суперечать витрати часу на виконувани роботи розумним, раціональним підходам до використання часу.

Проблема нестачі часу призводить до відсутності системності та синхронності у виконанні поставлених завдань, порушення термінів реалізації проектів, штучного подовження робочого дня, погіршення трудової дисципліни та гігієни праці всього трудового колективу. Брак часу є наслідком відсутності чіткості, плановості та організованості роботи керівників та спеціалістів.

У результаті проведеного аналізу в п.2.2 виявлені деякі моменти, що негативно впливають і знижують ефективність організації роботи заступника директора з матеріально-технічного забезпечення ТОВ «МК Система». Причинами цього є фактори внутрішнього середовища організації і психологічні фактори особистості самого керівника:

- з числа внутрішніх факторів організації праці можна виділити: одержання термінових завдань (указівок, розпоряджень) від вищестоящого керівництва (виклик на термінові наради, завдання тощо), що приводить до спонтанної зміни планів, не повному використанню часу, відведеного на регламентовані перерви. Це вказує на можливість виникнення в нього перевтоми, стресу і привести до падіння результативності роботи;

- з боку особистісних і психологічних характеристик керівника можуть виявлятися наступні негативні моменти, що впливають на використання робочого часу: повільність у діях; відсутність орієнтування на кінцеву мету, що викликає виконання робіт не враховуючі їхньої значимості; розпилення інтересів і відсутність концентрації на якому-небудь заході, що викликає

виконання всіх справ відразу і не доведення більшості з них до кінця, інші фактори; підвищена товариськість, що збільшує необґрунтовані витрати часу.

З метою поліпшення організації праці керівника вищезазначеного підрозділу можна запропонувати наступне:

- керівництво підприємства повинне чітко дотримуватися нормативів режимів праці і відпочинку;

- виклики на термінові наради до вищестоящого керівництва постаратися звести до мінімуму і інформувати підлеглих про наради завчасно.

З боку особистісних і психологічних характеристик керівника для усунення вищенаведених перешкод можна запропонувати заходи:

- виконання робіт пропорційно їхньої стратегічної значимості (терміновості і важливості);

- ведення попереднього планування робочого дня;

- ведення щоденника робочого часу;

- вивчення і використання нормативів режимів праці і відпочинку, встановлених в організації.

Упровадження пропонованих мір дозволить одержати наступні результати: дотримуючи режиму праці і відпочинку, тим самим зменшується період освоєння роботи, а це збільшить фазу стійкої працездатності керівника.

В додатку Б також наведені пропоновані нами підходи до ефективної організації проведення нарад з метою раціоналізації використання робочого часу менеджерів та членів трудового колективу [16].

На нашу думку, впровадження методів ефективного управління робочим часом дозволяє послідовно і цілеспрямовано використовувати випробувані методи роботи в повсякденній практиці.

Основна мета управління робочим часом полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Будь-яку ситуацію, для якої типові

неупорядкована робота й обумовлене зовнішніми обставинами виконання завдань, можна перетворити в ситуацію доцільних і здійснених задач.

Розглянемо більш детально етапи управління робочим часом менеджера.

Етап 1. Аналіз використання часу.

Для того щоб провести аналіз використання робочого часу керівника, потрібно попередньо досліджувати витрати робочого часу. Дослідження може здійснюватися різними способами самим досліджуваним за звичайною формою, за допомогою анкет.

Гарною підмогою можуть служити наступні робочі таблиці:

- аналіз видів діяльності і витрати часу (табл. 3.1.);
- листок «денних перешкод» (перерв у роботі).

Таблиця 3.1

Формуляр аналізу видів діяльності і витрати часу

№	Вид діяльності, занятя	Інтервал часу (від – до)	Тривалість (хв)	А	Б	В	Г

Для дослідження береться відрізок часу приблизно в два-три тижні, протягом яких рекомендується проводити запису використання робочого часу щодня. Таким чином, за двох тижнів набирається 10 анкет. Інтервал таких досліджень — два три роки. Отримані дані аналізуються і групуються відповідно до того, на які питання ми хочемо одержати відповіді.

Указівки щодо методу запису (інвентаризації часу): намагатися робити негайну реєстрацію, уникайте більш пізніх записів по пам'яті; не менш важливим, чим власне інвентаризація часу, є вибір репрезентативних робочих днів. Обирається при відповідних умовах цілий робочий тиждень як період спостереження.

Етап 2. Робота з формуляром «Аналіз видів діяльності і витрати часу» (див. табл. 3.1):

- обмежуватися істотним і фіксувати усі види діяльності у формі результатів за п'ятнадцятихвилинні відрізки часу;
- спочатку не заповнювати стовпчики, позначені АБВГ. Вони знадобляться при заключному аналізі витрати часу.

Етап 3. Обробка даних формуляра «Аналіз видів діяльності і витрати часу».

Після того як виконаний облік трудової активності керівника за кілька типових робочих днів, слід переглянути кожну з заповнених таблиць і оцінити плин робочого дня за наступною схемою (заносити відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, в окремий стовпчик).

Дати оцінку кожній виконаній роботі, виду діяльності за наступними критеріями:

А — чи Була робота необхідною? (Так/Ні). Відповідь «ні» занести також у графи «Б» і «У».

Якщо виявиться, що більш ніж на 10% діяльність була не обов'язковою, то це означає, що у керівника існують проблеми з передорученням справ (делегуванням) та з установленням пріоритетів.

Б — чи були виправдані витрати часу? (Так/Ні).

Якщо в більш ніж 10% випадків витрата часу були занадто великими, тоді необхідно проаналізувати причини.

В — чи було доцільним виконання роботи? (Так/Ні).

Якщо в більш ніж 10% випадків виконання було недоцільним, тоді необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації.

Г — чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи? (Так/Ні).

Якщо в більш ніж 10% випадків момент виконання, роботи був визначений спонтанно, то у керівника є проблеми з плануванням робочого часу (складання планів дня, підготовка до роботи і т.п.).

У додатку В у пропонованій формі В.1 приводяться найважливіші питання, яким приділяється особлива увага при аналізі результатів, отриманих у ході досліджень по використанню робочого часу керівників.

У процесі дослідження неможливо дати відповіді на всі питання. Тому необхідно визначити ті питання, що ви хочете з'ясувати в результаті досліджень (вони можуть відрізнятися від запропонованих).

Етап 4. Робота з формуляром «Денні перешкоди».

У нього необхідно заносити всі «перешкоди» або перерви в роботі, що гальмують або порушують запланований або планомірно здійснюваний трудовий процес: телефонні розмови і (незаявлені) відвідувачі, час, витрачена на очікування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Формуляр по роботі з «денними перешкодами»

№	Перешкоди. Інтервал часу (від — до)	Тривалість (хв)	Телефонна розмова або відвідувач	Хто?	Позначки, наприклад, причини «перешкод»

Фіксувати усе, що працівника відриває від справ:

Н — начальник; Кл — клієнт; К — колега за професією; Відв — відвідувач; Род — родина; П — підлеглий; С — секретар; Ін — інші.

При заповненні формуляра слід пам'ятати про те, що записувати треба не тільки зовнішні перешкоди, але і ті випадки, коли керівник сам порушує хід свого трудового процесу, відволікаючись на інші питання.

Перш ніж керівник приступить до оцінки результатів анкет, він повинен визначити, у якому виді він міг би одержати підсумки.

Етап 5. Обробка даних формуляра «Аналіз перешкод».

Необхідно визначити фактори, що відволікають від роботи, а також причини «перешкод».

Питання для обробки даних:

- які «перешкоди» за Вашою оцінкою були найбільш дорогими?

- які телефонні дзвоників виявилися марними?
- які відвідування були непотрібними?
- які телефонні розмови могли б бути коротше або ефективніше?
- які відвідування могли б бути коротше або ефективніше?
- хто найбільше часто і без користі відволікав Вас від справ?
- що Ви можете зробити для того, щоб спонукати відповідного співробітника заходити до Вас не п'ять, а один раз у день з «блоком» питань?

Етап 6. Аналіз сильних сторін.

Кожен менеджер володіє безліччю технічних прийомів, що приводять до успіху, – інакше він би не зміг з дня на день справлятися з лавиною справ. Керівнику слід розглянути інвентарний опис свого часу з таких позицій, щоб виявити сильні сторони і переваги особистого робочого стилю з метою їх систематично розвитку.

Етап 7. Аналіз слабких сторін.

Як тільки керівник розкриє свої особисті слабкі сторони, він зможе розробити вихідні пункти і стратегію по їхньому подоланню.

Не слід засмучуватися від великого числа відзначених слабких місць.

Після інвентаризації часу й аналізу свого робочого стилю менеджер може з кращим знанням проблеми приступити до вивчення окремих сторін цієї проблеми.

Проаналізувати в тезовому порядку «поглиначі» часу і знайти способи їх усунути (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Форма для заповнення і аналізу «поглиначів» часу

«Поглинач» часу	Можливі причини втрат часу	Заходи для усунення

Отримані результати аналізуються і робляться висновки про те, як використовується робочий час керівника і чи ефективна робота.

Аналіз здійснюється на основі згрупованих даних по використанню часу й інших факторів. Таким чином, аналіз результатів дослідження і прийняття рішень по них складають єдиний комплекс. В таблиці 3.4 приведені найважливіші групи показників для оцінки результатів.

Таблиця 3.4

Найважливіші групи показників для оцінки результатів дослідження використання робочого часу керівного складу підрозділів

Групи показників для оцінки результатів	Їхня характеристика	Оцінки				
		1	2	3	4	5
Загальна оцінка використання робочого часу	На основі даних та результатів аналізу даних таблиці 1.3.3					
Результати роботи	Кінцевий результат роботи					
Розподіл робочого часу	Порівняння з поставленими цілями по використанню робочого часу					
Ефективність роботи	Ефективність особистого виконання роботи. Порівняння з установленими стандартами					
Завантаження робочого часу	Якою мірою співробітник сам здатний розпоряджатися своїм робочим часом і в якому ступені це залежить від інших					
Підтримка зв'язку з колегами і перебування на робочому місці	Як часто керівник зв'язується з колегами по службі. Одночасно з'ясовується, чи було у нього досить часу для перебування на своєму робочому місці					
Ступінь забезпеченості оргтехнікою та її використання	Загальна оцінка використання або оцінка щодо кожного виду оргтехніки окремо (телефон, комп'ютер, факс і т.д.)					
Фактори перешкод	Відмітити всі перешкоди (внутрішньому і зовнішні), що заважають ефективному використанню робочого часу і його плануванню					
Настрій	Оцінка носить особистий характер. Залежить від багатьох причин					
Фізичний стан	Підтримка здоров'я і фізичного стану на високому рівні					

Найважливіші групи показників для оцінки результатів дослідження використання робочого часу керівного складу підрозділів ґрунтуються на питаннях, що поставлені на початку дослідження.

На підставі виставлених оцінок приймають відповідні рішення, який можна звести в таблицю за такою формою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рішення по поліпшенню використання робочого часу

Об'єкт оцінки	Заходи для поліпшення не потрібні, тому що... (дати обґрунтування)	Міри щодо поліпшення потрібні	
		негайно (які)	протягом року (які)
Загальна оцінка використання робочого часу			
Результати роботи І т.д. (10 груп для оцінки результатів з табл. 1.3.5)			

Далі розглянемо принципи та правила планування робочого часу.

Планування являє собою проект процесів праці, накладених на бюджет часу. В додатку Г наведені основні принципи планування робочого часу у вигляді рекомендацій-звернень, які може використовувати на практиці не тільки управлінські працівники, але і інші спеціалісти підприємства ТОВ «МК Система». Серед нижченаведених правил планування часу, керівник може відзначити п'ять найбільш важливих з його погляду принципів, які він хотів би застосовувати у своєї майбутній практиці планування робочого часу.

Нами рекомендується також до застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності управлінської праці у ТОВ «МК Система».

Результативність, продуктивність будь-якої праці залежить від багатьох як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. Одним із таких чинників була і залишатиметься матеріально-технічна забезпеченість працівника, втілювана в організації робочого місця. За однакових умов забезпечення саме технічна

досконалість засобів праці є тим чинником, який визначає і продуктивність, і якість праці.

Система економії часу (тайм-менеджмент) не нова і може бути використана людиною будь-якої професії за допомогою організатора та журналу подій поточного дня. Вона запропонована відомим американським спеціалістом з маркетингу Керком Ректором і вибрана автором як основа методики використання внутрішньої інформаційної системи (ВІС). В системі К. Ректора можна виділити основні принципи і реалізувати їх за допомогою комп'ютерної системи [9].

Якщо менеджер вміє користуватися ноутбуком, електронним записником, то така система повністю підходить для нього. У випадку, коли керівник або спеціаліст не уявляє роботу планування без ручки та аркуша паперу, все ж рекомендується перейти на використання як звичної технології, так і прогресивної, за допомогою комп'ютера.

По-перше, 10-15 хвилин кожного дня (краще, не робочого дня, а повного), відводиться для складання списку задач. Більш прийнято, спочатку розділити години, а потім в них вставляти виконання завдань. Але таке планування не дає змогу проаналізувати майбутній день.

В список вносяться всі задачі за пріоритетами.

А – життєво-необхідні, Б – ті, що делегуються, С — не дуже важливі.

Задачі під кожною буквою розподіляються по другому рівню пріоритетів А1, А2, А3 тощо.

А – категорія справ, що повинні бути обов'язково виконані тільки самим керівником.

В – важливі задачі, але їх може виконати хтось інший. Поряд з такими задачами треба поставити ім'я людини, що буде ними займатися.

С – справи, що мають невелику цінність.

Серед задач виділіть ті, що вже прив'язані до часу. Наприклад, якщо запланована «п'ятихвилинка» з 10 до 11 години, то її можна розписати по хвилинах з конкретними питаннями. Задачі укладіть в розпорядок дня по

годинах. Після цього керівник знайде, як мінімум, дві вільних години. Якщо ж всі задачі не вміщуються в сьогоднішній день, потрібно проаналізувати розклад та пріоритети. Можливо, деякі з них можна делегувати підлеглим або просто перенести на майбутнє.

Дії, що непередбачені ранковим планом дня, теж необхідно аналізувати за пріоритетами. Дуже важливо уявити собі весь день у перспективі свого життя. Для цього при складанні списку задач подивитися, якщо він є, у перспективний план року, місяця, контракту з роботодавцем. Якщо ж спеціаліст або керівник не мають перспективного плану, то якомога скоріше потрібно його скласти.

Другим документом у вигляді журналу поточних справ (записної книжки) або однією з складових ВІС є записи спеціалістом або керівником кожної події, ідеї, зобов'язань, контактів, планів майбутніх зустрічей. Фіксування деталей дає можливість оцінювати та контролювати події роботи та життя, а також оновлювати будь-яку інформацію, якщо вона йому потрібна. Система буде працювати на керівника тільки тоді, коли він буде її дотримуватись і якщо йому буде дійсно зрозуміло, навіщо він це робить.

Рішення досягти успіху в будь-якій галузі повинно бути обґрунтованим та закінченим. Система, що пропонується, не є панацеєю успіху. Але її ефективність може бути поставлена під сумнів, якщо дотримуватися її не менше 30 днів. Ці два інструменти – органайзер та журнал – повинні бути завжди з спеціалістом або керівником.

При заповненні журналу необхідно обов'язково записувати ім'я людини, час одержання інформації, загальні помітки в ході зустрічі, записати всі вказівки та зобов'язання, що склалися під час контакту. Працювати в діалоговому режимі. Адреси та телефони потрібно занести відразу в телефонну записну книжку. Для виконання цих дій електронними засобами ім'я та дата контакту відмічаються автоматично, вказівки та зобов'язання теж можуть бути вказані швидко та конкретно. Але під час зустрічі, якщо контакт відбувається «віч на віч», краще занотовувати в простий зошит. В кінці дня

треба знайти 10-15 хвилин для того, щоб подивитися журнал, список задач і головні цілі. Керівникові потрібно відмічати виконані справи та переглядати свою стратегію на місяць і на завтрашній день. Потрібно оцінити успіх сьогоднішнього дня. Цикл планування по системі К. Ректора представлено на рисунку 3.1.

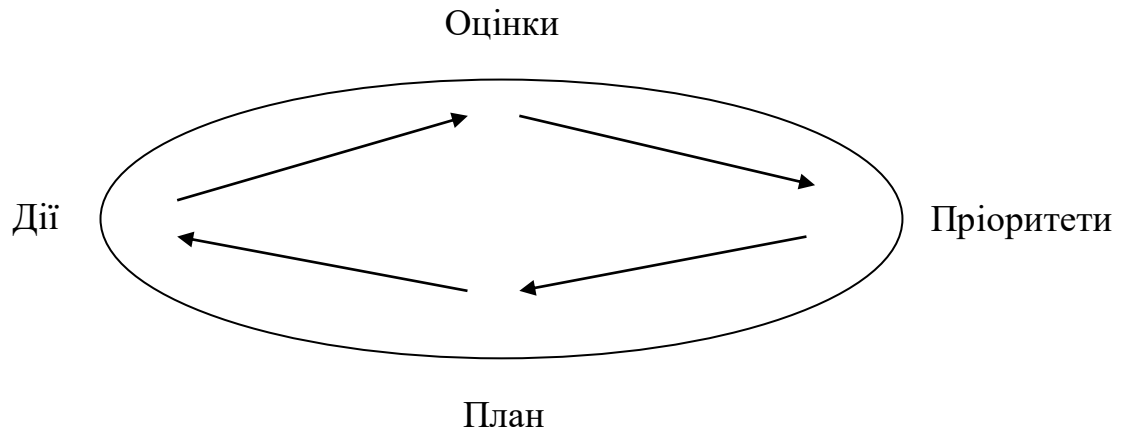


Рис. 3.1. Цикл планування по системі К. Ректора [9]

При плануванні задач керівником є свої особливості.

По-перше, керівник повинен бачити задачу в цілому, розуміти картину дій так, щоб пояснити її іншим членам групи, постійно тримати руку на пульсі виконання прийнятих рішень. Конкретно це виливається в ряд дій, що будуть виконуватися в реальному проміжку часу реальними людьми.

Вміти делегувати задачі – мистецтво, володіння яким приносить успіх як в особистих, так і в ділових стосунках. Розподіл задач виконується шляхом діалогу в різних варіантах – телефон, комп'ютерні контакти, безпосередня розмова. Визначається термін і вигляд результату рішення. Як це зробити – справа виконавця. Керівник може тільки поради та проконтролювати виконання. Для цього зазначаються проміжкові контрольні терміни: перший – одразу від початку роботи, другий – після 2/3 до кінця роботи, останній – за кілька днів до кінця роботи. При делегуванні є багато важливих психологічних моментів, що можуть бути відображені в документації контактів ВІС.

Представимо алгоритм досягнення успіху за допомогою простих інструментів системи:

1. Вся ділова та особиста діяльність записується у вигляді задач, зобов'язань та ідей.
2. Із загальної інформації вилучають задачі на поточний рік.
3. Із загальної інформації вилучають задачі на місяць.
4. Із загальної інформації вилучають задачі на день.
5. Розставляють пріоритети.
6. Відслідковують поточні задачі.
7. Виконують прив'язку до часу.

Outlook – новий компонент Office – засіб підвищення продуктивності роботи і керування інформацією, що використовується як для особистої роботи, так і для координації діяльності співробітників в групах. Відносно системи тайм-менеджементу Outlook має всі інструменти для підтримки системи. Серед них можна виділити найбільш цікаві для організації праці керівників і окремих фахівців компоненти, що обов'язкові для системи – щоденник, задачі, календар, так і додаткові – контакти та замітки. Дуже зручно, що всі компоненти пов'язані між собою і можуть бути автоматично заповнені при роботі з одним із них.

Розглянемо роботу системи в електронному варіанті на прикладі. Починаємо з планування задач. Для цього вносимо нову задачу в список. Система пропонує такі інформаційні віконця – тема, терміни виконання, важливість (пріоритети), % виконання, сповіщення, віднесення до категорій. Особливу увагу можна звернути на сповіщення по виконанню – при роботі з ПК користувачу буде нагадано про заплановану задачу, навіть якщо він не відкрив свій щоденник або список справ. Задачі можна проаналізувати по категоріях – прострочені, завершені та активні, на останні сім днів, а також подивитися часову шкалу виконання. Система дозволяє вільно сортувати завдання, продивлятися список на місяць і тиждень.

Щоденник можна використовувати як журнал поточних подій. По-

перше, система автоматично записує повідомлення електронної пошти, запрошення на збори, відповіді на доручення та запрошення, документи додатків Microsoft Access, Microsoft Excel, Microsoft Office Binder, Microsoft PowerPoint, Microsoft Word. Потім потрібно тільки заглянути в щоденник, щоб згадати, що керівник робив в той чи інший день. Поля побудовані так, що користувач може слідкувати за останнім терміном виконання задачі, етапом виконання, категорією тощо. В порівнянні з паперовим методом, електронний щоденник дозволяє автоматично копіювати записи з інших тек та відфільтровувати їх.

Календар дозволяє зберігати інформацію про особисті зустрічі, збори, засідання, нагадувати працівнику про заплановані заходи. Крім того, спочатку року, місяця користувач заповнює дані про обов'язкові справи з конкретними датами та датами нагадування про підготовку до цих справ. Це дає можливість динамічно виконувати річний план не тільки ділової діяльності, але і життя. Серед таких справ – закінчення проектів, поздоровлення з днем народження співробітників та особистих друзів, клієнтів, підготовка звітів тощо. Тека «Контакти» дозволяє одразу занести нову інформацію щодо нового клієнта, партнера, співробітника; має зручні форми пошуку інформації.

Система використання тайм-менеджменту К.Ректора пропонується за допомогою системи Outlook по такому загальному алгоритму:

1. Складання плану на рік за допомогою теки «Календар», план коректується та доповнюється протягом виконання.
2. Ранкове планування дня. Складання списку задач за допомогою тек «Календар» та «Задачі». Визначення пріоритетів.
3. Налаштування щоденника на автоматичний запис основних справ ділової та особистої діяльності.
4. Вечірня оцінка виконаних справ. Аналіз часової діаграми виконання.

Планування особистої роботи та роботи колективу тісно пов'язане з аналізом виконаних задач та роботою фірми або підприємства в цілому,

моделюванням бізнес-ситуації. Це можливо виконати за допомогою надбудов різного виду аналізу табличного процесора Excel. Якраз спільна робота різних додатків дозволить керівникові виконати правильне прогнозування та подальше планування роботи. Перший пункт алгоритму роботи в електронній системі планування пов'язаний з виконанням аналізу даних по балансових звітах, інвестиційній політиці тощо. Результати такого аналізу повинні стати базою для планів, задач та ідей на майбутній рік.

Ефективність використання електронної системи може бути високою тільки в разі дотримання введених правил. А саме: виконання алгоритму роботи кожного дня, занесення інформації, що одержана по телефону або записана в простий блокнот (в цьому випадку при високій важливості питання та великому обсягу краще попросити повторити інформацію за допомогою електронної пошти), не робити висновки про ефективність системи раніше, ніж через 30 днів ретельного використання. При складності підтримки великої кількості різних форм керівник може скористатися тільки щоденником та текою задач. Найбільш зручно працювати з системою, якщо робочі комп'ютери (вдома, в офісі, ноутбук) працюють в мережі. На жаль, в нашій країні це поки що це не досить розповсюджене явище. Але система тайм-менеджменту збереже час і інформацію також в режимі відокремленої роботи, дасть можливість звикнути до електронного планування та контролю, підвищить ефективність роботи в більш складних інформаційних системах.

3.2 Пропозиції щодо впровадження елементів системи організаційного проектування праці управлінців на базі організаційних нормативів

Розглядаючи внутрішні чинники прямого впливу на підвищення ефективності управлінської праці, необхідно оцінити рівень її організації, забезпеченість процесів управління необхідною інформацією, відповідність

кількісного та якісного складу працівників управління загальним обсягам та складності виконуваних робіт. Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію праці керівників та спеціалістів, особливе місце займає регламентація та нормування трудових процесів саме цих груп трудових ресурсів. Саме регламентація і нормування дозволяє управлінському персоналу раціонально і ефективно використовувати робочий час і зменшувати кількість непродуктивних витрат часу.

Серед пропонованих заходів, які спрямовані на удосконалення планування праці менеджерів будівельної компанії слід виділити впровадження елементів системи організаційного проектування праці службовців на базі організаційних нормативів [12].

В даний час ефективність виробництва не стільки залежить від зусиль безпосередніх виробників матеріальних благ або послуг, скільки від ефективного управління їх діями, і від ефективної діяльності менеджерів у виробничих колективах, в інженерно-управлінських службах підприємств. У свою чергу ефективність діяльності менеджерів забезпечується раціональною організацією їхньої праці.

Сучасна економічна ситуація поставила задачу цілеспрямовано удосконалювати організацію, нормування і стимулювання праці, наполегливо шукати нові форми організації праці і управління виробничими колективами, створити ефективний механізм впровадження управлінських нововведень.

Основою такого механізму є комплексне організаційне проектування — створення сукупності проектних рішень з організації праці, виробництва і управління, розроблювальних для конкретних організаційно-технічних умов на основі аналізу існуючого положення, прогресивних організаційних і соціальних нормативних матеріалів, передового досвіду і з врахуванням вимог інноваційного розвитку.

У рамках організаційного проектування основні напрямки підвищення ефективності наукової організації праці можуть бути впроваджені і

реалізовані в діяльності ТОВ «МК Система». Серед загальних вимоги до оргпроекування праці управлінського персоналу компанії слід виділити такі:

- виявлення і мобілізація організаційних резервів підприємства;
- створення механізму, що дозволяє оцінювати кінцеві результати інженерно-управлінської праці у виробництві;
- забезпечення оплати праці працівникові, адекватну результатам його праці;
- істотне підвищення соціальної і творчої активності менеджерів;
- орієнтація на потреби конкретних, а не типових користувачів;
- перебудова механізму регламентації праці;
- доведення оргпроектних нововведень до кінцевого етапу впровадження, передбачення заходів щодо забезпечення функціонування оргпроектних розробок;
- оцінювання ефективності оргпроекування інженерно-управлінської праці через сукупність показників ефективності управління й ефективності виробництва (при пріоритетності останнього).

В якості форм реалізації організаційного проектування діяльності управлінських працівників і підрозділів підприємства повинні розглядатися: оргпроекти служб (підрозділів) і карти організації праці працівників – як комплексні форми і нормативні матеріали (обов'язкового характеру), методичні матеріали і типові рішення (рекомендаційного характеру) – як елементні форми.

Система оргпроекування управлінської праці представляє собою упорядковану сукупність рішень задач організації управління (на нижніх рівнях) і організації управлінської праці з урахуванням вимог і обмежень організації виробництва. Цільова функція системи – забезпечення безперервного нарощення у часі ефективності діяльності компанії.

Система оргпроекування праці менеджерів ТОВ «МК Система», реалізуючи вимоги принципів діяльності підприємства у ринкових умовах господарювання, дозволяє вирішувати дві основні групи задач (табл. 3.6).

Задачі, що вирішуються системою оргтехпроекування [12]

Задачі, що вирішуються системою оргпроекування	
Задачі автоматизації управління	Задачі організації праці менеджерів
Декомпозиція процесів праці керівників і спеціалістів Обґрунтування декомпозиції процесів управління Організація технологічних процесів Оптимізація кваліфікаційного складу вирішення інженерно-управлінських задач	Обґрунтування поділу і кооперації праці в управлінських підрозділах і службах Раціоналізація методів праці Формування вимог к умовам праці і робочому місцю Обґрунтування систем оцінки і контролю праці Охоплення нормуванням індивідуальної й колективної праці Упровадження гнучких форм стимулювання праці

Оргпроекти містять комплекс проектної документації з побудови організації праці в службі, а карти організації праці є засобом доведення раціональних проектних рішень до виконавців. Нормативні матеріали регламентують, як правило, характеристики і параметри елементів окремих підсистем організації праці, наприклад перелік кваліфікаційних вимог до фахівця, рівень відповідальності, частка делегованих робіт, рівень механізації праці, витрати робочого часу, рівень інформаційного навантаження.

Методичні матеріали визначають процедури рішення задач організації праці, наприклад, порядок поділу праці в підрозділах, процедури атестації працівників або робочих місць, методи встановлення нормативних витрат праці. Типові рішення містять приклади рішення організаційних задач із вказівкою областей їхнього застосування.

Оскільки організаційне проектування здійснюється виходячи зі змісту праці, до розробки нормативних матеріалів у обов'язковому порядку повинні залучатися і працівники тих підрозділів, яким призначається розробка.

Розробка і застосування організаційних нормативів є невід'ємною частиною роботи з наукової організації праці менеджерів, сприяючи

всебічно обґрунтованому рішенню питань організації, нормування, оцінки ефективності й оплати їхньої праці.

Під організаційними нормативами розуміються розрахункові величини, параметри, що можуть бути рекомендовані при оргпроекуванні [12]. Органічним елементом перебудови є перехід до нормативних методів на всіх рівнях управління ТОВ «МК Система». На противагу вольовим, порівняльним рішенням нормативний підхід ґрунтується на врахуванні специфіки керованих об'єктів, закономірностей їхнього функціонування і розвитку. Застосування нормативів на підприємстві повинно забезпечити об'єктивний характер управління, створювати можливості диференційованого підходу до врахування конкретних умов діяльності менеджерів.

На основі проведених досліджень і досвіду застосування нормативного підходу до організації праці окремих категорій управлінського персоналу будівельної компанії ТОВ «МК Система», враховуючі досвід інших підприємств виробничо-промислової групи City Capital Group Development (м. Київ), можуть бути виділені чотири групи організаційних нормативів:

1. Нормативи, що регулюють забезпечення сфери праці менеджерів і спеціалістів (управлінської й інженерної діяльності) необхідними ресурсами, розподіл і рух цих ресурсів. Сюди відносяться нормативи кадрового, інформаційного і технічного забезпечення, забезпечення сприятливими умовами праці й інших видів ресурсів (грошові кошти, матеріали).

2. Нормативи, що регулюють використання виділених ресурсів у процесах праці різних категорій керівників і спеціалістів, у колективній праці, нормативи використання професійно-кваліфікаційного потенціалу, робочого часу, інформації, техніки, календарні (по термінах виконання робіт, етапам) і технологічні нормативи, зв'язані з комплексним використанням ресурсів у процесах праці.

3. Нормативи, що регулюють склад (види), обсяг і структуру одержуваних результатів праці, їхній розподіл і рух.

4. Нормативи, що регулюють співвідношення ресурсів, витрат і результатів у їхньому взаємозв'язку (нормативи ефективності).

Сукупність нормативів усіх перерахованих груп являє собою систему, у якій стосовно до конкретного об'єкта охоплюються всі аспекти організації праці. У систему нормативів включаються галузеві і місцеві нормативи, розроблювальні з врахуванням міжгалузевих нормативних матеріалів.

Пропонований склад нормативів інформаційного забезпечення для ТОВ «МК Система» приведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Склад нормативів інформаційного забезпечення управлінської праці

Групи нормативів	Види нормативів
I. Нормативи складу й обсягу інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. За підсистемами управління підприємством 2. За роллю в процесі управління (планова, звітна, контрольна, прогностична) 3. За ступенем переробки (первинна, похідна) 4. За можливістю використання (корисна, помилкова, надлишкова) 5. За видами користувачів автоматизованої інформаційної системи 6. По структурних підрозділах 7. По посадах 8. За окремими видами робіт
II. Нормативи структури і розподілу інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка уніфікованої інформації 2. Співвідношення основної і допоміжної інформації 3. Співвідношення оперативної і довгострокової інформації 4. Співвідношення галузевої (спеціалізованої) і міжгалузевої інформації 5. Частка документованої інформації в загальному обсязі одержуваної інформації 6. Співвідношення документографічної і фактографічної інформації 7. Співвідношення інформації на електронних носіях і в друкованому вигляді 8. Форма передачі інформації (візуальна, аудіовізуальна)
III. Нормативи руху інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. За видами матеріального носія інформації: паперовий (документи), безпаперовий 2. За джерелами одержання інформації (внутрішня, зовнішня) 3. За формою відображення інформації (цифрова, буквена, кодована) 4. За видами каналів зв'язку і їхньої вартості
IV. Нормативи інформаційного фонду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для архівного збереження 2. Для структурного підрозділу 3. Для робочого місця

Нормативи для організації управлінської праці повинні бути науково обґрунтованими, прогресивними, диференційованими, реалістичними, зручними для використання. Нормативи забезпечення процесів управлінської праці повинні враховувати об'єктивні потреби в кадрах, інформації, технічному оснащенні праці й в інших видах ресурсів (фінансових, матеріальних), а також раціональні форми їхнього функціонування.

Використання нормативів кадрового забезпечення дозволяє встановити кількісний і якісний склад, регулювати підбор, розміщення і рух менеджерських кадрів, необхідні для ефективної роботи підприємства або структурного підрозділу. Нормативи, що забезпечують сприятливі психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні, соціально-психологічні умови праці устанавлюють такі параметри, які сприяють найвищій працездатності людини, його фізичному і духовному розвитку, формують творче відношення до праці.

За допомогою нормативів використання професійно-кваліфікаційного потенціалу встановлюють умови, що дозволяють підучити максимальну віддачу знань, досвіду і творчих здібностей менеджерів у процесі їхньої праці. У цю групу нормативів входять нормативи професійної зайнятості, використання кваліфікації, самостійності в процесі праці і відповідальності за його результати.

Нормативи інформаційного забезпечення відбивають об'єктивну потребу менеджерів у всіх видах інформації, її форми, розподіл, рух, методи забезпечення. До нормативів технічного забезпечення відносяться нормативи кількісного і якісного складу технічних засобів, необхідних для ефективної праці менеджерів. З їхньою допомогою проектується й удосконалюється оснащення робочих місць, проводиться їхня атестація.

За допомогою нормативів використання інформації можуть регулюватися інформаційне навантаження працівників і творчий аспект їхньої праці. Нормативи використання технічних засобів менеджерів, що знаходяться в розпорядженні, можуть бути встановлені в залежності від їхньої вартості, форм, користування (колективна, індивідуальне), змісту й умов праці.

Нормативи використання ресурсів у праці управлінського персоналу охоплюють використання професійно-кваліфікаційного потенціалу, робочого часу, одержуваної інформації, технічних засобів, організацію комплексного використання ресурсів.

Нормативи використання робочого часу визначають необхідні витрати часу по видах і їхній структурі, що забезпечують мінімізацію втрат робочого часу й оптимізацію результатів праці. До них відносяться нормативи витрат часу на окремі види і комплекси робіт, поопераційні і мікроелементні нормативи, співвідношення і частки витрат часу по функціях, роботах, зведені нормативи балансу робочого часу. Нормативи витрат праці управлінців відображені у нормах часу або виробітку на одного працівника, трудомісткості виконання функцій або робіт, нормованих завданнях тощо.

Нормативи на кінцеві результати праці менеджерів диференціюються за видами споживачів, масштабами споживання, характером одержуваного ефекту. При цьому використовуються економічні, технічні, соціальні показники. Основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства, організації можуть використовуватися в комплексі з показниками, що відображають специфічні результати праці визначеної категорії працівників або підрозділів.

Ефективність управлінської праці відображає співвідношення між результатами і витратами праці, а також усіма, іншими видами використовуваних ресурсів. Нормативи ефективності розрізняються в залежності від видів результатів праці, що враховуються – безпосередні, кінцеві; видів витрат – робочого часу, використання професійно-кваліфікаційного потенціалу; видів інших ресурсів – інформаційне, технічне забезпечення, умови праці. У залежності від характеру процесів праці використовують комплекси показників ефективності.

Аналіз типового складу менеджерів у галузі дає підставу виділяти основні професійні і посадові групи менеджерів на підприємстві, для яких необхідна розробка спеціалізованих нормативів.

Залежно від характеру виконуваних функцій управлінський персонал підприємства ТОВ «МК Система» можна умовно поділити на наступні групи:

- керівники підприємства і їх заступники;
- лінійні керівники в цехах та на дільницях;
- керівники функціональних підрозділів;
- спеціалісти, що здійснюють інженерно-технічне забезпечення та конструкторсько-технологічну підготовку виробництва;
- спеціалісти, що здійснюють економіко-організаційне та комерційне забезпечення операційної діяльності;
- спеціалісти, зайняті інформаційним і господарським обслуговуванням операційної діяльності.

Праця кожної групи має власні особливості як з точки зору її функціонального змісту і характеру розумових навантажень, так й з точки зору впливу на результати діяльності підприємства. Так, для керівників можуть бути передбачені групи: лінійні керівники, керівники інженерних підрозділів, керівники економічних підрозділів тощо.

Добір видів нормативів повинен здійснюватися на основі оцінки їхньої відповідності характеру трудових процесів. Методи встановлення нормативів визначаються в залежності від їхніх видів, області застосування, вимог до точності, трудомісткості досліджень і розрахунків.

Пропонований перелік нормативів, призначених для удосконалювання організації праці керівників інженерних підрозділів та підрозділів, які займаються обслуговуванням та розвитком інформаційної системи підприємства ТОВ «МК Система», приведений у таблиці Д.1 [12].

При розробці нових показників, установлень їхніх нормативних рівнів, оцінці їхніх залежностей від різних факторів передбачається використання експертних і дослідно-статистичних методів. Для одержання вихідних даних по всіх аспектах змісту й організації праці визначеної групи керівників пропонуються як прототипи апробовані опитувальники, анкети для поширення серед досліджуваного контингенту працівників.

При апробації розроблених нормативів проводиться аналіз їхнього складу. На основі узагальнення матеріалів аналізу по всіх об'єктах апробації проводиться коректування складу нормативів.

За допомогою нормативів доцільно проводити аналіз фактичного стану організації праці управлінського персоналу ТОВ «МК Система».

Впровадження нормативів дозволяє у кожному випадку розбіжності між фактичними і нормативними показниками встановити причини, у залежності від яких або уточнюються нормативні значення і вносяться корективи в систему на підприємстві, або в організації розробляються відповідні заходи для удосконалювання організації праці керівників і спеціалістів.

Нормативи організації праці управлінського персоналу повинні використовуватися при проектуванні організації праці менеджерів. За їхньою допомогою встановлюються найбільш раціональні штати й організаційні структури, здійснюється поділ праці між підрозділами й усередині підрозділів, організується забезпечення праці управлінського персоналу усіма видами ресурсів на колективному й індивідуальному рівнях.

Також з урахуванням нормативів потрібно розробляти і Положення про відділи, посадові інструкції, проекти організації робочих місць.

Застосування нормативів дозволяє розробити оптимальні інформаційні потоки, установити необхідний склад використовуваної працівниками підрозділу інформації, організувати оперативне забезпечення інформацією.

На основі нормативів може бути забезпечене найбільш повне і гнучке використання професійного і творчого потенціалу управлінських кадрів за рахунок проектування норм праці менеджерів, гармонізації балансів витрат робочого часу, прогресивних форм організації процесів праці керівників і фахівців, створення сприятливих умов для їхнього професійного розвитку.

Важливо, що нормативи використовуються при проектуванні системи оцінки управлінської праці шляхом добору із системи нормативів показників, що найбільше повно відбивають характер результатів діяльності менеджерів.

Загальна схема удосконалювання організації праці менеджерів в підрозділах підприємства ТОВ «МК Система» приведена на рисунку Ж.1.

Серед переваг удосконалювання організації управлінської праці слід відмітити те, що система організаційних нормативів є основою для аналізу й оцінки фактичного стану організації праці керівників досліджуваного підприємства, її гнучкого корегування. Аналіз, проведений на підприємстві за допомогою нормативів, дозволить обґрунтувати перспективні напрямки і розробити відповідні заходи стосовно до конкретних підрозділів, посадових груп, окремих працівників. Крім того, на стадії проектування організації праці встановлюються порядок і методи стимулювання праці менеджерів і оцінки результатів колективної праці.

Відмітимо, що для відбору напрямки удосконалювання оцінки стану та організації праці по підрозділах серед найбільш актуальних зіставляються з експертними оцінками значимості організаційних резервів. У якості основних приймаються ті напрямки удосконалювання, яким відповідають одночасно максимальне відхилення фактичних значень параметрів від нормативних границь і високий порядок значимості організаційних резервів.

При формуванні заходів щодо встановлених напрямків оргрезервів, які включаються в плани організаційно-технічних заходів підприємства, у плани підрозділів і в особисті робочі плани менеджерів, потрібно враховувати пропозиції працівників щодо їхньої реалізації, передовий досвід і необхідну науково-методичну літературу.

Впровадження нормативного підходу надає підприємству в ринкових умовах господарювання можливості найбільш повно реалізувати джерела зниження собівартості продукції, підвищення прибутку, росту ефективності за рахунок комплексного застосування нормативів ресурсів та їхнього використання в управлінській праці. При цьому важливу роль повинне зіграти нормативне регулювання найбільш актуальних організаційних аспектів праці менеджерів, пов'язаних з людським фактором, – використання і нарощування професійного і творчого потенціалу, рух кадрів, оцінка кінцевих результатів індивідуальної праці та діяльності трудових колективів.

3.3 Вибір інформаційних технологій і спеціалізованого прикладного програмного забезпечення для запровадження елементів АРМ-менеджера в практику діяльності окремих підрозділів ТОВ «МК Система»

Результати проведеного аналізу ефективності управлінської праці в п. 2.3 вказують на доцільність поширення та більш ефективного впровадження у досліджуваному товаристві сучасних інформаційних технологій для отримання оперативних і достовірних даних керівниками всіх рівнів ТОВ «МК Система». Новітні технології, реалізація яких передбачає активне використання в роботі мережі Інтернет, а також створення автоматизованих робочих місць керівників та провідних фахівців компанії, допоможуть, по-перше, вирішити проблеми внутрішньої інформаційної взаємодії (між структурними підрозділами), по-друге, здійснювати активний зв'язок та обмін даними з іншими будівельними компаніями. Вдосконалення інформаційного забезпечення роботи менеджерів також дозволить значно підвищити рівень організації управлінської праці та результативність прийняття управлінських рішень загалом.

Мета дослідження – визначити оптимальні засоби підвищення ефективності менеджменту завдяки використанню програмно-технічних комплексів індивідуального або колективного користування.

Досягнення поставленої мети забезпечується рішенням наступних задач:

- представити основні положення концепції інформаційного забезпечення менеджменту;
- охарактеризувати основні елементи АРМ, що повинні відповідати управлінській структурі і цілям;
- запропонувати використання конкретних програмних продуктів для менеджерів різних рівнів управління підприємства;
- визначити орієнтовану вартість необхідного комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення для організації АРМ менеджерів різних структурних підрозділів;

– визначити напрямки отримання економічного ефекту від впровадження АРМ менеджера та фахівців-виконавців.

Використання сучасної електронної обчислювальної та інформаційної техніки, мереж та нових інформаційних технологій дає реальну можливість організувати інформаційне забезпечення менеджерів і фахівців усіх рівнів на об'єкті управління такою інформацією, яка їм об'єктивно необхідна під час здійснення посадових прав, виконання функціональних обов'язків, що впливають з делегованих повноважень і міри відповідальності за справу.

Базова концепція розподіленої обробки інформації, що реалізується в застосуванні персональних електронних обчислювальних машин (ПЕОМ), об'єднаних локальною мережею, передбачає розвиток системи автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів, фахівців та інших працівників організації. На таких АРМ можна повсюди й оперативно — в ритмі виробництва (тобто в часі, близькому до реального) одноразово збирати в мінімумі від єдиних джерел єдину достовірну фактичну інформацію з виробничих ланок, робочих місць робітників тощо; обробляти її таким чином, щоб одержати в максимумі результатну інформацію і якою в такому ж ритмі (завдяки механізму об'єктивного інформування — регламентуючої інформації) задовольняти, з одного боку, всі оперативні та інші потреби менеджерів різних рівнів, а з іншого — передавати цю інформацію для подальшого використання фахівцями, для архіву тощо.

Тож оперативно зібрана і оброблена вірогідна інформація — єдина й використовується всіма користувачами на всіх рівнях управління, насамперед під час вироблення та прийняття управлінських рішень, а також в обліку, складанні зведеної звітності. Автоматичне (на основі ознаки критерії втручання) і автоматизоване (на основі ознаки в який строк) забезпечення об'єктивно необхідною інформацією менеджерів звільняє їх від технічної роботи, пов'язаної із збиранням, обробкою та елементарним аналізом цієї інформації, і дає змогу займатися творчою працею, розробляти й застосовувати нові, продуктивніші методи управління.

Принципова схема потоків інформації в системі має такий вигляд, як зазначено на рис. 3.2.

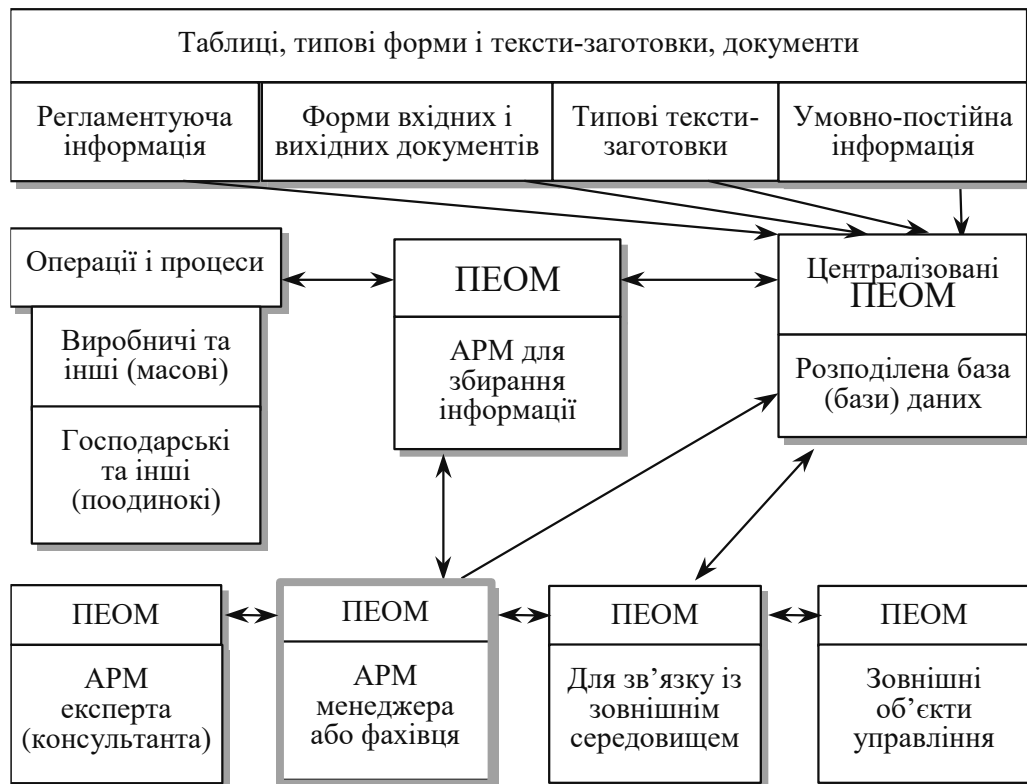


Рис. 3.2. Принципова схема потоків інформації в системі інформаційного забезпечення менеджменту в організації

При проектуванні інформаційного забезпечення функціонування АРМ менеджера повинні виконуватися вимоги, пропонувані для процесів автоматизації управління основними бізнес-процесами ТОВ «МК Система»:

- методична цілісність проектування інформаційної системи. На основі системного підходу визначається сукупність об'єктів управління, склад інформаційної бази і її взаємозв'язок із задачами, які необхідно вирішити;
- уніфікація і структуризація форм обміну інформації, включаючи уніфікацію і скорочення числа форм вхідних і вихідних документів;
- інтеграція обробки даних, що забезпечує одноразовість введення інформації при багаторазовому її використанні, централізацію обробки даних, раціоналізацію й упорядкування схем документообігу;

- сумісність елементів інформаційної системи. Реалізація цієї вимоги означає створення взаємозалежної сукупності форм обміну інформацією, класифікаторів, що забезпечують обмін інформацією на всіх рівнях автоматизованої системи управління.

Представлена концепція такого інформаційного забезпечення менеджменту базується на чіткій формалізації делегованих менеджерами вищого рівня відповідальності, повноважень і підзвітності менеджерів нижчого рівня, на основі яких розробляються (в формалізованому вигляді) їхні функціональні права й посадові обов'язки, визначається міра відповідальності за прийняте або не прийняте те чи інше управлінське рішення. Зазначені основні принципи є базою при створенні системи об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту на об'єкті управління.

У системі комплексів АРМ підприємства, в яку ПЕОМ об'єднані локальною мережею, принципово по-іншому організують інформаційні потоки між користувачами або процесами. Первинна інформація, що виникає після виробничих (масових), господарських та інших (поодиноких) операцій і процесів, а також нормативна, планова, договірна, довідкова та інша умовно-постійна інформація, регламентуюча інформація, форми вхідних та вихідних документів і тексти-заготовки вводяться за відповідними режимами різними ПЕОМ (АРМ користувача — технічного працівника, менеджера чи фахівця), де обробляється за розробленими алгоритмами. При цьому також використовується й відповідна інформація розподіленої бази даних, яка розміщена на магнітних носіях централізованої ПЕОМ. Оброблена в такий спосіб інформація формується на центральній або інших ПЕОМ, а потім видається користувачеві по команді регламентуючої інформації в автоматичному і в автоматизованому режимі на екран ПЕОМ, якою є АРМ того чи того менеджера (фахівця), або на паперовий носій.

Принципова схема локальної мережі об'єкта управління і її зв'язок з глобальною (зовнішньою) комп'ютерною мережею представлена на рис. 3.3.

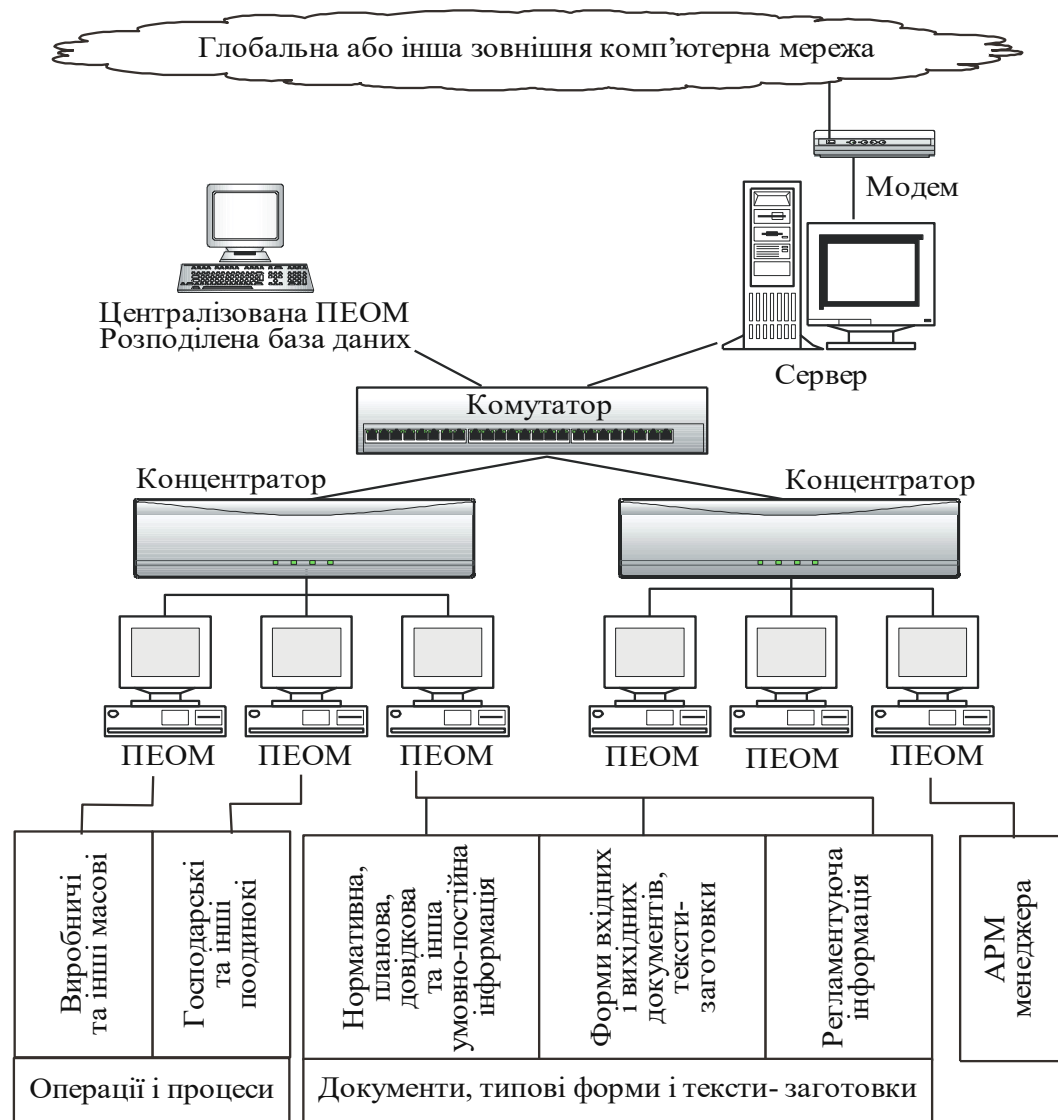


Рисунок 3.3 - Принципова схема локальної мережі об'єкта управління і її зв'язок з глобальною або іншою зовнішньою комп'ютерною мережею

Менеджер може запросити в режимі консультацій додаткову інформацію від АРМ іншого користувача (експерта, консультанта, іншого фахівця); від ПЕОМ (сервер), яка пов'язана з об'єктами управління зовнішнього середовища через зовнішню комп'ютерну мережу. Розподілена база (бази) даних, у свою чергу, поповнюється відповідною інформацією і від АРМ користувача низового рівня, і від АРМ менеджера іншого рівня та фахівця, а також від ПЕОМ (сервер), яка пов'язана з об'єктами управління зовнішнього середовища.

Наприклад, фактична інформація про рух матеріальних цінностей на складі формується на АРМ завідувача складу (ланка низового рівня). Потім вона автоматично, відповідно до регламентуючої інформації менеджерів і фахівців різних рівнів, передається на ПЕОМ – АРМ відповідних користувачів. Так, дані про надходження матеріальних цінностей на склад, сформовані на АРМ завідувача складу, передаються в ритмі виробництва:

- на АРМ бухгалтера матеріальних цінностей (ланка середнього рівня) для контролю за точністю і правильністю оприбуткування цих матеріалів на складі, а також для формування даних про заготівлю матеріальних цінностей (у тому числі виявлення різниці в цінах постачальників і підприємства), розрахунків з постачальниками тощо;

- на АРМ економіста відділу матеріально-технічного забезпечення (ланка середнього рівня) для контролю за виконанням договірних поставок постачальниками та інших операцій (контроль забезпечення запасів на складі);

- на АРМ керівника відділу матеріально-технічного забезпечення (ланка середнього рівня), а в ряді випадків і на АРМ заступника першого керівника (ланка вищого рівня), який відповідає за забезпечення цим ресурсом виробництва в цілому, а також для вироблення і прийняття рішень, особливо за дефіцитною номенклатурою матеріальних цінностей;

- на АРМ старшого бухгалтера (ланка вищого рівня) для зведення даних про матеріальні цінності в різних аспектах по підприємству в цілому.

Отже, застосування технічних засобів для автоматизованого виконання зазначених операцій відчутно знижує трудомісткість збору та обробки фактичної (первинної) інформації, значно зменшує кількість помилок, вивільняє багато часу в керівників і фахівців для виконання інших, творчих обов'язків. Більше того, на об'єкті управління створюються реальніші умови для всебічного одноразового збору та багаторазової обробки інформації на різних дільницях, починаючи з тієї, де інформація виникає вперше, тобто на етапі підготовки виробництва продукції.

Більш детально зосередимо свою увагу на структурі та функціонуванні АРМ менеджера, обґрунтуванні необхідності його впровадження у практику діяльності менеджерів ТОВ «МК Система».

АРМ менеджера – це його робоче місце, оснащене персональним комп'ютером, що є самостійним програмно-технічним комплексом індивідуального або колективного користування і дозволяє в діалоговому або пакетному режимі вести обробку інформації й одержувати всі необхідні вихідні дані у виді екранних або друкованих форм.

На вибір елементів АРМ і сукупність інформаційних технологій впливають структура управління, яка склалася в установі, схема розподілу обов'язків і цілей між співробітниками. Тобто, номенклатура АРМ залежить від управлінської структури, а зміст – від цілей. АРМ складається з трьох основних компонентів: навчальної системи, комплексу програмних продуктів для обробки інформації і сервісних засобів.

Навчальна система включає інтегрований рядок підказок, систему закладок, показчиків і довідок, вбудовану систему прикладів, гіпертекстову систему документації, систему контролю і виявлення помилок.

Комплекс програмних продуктів передбачає роботу в пакетному і діалоговому режимах. Для пакетного режиму характерне: введення інформації з дискет, сканера, по каналах зв'язку (комп'ютерний зв'язок, модемний зв'язок), автоматизовані розрахунки, обробка даних, виведення даних на печать, формування архівів за звітний період. Для діалогового режиму - введення даних із клавіатури, обробка інформації в реальному часі, виписка документів із завантаженням бази даних, виведення даних по запиту на принтер, екран, у файл, робота з архівами.

Сервісні засоби для настроювання АРМ включають: настроювання реквізитів, ергономічне забезпечення екранних форм, настроювання кольору і звуку, візитну картку підприємства, установлення системи доступу до даних, настроювання алгоритмів розрахунків, настроювання пристроїв (принтер, модем, сканер), календар підготовки і здачі звітності.

Інформаційна система, що здійснює процес підтримки прийняття рішень менеджерами, повинна забезпечити реалізацію цілей їхньої діяльності.

Однієї з найбільш розповсюджених форм реалізації є система взаємозалежного і взаємодіючих АРМ, у тому числі керівника і виконавця. Керівникові потрібна узагальнена, достовірна і повна інформація, що дає можливість приймати правильні рішення, а також засобу аналізу і планування різних сфер діяльності господарського суб'єкта. До цих засобів відносяться наступні методи: економіко-математичні, моделювання, аналізу різних сфер діяльності, статистичні, прогнозування, а також забезпечувальні технології – табличні, графічні і текстові процесори, електронна пошта, система керування базами даних (див. табл. 3.1).

Фахівцю-виконавцю необхідний зручний інструментарій для забезпечення професійної діяльності в конкретній області, що визначається застосовуваними в даній сфері технологіями і поділом обов'язків між управлінськими працівниками. Дії фахівця-виконавця у такому випадку носять декларативний, а не процедурний характер, і глибокі знання існуючої технології від нього не потрібні, оскільки вони закладені в АРМ розроблювачами програмного забезпечення.

Організаційна робота працівників повинна орієнтуватися на використання розвинутих інформаційних технологій і спеціалізованого прикладного програмного забезпечення – для кожної функціональної задачі існує спеціальне програмне забезпечення (див. табл. К.1).

Розглянемо деякі з них, ті, що можуть бути використанні у практиці менеджменту ТОВ «МК Система».

Програмний продукт BEST, скорочено від “Business Environment Strategic Toolkit” (стратегічний інструмент бізнесу), – це комп'ютерна програма для підтримки стратегічних рішень менеджерів, орієнтована на використання в умовах ринкової економіки і концепцію прибутку. У програмі використовується набір оригінальних економічних індикаторів для виміру ефективності виробництва. Програма дозволяє перетворити

стратегічні цілі конкретної фірми в набір послідовних заходів і кроків для забезпечення ефективності бізнесу.

У програмі BEST певним чином об'єднані різні кількісні дані. Додана вартість, виробничі витрати, ціна реалізації і прибуток ув'язані з такими якісними параметрами, як ступінь задоволеності споживачів, витрати на забезпечення якості продукції й охорону навколишнього середовища. Найбільш значимими для менеджерів є показники конкурентоспроможності, ступеня задоволеності споживачів і віддачі від продукції (наданих послуг) різних типів, що складно або неможливо одержати при використанні традиційних методів.

При використанні BEST аналізуються доступні на будь-якому підприємстві дані, що у більшості випадків спеціально не збирають і не вивчають. Використання програми дає користувачеві можливість зрозуміти, як розвивати високоефективне виробництво, як правильно ставити кінцеві цілі, оцінювати виробництво і управляти їм, вирішувати проблеми взаємозалежності рішень. BEST автоматично розраховує розміри індикаторів і видає результати в реальному часі в різних графічних формах, що вибираються користувачем у залежності від його смаків.

Комплексна система «Галактика» – це програмним продукт, реалізований у технології «клієнт-сервер», що забезпечує підтримку найбільш популярних серверних і клієнтських платформ. Маючи більш 300 параметрів налаштувань на конкретне підприємство, «Галактика» забезпечує функціональність на рівні західних аналогів. Керівник одержує чітку картину поточного стану справ і бачить перспективу. Забезпечується рівнобіжний багатоплановий облік у декількох стандартах (GAAP, IAS, HGB тощо) для будь-якої кількості підрозділів або філій підприємства. Визначається чітка схема оподаткування, що дозволяє уникнути податкових переплат і штрафів.

Програмне забезпечення здійснення управлінських функцій також можна класифікувати по напрямках діяльності підприємства (таблиця 3.8).

Відповідність програмного забезпечення напрямкам діяльності підприємства

Напрямок діяльності підприємства	Програмне забезпечення
Менеджмент організацій	Business Environment Strategic Toolkit (BEST), КС “Парус-бюджет”, КС «Парус-Менеджмент і маркетинг»
Стратегічний менеджмент	КС “Галактика”, Ms Excel, Ms Word, Ms Access
Інвестиційний менеджмент	ГИС “Map Info”, КС “Галактика”
Інноваційний менеджмент	ДІС “Map Info”
Організація фінансування комерційної діяльності	ДІС “Map Info”, КС “Парус-бюджет”, КС “Галактика”

Така класифікація доречна, якщо функції управління не структуровані на конкретні операції, і задачі менеджерів формулюються відповідно до визначеного напрямку діяльності. Обов'язковою умовою розробки ефективного АРМ менеджера є спільна участь майбутнього користувача і розроблювача в цьому процесі. Це забезпечує краще усвідомлення всіх проблемних ситуацій, стимулює творчу діяльність користувача АРМ і сприяє підвищенню якості розробки АРМ. Висока ефективність АРМ повинна забезпечити його перетворення в надійний і доступний засіб нагромадження досвіду управлінських працівників, аналізу, оцінки і прийняття ефективних економічних рішень.

У цілому програмне забезпечення повинне мати властивості гнучкості, адаптивності, модифікації і настроювання на конкретне застосування. При виборі технічних засобів для проектування і створення АРМ потрібно враховувати орієнтовані обсяги оброблюваної інформації, бажану надійність функціонування технічних засобів, необхідну точність обчислень, необхідний обсяг оперативної і зовнішньої пам'яті технічних засобів, що забезпечують роботу з великими масивами, що знаходяться в стані оперативної готовності.

Істотний інтерес має визначення орієнтованої вартості офісного устаткування і програмного забезпечення, що потрібні для організації АРМ менеджера (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Вартість офісного устаткування і програмного забезпечення АРМ менеджера

Устаткування і програмні продукти	Вартість, тис. грн за од.	Примітка
ПК	19,7	Motherboard, CPU, Memory, HDD, CD R/W drive, FDD, Keyboard, mouse, case, Monitor (17' 1024x768@85Hz)
Printer	8,6	HP LaserJet, Canon LBP, Samsung ML
Scanner	3,1	A4 USB
UPS	1,6	400-600 VA
Ліцензійне ПЗ	31,3	Windows XP, Microsoft Office, AVP 5.0
РАЗОМ:	64,3	
Сервер	39,3	Enterprise 3001 Slim
Програмне забезпечення комплексу АРМ	78,5-815,4	КС «Парус-Підприємство», КС «Парус - Менеджмент і Маркетинг», КС «Галактика», MRP, ERP, BEST, Primavera Project Planner, Альт, Інвестор, IFPS, Сімплан, Прожектор, Marketing Express, Miracle V

З огляду на приведені цифри, можна зробити висновок, що організація АРМ менеджера вимагає наявності визначених фінансових ресурсів у підприємства. Одне АРМ, що включає ПК і ліцензійне програмне забезпечення (без обліку вартості специфічних програмних продуктів), буде коштувати підприємству приблизно 64,3 тис. грн.

Для налагодження АСУ на підприємстві всі АРМ потрібно об'єднати в одну мережу за допомогою сервера визначеної конфігурації. Обслуговування сервера і персональних АРМ вимагає залучення фахівця з програмування або організації спеціального підрозділу, у залежності від розмірів підприємства й обсягів виробництва (на ТОВ «МК Система» він вже існує, тому ці витрати не враховуватиме, так саме як і придбання ПК – тільки у разі його значного морального та фізичного зношення). Орієнтований термін налагодження АРМ

менеджера дорівнює одного року і подальше його використання буде мати потребу в технічному обслуговуванні, що користувач, якщо він не є фахівцем з програмування і комп'ютерній техніці, самостійно забезпечити не зможе.

Якщо до витрат на придбання комп'ютерної техніки, ліцензійного ПО і витрат на обслуговування АСУ додати вартість спеціального програмного забезпечення АРМ керівника і менеджерів-виконавців, то загальна сума впровадження АРМ буде складати понад 815,4 тис. грн. Для такого великого підприємства як ТОВ «МК Система» сума незначна, і, з огляду на можливі вигоди від використання АРМ менеджерів, можна стверджувати про ефективність використання автоматизованих систем для підвищення якості управління підприємством.

Економічний ефект від впровадження АРМ складається з двох складових. По-перше, це підвищення якості управлінських рішень, що приймаються за допомогою наявної інформації. По-друге, ефект, одержуваний за рахунок зниження трудомісткості виконання індивідуальної роботи співробітників.

АРМ менеджера в нашому випадку може бути створене, в першу чергу, для заступника директора з виробництва, начальника відділу технічного виробництва, начальника відділу матеріально-технічного забезпечення, заступника директора з економіки, що дозволяє в перспективі об'єднати їх в єдину інформаційну мережу на ТОВ «МК Система».

Таким чином, система об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту, концепція якої щойно розглянута, разом з механізмом інформування менеджерів і фахівців різних рівнів, яка діє на об'єкті управління в структурі системи автоматизованого збору й обробки інформації в ритмі виробництва при безпаперовій інформаційній технології, своєчасно і в повному обсязі може обслуговувати всіх користувачів необхідною інформацією згідно з їхніми функціональними обов'язками, посадовими правами і мірою відповідальності за доручену справу.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів вдосконалення організації та планування праці менеджерів на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Відокремлення управління як особливої соціальної функції зумовило формування управлінських відносин у виробництві. У цій сфері застосовують особливий вид праці людей, основною професійною діяльністю яких є управління. У найбільш загальному вигляді управлінська діяльність – це взаємодія між членами організації, спрямована на реалізацію функції управління нею. Провідна роль у системі управління організацією належить менеджерам — керівникам нової формації, які мають всебічні знання у галузях економіки, психології, соціології, інноватики, володіють сучасними інформаційними технологіями, технікою ділового спілкування, завдяки чому вміють чітко визначити стратегічні цілі організації і консолідувати дії персоналу для їх досягнення.

2. Управлінська праця за своїми особливостями суттєво вирізняється серед видів трудової діяльності у виробництві. Предметом праці менеджера і спеціаліста є нематеріальні елементи виробництва, як у робочих, а інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище. Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій. Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи.

3. Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання перспективних і поточних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структуру підрозділу. Організація праці в апараті управління

ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів із зовнішнім середовищем.

Змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання засобів механізації управлінських робіт.

4. Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи. Серед методів планування особистої роботи менеджера можна виділити: метод резервування часу протягом кожної години; метод планування «клином»; метод виявлення ключових сфер (завдань, функцій). Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

5. Метою раціональної організації праці менеджерів є створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності. Для досягнення мети організації праці потрібно виконувати наступні ключові задачі: забезпечення економії робочого часу, витрат праці; сприяння раціональному використанню робочої сили; підвищення якісних показників праці; забезпечення сприятливими умовами праці; зниження ваги і напруженості праці; збереження здоров'я і підтримка високого рівня працездатності людини; збільшення періоду її працездатності. Удосконалювання організації управлінської праці потрібно проводити через її основні елементи.

6. Товариство з обмеженою відповідальністю «МК Система» (м. Київ) здійснює свою діяльність в сфері будівництва, нерухомості, експлуатації та проектування. Аналіз організації управлінської праці та її ефективності у ТОВ «МК Система» проведено за наступними елементами:

- загальна організаційно-економічна характеристика підприємства;
- дослідження стану організації та планування управлінської праці;
- визначення ефективності організації управлінської праці.

За результатами проведеного аналізу зроблено висновки про позитивну динаміку зростання основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «МК Система» впродовж усього періоду 2017-2019 років, в тому числі, – збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, чисельності працівників та їх продуктивності праці, середньорічної вартості основних фондів, фондівіддачі, прискорення оборотності обігових коштів, а також поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства – збільшення валового прибутку та чистого прибутку, рентабельності доходу та витрат, що демонструє покращення роботи підприємства в основних сферах його діяльності (фінансовій, виробничій, маркетинговій, інвестиційній).

7. Оцінка рівня організації та планування роботи менеджерів ТОВ «МК Система» проводилася на основі аналізу використання робочого часу (з використання методу «Самофотографія робочого дня» на прикладі заступника директора з матеріально-технічного забезпечення) з метою виявлення невиправданих витрат і непродуктивні витрат робочого часу, встановлення конкретних причин і місця виникнення цих витрат, виявлення їх впливу на якість виконаних робіт з подальшою розробкою заходів щодо ущільнення робочого дня. За результатами дослідження завантаженість робочого дня у заступника директора з матеріально-технічного забезпечення знаходиться в нормальних межах, але 84% – це рівень, який потребує внесення змін для найбільш кращого використання робочого часу.

8. Наявна тенденція зниження показника формалізації праці менеджерів негативно впливає на їх продуктивність, оскільки в 2018 році 29,1% управлінських працівників не мали чіткого розуміння власних повноважень і покладених на них завдань (відповідно у 2019 році – 26,2%). Негативним наслідком зниження кількості вирішених спеціалізованих проблем може стати зниження кількості технічних рішень, економічних розробок, інноваційних розробок, тобто зниження управлінського потенціалу.

Аналізуючи економічність апарату управління ТОВ «МК Система» слід відмітити зростання чисельності апарату управління (на 32 чол., питомої ваги у загальній чисельності персоналу – на 2,9 %), що відбулося на фоні загальної економічної ситуації в будівництві регіону та збільшення обсягів реалізації продукції підприємства (на 130,6%) та чистого прибутку (на 161,5%).

Поряд з тим, в процесі аналізу основних впливових чинників якості формування та діяльності управлінського персоналу були виявлені головні фактори зниження ефективності використання управлінського персоналу підприємства будівельної галузі – нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками в умовах, коли постійно ускладнюються їх зв'язки і відносини, що призводить до виникнення різних організаційних недоліків.

Серед основних недоліків існуючої структури управління слід назвати: відсутність можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища; збільшення необхідності частих узгоджень проектів рішень на вищому рівні керівництва; не забезпечується необхідна гнучкість взаємовідносин між підрозділами; мають місце проблеми міжфункціональної координації; відповідальність за загальний результат лежить тільки на вищому рівні; обмежені масштаби підприємництва й інновацій.

9. Згідно методики проведеного кількісного оцінювання рівня організації управлінської праці ТОВ «МК Система» (на основі даних 2019 року) було взято в якості критеріїв рівня організації праці апарату управління ТОВ «МК Система» систему показників, які характеризують рівень використання робочого часу, регламентації праці в управлінні, стабільності кадрів, їх підготовки, а також інтегрований показник (загальний рівень організації праці в управлінні). Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній з часткових коефіцієнтів, склав 0,83. В підрозділах цей коефіцієнт ще суттєво варіює. Прийняття заходів для його вирівнювання залишається одним з основних завдань адміністрації компанії.

За результатами оцінки виявлено проблеми та обґрунтовано основні напрямки вдосконалення організації і планування управлінської праці у ТОВ «МК Система» за допомогою матриці SWOT-аналізу.

10. З метою підвищення ефективності організації та планування праці менеджерів ТОВ «МК Система» запропоновано:

– рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу управлінського персоналу підприємства. Зокрема, для заступника директора з матеріально-технічного забезпечення ТОВ «МК Система» представлено ряд пропозицій щодо удосконалення організації та планування праці. Організацію особистої роботи менеджера рекомендовано здійснювати на основі дотримання певних принципів та етапів управління робочим часом. В додатку Б також сформульовано основні підходи до ефективної організації проведення нарад з метою раціоналізації використання робочого часу менеджерів та членів трудового колективу;

– використання електронної систему планування, яка запропонована відомим американським спеціалістом з маркетингу Керком Ректором і вибрана автором як основа методики використання внутрішньої інформаційної системи (ВІС), дозволяє підвищити ефективність праці як окремого спеціаліста, так і керівника структурного підрозділу та підприємства в цілому. Впровадження нових технологій в методику планування діяльності керівника дозволяє виконати більш якісне планування часу, виявити вільні години, комплексно виконувати аналіз результатів роботи та конкретне планування поточного року, місяця, дня.

– раціоналізацію організаційної структури управління підприємства на основі оптимізації чисельності персоналу, враховуючи рекомендації щодо навантажень на окремих управлінців та впровадження елементів системи організаційного проектування управлінської праці на базі організаційних нормативів. Виділено задачі, що вирішуються системою оргпроекування та форми реалізації організаційного проектування діяльності управлінських працівників і підрозділів підприємства на нормативній основі. В роботі приведений перелік нормативів, призначених для удосконалювання

організації праці керівників інженерних підрозділів та підрозділів, які займаються обслуговуванням та розвитком інформаційної системи підприємства, а також склад нормативів інформаційного забезпечення праці службовців. Аналіз, проведений на підприємстві за допомогою нормативів, дозволяє обґрунтувати перспективні напрямки і розробити відповідні заходи стосовно конкретних підрозділів, посадових груп, окремих працівників;

– напрямки удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів на підприємстві з використанням програмно-технічних комплексів індивідуального або колективного користування, що дозволить значно підвищити рівень організації управлінської праці та результативність прийняття управлінських рішень загалом. Проведено дослідження інформаційних технологій і спеціалізованого прикладного програмного забезпечення для запровадження елементів АРМ-менеджера в практику діяльності окремих підрозділів ТОВ «МК Система».

Вважаємо, що запропоновані заходи у ТОВ «МК Система» дозволять забезпечити раціоналізацію організації управлінської праці досліджуваного об'єкта, що дасть змогу досягти більш високого рівня її соціальної та економічної ефективності за рахунок своєчасної розробки оптимальних, найбільшою мірою відповідаючих конкретній обстановці рішень, підвищення продуктивності, інтенсивності та якості виконуваної суспільної праці, досягнення запланованих результатів діяльності підприємства, отримання належного рівня прибутку.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Організація і планування роботи менеджера» містить 110 сторінок, 16 таблиць, 20 рисунків, 8 додатків. Перелік посилань нараховує 28 найменувань.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення організації і планування праці сучасних менеджерів на основі узагальнення існуючого світового та вітчизняного досвіду у сфері підвищення ефективності управлінської праці. *Об'єктом дослідження* є діяльність менеджерів ТОВ «МК Система» (м. Київ), яке здійснює свою діяльність в сфері будівництва, нерухомості, експлуатації та проектування. *Предмет дослідження* – процес організації праці менеджерів та її основних елементів.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі *методи* наукового пізнання: системно-структурний аналіз, метод логічного узагальнення, статистичний та порівняльний аналіз, системний підхід; створено таблиці, графіки, схеми.

В ході системного *теоретичного аналізу* процесу організації та планування управлінської праці досліджувались функції менеджера в організації та особливості його роботи; вивчались сутність, зміст та напрямки наукової організації управлінської праці методи та засоби планування роботи менеджера, а також розглядались принципи та напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці.

За результатами аналізу організації управлінської праці та її ефективності у ТОВ «МК Система» складені відповідні висновки щодо процесу організації праці менеджерів та результатів її кількісної оцінки з визначенням факторів, що впливають на підвищення ефективності функціонування підприємства, а також рівня організації та планування праці управлінського персоналу компанії, яка здійснює свою діяльність в сфері будівництва, нерухомості, експлуатації та проектування.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо удосконалення організації і планування роботи менеджерів ТОВ «МК Система», які можуть бути впроваджені у діяльність підприємства.

Представлено пропозиції щодо організації особистої роботи керівників на основі дотримання певних принципів та етапів управління робочим часом. Сформульовано основні підходи до ефективної організації проведення нарад з метою раціоналізації використання робочого часу менеджерів та членів трудового колективу. Використання електронної системи планування часу як основи методики використання внутрішньої інформаційної системи (ВІС) дозволяє підвищувати ефективність праці як окремого спеціаліста, так і керівника структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження елементів системи організаційного проектування управлінської праці на базі організаційних нормативів. В роботі приведений перелік нормативів, призначених для удосконалювання організації праці керівників інженерних підрозділів та підрозділів, які займаються обслуговуванням та розвитком інформаційної системи підприємства, а також склад нормативів інформаційного забезпечення праці менеджерів.

Удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів з використанням програмно-технічних комплексів індивідуального або колективного користування дозволить значно підвищити рівень організації управлінської праці та результативність прийняття управлінських рішень загалом. Для запровадження елементів АРМ-менеджера в практику діяльності окремих підрозділів компанії проведено дослідження інформаційних технологій і спеціалізованого прикладного програмного забезпечення.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у діяльності ТОВ «МК Система» при формуванні ефективної структури управління, поліпшенні умов праці управлінських працівників, а також вдосконаленні інформаційного забезпечення та планування особистої роботи менеджерів підприємства на науковій основі.

RESUME

Thesis on the topic «Organization and planning of the manager» contains 110 pages, 16 tables, 20 figures, 8 appendices. The list of links includes 28 items.

The purpose of this work is to substantiate the directions of improving the organization and planning of modern managers on the basis of generalization of existing world and domestic experience in improving the efficiency of management. The object of the study is the activities of managers of MK Sistema LLC, which carries out its activities in the field of construction, real estate, operation and design. The subject of research is the process of organizing the work of managers and its basic elements.

In the process of completing the thesis of educational and qualification level «Bachelor» the following methods of scientific cognition were used: system-structural analysis, method of logical generalization, statistical and comparative analysis, system approach; created tables, graphs, charts.

In the course of systematic theoretical analysis of the process of organization and planning of managerial work, the functions of the manager in the organization and the peculiarities of his work were studied; the essence, content and directions of the scientific organization of managerial work were studied, the methods and means of planning the work of the manager, as well as the principles and directions of ensuring the rational organization of managerial work processes were considered.

According to the results of the analysis of the organization of managerial work and its efficiency in MK Sistema LLC the corresponding conclusions concerning the process of the organization of work of managers and results of its quantitative estimation with definition of the factors influencing increase of efficiency of functioning of the enterprise, and also level of the organization, which operates in the field of construction, real estate, operation and design.

This paper proposes and substantiates measures to improve the organization and planning of managers of MK Sistema LLC, which can be implemented in the enterprise.

Suggestions for the organization of personal work of managers based on compliance with certain principles and stages of working time management are presented. The main approaches to the effective organization of meetings in order to rationalize the use of working time of managers and members of the workforce are formulated. The use of electronic time planning system as the basis of the methodology of using the internal information system (VIS) allows increasing the efficiency of both the individual specialist and the head of the structural unit and the enterprise as a whole.

Recommendations for the implementation of elements of the system of organizational design of management work on the basis of organizational standards are substantiated. The paper presents a list of standards designed to improve the organization of work of heads of engineering departments and units involved in the maintenance and development of the information system of the enterprise, as well as the composition of standards for information support of managers.

Improving the information support of management processes with the use of software and hardware complexes of individual or collective use will significantly increase the level of organization of management work and the effectiveness of management decisions in general. To introduce the elements of the workstation manager in the practice of individual divisions of the company conducted a study of information technology and specialized application software.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical provisions, conclusions and recommendations can be used in the activities of MK Sistema LLC in the formation of an effective management structure, improving the working conditions of managers, as well as improving the information support and personal planning of enterprise managers on a scientific basis.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 02.02.2021).
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. для вищих навч. закл.; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2005. – 303 с.
3. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: ЦНЛ, 2015. – 496 с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К.: Кондор, 2007. – 598 с.
5. Губенко М.І. Управління персоналом. – Л.: ЦНЛ, 2011. – 290 с.
6. Данюк В. М. Організація праці менеджера. – К.: КНЕУ, 2007. – 267 с.
7. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2002. – 384 с.
8. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібник. – К.: Київський національний торг.-екон. ун-т, 2001. – 107 с.
9. Кноблаух Й. Управление временем : пер. с нем. / Й. Кноблаух. – М.: Омега-Л, 2006. – 139 с.
10. Малинин С.В. Регламентация труда. – СПб.: Питер, 2015. – 310 с.
11. Менеджер чи фахівець: як правильно назвати посаду? – URL: <https://www.kadrovik.ua/content/menedzher-chi-fahivec-yak-pravilno-nazvati-posadu-0> (дата звернення: 12.02.2021)
12. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом: общепроф. науч.-метод. рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 286 с.
13. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О. Г. Туровец, В.Б. Родинов, М.И. Бухалков; под ред. О. Г. Туровца. – 3-е изд. – М.: ООО «Научно-издательский центр Инфра-М», 2015. – 506 с.

14. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / кол. авторів; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
15. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. Мазаракі А.А. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
16. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
17. Рофе А.И. Экономика труда : учебник. 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд. КНОРУС, 2015. – 374 с.
18. Скібіцька Л. І., Жаворонкова Г. В., Сівашенко Т. В. Організація праці менеджера. Практикум: навч. посібник для студ. екон. вузів. – К.: Освіта України, 2011. – 333 с.
19. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
20. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
21. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – 3-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 2001. – 448 с.
22. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2018. – 202 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : ученик для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. И доп. – М. : Инфра-М, 2005. – 343 с.
24. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
25. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій. Навч. посібник. – К.: «Магнолія 2006», 2008. – 680 с.
26. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.
27. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
28. Шушкина Ж. В. Научная организация труда: Учебное пособие. – Тольятти: ТГУ, 2007. – 225 с.

Додаток А

Таблиця А.1

Фотографія робочого дня заступника директора з матеріально-технічного
забезпечення

№ п/п	Найменування виду робіт	Тривалість	Час, хв.
1	Прихід, підготовка робочого місця та технічних засобів для експлуатації	8:00-8:10	10
2	Оперативна нарада з керівниками відділів по поточних питаннях МТЗ виробництва	8:10-8:15	5
3	Перегляд та вивчення документів, підготовка проекту рішень	8:15-8:55	40
4	Особисті потреби	8:55-9:00	5
5	Проведення робочої наради з головними спеціалістами відділу	9:00-9:20	20
6	Пошук та обробка інформаційно-статистичних матеріалів	9:20-9:40	20
7	Відхід по особистим потребам	9:40-10:08	28
8	Прийом відвідувачів	10:08-11:13	65
9	Відпочинок	11:13-11:34	21
10	Підготовка договорів	11:34-12:16	42
11	Розмова з колегою на особисті теми	12:16-12:20	4
12	Ділова зустріч з представником постачальників	12:20-12:45	25
13	Обхід працівників відділів, збір інформації у заступника начальника відділу МТЗ	12:45-13:00	15
14	Обід	13:00-14:00	60
15	Вивчення нормативно-технологічних матеріалів та спеціальної літератури	14:00-14:10	10
16	Обробка документів, їхній розгляд	14:10-15:05	55
17	Відвідування відділу технічного виробництва	15:05-15:30	25
18	Особисті потреби	15:30-15:35	5
19	Обговорення проблем з заступником начальника відділу	15:40-16:00	20
20	Перевірка підготовлених документів, робота на комп'ютері	16:00-16:15	15
21	Складання вказівок і розпоряджень наступного дня	16:15-16:30	15
22	Робота з документами (ознайомлення з пропозиціями, підготовка рішень)	16:30-17:00	30
23	Аналіз дня і складання планів на наступний день	17:00-17:15	15

Додаток Б

Таблиця Б.1

Рекомендації щодо ефективної організації проведення нарад [16]

ПЕРІОД ПІДГОТОВКИ	ПЕРІОД ПРОВЕДЕННЯ	ПЕРІОД ЗАКІНЧЕННЯ
<p>Керівник повинен:</p> <ul style="list-style-type: none"> – чітко визначити порядок дня, ключову проблему і бажане коло учасників (не більше 8— 10 осіб); – довести до учасників наради дату, час і місце зустрічі, а також ключову проблему і порядок дня. Час і дата повинні збігатися з днем, який традиційно присвячується для такого роду діяльності. Непередбачені наради можливі лише як виняток; – ознайомити учасників наради з довідковими й інформаційними матеріалами, які стосуються обговорюваної проблеми; – продумати регламент наради; <p>підготувати приміщення для проведення наради (освітлення, повітрообмін, можливість підключити електрообладнання, наявність устаткування, місце для сидіння тощо)</p>	<p>Керівник повинен:</p> <ul style="list-style-type: none"> – почати точно вчасно; – у невеликому вступному слові чітко сформулювати мету і задачу наради; – погодити правила і регламент наради; – призначити відповідального за ведення протоколу наради; – не починати наради з критики і "розносу" підлеглих. Якщо ви почали з критичних реплік, то вважайте, що ваша нарада на цьому закінчилася; – надати кожному учаснику час для підготовки до обговорення, забезпечити неупередженість в оцінці виступів; – час від часу переключати увагу учасників на аналіз процесу обговорення (які позиції визначилися, у чому бар'єри, труднощі й ін.); – не давати можливості піти убік від головної проблеми 	<p>Керівник повинен:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвести підсумки обговорення; – викласти свою думку щодо прийнятого рішення (хоча іноді своє рішення він може прийняти і після наради, обміркувавши всі запропоновані варіанти); – подякувати всім учасникам наради за роботу; – організувати доведення прийнятих рішень до безпосередніх виконавців (якщо вони не були присутні на нараді); – організувати контроль за виконанням прийнятих на нараді рішень

Додаток В

Форма В.1

**Результати дослідження витрат робочого часу
(пропонована форма для заповнення)**

Питання, що з'ясовуються при аналізі	Дні і витрачений час, годин, хв. з ____ по ____ квітня 2021р. 8 9 10 11 12 14 15 16 17 18 години, хв	Разом часу, годин, хв
<p>1. На що я витрачаю робочий час: 1.1. На виконання безпосередньої роботи 1.2. На збори, наради, зустрічі 1.3. На очікування роботи 1.4. На різні перешкоди (внутрішні і зовнішні) 1.5. На особисті потреби 1.6. На обід (чай, кава) Усього в годинник (хвилинах) по днях _____</p> <p>2. Скільки часу іде на виконання різних видів робіт: 2.1. По управлінню: на планування і на організацію 2.2. На питання, пов'язані з законодавством, розробкою та прийняттям рішень, прийомом відвідувачів та ін. Усього в годинник (хвилинах) по днях _____</p> <p>3. Скільки часу я витрачаю на спеціально виділені важливі заходи, що впливають на кінцеві результати: 3.1. Збори, наради, засідання й інші заходи, що принесли користь 3.2. Збори, наради, засідання й інші заходи, що не принесли користі Усього в годинник (хвилинах) по днях _____</p> <p>4. Які результати я одержу, якої якості і скільки: 4.1. Розгляд звернення громадян з питань надання соціальної допомоги 4.2. Кількість прийнятих рішень щодо удосконалення роботи підрозділу 4.3. Забезпечення виконання законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює умови і порядок надання державної допомоги (субсидії) громадянам Усього, % до плану _____</p> <p>5. Де я виконую свою роботу (у годинник, хвилинах): 5.1. Час роботи на своєму робочому місці 5.2. Час роботи у відділі 5.3. Час роботи в межах своєї організації 5.4. Час роботи за межами своєї організації Усього (у годинник, хвилинах) _____</p> <p>6. З ким я зв'язаний по роботі і яким чином: 6.1. Усередині організації (час на особисті контакти, час на письмові контакти, час на телефонні переговори) Усього (у годинник, хвилинах) _____</p> <p>7. Які витрати пов'язані з виконанням моєї роботи: 7.1. Моя зарплата за виконання довірених мені задач 7.2. Інші витрати, пов'язані з виконанням довірених мені задач Усього в гривнях _____ 7.3. Час, який був витрачений на виконання цих задач Усього (у годинник, хвилинах) _____ 7.4. Вартість використаного мною часу (витрати розділити на час) Усього в гривнях _____</p> <p>8. Чи виконуються багато понаднормових робіт і чому: 8.1. Час понаднормових робіт епізодичного характеру 8.2. Час постійних понаднормових робіт Усього (у годинник, хвилинах) _____</p> <p>9. Що завантажує мій робочий час: 9.1. Час, що я сам визначив для даних робіт 9.2. Час, що визначив мій начальник 9.3. Час, на який вплинули підлегли 9.4. Час, на який вплинули члени інших організацій, відвідувачі Усього (у годинник, хвилинах) _____</p>		

Додаток Г

Основні принципи планування робочого часу менеджера
(у вигляді рекомендацій-звернень)

1. Основне співвідношення (60:40). Складати план лише на визначену частину свого робочого часу, як показує досвід, найкраще на 60%.

Події, що важко передбачити, моменти, що відволікають («поглиначі» часу), а також особисті інтереси і потреби не можуть бути заплановані в повному обсязі. Відповідно свій час треба розподілити між трьома блоками:

60 % — запланована активність;

20 % — непередбачена активність (резерви часу і не плановані дії);

20 % — спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

У залежності від виду і роду Ваших занять зазначені величини можуть відхилятися в ту або іншу сторону. Більш точно Ви можете їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і витрат часу, що представляє собою основу всякого планування часу.

2. Аналіз видів діяльності і витрати часу. Листок «денних перешкод».

Задokumentуйте і перевірте ще раз те, як і на що Ви використовуєте (тринькаєте) свій час. У такий спосіб Ви будете мати: постійне уявлення про витрати свого бюджету часу; досвід як основу для майбутньої потреби в часі; вихідні позиції для удосконалювання застосовуваної Вами методики роботи і розподілу часу і т.д.

3. Зведення задач воедино — план дій.

Перелічите всі майбутні у відповідному плановому періоді робочі акції. Невиконане з цього списку Ви можете взяти за основу для заповнення «вільних потужностей» при складанні плану на наступний період

Щоб скласти гарний план витрат часу, важливо завжди мати представлення про майбутні справи. Розділите них, наприклад, на довго-, середньо- і короткострокові задачі. Установите їхню пріоритетність і дійте

відповідно до неї, навіть якщо менш важливі справи, як це найчастіше буває, даються набагато легше, ніж більш важливі.

4. Регулярність — системність — послідовність. Працюйте над своїми планами часу регулярно і системно, послідовно доводьте до кінця почату справу.

5. Реалістичне планування. Не впадайте в крайність надмірного планування і плануйте лише такий обсяг задач, з яким Ви реально можете справитися.

6. Пристосовність. Виявляйте гнучкість, оскільки плани часу складаються не для того, щоб полегшувати Вам життя, а для того, щоб досягалися Ваші мети.

7. Заповнення втрат часу. По можливості відразу заповнюйте втрати часу, наприклад краще один раз довше попрацювати ввечері, чим протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні.

8. Письмова форма. Складайте свої тимчасові плани на формулярах свого виготовлення або на спеціально розроблених картках. У такому випадку нічого не буде загублено, і Ви будете завжди мати повний огляд справ.

9. Перенесення незробленого.

Невиконані задачі, що Ви не хочете викреслити зовсім, переносите в план наступного періоду. Тим самим вони виявляються й автоматично враховуються при розробці нових планів.

10. Фіксація результатів замість дій. Фіксуйте в планах результати або ціль (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.

11. Установлення тимчасових норм. Задавайте точні тимчасові норми, передбачайте у своєму плані рівно стільки часу на ту або іншу справу, скільки вона дійсно вимагає. Досвід показує - на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його мається в розпорядженні. Якщо, наприклад, нарада призначена на проміжок часу між 10 і 12 годинами, то

вона буде тривати саме дві години, хоча його ціль може бути досягнута набагато швидше.

12. Термін виконання. Установлюйте точні терміни виконання для усіх видів діяльності. Таким чином, Ви привчаєте себе до самодисципліни, уникаєте нерішучості, зволікання і відкладання справ.

13. Установлення пріоритетів (ступеня важливості). Точно визначайте, якій справі якого роду пріоритети Ви віддаєте.

14. Рятування від «тиранії» нагальності. Учитесь відрізняти найважливіше від спішного і рятуйтеся від «тиранії» найбільш термінових справ.

Рідко буває, коли найважливішу задачу треба вирішувати «сьогодні» або навіть «на цьому тижні». Термінова задача припускає безпосередній учинок. Здається, що неможливо протистояти привабливості цих задач на даний момент. Але у світлі більш-менш тривалої перспективи їх удаване величезне значення зникне. Тоді згадуються важливі задачі, що були відсунуті убік.

15. Делегування (передоручення) справ. Із самого початку встановлюйте у своїх планах яку роботу Ви повинні виконувати особисто, а яку можна передоручити (делегувати)

16. «Поглиначі» часу і резерви часу. Залишайте визначений відсоток свого часу як резерв для несподіваних відвідувачів, телефонних розмов, криз або на випадок недооцінки тривалості окремих справ і намагайтеся скоротити кількість і обсяг «перешкод» («поглиначів» вашого часу)

17. Переробка — повторний огляд. Постійно переробляйте і перевіряйте ще раз свої план з погляду того, чи можуть ті або інші акції бути реалізовані цілком.

18. Вільний час. Плануйте і використовуйте свій вільний час, що іде на поїздки, чекання (наприклад, для пророблення матеріалів або концептуальних міркувань). Тут Вам допоможе щоденник часу, у якому Ви фіксуєте все найважливіше.

19. Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години). Резервуйте тривалі безперервні періоди часу для великих задач (спокійний час, закриті годинник) і більш короткі проміжки — для обробки декількох дрібних справ.

20. Час для планування і творчості. Резервуйте визначену частину свого часу для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації. Якщо цей час губиться в повсякденних справах, подбайте про те, щоб заповнити втрати на наступному тижні.

21. Рутинна робота. Плануйте виконання рутинних функцій, наприклад читання місячних звітів, обхід підприємства і т.п.

22. Непродуктивна діяльність. Стежите за тим, щоб на непродуктивну діяльність, як, наприклад, виготовлення фотокопій, несуттєві збори і т.п., у Вас ішло якнайменше часу, обмежуйтеся тут тільки дійсно необхідним.

23. Альтернативи. Намагайтеся при плануванні мислити альтернативно — за принципом «Завжди є інший, кращий шлях».

24. Розмаїтість. Піклуйтеся про те, щоб вносити розмаїтість у свою діяльність, чергуйте виконання довго- і короткострокових проектів, роботу поодиноці й у співробітництві.

25. Узгодження тимчасових планів. Намагайтеся зробити свої робочі будні насиченими і запроваджувати свої плани в життя, для чого погоджуйте їх із планами інших людей (секретарки, начальника, підлеглих, колег).

Додаток Д

Таблиця Д.1

Нормативи організації праці керівників інженерних підрозділів та підрозділів, які займаються обслуговуванням та розвитком інформаційної системи (% до обсягу всіх робіт), які пропонувані до впровадження у ТОВ «МК Система»

№ п/п	Показники	Технологічна підготовка виробництва	Розробка програмного забезпечення	Охорона праці і безпека життєдіяльності
1	Частка перспективних робіт	15-45	10-15	30-60
2	Частка поточних робіт	30-70	25-70	70-100
3	Частка оперативних робіт	25-50		30-60
4	Частка ініціативних робіт	10-25	5-15	5-20
5	Частка робіт, що відповідають посадовим обов'язкам	75-100	70-80	60-70
6	Частка основних робіт	50-85	65-80	30-50
7	Частка допоміжних робіт	15-30	30-40	20-30
8	Частка інженерно-технічних робіт	25-65	45-50	20-40
9	Частка робіт з розробки програмного забезпечення	20-50	45-50	15-50
10	Частка адміністративно-управлінських робіт	15-50	20-25	10-50
11	Частка дослідницьких робіт	5-20	-	5-10
12	Частка регламентованих робіт	25-65	10-25	40-70
13	Частка творчих робіт	20-45	15-30	5-15
14	Частка колективних робіт	10-40	25-45	20-70
15	Частка індивідуальних робіт, виконуваних поза робочим місцем	25-55	25-60	20-40
16	Показник використання кваліфікації	75-100	95-100	80-100
17	Показники можливості росту кваліфікації	45-75	75-85	50-80
18	Рівень росту самостійності	20-40	35-65	10-30
19	Рівень відповідальності	30-60	75-85	50-65
20	Рівень розмаїтості праці	5-10	40-45	10-20
21	Рівень оперативності праці	40-60	40-50	40-70
22	Документованість результатів праці	55-75	45-70	40-60

Додаток Ж

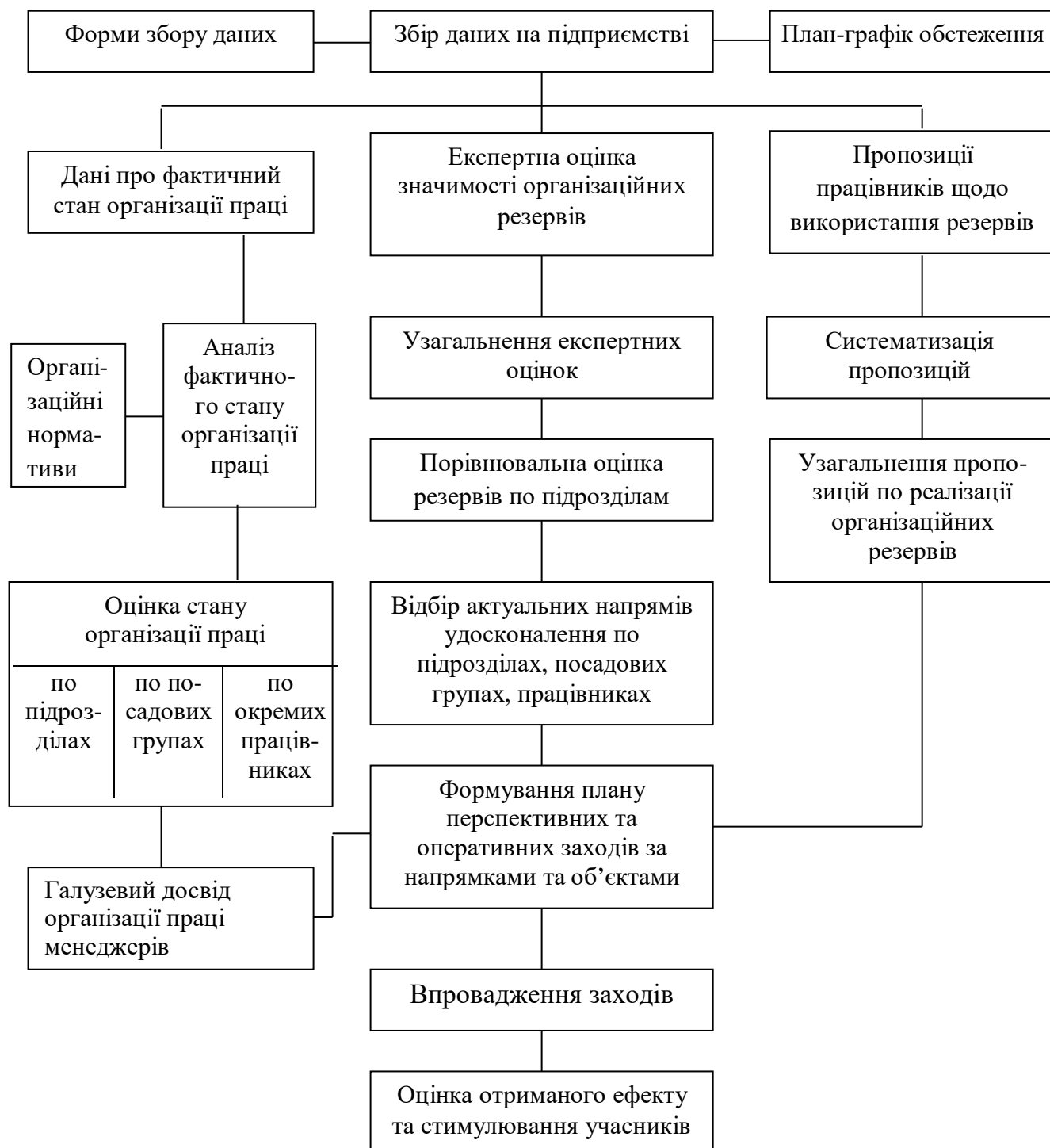


Рис. Ж.1. Пропонована схема удосконалення організації праці менеджерів ТОВ «МК Система» на основі організаційних нормативів

Додаток 3

Таблиця 3.1

Бази дані підприємства

Зовнішні бази даних	Внутрішні бази даних
Нормативно-законодавча	Загальні зведення про організацію
Підприємства - конкуренти	Інформація про фінансово-економічну діяльність
Галузеві наукові організації	Кадрова політика і система підвищення кваліфікації
Ринки збуту продукції, споживачі	Форми звітності
Макроекономічні показники національної економіки	Внутрішня нормативна документація
Підприємства-підрядчики	Власні науково-дослідні роботи
Організації і фахівці з експертизи інноваційних проектів	Контракти
Вищі навчальні заклади й інші наукові організації	Техніко-технологічне забезпечення процесів керування
Регіональні торгово-промислові палати	Документообіг
Галузеві показники економічної ефективності	Міжнародні зв'язки

Додаток К

Таблиця К.1

Середовище реалізації управлінських задач

АРМ керівника підприємства		АРМ менеджера-виконавця	
Управлінська задача	Програмне й інформаційне забезпечення	Управлінська задача	Програмне й інформаційне забезпечення
Класифікація економічної інформації	Електронний довідник (загальнодержавний класифікатор управлінської документації, загальнодержавний класифікатор форм власності й організаційно-правових форм, загальнодержавний класифікатор професій робітників, службовців і тарифних розрядів)	Бухгалтерський і управлінський облік	1С: Підприємство 8.8 (типова конфігурація Бухгалтерія + Торгівля + Склад + Зарплата і Кадри), Парус: Бухгалтерія 7.5 (типова конфігурація)
Фінансовий аналіз, бізнес-планування	Microsoft Office (MS Excel), MathCAD- Plus, Microsoft Project, Project Expert 7.0, КС «Галактика»	Управлінський облік	«1С: Підприємство 8.0 Управлінський облік, «Парус - Підприємство 8.0», «Парус - Маркетинг і менеджмент»
Системи підтримки і прийняття управлінських рішень	BEST (Business Environment Strategic Toolkit), Сімплан, Прожектор, Marketing Express, IFPS (Interactive Financial Plan- ning System)	Аналіз господарської і фінансової діяльності	КС «Галактика», Miracle V
Експертні системи	XCOM, PSY	Інвестиційний і проектний аналіз, стратегічна оцінка бізнесу	Microsoft Project, Project Expert 7.0, Primavera Project Planner, Альт, Інвестор
Системи електронного листування і розсилання	Microsoft Office (MS Outlook), The Bat!	Планування матеріальних і виробничих ресурсів підприємства	MRP (Material Requirements Plan- ning), MRP II (Manufacturing Re- source Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning)