## **РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВАТ „ІЛЕМ”**

## **4.1 Обґрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів**

## Під плануванням розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. Ця функція закінчується до початку дій з реалізації плану.

## Планування – це початковий етап управління, однак він являє собою незакінчену дію, а процес який продовжується до завершення плануючого комплексу операцій.

## Виділяють два види планування: стратегічне планування і планування реалізації стратегії.

Стратегічне планування (техніко-економічне прогнозування) полягає у розробці стратегії діяльності функції. Стратегія – це всебічний комплексний план призначений для забезпечення здійснення місії функції та досягнення її цілей.

## На основі результатів дослідження сильних і слабких сторін проекту і відповідно до моделі наведеної на рис. 4.1 визначається місія, стратегія, загальноорганізаційні та оперативні цілі.

Фактори внутрішнього середовища

Оцінка факторів

зовнішнього середовища

Встановлення місії

Прогнозування майбутньої діяльності на основі поточної стратегії

Визначення конкурентних перевах

Розробка стратегічних альтернатив

Планування бюджету

Рис. 4.1.1. Модель процесу стратегічного планування

Місія — це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація) .

Місія організації допомагає встановити, чим фактично займається підприємство: яка його суть, розміри, перспективи та напрямок розвитку, переваги над конкурентами. Місія повинна акцентувати основну увагу на споживача, а не на товар, оскільки вона визначається інтересами споживачів, їх проблемами і попитом.

Потреба споживача

Напрямок діяльності організації

Основний продукт

Місія організації

Рис. 4.1.2. Послідовність та зміст визначення місії організації

Формулювання місії організації повинно визначати:

а) задачі фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і технологій. Іншими словами, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;

б) зовнішнє середовище по відношенню до фірми, що визначає робочі принципи фірми;

в) культуру організації.

Місія ВАТ «ІЛЕМ» - задоволення потреб споживача; виготовлення якісних, зручних, надійних меблів, різноманітних будівельних деталей з деревини і плит.

***Стратегічне планування*** – полягає у виборі та розробці стратегій. Метою стратегічного планування є здійснення комплексного наукового обґрунтування проблем, які постають перед організацією в найближчій перспективі та на її основі розробити показники розвитку організації на плановий період.

Світова практика розглядає 4 основні стратегічні альтернативи дотримуватись яких може підприємство за певних умов.

*Обмежене зростання.*Стратегічною альтернативою, якої дотримується більшість організацій, є обмежене зростання. Для стратегії обмеженого зростання характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найзручніший і якнайменш ризикований спосіб дії.

*Зростання.*Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються. Її можуть дотримуватися керівники, прагнучі до диверсифікації (різноманітності номенклатури продукції своїх фірм, щоб покинути ринки, що перебувають в стагнації. У нестійкій галузі відсутність зростання може означати банкрутство. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання (наприклад, виробник придбаває оптову фірму-постачальника або одна фірма по виробництву безалкогольних напоїв придбаває іншу). Зростання може приводити до конгломератів, тобто, об'єднанню фірм в ніяк не зв'язаних галузях. Сьогодні найочевиднішою і визнанішою формою зростання є злиття корпорацій.

*Скорочення.*Альтернативою, яку найрідше вибирають керівники і яку часто називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. Рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. Фактично для багатьох фірм скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. До стратегій скорочення вдаються найчастіше тоді, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді або просто для порятунку організації.

*Поєднання*. Стратегії поєднання всіх альтернатив, швидше за все, дотримуватимуться крупні фірми, активно діючі в декількох галузях. Стратегія поєднання є об'єднанням будь-яких з трьох згаданих стратегій — обмеженого зростання, зростання і скорочення [5, с 174].

Керівництво нашого підприємства обрало для себе стратегію росту і залежно оскільки це новостворене підприємство, мале , яке планує розвиватися і обрана стратегія передбачає зростання.

Відповідно до обраних стратегічних альтернатив здійснюється розподіл ресурсів, що існують на підприємстві – бюджету підприємства.

Для ефективної та прибуткової діяльності підприємства були розроблені загально організаційні цілі. Найважливішими з них є отримання прибутків від здійснення діяльності, вихід на регіональний ринок, соціальна відповідальність.

Детальна характеристика загально організаційних цілей ВАТ „ІЛЕМ” приведена в табл. 4.1.1.

Таблиця 4.1.1.

Опис цілей ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п.п | Вид цілей | Характеристика |
| 1 | Довгострокові цілі | -Збільшити об’єми виробництва на найбільш використовувану продукцію.-Збільшити різноманітність продукції. |
| 2 | Середньострокові цілі | -Ввести в експлуатацію нову лінію продукції;-Провести реконструкцію цеху по виготовленню м’ягких меблів. |
| 3 | Короткострокові цілі | -Вийти на регіональний ринок протягом року;-Збільшити об’єм продажу протягом року. -Зменшити величину неякісної продукції до 0,01% протягом року.-Закупити нове обладнаня |

**4.2. Організація взаємодії як функція менеджменту**

Організація взаємодії — це процес створення структури підприємства, яка в свою чергу, створює можливість колективу ефективно працювати над досягненням спільної мети. [10, ст. 22]

*Виробнича програма підприємництва* – це той максимальний обсяг продукції робіт та послуг які може виробити підприємство при ефективному і раціональному використанні його власних виробів ресурсів з врахуванням обсягів ринкового патенту на продукцію підприємства.

Спискову чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) визначають як функцію трудомісткості продукції (Т), корисного фонду робочого часу працівника (Фр.ч.) і середньозваженого коефіцієнта використання основного обладнання, машин та механізмів (К) за формулою 4.1:

 люд. (4.1)

Трудомісткість n-го виду продукції визначаємо наступним чином:

 люд.-год. (4.2)

де  *tn –* трудомісткість одиниці продукції n-го виду, люд. – год./одиницю

О (n)p.p. – річний обсяг реалізації продукції певного виду, одиниць.

Фонд використання робочого часу працівниками зайнятими обслуговуванням обладнання (ПВП) визначається у формі таблиці 4.1.

# Таблиця 4.2.1.

## Плановий бюджет робочого часу працівника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Види втрат і витрат робочого часу в плановому році | Фонд робочого часу в: |
| днях | годинах | % до робочого часу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.  | Календарна кількість днів у році  | 365  |   |   |
| 2.  | Неробочі дні в т. ч.:  |   |   |   |
|   | а) вихідні  | 104  |   |   |
|   | б) святкові  | 10  |   |   |
|  3.  | Робочий час (номінальний фонд робочого часу)  | 251 | 2004 | 100 |
| 4.  | Невиходи на роботу, змінні простої в т.ч.:  |  24,33 | 194,19  |   |
|   | а) чергові відпустки  |  12,55 | 100,2  | 5 |
|   | б) відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами |  4,51 |  36,07 | 1,8  |
|   | в) виконання державних обов'язків  |  1,25 | 10,02  | 0,5  |
|   | г) у зв'язку з хворобою  |  9,78 | 78,15 | 3,9  |
| 5.  | Явочний робочий час  |  222,89 | 1779,55  | -  |
| 6.  | Додаткові витрати робочого часу робітниками в т.ч.:  |  24,09 | 192,19  | -  |
|   | а) перерви на годування дітей  |  13,81 | 110,22 | 5,5  |
|  | б) скорочення робочого часу для підлітків і працівників із шкідливими умовами праці  | 7,53 | 60,12 | 3 |
| 7 | Ефективний фонд робочого часу робітника  | 202 | 1609 | - |

Примітка: Норма робочого часу на 2009 рік при сорокагодинному робочому тижні становить 2004 години згідно інформації Міністерства праці та соціальної політики. [11, ст. 10]

В залежності від загальної чисельності виробничого персоналу для подальших розрахунків визначаємо чисельність адміністративно – управлінського персоналу.

Чзаг=Чпвп+Чауп

Чауп=30%\*20=6 (чол.);

Чзаг==20 (чол.);

Чпвп=Чзаг-Чауп=20-6=14 (чол.);

Чдп=20%\*20=4 (чол.);

Чпвп=20-6-4=10 (чол.).

За 2008 р. обсяг продукції склав:

Qросн=5500000 (грн.), тобто 79%;

Qрсуп=1500000 (грн.), тобто 21%.

Qзаг= Qросн+ Qрсуп=7000000 (грн.) – 100%;

Чпвпосн=0,79\*10=8 (чол.);

Чпвпсуп=0,21\*10=2 (чол.);

Тnосн=( Чпвпосн\*Фрч)/Кіосн=(8\*1609)/0,8=16090 (люд.-год);

Тnсуп=(2\*1609)/0,9= 3576 (люд.-год);

tnосн= Тnосн/ Qросн=16090/5500000=0,0029 (грн.);

tnсуп=3576/1500000=0,0024 (тис грн.).

Загальна чисельність ПВП на підприємстві включає працівників, необхідних для надання послуг та чисельність допоміжного персоналу.

∑ ЧПВП= ЧПВП о+ ЧПВП с+ЧАУП

∑ ЧПВП= 8+2+6=16 (чол.)

Отже, загальна чисельність персоналу промислово-виробничого персоналу на ВАТ «ІЛЕМ» та її елементи подано в таблиці 4.2.2.

Таблиця 4.2.2.

Загальна чисельність ПВП на ВАТ «ІЛЕМ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Персонал | Позначення  | Чисельність, чол |
| 1. | Чисельність промислово-виробничого персоналу для надання основного виду послуг | ЧПВП о | 8 |
| 2. | Чисельність промислово-виробничого персоналу для надання суміжньої послуги | ЧПВП с | 2 |
| 3. | Чисельність допоміжного персоналу | Чдп | 4 |
| 4. | Чисельність адміністративно-управлінського персоналу | ЧАУП | 6 |
| Загальна чисельність ПВП | ∑ ЧПВП | 20 |

**4.3. Аналіз організаційної структури управління за допомогою органіграми.**

Формою організації елементів підприємства як системи є його структура. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему.

Організаційна структура необхідна для управління різнома­нітними видами діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дає змогу зробити правильний вибір на користь конкретної органі­заційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна - механістична й органічна — ринкова. [3, ст. 402]

Сукупність всіх елементів і ланок системи управління та встановлення між ними постійних зв’язків носить назву ***організаційної структури*** ***управління*** (ОСУ).

Організаційна структура управління (***ОСУ***) має такі властивості[12]:

* показує певну субординацію органів управління, відношення влади і підпорядкованості;
* показує певну технологію управлінської діяльності, процеси розподілу і кооперації праці в сфері управління, послідовність реалізації управлінських процедур;
* органічно зв’язує структуру і функції управління;
* здійснює інтеграцію вертикального, горизонтального, професійно-кваліфікаційного і функціонального поділу праці.

ОСУ включає в себе сукупність всіх служб підприємства і його підрозділів та існуючих між ними органічних зв’язків як по горизонталі, так і по вертикалі. Побудова ОСУ здійснюється за допомогою органіграми.

***Органіграма*** – це схематичне зображення структури управління або детальне описання всіх підрозділів і зв’язків , що існують між ними. [6, ст.51]

Мета органіграми заключається в схематичному зображені всього підприємства, його частин або окремої служби. При побудові органіграм слід враховувати, що лінії зв’язку, які з’єднують різні служби мають відповідати принципу підпорядкованості, а також чітко проявити канали комунікативних зв’язків.

До найважливіших характеристик організаційної структу­ри належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управ­ління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем рит­мічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін. [3, ст. 404]

Основні види організаційних структур управління:

* Лінійна структура, що заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. [3, ст. 411]
* Функціональна структура, якій властива підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління. [3, ст. 411]
* Лінійно – функціональна (змішана) структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом фірми. [3, ст. 412]
* Продуктова організаційна структура.
* Організаційна структура, орієнтована на споживача.

Розглянемо організаційну структуру нашого підприємства.

Рис 4.3.1. Організаційна структура ВАТ „ІЛЕМ”

Згідно зі схеми, на ВАТ «ІЛЕМ» організаційна структура – лінійно-функціональна, оскільки між окремими підрозділами існують відповідні лінійні і функціональні зв’язки, а саме, між різними рівнями управління – функціональні, бо нищі рівні управління підпорядковуються вищим, а на одному і тому ж рівні – між піждрозділами існують лінійні зв’язки. Дана структура передбачає, що функціональні керівники отримують повноваження управління працівниками нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Перевагами даної структури є простота та чіткість розпоряджень, погодження дій виконавців, чіткість системи зв’язку між керівниками і підлеглими, висока компетентність спеціалістів.

***Керівництво*** – це управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впливу корегуючої підсистеми на керовану з метою виконання місії та досягнення цілей функції.

***Стиль керівництва*** – це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, спонукає їх до досягнення цілей організації.

Стиль керівника залежить від обсягу делегування повноважень, використаних типів влади, турботи про людські потреби і виконання завдань організації.

Існує три ***види керівників***:

1. автократичний;
2. демократичний;
3. ліберальний.

 *Автократичний* тип керівника визначається схильністю до єдино начальства, надмірної централізації влади, особистим вирішенням всіх питань, свідомим обмеженням усіх контактів з підлеглими. Автократ прагне підпорядкувати колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислухається до думки інших. Він притримується думки, що адміністративні стягнення найкращий засіб впливу на підлеглих.

 *Демократичний* тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи організації, підготовка та прийняття управлінських рішень, створює необхідні для виконання роботи умови, з повагою відноситься до підлеглих і турбується про них. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівку не у формі наказів, а у вигляді пропозицій.

 *Ліберальний* – відрізняється відсутністю розмаху у своїй діяльності. Безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність, ліберал не втручається у справи своїх підлеглих, не виявляє активності виступає у ролі посередника у взаємовідносинах між членами колективу, виплачувати не заслужені премії, дозволяє відрядження, не виправдані службою і т.д. [12]

 Відповідно до попередньосказаного, на ВАТ «ІЛЕМ» керівники відносяться до демократичного типу. Звичайно, краще мати на підприємстві демократичного керівника, ніж автократичного чи ліберального. Тому що, в такому випадку, були б непорозуміння між керівником вищої і керівниками нижчих рівнів. Між працівниками на підприємстві повинні бути взаємопорозуміння, і ні в якому разі, не застосовувати адміністративні стягнення. Крім того, демократи завжди візьмуть користь від конфліктних ситуацій (якщо вони виникнуть), а не будуть знаходити винних і застосовувати штрафи, як це робить автократ.

При поділі організації на великі блоки, встановленні співвідношень повноважень різних посад, визначенні посадових обов’язків розглянемо органіграму підприємства.

Рис. 4.3.2. Органіграма ВАТ „ІЛЕМ”

* 1. **4.4.Оптимізація виробничо- управлінської структури підприємства**
	2. Оптимізація – це

В організаційній структурі, на мою думку, було б доцільним і корисним для ВАТ „ІЛЕМ” додати гараж, щоб зберігати виготовлену продукцію.

Рис 4.4.1. Оптимізована організаційна структура ВАТ „ІЛЕМ”

Проте ОСУ не забезпечує вирішення задач ефективних зв’язків підприємства з ринковими структурами. Але вона відповідає професійно-кваліфікаційній структурі кадрів управління, забезпечує оперативних рух інформації, а також все необхідне для ефективного управління виготовлення продукції.

* 1. До того ж організаційна структура на ВАТ «ІЛЕМ» при проектуванні забезпечуватиме виконання вимог:
1. в цій ОСУ дотримано принципи персональної відповідальності;
2. при ОСУ, вона має забезпечувати ефективніше вирішення задач усіх типів, що стоять перед організацією, а це завоювання частки ринку, надання кращих послуг ніж конкуренти, збільшення асортименту страв тощо;
3. структурні підрозділи проектовані так, що вони перекривають спектр рішення можливих задач, взаємодіючи один з одним;
4. в даній ОСУ враховані принцип (норма ) управління.

 Підприємства, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються **централізованими**. **Децентралізовані** підприємства ‒ такі підприємства, в яких повноваження розподіленні по нижчестоящим рівням управління. Основними характеристиками, які визначають ступінь централізації підприємства є:

• кількість рішень, які приймаються на нижчестоящих рівнях управління (чим більше число рішень, які приймають керівники нижчої ланки, тим менше ступінь централізації;

• важливість рішень, які приймаються на нижчестоящих рівнях (якщо керівники середньої ланки можуть прийняти рішення, які торкаються більш ніж одної функції, то організація слабо централізована);

• контроль за роботою підлеглих (в слабо централізованих організаціях вище керівництво рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих керівників, оцінка дій виконується на основі сумарних досягнутих результатів).

Позитивність централізованих структур полягає:· централізація покращує контроль та координацію спеціалізованих функцій, зменшує кількість та масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими менеджерами· сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуацій, при яких одні відділи фірми ростуть та розвиваються за рахунок інших· централізоване управління дозволяє більш економне та легко використовувати досвід та знання персоналу центрального адміністративного органу.

Позитивність децентралізованих структуру правління полягає:

• управляти великими організаціями неможливо через значну кількість інформації, і відповідно складність процесу прийняття рішення;

### • децентралізація дозволяє приймати рішення тому керівникові, який найближче стоїть до проблеми що виникла і краще всіх її знає;

### • децентралізація стимулює ініціативу та дозволяє особистості поєднувати себе з організацією.

**Переваги централізації та децентралізації**

 Рівень *централізації* управління змінюється в процесі соціального розвитку, і ця зміна є зако­ном соціального управління. Для кожного етапу соціального розвитку має бути свій оптимальний рівень централізації (*децентралізації*). При цьо­му чим вищий рівень, на якому приймається рі­шення, і нижчий щабель, для якого воно призначене, тим, закономірно, вищий рівень централіза­ції управління [8]. Децентралізація й централіза­ція, на думку українського дослідника Б. Краснікова, тісно пов'язані з поділом на ланки (ступеневістю) системи управління (одно-, двох-, трьох- і чотирьохступеневою): посилення **централізації** супроводжується виникненням додат­кових і проміжних рівнів управління, збільшен­ням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; основними ж характеристиками **децентралізації** є відсутність зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату, де­монополізація виробництва [3]. При цьому обид­ва компоненти мають як *позитивні*, так і *нега­тивні* властивості, тому система соціального уп­равління буде максимально ефективною лише у разі оптимальної реалізації всіх позитивних характеристик як централізованого, так і децентра­лізованого менеджменту. До того ж еволюційний розвиток соціального управління, її централізо­ваних і децентралізованих форм має **циклічний характер** змін при переході від одного типу орга­нізації суспільства до іншого.

При децентралізації розпорядження зазнають певних змін на кожному з рівнів управління. Децентралізація значно підвищує ефективність управління на цеховому рівні, так як вищі керівники не володіють тією інформацією, якою володіють лінійні керівники.

 Оскільки ВАТ «ІЛЕМ» децентралізована система управління, то це є досить добре, оскільки недоліками централізованої системи управління є [6,ст.48]:

* висока ймовірність прийняття неправильних рішень, оскільки лінійні керівники володіють більш точною інформацією ніж керівництво;
* відсутність різних варіантів у прийнятих рішеннях керівниками нижчих ланок,
* відсутність необхідного рішення при тимчасовій відсутності структурного керівника.

Для усунення недоліків децентралізації доцільно використовувати інтеграцію структури управління, тобто процес досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання задач організації шляхом застосування правил, процедур, графіків, ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва. [4, ст. 58]

На підприємстві добре виражений демократичний стиль керівництва, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінка роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

 Для ВАТ «ІЛЕМ» децентралізована система управління є доцільнішою, оскільки рівень децентралізації є одним з вагомих факторів переваги над конкурентами у боротьбі за кваліфіковані управлінські кадри, варто її поглиблювати. Аби досягти бажаних результатів варто звернути увагу на освітній рівень, спеціалізацію та особливо на компетентність набраних працівників.

* 1. **4.5.Матеріальне і мoрaльне стимулювання працівників**.

**Мотивація** – це процес стимулювання до діяльності направленої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень та запланованих робіт.

Потреби – це усвідомлена відсутність чого-небудь, яка спонукає до дій. Первинні потреби закладені у свідомості людини генетично, а вторинні здобуваються шляхом пізнання і набуття життєвого досвіду. [10, ст. 29]

Мотивація — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби є первинні (фізіологічні) і вторинні(психологічні). Винагороди є внутрішні (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: затрати, просування по службі, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Потреби (нестача чого-небудь)

Мотиви

Поведінка

Ціль

Результат задоволення потреб

 Рис.4.5.1. Схема моделі мотивації через потреби

Винагорода – це все те, що може спонукати людину до дії. Це відносини, що, на думку людину, здатні задовольнити її потреби.

Потреби – це фізіологічна або психологічна відсутність чого – небудь, які слугують мотивом до дії.

Мотив – це спонукальна причина, дії і вчинків людини.

Стимул – причина, що спонукає до дії.

Мотивація в процесі впливу відображає стан людини, що спонукає її робити певні дії.[6,ст.62]

Тому розрізняють такі поняття як «стимулювання» і «спонукання».

Стимулювання – це створення не тільки позитивних, але і негативних стимулів, що виражаються у формі певних заборон, покарань.

Стимулювати – означає примушувати до дії, давати поштовх.

Спонукання – це бажання або намір діяти для задоволення потреб, що виникають.

Розглянемо суть цих теорій в табличній формі (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5.1

Коротка характеристики теорій мотивації

|  |  |
| --- | --- |
| Назва теорії | Суть теорії |
| З М І С Т О В Н І | 1.Теорія потреб Туган-Барановського | - Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру;- Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди  |
| 2.Змістовні потреби Маслоу | - Потреби діляться на первинні і вторинні;- Поведінка людей визначається нищими потребами;- Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється |
| 3.Теорія потреб Мак-Клелланда | - При потребі, які мотивують людину - влада, успіх, причетність;- Увага на потреби високого порядку, оскільки нищого порядку вже задоволені |
| 4.Двофакторна теорія Герцберга | - Виділяють гігієнічні і мотиваційні фактори;- Гігієнічні фактои нищі на порядок, не дають проявитись не задоволення роботою;- Мотивації – вищий порядок – впливають на поведінку |
| П Р О Ц Е С І Й Н І | 1.Теорія очікувань (Врума) | - Базується на очікуванні появи якоїсь події;- Виділяють такі очікування: \* по відношенню до «затрат-результатів»; \*по відношенню до «результатів-винагород»; \* по відношенню до «цінності-заохочення» |
| 2.Теорія справедливості | Працівники об’єктивно співставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівник не буде вважати винагороду справедливою, його віддача в роботі буде низька. |
| 3.Теорія Портера-Лаулера | Вразовує цінність винагороди, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника |

Таблиця 4.5.2

Аналіз мотиваційних факторів на ВАТ «ІЛЕМ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактори підвищення продуктивності праці | Спонукаютьпрацюватиінтенсивніше | Створюютьпривабливі умовидля роботи | Сума балів | Ранг |
| 1.2. 3. 4. 5. 6. 7.8.9.10 | Добрі шанси просування по службіВисокий заробітокОплата праці за її результатамиВизнання добре виконаної роботиРобота, що стимулює розвиток здібностей працівниківСкладна і важка роботаРобота, що спонукає до самостійного прийняття рішеньВисокий ступінь відповідальностіЦікава робота Творча робота | 89954567107 | 2216614143 | 101110111061081410 | 42536 107918 |
| Всього | 70 | 30 | 100 | - |

 **Висновок.** Провівши аналіз мотиваційних факторів на ВАТ «ІЛЕМ» було встановлено, що найкращий фактор підвищення продуктивності праці - цікава робота, високий заробіток, визнання добре виконаної роботи, добрі шанси просування по службі, оплата праці за її результатами.

Таблиця 4.5.3

Оцінка привабливості робочого місця на ВАТ «ІЛЕМ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактори, які перетворюють роботу на привабливу | Спонукаютьпрацюватиінтенсивніше | Створюютьпривабливі умовидля роботи | Сума балів | Ранг |
| *1* | *2* | *3* | *4* | 5 | 6 |
| 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10. | Робота без значного напруження Вигідне місце розташуванняРобоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовищаРобота з людьми, які подобаютьсяГарні стосунки з безпосереднім керівникомВідповідний обсяг інформації про діяльність фірмиГнучкий графік роботиВільний темп роботиНаявність додаткових пільгСправедливий розподіл об'ємів роботи | 3334554664 | 7777447437 | 10101011991110911 | 45617821093 |
| Всього | 43 | 57 | 100 |  |

**Висновок.** Провівши аналіз оцінки привабливості робочого місця на ВАТ «ІЛЕМ», було встановлено, що найбільш привабливі фактори для роботи ‒ це робота з людьми, які подобаються, гнучкий графік роботи, справедливий розподіл об’ємів роботи, робота без значного напруження, вигідне місце розташування.; а до факторів, що не приваблюють робітників відносяться – вільний темп роботи, наявність додаткових пільг та відповідний обсяг інформації про діяльність організації.

З метою визначення ступеня матеріального стимулювання працівників необхідно виконати розрахунки оплати праці менеджерам різних рівнів управління (таблиця 4.6)[10]

Таблиця 4.5.4

Розрахунок заробітної плати працівникам АУП на ЗАТ «КЗС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  № п/п | Посада | Посадовийоклад,грн  | Надбавки (доплати) | Премії | Розмір місячної заробітної плати, грн |
| характер | величина, грн | характер | величина, грн. |
| 1. | Директор підприємства  | 1500 | За високі результати праці | 300 | За досягнення високих економічних показників підприємством | 350 | 2150 |
| 2. | Заступник директора з комерційних питань | 1100 | 200 | 250 | 1550 |
| 3.  | Начальник планово-економічного відділу | 1050 | 190 | 240 |  1480 |
| 4. | Начальник відділу кадрів  | 1000 | 100 | 120 |  1220 |
| 5. | Начальник виробничого відділу  | 970 | 150 | 160 | 1280 |
| 6. | Начальник маркетингового відділу | 950 | 90 | 100 | 1140 |
| 7. | Головний бухгалтер  | 900 | 100 | 110 | 1110 |
| 8. | Начальник відділу збуту | 870 | 70 | 90 | 1030 |
| 9. | Начальник відділу постачання | 850 | 90 | 100 | 1040 |
| 10. | Начальник столярного цеху | 890 | 120 | 135 | 1145 |
| 11. | Начальник складального цеху | 820 | 110 | 120 | 1050 |
| 12. | Економіст | 800 | 80 | 90 | 970 |
| 13. | Кадровик | 765 | 70 | 87 | 922 |
| 14. | Маркетолог | 730 |  | 65 |  | 76 | 871 |
| 15. | Менеджер з продажу | 700 |  | 70 |  | 80 | 850 |
| 16. | Майстер | 680 |  | 60 |  | 70 | 810 |
| В С Ь О Г О  | 14575 | - | 1865 | - | 2178 | 18618 |

 На підприємстві впроваджуються моральні і матеріальні фактори, які наведені в таблиці 4.8.

Таблиця 4.5.5

Перелік матеріальних та моральних стимулів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Матеріальні стимули, що впроваджуватимуться на підприємстві | Моральні стимули, що плануються застосуватись на підприємстві |
| 1. | Доплат, що надаються за роботу у вихідні та святкові дні, за сумісництво; | Дошка пошани, на якій оголошено подяку працівникам, які досягли особливих успіхів у виконанні своєї роботи; |
| 2. | Премії, що надаються за виконання особливо важливих завдань, за підсумками роботи, за виконання державних завдань;  | Рейтинг, показує місце працівника у відповідності до обсягів та якості виконаної роботи; |
| 3. | Відпустки, що надають щорічно, а також, як винагорода за виконану роботу.  |  Відзнака кращих видачею грамот  |
| 4. | Доплат, що надаються за роботу у вихідні та святкові дні, за сумісництво; |  |
| 5. | Премії, що надаються за виконання особливо важливих завдань, за підсумками роботи, за виконання державних завдань;  |  |

Одною з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношень у заробітній платі працівників у відповідності до кількості і якості праці. Вирішення даного завдання вимагає виділенні групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Спочатку встановлюється базова група працівників, трудові процеси яких в найбільшому ступені відбивають основні поточні і перспективні завдання, а пізніше формується склад решти груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі даної групи працівників та базове і буде представляти рівень стимулювання.

На нашому підприємстві застосовуються як позитивні, так і негативні стимули для працівників, які перераховані в таблиці 4.9.

Таблиця 4.5.6

Позитивні і негативні стимули, які застосовуються на ВАТ „ІЛЕМ”

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивні стимули | Негативні стимули |
| 1.Підвищення заробітної плати | 1.Штрафи |
| 2.Умови праці | 2.Догана |
| 3.Підвищення кваліфікації | 3.Понижена заробітна плата |
| 4. Робота без значного напруження  |  |

**4.6. Система контролю виробничих процесів та структура і функції служби контролю.**

Контроль, як процес необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності раніше ніж вони стануть, досить значними, а також може використовуватись для стимулювання успішної роботи. [10, ст. 31]

**Контроль** — вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якою керівництва організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації.

Контроль

попередній

підсумковий

поточний

Рис. 4.6.1. Види контролю в організації

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організація взаємодії.

Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

* людських;
* матеріальних;
* фінансових.

Поточний контроль здійснюють через систему зворотного зв'язку:

* має характер управлінської необхідності;
* має мету;
* використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
* коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При остаточному контролі зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організа­цією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці). [5, ст. 79]

Американські спеціалісти дійшли висновку, що процес контролю реалізується через такі етапи:

* розробку стандартів і критеріїв;
* порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
* здійснення необхідних коригуючих дій.

Розробка стандартів потребує:

* обмеження в часі;
* конкретизації критеріїв;
* забезпечення реальності показників;

— забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами здійснюється за етапами:

* установлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;
* вимірювання результатів;
* передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;
* оцінки інформації про отримані результати;
* обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коригуючі дії базуються на виборі таких рішень:

* невжиття заходів;
* усунення відхилень;
* перегляд стандартів;
* поєднання кількох попередніх підходів. [5, ст. 80]

Процес контролю здійснюється з виконанням таких *етапів*:

1. відбір необхідних стандартів та розробка критеріїв діяльності підприємства;
2. аналіз відповідності отриманих результатів наперед визначеним критеріям та стандартам;
3. робота з невідповідностями:
* виявлення причин невідповідностей;
* розробка методів усунення невідповідностей;
* розробка та впровадження засобів попередження виникнення невідповідностей;
1. здійснення відповідних корегуючи дій.

 На даному підприємстві існує система контролю. Тому, що даному підприємству потрібно постійно контролювати процес виготовлення продукції.

Наведемо наступну структуру служби контролю на ВАТ «ІЛЕМ».

Директор

Начальник відділу контролю

Служба обліку

 (1)

Спеціаліст з управлінського персоналу (1)

Спеціаліст системи контролю з технічних питань (1)

Рис. 4.6.2. Схема організаційної структури служби контролю в майбутньому на ВАТ «ІЛЕМ».

Процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємстві повинен включати:

* встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
* створення умов для досягнення відповідного рівня якості: розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю;
* налагодження виробничого процесу з метою якісного виготов­лення виробів;
* ліквідація виявлених недоліків в якості продукції і виробничого процесу;
* забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

 ВАТ «ІЛЕМ» включає всі наведені вище етапи ефективності системи контролю, а отже дане підприємство забезпечує досить ефективно функціонування управління системою контролю виробничих процесів. Управління системою контролю виробничих процесів на підприємстві ВАТ «ІЛЕМ» починається на етапі науково-дослідницьких, проектно-конструкторських і технологічних розробок, а закінчується, звичайно ж, на етапі маркетингового пошуку.