

Міністерство освіти і науки України
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Кафедра менеджменту та поведінкової економіки

«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять з
навчальної дисципліни

Вінниця,

2021

Затверджено на засіданні ради економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № _____ від _____)

Укладач:

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Бей Г.В.

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Клочковський О.В.

ст. викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Синиченко А.В.

Рецензенти:

Савченко М.В, д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин

Томчук В.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту

Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять з навчальної дисципліни всіх спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів в університеті, ступеня освіти Бакалавр за дисципліною «Основи менеджменту». Вінниця, 2021.- 57с.

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	4
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ».....	6
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1	9
Практичне заняття 1. Введення в теорію менеджменту.....	9
Практичне заняття 2. Розвиток теорії менеджменту.....	13
Практичне заняття 3. Організація як об'єкт менеджменту.....	17
Практичне заняття 4. Планування як загальна функція менеджменту.....	22
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.....	26
Практичне заняття 5. Організація як загальна функція менеджменту.....	26
Практичне заняття 6. Мотивація як загальна функція менеджменту.....	30
Практичне заняття 7. Контроль як загальна функція менеджменту.....	34
Практичне заняття 8. Прийняття та реалізація управлінських рішень.....	38
Практичне заняття 9. Інформація і комунікації в менеджменті.....	41
Практичне заняття 10. Влада та лідерство у системі менеджменту.....	45
Приклад оформлення ситуативних завдань.....	50
Рекомендована література.....	55

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять здобувачів за дисципліною «Основи менеджменту» призначені для здобувачів денної та заочної форми навчання всіх спеціальностей, всіх освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів в університеті, ступеня освіти Бакалавр.

Метою проведення практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту» є набуття майбутніми фахівцями знань, необхідних в управлінській діяльності та формування у здобувачів сучасного управлінського мислення на основі аналізу конкретних ситуацій.

Основними завданнями практичних занять є:

- закріплення у здобувачів теоретичних знань;
- оволодіння ними науковим апаратом, навичками усного і письмового викладання навчального матеріалу;
- формування в них навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень та висновків;
- розвиток навичок щодо використання отриманих знань в професійній діяльності;
- створення бази для вивчення спеціальних управлінських дисциплін

Практичні заняття є однією з провідних форм навчання здобувачів і являють собою активну форму пізнання і закріплення навчального матеріалу. Завдання для практичних занять відображають програму дисципліни «Основи менеджменту» та включають питання теоретичного характеру, тестові питання, опрацювання кесових ситуацій, виконання індивідуальних завдань та підготовка презентацій. Під час підготовки до практичних занять здобувач повинен детально опрацювати лекційний матеріал тем дисципліни «Основи менеджменту». У процесі вивчення дисципліни «Основи

менеджменту» практичні заняття можуть проводитись у натурних формах або у їх поєднанні:

Робота в малих групах – використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування

Семінари-дискусії – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів

Мозкові атаки – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) – дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання тем презентацій.

Методичні рекомендації призначено для проведення практичних занять в аудиторії для самоконтролю рівня знань здобувачами та для оцінювання знань здобувачів.

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні основи менеджменту

Тема 1. Введення в теорію менеджменту

Поняття менеджменту, особливості менеджменту. Предмет, суб'єкт, об'єкт менеджменту в організації та схема їх взаємодії. Горизонтальний та вертикальний розподіл праці. Менеджер, його компетенції та здібності. Основні якості менеджера: професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні. Обмеження, які зустрічаються на шляху зростання управлінської майстерності. Рівні менеджменту в організації (інституційний рівень, управлінський рівень, технічний рівень).

Тема 2. Розвиток теорії менеджменту

Школа наукового управління. Експерименти Ф.Тейлора на сталеварній компанії. Функціональне адміністрування. Адміністративна (класична) школа управління. Основні принципи адміністративного управління. Школа людських відносин. Елтон Мейо та його Хоторнські експерименти. Школа поведінкових наук. Підходи до управління (ситуаційний, системний, процесний).

Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту

Сутність та зміст поняття організація. Формальні неформальні організації. Класифікація організацій за видами діяльності (господарські, урядові, громадські) організацій. Спільні характеристики організацій. Внутрішнє середовище організації (цілі, задачі, технології, структура, персонал). Зовнішнє середовище організації (фактори прямого та опосередкованого впливу на організацію). Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем (механістичні і органічні). Стадії життєвого циклу організації (стадія створення, зростання, зрілості, спаду).

Змістовий модуль 2. Загальні функції менеджменту

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність, зміст планування. Основні види управлінської діяльності в рамках планування. Принципи планування в організації. Методи планування Система планів в організації. Етапи стратегічного планування. Поняття стратегії, місії. Процес стратегічного планування. Характеристика цілей.

Фактори зовнішнього середовища (економічні, політичні, міжнародні, соціальні, риночні, конкурентні, технологічні). Аналіз сильних і слабких сторін організації. Аналіз стратегічних альтернатив.

Тема 5. Організація як загальна функція менеджменту

Сутність функції організації, складові організаційної діяльності (повноваження, делегування, відповідальність). Принципи делегування повноважень в організації. Умови ефективного делегування повноважень. Небажання керівників делегувати повноваження. Причини блокування підлеглими процесу делегування повноважень. Види повноважень. Масштаб керованості та контролю.

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту

Поняття потреби, мотив, стимул, винагорода, мотивування. Типи винагороди в організації. Стадії мотиваційного процесу. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Мотиваційні моделі в організації (грошова, організаційна, патерналістська, організаційна, моральна). Характеристика мотиваційних типів персоналу в організації (люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, хазяйський).

Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту

Необхідність та зміст контролювання. Сутність поняття контроль. Ціль контролю, суб'єкт, об'єкт контролю. Види контролю. Етапи процесу контролю. Важливі властивості контролю. Негативні прояви контролю і заходи по їх нівелювання.

Тема 8. Прийняття та реалізація управлінських рішень

Сутність та зміст процесу прийняття управлінських рішень. Основні вимоги які пред'являються до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Класифікація організаційного рішення. Етапи раціонального рішення проблеми. Чинники які впливають на процес прийняття рішень).

Тема 9. Інформація і комунікації в менеджменті

Сутність комунікації, мета комунікації. Види комунікацій. Недоліки та переваги усних та письмових комунікацій. Основні типи невербальних комунікацій. Зміст комунікаційного процесу. Етапи комунікаційного процесу

Елементи комунікаційного процесу. Бар'єри міжособистісних комунікацій. Правила ефективних комунікацій.

Тема 10. Влада та лідерство у системі менеджменту

Сутність понять керівництво, вплив, авторитет менеджера, лідерство, стиль керівництва. Види влади. Підходи до визначення факторів ефективного лідера. Теорія лідерства МакГрегора. Когнітивна карта лідерства. Класифікація стилів керівництва.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

Тема 1. Введення в теорію менеджменту

Мета: розкрити сутність, значення та зміст поняття менеджменту; розглянути рівні та сфери менеджменту, основні підходи до поняття менеджменту, якості та здібності якими повинен володіти менеджер.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте поняття менеджменту?
2. Що є предметом, суб'єктом, об'єктом менеджменту в організації?
3. Що таке горизонтальний та вертикальний розподіл праці?
4. Хто такий менеджер, його компетенції, якості та здібності?
5. Які основні якості менеджера виділяють?
6. Які обмеження, зустрічаються на шляху зростання управлінської майстерності менеджера?
7. Які рівні менеджменту виділяють в організації?

Ключові поняття: менеджмент, менеджер, управління, якості, здібності, підприємець, бізнесмен, керування, розподіл праці.

Рекомендована література: 1,4, 8,10,13,15

Ситуація для аналізу:

Людмила Власова закінчила психологічний факультет Київського університету, захистила магістерську роботу на тему «Нетрадиційні методи розв'язання міжособистісних конфліктів в трудовому колективі». Протягом 10 років вона работала на посаді консультанта в центрі психологічної допомоги. Протягом 3 років Людмила займалася наданням практичної допомоги дітям з неблагополучних сімей, врегулюванням конфліктів у школах і установах, консультуванням представників районної адміністрації, дозволяла допомагати дітям, використовувати на практиці теоретичні знання, зустрічатися з цікавими людьми. У той же час отримуваної зарплати ледь вистачало, щоб звести кінці з кінцями.

Тому, коли один із знайомих запропонував їй посаду начальника відділу кадрів великого спільного підприємства з окладом в 10 разів більше, ніж в центрі, Людмила дуже зацікавилася пропозицією. Успішно пройшла співбесіду з керівником підприємства, вона прийняла пропозицію, вважаючи, що знання психологія, англійської мови навички комунікації, досвід роботи консультантом дозволить їй досягти успіхів в роботі, привабливий не тільки заробітком, а й можливостями професійного розвитку, роботою з іноземними фахівцями, поїздками по країні і за кордон.

Спочатку найпершого робочого дня Людмила провела близько години з генеральним директором спільного підприємства, де він їй розказав чого він очікує від начальника відділу кадрів: організації професійного навчання, здійснення контролю за прийомом на роботу і чисельністю співробітників, ведення документації. Через тиждень представник західного партнера провів

з Людмилою одноденне навчання основам управління персоналом, і вона почала освоювати нову посаду. Робота виявилася набагато складнішою ніж передбачала Людмила - десятигодинний робочий день, тривалі наради з технічних питань, в яких Людмила нічого не розуміла, численні запитання і скарги рядових співробітників, необхідність щомісяця готувати звіти для західних партнерів. Не вистачало часу, щоб перевести дух, не те, щоб узагальнити враження і подумати про те, щоб щось змінити, як її вчив фахівець з європейського відділення.

Скоро виникла перша критична ситуація. Виконуючи рекомендації партнера Людмила підняла питання про необхідність скорочення виробничих працівників, що викликало бурхливу реакцію директора з виробництва, в різкій формі він звинуватив її в некомпетентності і недосвідченості. Людмила розридалася і більше до цієї теми не поверталася. Через місяць генеральний директор викликав до себе начальника відділу кадрів і попросив пояснити чому західний партнер не отримав щомісячного звіту по персоналу. Виявилось, що Людмила просто забула про нього. Ще через тиждень виникло нове непорозуміння - Людмила пішла з роботи раніше звичайного і її не виявилось на місці, щоб відповісти на термінове питання генерального директора, який висловив на наступний день своє невдоволення. Через тиждень Людмила подала заяву про звільнення.

Питання до ситуації:

1. Як можна охарактеризувати ситуацію, в якій знаходиться Людмила Власова? Чому вона хоче покинути спільне підприємство?
2. Наскільки будні керівника відділу кадрів відповідали очікуванням Людмили? Володіла вона необхідними професійними якостями та здібностями для роботи на цій посаді? Якими володіла, а якими ні володіла?
3. Як ви оцінюєте організацію роботи Людмилою? Які помилки вона зробила?
4. Як Ви оцінюєте рішення керівництва спільного підприємства призначити Людмилу Власову на посаду начальника відділу кадрів? Що в біографії Людмили говорило на користь цього рішення? А що мало насторожити керівників спільного підприємства?

Ситуація для аналізу:

Керівник відділу кредитування одного з українських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів прийняла нарешті остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було свзяано з тим, що постійно збільшується обсяг роботи відділу де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, та все це стало відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важні проблеми, які слід було вирішувати в відділі. Коло потенційних кандидатів швидко звузилось до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна, з нею вони п'ятнадцять років тому разом вчилися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горе - все це дуже

зблизило їх. Вони девіряли один одному, а після заміжжя продовжували дружити сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим раб'тником. Їй не вистачало на думку Тетяни Михайлівни творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості і дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно керівником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ВНЗ працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже скоро стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не вистачало лише посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Тетяні Михайлівні оригінальні рішення проблем (які виникли у відділі), за допомогою яких вдавалося досягти значних реультатів.

Питання до ситуації:

- 1.Зваживши всі плюси і недоліки кожної кандидатури кому, на вашу думку, слід віддати перевагу у вирішенні питання про призначення заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?
- 2.Як особистий підхід Тетяни Михайлівни може вплинути на вибір кандидатури? Поясните своє рішення.

Індивідуальне завдання:

Охарактеризувати найголовнішу на ваш погляд якість або здібність менеджера. Підготувати презентацію з наступних питань: характеристика якості, прислів'я та приказки про якість (здібність), хто з відомих бізнесменів або менеджерів досяг успіхів завдяки цій якості (здібності), поради, як розвинути цю якість або здібність.

Теми презентацій:

1. Менеджмент та підприємництво, загальні риси та відмінності.
2. Характеристика ролей менеджера за Мінцбергом.
3. Значення менеджменту для сучасної України.
4. Відомі менеджери минулого століття.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Менеджмент – це:

- а) сукупність принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення його ефективності та прибутковості;
- б) сукупність стійких норм, принципів та вірувань відносно того як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як варто вести себе в організації і яка сутність її існування;
- в) сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле;
- г) сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

2. Цільовий керуючий вплив суб'єкта на об'єкт управління можна розділити за способом передачі як:

- а) наказ, рекомендація;
- б) опосередкований і неопосередкований;
- в) офіційний, неофіційний;
- г) горизонтальний та вертикальний

3. Поділ єдиної роботи на складові компоненти це:

- а) вертикальний поділ праці;
- б) горизонтальний поділ праці;
- в) формальний поділ праці;
- г) немає правильної відповіді

4. Яке з визначень підходить до слова бізнесмен?

- а) власник капіталу;
- б) найманий керівник;
- в) людина у якої підпорядкуванні знаходяться люди;
- г) керівник в організації

5. Визначіть, що таке об'єкт управління?

- а) людина чи група людей, якими управляють;
- б) апарат управління;
- в) люди, які займаються управлінням;
- г) люди, які виконують певні завдання

6. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління?

- а) партнерство та однодумство;
- б) спільне місце їх діяльності;
- в) спільна мета діяльності;
- г) спільне бажання отримувати прибутки

7. Предметом праці менеджера є:

- а) люди;
- б) інформація;
- в) досягнення результатів;
- г) немає правильної відповіді

8. Роль менеджера по прийняттю рішень виражається у:

- а) зборі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище;
- б) формуванні відносин в середині і поза організацією, мотивуванні членів організації на досягнення цілей;
- в) визначенні напрямку діяльності організації, вирішенні питань розподілу ресурсів;
- г) формулюванню місії організації

9. Предметом науки управління є:

- а) знання про те, як здійснювати управлінську діяльність;
- б) відносини управління, що представляють собою складний комплекс взаємозв'язків і взаємодій людей в процесі управлінського впливу;
- в) відносини підпорядкування;
- г) відносини між співробітниками в організації

10. Що відноситься до суб'єкту управління в організації?

- а) персонал організації;
- б) ресурси організації;
- в) керівник організації;
- г) технології організації

11. Підприємець – це:

- а) людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства ;
- б) людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового;
- в) людина, яка завжди ризикує;
- г) людина, яка створює матеріальні цінності

12. Якому поняттю відповідає наступне визначення - спосіб впливу на об'єкт управління - це?

- а) менеджмент;
- б) функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) принципи менеджменту

13. Сфера людської діяльності, спрямована на виявлення законів, закономірностей, розробку принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління - це поняття:

- а) науки управління;
- б) теорії управління;
- в) предмета управління;
- г) функція управління

14. Яке з наведених нижче визначень відноситься до принципів управління:

- а) це відособлена область управлінської діяльності;
- б) це основні правила управлінської діяльності;
- в) це способи досягнення мети;
- г) це задачі для досягнення мети

15. Сутність управління в організації полягає у:

- а) свідомому впливі одних людей на інших;
- б) координації спільної діяльності людей;
- в) формуванні управлінських відносин;
- г) немає правильної відповіді

Тема 2. Розвиток теорії менеджменту

Мета: розглянути історичний розвиток передумов сучасного менеджменту, формування шкіл менеджменту, основні підходи до управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

- 1.Хто був засновником та представниками школи наукового управління?
- 2.Внесок школи наукового управління у розвиток теорії управління?
- 3.Хто був засновником та представниками адміністративної (класичної) школи управління?
- 4.Внесок адміністративної (класичної) школи управління у розвиток теорії

управління.?

5.Хто був засновником та представниками школи людських відносин?

6.Внесок школи людських відносин у розвиток теорії управління?

7.Хто був засновником та представниками школи поведінкових наук?

8.Які основні підходи до управління виділяють, їх сутність?

Ключові поняття: школа управління, біхевіоризм, принципи управління, підходи управління, закрита система, відкрита система.

Рекомендована література:3,4,7,16,18,19

Ситуація для аналізу:

Марина Сорокіна генеральний менеджер великої торгівельної мережі, зустрічалася зі своїми працівниками щомісяця. Вона любила ці зустрічі розглядала їх в нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникла протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вичитала щось таке і відчувала що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава». Один з керуючих спитав Марину, що вона має на увазі під словом «система». Тоді Марина Сорокіна відповіла: «Система- це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається у інших містах, оскільки тіло-це система. Організація те саме: якщо щось трапилось з якимось підрозділом, то це впливає і на інші, вам слід поглиблено вивчити цю систему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори були завершено, більшість керуючих відправилось на перерву і там обговорювали слова менеджера: «Слухайте, хотів би знати, що воно таке-система? Це слово просто засіло в мене».

Не бери дурного в голову. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми може щось второпаємо, а поки-не турбуйся. Я думаю що Марина Сорокіна кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

Питання до ситуації:

1. Що означає системний підхід до управління?

2. Чи зрозуміла Марина Сорокіна системну концепцію?

3.Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Індивідуальне завдання: Розробити порівняльну таблицю шкіл менеджменту.

Теми презентацій:

1. Принципи управління Г.Форда.

2. Елтон Мейо та його Хоторнські експерименти.

3. Маркетинговий підхід у менеджменті.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Представники якої школи використовували спостереження, виміри, кінокамеру для удосконалення операцій ручної праці?

- а) школи людських відносин;
- б) адміністративної школи;
- в) школи наукового управління;
- г) школи поведінкових наук

2. Кто був засновником адміністративної школи управління?

- а) Е.Мейо;
- б) А. Маслоу;
- в) А.Файоль;
- г) Ф.Тейлор

3. Яке завдання переслідувала адміністративна школа управління?

- а) вдосконалення управління організацій в цілому;
- б) підвищити ефективність на конкретних робочих місцях;
- в) вивчення міжособистісних відносини в колективі організації;
- г) мотивування праці

4. Метою якої школи було створення універсальних основ управління?

- а) школи наукового управління;
- б) школи людських відносин;
- в) школи поведінкових наук;
- г) школа адміністративного управління

5. Кого називають «Батьком менеджменту»?

- а) Генрі Ганта;
- б) Анрі Файоля;
- в) Елтона Мейо;
- г) Ф.Тейлора

6. В якому році була заснована школа наукового управління?

- а) 1930-1950рр;
- б) 1885-1920рр;
- в) 1900-1930рр;
- г) 1920-1950рр

7. Що таке процесний підхід до управління?

- а) сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності;
- б) сукупність безперервних операцій і процедур;
- в) безперервне виконання операцій і процедур;
- г) безперервне виконання планових завдань

8. Представник якої школи впровадив в управління ідею участі робітників в управлінні, вивчав стреси та їх вплив на взаємини в колективі, способи вирішення конфліктів в організації?

- а) Ф.Тейлор (школа наукового управління);
- б) А.Файоль (адміністративна школа);
- в) М.Фоллет (школа людських відносин);
- г) В.Емелічев (школа кількісних методів)

9. Дослідники якої школи вважали, якщо керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників то рівень задоволеності повинен зростати, то це буде вести до збільшення продуктивності праці?

- а) адміністративної школи управління;
- б) школи людських відносин;
- в) наукової школи управління;
- г) поведінкової школи управління

10. Що таке системний підхід до управління?

- а) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин);
- б) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації;
- в) сукупність взаємодіючих частин в організації;
- г) сукупність суб'єкта і об'єкта управління

11. Хто з перелічених дослідників був представником класичної школи управління?

- а) Елтон Мейо;
- б) Дж. Муні;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Ф. Герцберг

12. Якою школою управління вперше був запропонований процесний підхід в управлінні?

- а) школою людських відносин;
- б) адміністративної школою управління;
- в) школою поведінкових наук;
- г) школою наукового управління

13. Яка система має жорсткі фіксовані межі, її дії незалежні від середовища, що оточує систему?

- а) відкрита система;
- б) замкнута система;
- в) підсистема організації;
- г) немає правильної відповіді

14. Конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний час є елементом:

- а) процесного підходу в менеджменті;
- б) системного підходу в менеджменті;
- в) ситуаційного підходу в менеджменті;
- г) немає правильної відповіді

15. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:

- а) створення універсальних принципів управління;
- б) перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
- в) систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці приваблив
- г) застосування в управлінні математики, статистики тощо

Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту

Мета: розглянути організацію як відкриту систему, особливості її функціонування і розвитку, мікросередовище та макросередовище організації, чинники, що визначають макросередовище організації, життєвий цикл організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Сутність та зміст поняття “організація”?
2. Охарактеризуйте формальні та неформальні організації?
3. Як класифікують організації за видами діяльності?
4. Охарактеризуйте мікросередовище організації (цілі, задачі, технології, структура, персонал)?
5. Охарактеризуйте макросередовище організації (фактори прямого та опосередкованого впливу на організацію)?
6. Які існують типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем?
7. Охарактеризуйте стадії життєвого циклу організації (стадія створення, зростання, зрілості, спаду)?

Ключові поняття: організація, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, ціль, структура, задачі, технологія, життєвий цикл організації.

Рекомендована література: 2,3,9,16,18,20

Ситуація для аналізу:

Г. Форд був великим керівником, що представляє собою архетип авторитарного підприємця минулого. На початку ХХ століття на фірмі «Форд Мотор» тільки одна людина приймала рішення з будь-якими наслідками. Загальні ж принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого забажає, поки автомобіль залишається чорним». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її могла купити практично будь-яка працююча людина. Приблизно за 12 років Г. Форд перетворив крихітну компанію в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, осягнувши, як побудувати автомобіль, вартістю всього за 290 дол, і сплачуючи своїм робітникам одну з найвищих ставок того часу - 5 дол. на тиждень. Так багато людей купили модель «Ті», що в 1921 році фірма «Форд Мотор» контролювала 56% ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. У той час як фірма «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Ті» і традиції, згідно з якою бос командує, а інші виконують, фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи споживачеві широкий асортимент стильових та кольорових оформлень і доступний кредит. Частка «Форд Мотор» на ринку різко скоротилася, а рейтинг її керівників сильно знизився. У 1927 році фірма була змушена зупинити конвеєр, щоб переоснастити його під випуск запізненої моделі «А». Це дозволило фірмі «Дженерал Моторс» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши фірмі «Форд Мотор» менше 10%. Незважаючи на

жорстокий урок, Г. Форд так і не зміг прозріти. Замість того щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував діяти по-старому. У наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її рятувало тільки звернення до резерву готівки в 1 млрд. дол., який Г. Форд зібрав у вдалі часи.

Компанія «Форд» у 1994 році кинула виклик своїм конкурентам. Вперше у своїй історії компанія ставила мету перетворитися на всесвітню корпорацію, зруйнувати національні та регіональні бар'єри, які заважають їй просуватися шляхом створення «Універсальних» моделей автомобілів, орієнтованих на загальносвітовий ринок збуту. Прагнучи підвищити ефективність своїх величезних інвестиційних програм і одночасно розширюючи гаму власної продукції, всі автомобілебудівні компанії, які користуються світовою популярністю, стикаються з однією і тією ж складною проблемою. Їм необхідно скоротити цикл доведення продукції до ринку і в той же час буквально на ходу «встрибувати» у нові його сектори, будь то багатоцільові автомобілі, спортивні машини або мікролітражки. Вони повинні скоротити свої витрати на закупівлю матеріалів та комплектуючих, а зробити це можна, якщо відмовитися від регіональної замкнутості і звернутися до світових ресурсів деталей і систем.

У великих японських фірм - «Тойота», «Ніссан» і «Хонда» завдяки перевагам сучасних засобів зв'язку склалися більш раціональні організаційні структури. Багато в чому тому у всіх регіонах світу та чи інша японська фірма продає, по суті, один і той же автомобіль. Наприклад, модель «Королла» компанії «Тойота», яка продавалась в Північній Америці, мало відрізняється від тієї, що продається в Європі або в самій Японії. Якщо враховувати основні характеристики, то машина розроблялася і конструювалася тільки один раз, хоча збірка її здійснюється на чотирьох континентах. Навпаки, дочірні компанії американських гігантів - «Форд Європа» і «Дженерал Моторс Європа» - створювалися як повністю незалежні автомобілебудівні фірми із закінченим циклом виробництва. Протягом довгих років більша частина їх продукції проектувалася, розроблялася і конструювалася з орієнтацією тільки на європейський ринок (іноді передбачався деякий експорт в інші частини світу). Таким чином, вони дублювали, а не доповнювали діяльність своїх материнських компаній у Північній Америці. У рамках своєї революційної перебудови компанія «Форд» планувала створити підрозділ «Форд », в якому ефективно злилися б європейський і північноамериканський напрямки бізнесу, а також фордовська група компаній - виробників автомобільних деталей. Компанія «Форд» реорганізувалася так, що на зміну практично незалежним регіональним компаніям мали прийти кілька глобальних, побудованих за видами продукції, що випускається, напрямів - у формі п'яти центрів автомобілебудівних програм (ЦАП). Чотири з них мали бути створені в Північній Америці, один - в Європі. «Об'єднавши всі наші технологічні процеси і позбувшись від дублювання в роботі, ми змогли б оптимально

використовувати наші творчі та технічні ресурси», - вважав голова правління компанії, її головний керуючий Алекс Тротман. Він заявив далі, що новий підхід компанії «Форд» до справи забезпечить споживачів більш широкою гамою автомашин в більшості секторів ринку і створить гарантії високої конкурентоспроможності компанії як за якістю, так і за вартістю продукції на тлі навіть найсильніших суперників у всьому світі. У той же час спрощення процесів конструювання, матеріально-технічного постачання та інших видів діяльності «істотно скоротить витрати компанії». Відповідно до цієї оцінки, потенційна економія внаслідок реорганізації до кінця десятиліття склала б не менше 2 - 3 млрд. дол. на рік.

Вже більше п'ятнадцяти років компанія «намацувала» шлях до розширення масштабів своєї діяльності на весь світ. Її вище керівництво давно зазнавало буквально танталові муки у пошуках «філософського каменя» - загальносвітового автомобіля, а також жадало домогтися економії, пов'язаної з «одноразовою» розробкою виробів для його виробництва та продажу на різних континентах. Перша спроба була зроблена в кінці 70-х рр., коли була запропонована загальна програма створення моделі «Форд Ескорт» в Європі, в Північній Америці. Однак автомашини, що зійшли з конвеєрів на початку 80-х рр., не мали між собою нічого спільного, крім назви і овальної блакитної фордівської емблеми на радіаторі. За минулі десять років компанія «Форд» істотно наблизилася до своєї давньої мрії, приступивши до реалізації 6-мільярдної програми створення загальносвітового автомобіля «Мондео». Вона стала спробою розробити «універсальну» машину, покликану замінити як «Сьєрру» в Європі, так і «Форд Темпо», «Меркьюрі Топаз» - у Північній Америці. Компанія розглядала «всесвітній автомобіль» як ключ до майбутнього. Хоча ця фордівська система оформлялася протягом декількох років, вона за кілька тижнів до призначеного терміну була підведена під єдиний «електронний дах» - так компанія назвала свою нову організацію об'єднаних конструкторських робіт, розташовану в Діборне (штат Мічиган). Інші головні центри знаходилися в Дантоне (Англія), Кельні (Німеччина), Туріні (Італія), Валенсії (Каліфорнія), Хіросімі (Японія) і Мельбурні (Австралія). Мережа (супутниковий зв'язок, підводні кабелі і наземні лінії), придбана у постачальників електронного зв'язку, дозволяє в кожній точці цієї системи використовувати місцевих експертів чи обладнання на благо компанії «Форд» в цілому. Тепер інженери могли швидко обмінятися інформацією та вирішити, чи підходить для даної машини, скажімо, певний тип кондиціонера. Така взаємодія скоротила в майбутньому процес створення нової моделі до 24 міс. в порівнянні з 35 міс, що «пішли» на створення «Мустанга», хоча і ця цифра була значно нижче середньої по галузі в США - 54 міс. Задум компанії «Форд», відзначали незалежні експерти, полягав в тому, щоб прискорити процес моделювання за допомогою комп'ютерної мережі, не виключаючи при цьому людського судження і особистої взаємодії.

Суть програми «Форд 2000» було - універсальність і відхід від старого принципу виробництва автомобілів, призначених для певних ринків. Отже

компанія «Форд» мала намір випускати моделі, які (можливо, з незначними змінами) будуть продаватися і в Старому Світі, і в Новому Світі, і в Азії. Завдяки цій програмі компанія «Форд» планувала значно скоротити витрати не тільки на розробку нових автомобілів, але і на їх виробництво. Отже пріоритет програми - орієнтація на весь світ. Програма «Форд 2000» дозволила компанії швидше реагувати на потреби регіональних ринків, на зміну купівельного смаку (тоді японці обганяли Америку) - час на розробку моделі завдяки злагодженій роботі дизайнерських і технічних центрів по всьому світу було скорочено. Мета програми - скоротити час народження нової моделі з трьох до двох років, а розробку мотора - з одного року до 3 міс.

Питання до ситуації:

1. Як би Ви охарактеризували компанію «Форд», враховуючи її взаємодії із зовнішнім оточенням до 1994р?
2. У чому принципово змінився підхід компанії «Форд» до взаємодії із зовнішнім середовищем на початку 94-х років?
3. Які параметри зовнішнього середовища впливають на компанію «Форд» і які, на Ваш погляд, є вирішальними для поведінки компанії в минулому і сьогодні?

Індивідуальне завдання:

Проаналізувати на прикладі конкретного підприємства фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Підготувати презентацію.

Теми презентацій:

1. Види організацій та способи їх створення.
2. Формальні та неформальні організації.
3. Методика формування команди.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Назвіть основні критерії організації:

- а) наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе членами групи;
- б) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
- в) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети;
- г) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу

2. Відкрита система характеризується:

- а) жорсткими фіксованими межами ;
- б) великою кількістю підсистем;
- в) взаємодією із структурними підрозділами всієї системи;
- г) взаємодією з зовнішнім середовищем

3. Які основні загальні риси має організація?

- а) наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища;

- б) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- в) наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності;
- г) наявність вертикального поділу праці

4. Аналіз безпосереднього оточення підприємства включає вивчення таких компонентів:

- а) конкурентів;
- б) економіку країни;
- в) правове регулювання;
- г) політичні зміни

5. Мікросередовище організації містить п'ять складових:

- а) цілі, структуру, завдання, технології та персонал;
- б) цілі, структуру, завдання, правовий статус, технології;
- в) структуру, завдання, розподіл праці, персонал, характер власності;
- г) технології, персонал, контроль, модель, управлінське мислення

6. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

7. Які елементи належать до факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу на організацію?

- а) економічні, соціокультурні, політичні;
- б) конкуренти, постачальники, споживачі;
- в) економічні, споживачі, НТП
- г) цілі, кадри, завдання, структура, технологія

8. Неформальна структура колективу виникає на основі:

- а) прав і обов'язків співробітників;
- б) на основі фактично виконуваних даним співробітником функцій;
- в) на основі неформального виконуваних даним співробітником функцій;
- г) немає правильної відповіді

9. Бажаний результат спільної праці групи – це:

- а) завдання організації ;
- б) прибуток організації;
- в) ціль організації;
- г) філософія бізнесу

10. Організації можна класифікувати за видами діяльності. До господарських організацій відносять:

- а) політичні партії;
- б) організації державного управління;
- в) університети;
- г) немає правильної відповіді

11. Для якої стадії життєвого циклу організації характерно: формування невеликого колективу, присутність неформальних відносин, відсутність

вужької спеціалізації?

- а) стадія зростання;
- б) стадія створення;
- в) стадія зрілості;
- г) немає правильної відповіді

12. Майстер для вирішення тих чи інших виробничих проблем може звертатися до допомоги старого досвідченого працівника, який з його точки зору більш компетентний в даному питанні, ніж офіційна особа бригадир. це ознаки:

- а) формальної структури організації;
- б) неформальної структури організації;
- в) функціональної структури організації;
- г) бюрократичної структури організації

13. Швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації – це:

- а) складність зовнішнього середовища;
- б) сукупність існуючих потенційних продавців та покупців товару ;
- в) відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності ;
- г) рухливість середовища

14. Запропонована робота, яка повинна бути виконана певним способом в певні терміни – це поняття:

- а) завдання;
- б) технологія;
- в) спеціалізація;
- г) горизонтальний розподіл праці

15. Зовнішнє середовище в організації характеризується динамізмом, тобто:

- а) взаємним впливом різних факторів в процесі функціонування фірми;
- б) швидкістю змін, що відбуваються в оточенні організації;
- в) невизначеністю інформації;
- г) оперативністю інформації

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Мета: розкрити сутність та поняття планування як функції менеджменту, розглянути принципи планування, методи планування в організації, етапи процесу стратегічного планування, розкрити поняття місії організації, озглянути стратегічні альтернативи та їх особливості.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке планування?
2. Назвіть чотири основні види управлінської діяльності в рамках планування?
3. Охарактеризуйте принципи планування в організації (принцип науковості, безперервності, цілісності, економічності, адресності, участі, гнучкості, точності)?

4. Які існують методи планування?
5. Які виділяють етапи стратегічного планування?
6. Дайте поняття стратегії, місії?
7. Назвіть етапи процесу стратегічного планування?
8. Що входить до аналізу сильних і слабких сторін організації.?
9. Дайте характеристику основних базових стратегій організації?

Ключові поняття: планування, принципи плануванні, місія, стратегія, стратегічні альтернативи.

Рекомендована література: 2,6,9,11,17,18

Ситуація для аналізу:

Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Однак до кінця десятиліття стало ясно, що деякі з цих придбань були необдумані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, які були представлені займалися переробкою м'яса, виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфу, мережею ресторанів та ін. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю і ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що незабаром «Колгейт» скаже «До побачення» підприємству з виготовлення солодоців, компанії по виготовленню товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що їх досвіду і вміння реалізувати зубну пасту і мило недостатньо, щоб продавати хотдоги, лак для нігтів і хокейні ключки. Купуючи ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, при яких керівництво змушене приділяти увагу не тільки просуванню та підтримці певного продукту, але і різним другорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім того, цей сектор фірми приносив лише збитки. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири компанії, президент «Колгейт» вирішив відмовитися від цих операцій і сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

Питання до ситуації:

1. Як би Ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати тільки придбані фірми?
3. Як розгляду приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

Ситуація для аналізу:

Американська корпорація ЗМ відома в світі. В її штаті понад 83 тис. осіб, з яких 7 тис. вчених. Асортимент продукції, що виробляється корпорацією, складає більше 60 тис. найменувань. Корпорація ЗМ входить в число 100 найбільш успішних компаній США. є однією з 30 найбільших компаній США, фінансові показники яких становлять індекс Доу Джонса (DowJonesIndustrialAverage) і входить до переліку індексів Standard & Poor's 500.

Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, в результаті чого створюється

високоякісний, добре продаваний товар і корпорація ЗМ займає лідируюче становище в області нововведень. Цьому ж сприяє і ефективний менеджмент. У діяльності корпорації можна виділити п'ять основних напрямків:

- виробництво нової продукції - фінансова мета. Чи не менш 1/4 реалізованої продукції має припадати на вироби, що надійшли у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється за цим критерієм. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочувати до цього своїх співробітників;
- вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту. Це забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових областях створених сучасних технологій; з іншого - контроль за ходом виконання кожної роботи;
- невдачі сприймаються як джерело інновацій. З помилок, від яких ніхто не застрахований, керівництво прагне отримати користь. З цієї причини корпорація продовжує працювати над технологіями, спочатку що не дають прибутку;
- надання співробітникам умов і часу для того, щоб вони могли обдумати і запропонувати власні ідеї. Людям властиво особливо активно працювати над своїми ідеями. Тому службовцям фірми дозволяється до 15% робочого часу приділяти таким розробкам;
- створення і надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації.

Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і отримує необхідні фінансові кошти і обладнання. Він підбирає групу фахівців (виробників, маркетологів) і створює тимчасовий підрозділ. Завдання такого колективу: розробка виробів від досвідченого зразка до впровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією. Всі співробітники даної групи отримують підвищення на посаді і додаток до заробітної плати в разі успішного виконання проекту.

Питання до ситуації:

1. Сформулюйте місію діяльності корпорації ЗМ.
2. Яка роль менеджерів в успіхах фірми?
3. Які умови потрібні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації ЗМ на підприємствах України?

Теми презентацій:

1. Сутність стратегічного планування.
2. Врахування фактору ризику при плануванні.
3. SWOT-аналіз як інструмент аналізу середовища організації.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

- а) вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів;
- б) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації;

- в) вивчати зміни, які відбуваються;
- г) вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації

2. Цілі організації це:

- а) конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним;
- б) стан існування організації;
- в) відмінні особливості, якими характеризується організація;
- г) вимоги до організації

3. План – це:

- а) документ, що охоплює весь комплекс виробничої, господарчої та фінансової діяльності за встановлений період;
- б) документ, що складається для повсякденної роботи підприємства;
- в) документ, який встановлює нормативи діяльності підприємств;
- г) чітко виражена причина існування організації

4. Тактичне планування в організації –це:

- а) планування на період до 5 років;
- б) планування на період до 1 року з поділом на квартали і місяці;
- в) планування на перспективу;
- г) планування на період від 3-5 років

5. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

- а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
- б) встановлення цілей організації;
- в) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
- г) визначення способів досягнення цілей організації

6. Стратегічне планування входить до компетенції менеджерів:

- а) середнього рівня;
- б) вищого рівня;
- в) низового рівня;
- г) низового та вищого рівнів

7. Короткострокові плани розробляються строком на:

- а) 5 і більше років;
- б) 3 – 5 років;
- в) до 1 року;
- г) 2 роки.

8. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:

- а) тактику, правила, бюджети;
- б) тактику і правила;
- в) бюджети;
- г) правила

9. Аббревіатура вимог до цілей SMART розшифровується як:

- а) стильні, економічні, реалістичні, прописані;
- б) конкретні, вимірювані, досяжні, співвідносні, обмежені часом;
- в) специфічні, досяжні стратегічно спрямовані;

г) якісні, вчасні, релевантні, обмежені часом, односторонні

10. Що слід розуміти під місією організації?

- а) основні завдання організації;
- б) основні функції організації;
- в) основні види робіт організації;
- г) чітко виражену причину існування організації

11. С чого починається стратегічне планування?

- а) з аналізу зовнішнього середовища;
- б) з аналізу стратегічних альтернатив;
- в) з постановки місії і цілі організації;
- г) з розробки планів

12. На чому ґрунтується управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації?

- а) на комплексному дослідженні її функціональних зон (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційна культура і імідж організації);
- б) на оцінці стану і перспектив розвитку найважливіших, з точки зору організації, суб'єктів і чинників навколишнього середовища;
- в) на аналізі помилок і досягнень з минулого досвіду;
- г) на підготовці плану реалізації цілей

13. У чому проявляється сутність процесу планування в організації як функції менеджменту?

- а) у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення;
- б) у визначенні матеріальних трудових і фінансових ресурсів;
- в) у конкретизації цілей розвитку всієї організації та кожного підрозділу окремо на певний період;
- г) на оцінці стану і перспектив розвитку найважливіших, з точки зору організації, суб'єктів і чинників навколишнього середовища

14. Стратегічне планування включає:

- а) вибір стратегії;
- б) вибір альтернатив, контроль;
- в) визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
- г) визначення місії, мотивацію працівників

15. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

- а) сильні сторони своїх конкурентів;
- б) внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації;
- в) слабкі сторони своєї організації та конкурентів;
- г) сильні сторони конкурентів.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

Тема 5. Організація як загальна функція менеджменту

Мета: розкрити сутність понять делегування, повноваження, відповідальність, розглянути основні принципи делегування повноважень, види повноважень, масштаби керованості і контролю в організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому полягає сутність організації як функції?
2. Дайте поняття основних складових організаційної діяльності (повноваження, делегування, відповідальність)?
3. Охарактеризуйте основні принципи делегування повноважень в організації (єдиноначальність, обмеження норми керованості, закріплена відповідальність, відповідність прав обов'язків, звітність за відхиленнями)?
4. Які існують умови ефективного делегування повноважень?
5. Охарактеризуйте масштаб керованості і контролю (вузкий масштаб і широкий масштаб керованості)?

Ключові поняття: повноваження, делегування, відповідальність, масштаб керованості, організаційна структура.

Рекомендована література: 1,8,7, 10,11,21

Ситуація для аналізу:

Керівник підприємства «ГАММА» - жінка, яка має певний досвід, домоглася великих успіхів, створивши власний багатопрофільний бізнес. Однак у міру розширення напрямків бізнесу та збільшення ризиків діяльності її увагу поступово переключилася на підприємництво, а управління внутрішніми організаційними справами звелось до розпоряджень. В кінцевому рахунку виявилось, що внутрішні питання не може бути вирішене співробітниками фірми без її безпосередньої участі. Але вона не встигає їх вирішити, а якщо і вирішує, то припускається помилок через: неправильно упізнано проблеми; нав'язування рішень, в основі яких може лежати конформізм або надмірна імпульсивність. Підлеглі змушені працювати «в очікуванні» - поки керівник звільниться, щоб вирішити поточні питання, які вони могли б вирішити самі, маючи на те повноваження. Оскільки ці питання накопичуються, керівник вирішує їх в поспіху, не дуже замислюючись про наслідки.

Ситуація, що склалася свідчить про необхідність перегляду системи делегування в організації злагодженої і ефективної роботи всього колективу і своєчасної реалізації управлінських рішень.

Питання до ситуації:

1. Які причини привели до даної ситуації?
2. Які складові необхідно врахувати при делегуванні повноважень?
3. На яких принципах ґрунтується делегування повноважень?
4. Запропонувати заходи щодо вирішення цієї проблемної ситуації.

Ситуація для аналізу:

Випускник вузу культури проходив переддипломну практику в одному з найбільших палаців культури свого міста. Керівництву дуже сподобалися його старанність, самостійний творчий підхід, хороша професійна підготовка.

Директор ДК завжди звикла приймати рішення самостійно в будь-якій ситуації ніколи не дотрималася узгодженості рішень зі своїми співробітниками. Її завжди влаштовувало, що її співробітники ніколи не задають питання, щодо прийняття того чи іншого рішення, завжди погоджуються з її думкою і ніколи в рішенні будь яких питань не йдуть їй на перекори. А їх старання в виконанні її завдань, зайвий раз підтверджувало, що вона приймає завжди правильні рішення. Тому після закінчення вузу культури випускника з великою охотою взяли на роботу в цей ДК.

Через півроку успішної роботи директриса ДК запропонувала цій молодій людині розробити річний план роботи відділу, в якому він працював. Молода людина надзвичайно відповідально підійшов до цього завдання, зібрав багато цікавих матеріалів в Мережі і бібліотеках, і за два тижні інтенсивної роботи вдома вечорами розробив план. Цей план настільки сподобався директрисі, що вона його затвердила і, викликавши до себе начальника відділу, в якому працював молодий чоловік, передала йому для виконання.

Начальник відділу відмовився брати цей план в руки, сказавши, що він не знає, звідки взявся цей план, може тільки здогадуватися про це, але місяць тому керівництвом (тієї ж директоркою) був затверджений план роботи відділу, над розробкою якого працював весь відділ, зараз вони працюють за цим планом, і ніяких претензій до них не було. З цими словами заввідділом вийшов з кабінету.

Питання до ситуації:

1. Прав чи був заввідділом, відмовившись навіть розглядати новий план? Якщо так - то чому і в чому? Якщо ні, то також - чому і в чому?
2. Який принцип делегування повноважень порушен?
3. Чим можна пояснити дії директорки, та у чому її помилка?

Індивідуальне завдання: Побудувати організаційну структуру управління підприємства на прикладі якого були проаналізовані фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Теми презентацій:

1. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур.
2. Делегування повноважень. Принцип Ейзенхауера.
3. Ієрархічний розподіл обов'язків в організації.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Делегування повноважень – це:

- a) передача повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за виконання певних завдань;

- б) відмова керівного органу від виконання покладених на нього функцій;
- в) передача указу до виконання від вищої ланки нижчого;
- г) форма управлінської діяльності, змістом якої є ведення переговорів

2.Зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення- це поняття:

- а) делегування;
- б) повноваження;
- в) відповідальності;
- г) завдання

3. Повноваження в організації делегуються:

- а) посаді;
- б) особі, яка займає будь-яку посаду;
- в) співробітникові, у якого є вільний час;
- г) співробітнику який хоче підняти свій професійний рівень

4. Розподіл праці за рівнем ієрархії це:

- а) вертикальна спеціалізація;
- б) горизонтальна спеціалізація;
- в) діагональна спеціалізація;
- г) всі відповіді вірні

5. Що таке організація як функція управління?

- а) це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення поставлених цілей;
- б) обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань;
- в) зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення;
- г) організувати реалізацію рішень

6. Зазвичай в організації делегуються такі види повноважень:

- а) вирішувати часткові вузькоспеціалізовані проблеми ;
- б) прийняття ризикових рішень;
- в) розробку головних цілей діяльності підприємства;
- г) контроль результатів

7. Департаментизація -це:

- а) процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації;
- б) організаційне обособлення виконавців різних робіт;
- в) постадійний розподіл робіт в організації;
- г) сукупність постійних зв'язків в організації

8. До обов'язків фахівців якого апарату управління входить консультування керівництва в будь якій області знань?

- а) обслуговуючого;
- б) особистого;
- в) консультаційного;
- г) лінійного

9. В обов'язки якого апарату управління входить виконання задач, що вимагає керівник?

- а) консультаційного;
- б) особистого;
- в) обслуговуючого;
- г) лінійного

10. Зазвичай не делегуються такі види повноважень в організації:

- а) прийняття стратегічних рішень;
- б) участь у конференції;
- в) участь у нараді;
- г) рутина робота

11. Якому принципу делегування повноважень відповідає, що звільнити від відповідальності підлеглого може тільки його керівник?

- а) закріплена відповідальність;
- б) відповідність прав обов'язкам;
- в) обмеження норми керованості;
- г) немає правильної відповіді

12. Наявність відокремлених підрозділів в рамках організації, що спеціалізуються на виконанні завдань, з певним порядком їх взаємодії по вертикалі і горизонталі всередині і зовні-це поняття:

- а) організаційної структури;
- б) організаційного процесу;
- в) організації як функції;
- г) масштабу керованості

13. Широкий масштаб керованості характеризується:

- а) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії;
- б) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії;
- в) мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії;
- г) мінімальною можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії

14. Вузкий масштаб керованості характеризується:

- а) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії;
- б) максимально можливою кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії;
- в) мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і максимальною кількістю рівнів ієрархії;
- г) мінімальною можливою кількістю підлеглих у одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії

15. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

- а) в управлінні багатoproфільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу;
- б) в управлінні спільними організаціями;

- в) в управлінні середніми за розміром організаціями;
- г) в управлінні великими організаціями.

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути поняття та процес мотивації, типи мотиваційних теорій, їх особливості та відмінності, види мотиваційних моделей які застосовуються в організації.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте поняття «потреба», «мотив», «стимул», «винагорода», «мотивування»?
2. Які типи винагороди в організації існують?
3. Охарактеризуйте стадії мотиваційного процесу?
4. Охарактеризуйте ієрархія потреб Маслоу?
5. Охарактеризуйте теорія набутих потреб МакКлелланда?
6. Охарактеризуйте теорія двох факторів Герцберга?
7. Охарактеризуйте теорію очікування В. Врума?
8. Охарактеризуйте теорія справедливості С.Адамса?
9. Охарактеризуйте теорія Портера-Лоурела?
10. Які існують мотиваційні моделі в організації?

Ключові поняття: мотивація, потреби, стимули, винагорода.

Рекомендована література: 3,4,2,17,18,19

Ситуація для аналізу:

Компанія «Скринька господарки» – це мережа закладів роздрібною торгівлі промисловими товарами, але «ефект мережі» дозволяє утримувати ціни на рівні оптових.

Формати торгівельних одиниць відповідають типовим місцям розташування транспортних вузлів, платоспроможності населення, розміру приміщень. Стратегія – в регіональній експансії й розширенні магазинів самообслуговування. Переобладнання магазинів з прилавками в магазини самообслуговування дає стабільне зростання продажу на 30-40%, що є передумовою постійного зростання мережі (за 2 роки своєї роботи вона зросла до 46 об'єктів). Зростання мережі зумовило необхідність відкриття постійно діючого учбового центру, оскільки компанія велику увагу приділяє не тільки якості продукції, що реалізовується у магазинах, але й рівню обслуговування покупців. Продавці цієї мережі повинні бути кваліфікованими консультантами за усіма асортиментними напрямками, спроможними надати якісну допомогу у виборі потрібного товару. Тому відібрані у регіонах претенденти на посаду продавця проходять двотижневе стажування за рахунок фірми у Києві. По-перше, вони слухають базовий курс лекцій провідного фахівця компанії з вузької спеціалізації, зокрема: «касовий термінал», «асортимент», «дії в екстремальних та конфліктних ситуаціях» і отримують перші практичні навички. По-друге, далі вони мають можливість підвищувати кваліфікацію за додатковими напрямками. Ці напрямки визначаються на підставі аналізу інформації, яка надходить з регіональних

центрів. Продавці, стикаючись з проблемними моментами під час роботи, занотовують проблемні питання, які надають в регіональні центри. В свою чергу, обробка цих питань визначає напрямки їх майбутньої професійної підготовки.

На більш високі посади кадри відбирають по іншому. Так, наприклад, відкривати той чи інший магазин відправляють діючого директора з іншого магазину або, навіть, з іншого міста. Маючи необхідний досвід, він, забезпечує успішне відкриття та розвиток нової торгової одиниці. Більш того, передбачається, що паралельно на протязі кількох місяців готується відповідна заміна на посаду менеджера магазину, що є найбільш складним моментом. Новий менеджер обирається серед працівників новоствореного торговельного комплексу. Механізм відбору такий: кожний з набраних, та підготовлених у учбовому центрі продавців на протязі одного тижня виконують обов'язки старшого продавця, до яких додатково входять координування дій продавців та комплектувальників, а також облік дисконтних карток. Той хто найбільш вдало впорався з означеними функціями після проходження додаткової підготовки стає менеджером нового магазину. В мережі відсутні будь-які привілеї для управлінського персоналу, різниця тільки у рівні заробітної плати. Відсутній навіть окремий кабінет, - робоче місце, відокремлене перегородкою, знаходиться у торговому залі. Всім працівникам без виключення оплата відряджень здійснюється у розрахунку проїзду залізничним транспортом у вагоні-купе та вартості проживання не більш ніж 750 гривень на добу.

Рівень заробітної платні складає 3500 гривень за два тижні роботи. Це не задовольняє потенційних робітників у деяких регіонах. У мережі також існує система преміювання. Більш того, працівники мають можливість здійснювати покупку продукції в мережі «Скринька господарки» з дисконтною знижкою. Оскільки торговельна мережа розкидана на великій території проблема не інформованості керівництва про реальний стан справ набуває актуальності. Так, наприклад, до київського офісу доходить інформація про окремі випадки свавілля менеджерів по відношенню до продавців, зокрема продавці розповідають про практику «заслання» у відділ порошку на три місяці, тоді як там повинні працювати по черзі, тому що існує великий ризик алергій та астм. Для керівництва також залишається загадкою, чому мережа здійснює підготовку кадрів для конкурентів (часті звільнення продавців).

Питання до ситуації:

1. Які види виногороди існують у компанії?
2. Які позитивні та негативні складові мотиваційної політики компанії Ви б виділили?
3. Яким чином можна вдосконалити мотиваційну політику «Скринька господарки»?
4. Які фактору можуть перешкодити вдосконалити мотиваційну політику «Скринька господарки»?

Індивідуальне завдання: Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх друзів у групі.

Теми презентацій:

1. Нетрадиційні інструменти мотивації в організації.
2. Методи мотивації в організації.
3. Мотивація різних категорій працівників.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Хто є автором ієрархічної теорії потреб?

- а) А.Файоль;
- б) Е. Мейо;
- в) А. Маслоу;
- г) В.Врум

2. К змістовним теоріям мотивації відноситься:

- а) теорія Макклелланда;
- б) теорія Герцберга;
- в) теорія Портера-Лоулера;
- г) теорія В.Врума

3. Що є вторим етапом мотиваційного процесу?

- а) визначення напрямків дій;
- б) пошук шляхів усунення потреб;
- в) здійснення дій;
- г) усунення потреб

4. Потреба- це:

- а) оцінка особою ймовірності певної події;
- б) все, що людині може здаватися цінним;
- в) відчуття нестачі чого-небудь;
- г) немає правильної відповіді

5. Мотив досягнення – це:

- а) прагнення досягти високих результатів шляхом вибору легких завдань;
- б) прагнення досягти невисоких результатів при виконанні складних завдань;
- в) прагнення досягти високих результатів і майстерності в діяльності (воно проявляється у виборі складних завдань і прагненні їх виконати);
- г) прагнення досягти невисоких результатів при виконанні нескладних завдань

6. Потреби бувають:

- а) первинні і внутрішні;
- б) первинні і вторинні;
- в) внутрішні і вторинні;
- г) внутрішні і зовнішні

7. Яку назву отримала розроблена Фредеріком Герцбергом модель мотивації ?

- а) процесуальної теорії;
- б) змістовної теорії;
- в) теорії двох факторів;

г) теорії очікування

8. Яка характеристика відповідає люмпенізованому мотиваційному типу поведінки співробітника в організації?

- а) цікавить зміст роботи;
- б) цікавлять важкі завдання;
- в) прагнення досягти невисоких результатів;
- г) все одно яку роботу виконувати, немає переваг

9. Які існують основні типи винагороди в організації?

- а) внутрішня і зовнішня винагорода;
- б) матеріальна і словесна винагорода;
- в) приватна і публічна винагорода;
- г) формальна і неформальна

10. Яка потреба є вищою в ієрархії відповідно до теорії Маслоу?

- а) потреба в повазі;
- б) потреба в спілкуванні;
- в) потреба самовираження;
- г) потреба успіху

11. У чому задовольняється потреба успіху?

- а) проголошенням успіху;
- б) доведення роботи до успішного завершення;
- в) правильне делегування повноважень;
- г) задоволеність роботою

12. Теорія Віктора Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- а) потреби, результати – винагороди, мотивація;
- б) витрати праці – результати, результати – винагороди, цінність заохочень
- в) результати – винагороди, потреби, мотивація;
- г) витрати праці – результати, мотивація, цінність заохочень

13. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

- а) влади і причетності;
- б) успіху і влади;
- в) влади, успіху, причетності;
- г) влади і економічної зацікавленості

14. До первинних потреб піраміди Маслоу відносяться:

- а) психологічні;
- б) фізіологічні;;
- в) економічні
- г) матеріальні

15. Цінність винагороди працівника організації – це:

- а) передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду;
- б) передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій;
- в) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду;
- г) передбачення поведінки працівника.

Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути сутність поняття “контроль”, види та процес контролю, характеристика ефективного контролю.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ:

1. У чому полягає необхідність контролювання?
2. Дайте поняття контролю?
3. Що є метою контролю, суб'єктом, об'єктом контролю?
4. Які види контролю існують?
5. Які етапи процесу контролю виділяють?
6. Які негативні прояви контролю?
7. Які заходи по нівелювання негативних проявів контролю?

Ключові поняття: контроль, об'єкт контролю, суб'єкт контролю.

Рекомендована література: 2,4,5,15,18,20

Ситуація для аналізу

Керівник виробничого департаменту дає двом керівникам відділів завдання - подбати про те, щоб терміни поставок продукції фірми, з якою вони співпрацюють довгі роки були витримані. Обидва активно включаються в справу, причому один з одним не радяться, так як кожен веде свою лінію щодо усунення проблем з термінами. Працівники виробничого відділу, засмикані суперечливими вказівками, висловлюють своє невдоволення керівникам, а кожен з них намагається переконати іншого в тому, що його рішення проблеми найбільш правильне. В результаті рішення проблеми затягнулося, відносини між двома керівниками відділів зіпсувалися.

Питання до ситуації:

1. Які помилки були допущені керівником департаменту та керівниками відділів?
2. Який вид контролю необхідно було застосувати керівнику департаменту, щоб уникнути даної ситуації?
3. Як би ви організували реалізацію рішення з урахуванням контролю (якого)? Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація для аналізу:

Приватна косметична клініка “Ренесанс”, яка існує на ринку уже понад п'ять років, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих ним послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були

належної якості, тому доводилось самотійно шукати якісні, переважно імпортні складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок. Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки знизились на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

Питання до ситуації:

1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах.
2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Теми презентацій:

1. Причини і чинники що знижують ефективність контролю.
2. Поведінкові аспекти контролю.
3. Підходи і напрямки організації систем контролю.

Тестові завдання для самотійного опрацювання:

1. Контроль – це:

- а) аналіз поточних результатів підприємства;
- б) процес управління, що представляють собою складний комплекс взаємозв'язків і взаємодій людей в процесі управлінських впливів;
- в) процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей;
- г) спостереження за виконанням персоналом окремих завдань

2. Якій виділяють контроль за етапом проведення?

- а) лінійний, функціональний, оперативний;
- б) плановий, раптовий, кінцевий;
- в) попередній, поточний і заключний;
- г) попередній, раптовий, заключний

3. Якій виділяють контроль за характером проведення?

- а) внутрішній, зовнішній;
- б) лінійний, функціональний;
- в) фінансовий, виробничий;
- г) плановий, раптовий

4. Якій виділяють контроль за змістом?

- а) внутрішній, зовнішній;
- б) попередній, поточний, заключний;
- в) фінансовий, виробничий, маркетинговий;
- г) лінійний, функціональний

5. Якій виділяють контроль по суті завдання?

- а) внутрішній, зовнішній;
- б) відкритий, скритий;
- в) фінансовий, виробничий;

г) лінійний, функціональний, операційний

6. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків;
- б) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- в) щоб виконавці боялись і добре їх виконували;
- г) щоб виконавці своєчасно виконували завдання

7. Який контроль здійснюється у ході виконання роботи?

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) плановий;
- г) заключний

8. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

- а) у період виконання запланованих робіт;
- б) до фактичного початку виконання певних робіт;
- в) після виконання запланованих робіт;
- г) у період виконання окремих робіт

9. Основними завданнями контролю є:

- а) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
- б) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
- в) забезпечення досягнення запланованого прибутку;
- г) забезпечення постійного розвитку організації

10. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

- а) до фактичного початку виконання робіт;
- б) у ході проведення певних робіт;
- в) після виконання запланованих робіт;
- г) в ході проведення і після виконання всіх робіт

11. Способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам називаються:

- а) методами контролю;
- б) процесом контролю;
- в) системою контролю;
- г) чинниками контролю

12. Що є суб'єктом контролю?

- а) організації;
- б) технологічні процеси;
- в) використання основних виробничих фондів;
- г) виробництво продукції

13. Стан і поведінка об'єкта управління – це:

- а) предмет контролю;
- б) об'єкт контролю;
- в) суб'єкт контролю;
- г) процес контролю

14. Як називається вид контролю при якому виконавець сам контролює якість своєї роботи?

- а) зовнішній контроль;
- б) внутрішній контроль;
- в) функціональний контроль;
- г) поточний контроль

15. До основних методів непрямого контролю відносять:

- а) селекція кадрів;
- б) організаційна культура;
- в) формалізація;
- г) всі відповіді вірні

Тема 8. Прийняття та реалізація управлінських рішень

Мета: розглянути характерні особливості управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень за різними критеріями, етапи розробки та реалізації управлінських рішень, прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

- 1.Що таке управлінське рішення?
- 2.Які основні вимоги пред'являються до управлінських рішень?
- 3.Як класифікують управлінські рішення (за терміном дії, по частоті прийняття, за широтою охоплення, за формою підготовки, за складністю, за способом прийняття, за способом здійснення)?
- 4.Дайте поняття організаційного рішення?
- 5.Як класифікують організаційні рішення?
- 6.Охарактеризуйте етапи раціонального рішення проблеми (діагноз проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, оцінка альтернативи)?
- 7.Які чинники впливають на процес прийняття рішень?

Ключові поняття: управлінське рішення, суб'єкт рішення, модель прийняття рішень, програмовані рішення, не програмовані рішення.

Рекомендована література:4,7,8,10,20,21

Завдання 1: Нижче наводиться список рішень. Необхідно визначити, чи є вони програмованими чи ні. Обґрунтувати свою відповідь.

- 1.Прийом на роботу завідувачем інституту фахівця, в дослідну лабораторію компанії, що виготовляє складну технічну продукцію.
- 2.Визначення фінансовим директором розміру дивідендів, які повинні бути виплачені акціонерам на дев'ятий рік послідовної успішної фінансової діяльності компанії.
3. Вибір членами правління місця для чергової філії банку, що вже має 50 відділень у великому місті.
4. Згода керівником на працевлаштування випускника економічного факультету університету в апарат управління великої фірми

- 5.Визначення річного завдання для асистента і професора кафедри.
- 6.Вибір авторами друкованого видання для розміщення реклами про новий
- 7.Вибір правлінням компанії місця для будівництва ресторану в невеликому місті.
8. Розрахунок премії за виконання планових показників підприємства
9. Рішення про вдосконалення організаційної структури одного з структурних підрозділів підприємства
10. Підвищення мотивації підлеглих в компанії
11. Визначення цілей організації про способи підвищення якості продукції
12. Прийняття рішення на зміну ціни або асортименту товару
13. Складання графіка відпусток співробітників підприємства
14. Керівник оголосив догану співробітнику, який запізнився
15. Визначення цілей і стратегії розвитку підприємства

Завдання 2: Використайте метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступної проблеми: стимулювання студентів до кращої успішності.

Індивідуальне завдання: Наведіть приклади управлінських рішень на кожен класифікаційну ознаку.

Теми презентацій:

1. Вплив темпераменту на розробку реалізацію управлінського рішення.
2. Експертні методи прийняття управлінських рішень.
3. Основні етапи процесу прийняття рішень і їх зміст.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Реалізація управлінських рішень з мінімальними витратами виражається через:

- а) ефективність;
- б) реальність;
- в) законність;
- г) своєчасність

2. За способом прийняття управлінські рішення класифікують на:

- а) загальні та часткові;
- б) програмовані, непрограмовані та компромісні;
- в) одноособові, колегіальні та колективні;
- г) економічні та технологічні

3. Управлінське рішення це:

- а) результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) сукупність прийомів впливу на систему;
- г) заохочення творчого мислення

4. Що є четвертим етапом блокової моделі підготовки та прийняття рішень?

- а) ідентифікація ситуації;
- б) оцінка ефективності варіантів рішення;
- в) вироблення альтернатив рішення;
- г) постановка проблеми

5. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення складається найчастіше з:

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів ;
- в) чотирьох етапів;
- г) п'яти етапів

6. Директор зібрав нараду керівників основних підрозділів для спільного вироблення рішення про можливість виходу фірми на міжнародний ринок. Яке рішення за своєю компетенцією буде прийнято в цьому випадку?

- а) колегіальне;
- б) одноосібне;
- в) групове;
- г) експертне

7. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

- а) виконання виробничих завдань;
- б) отримання прибутку;
- в) досягнення великих прибутків;
- г) досягнення цілей організації

8. Що здійснюється на стадії прийняття управлінського рішення?

- а) розробка та оцінка альтернативних рішень і курсів дій;
- б) відбір критеріїв вибору оптимального рішення;
- в) вибір і прийняття найкращого рішення;
- г) оцінка альтернатив

9. Що відбувається на етапі збору та обробки інформації в процесі прийняття рішення?

- а) визначення достатньої інформації для правильного вибору;
- б) сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища;
- в) порівняння реальних значень контрольованих параметрів із запланованими або прогнозованими;
- г) відбір критеріїв вибору оптимального рішення

10. Вкажіть той варіант відповіді, який характеризує ділову бесіду, проведenu керівником з метою поділитися власними поглядами на виконання рішення?

- а) наказ;
- б) припис;
- в) рада;
- г) нарада

11. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- б) щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази;
- в) тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все;
- г) щоб заохочувати працівників.

12. Коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів, то рішення приймаються:

- а) в умовах невизначеності;
- б) в умовах ризику;
- в) в умовах неповної визначеності;
- г) немає правильної відповіді

13. Під процесом прийняття управлінського рішення розуміється:

- а) виконання певної послідовності операцій;
- б) аналіз взаємопов'язаних операцій;
- в) аналіз помилок;
- г) діагностування проблеми

14. По частоті прийняття управлінські рішення можна класифікувати на

- а) одноразові і повторювані;
- б) коротострокові, середньострокові;
- в) загальні;
- г) оперативні

15. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

- а) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;
- б) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- в) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;
- г) щоб не зробити помилок.

Тема 9. Інформація і комунікації в менеджменті

Мета: характеристика поняття комунікацій і комунікаційної мережі, процесу комунікацій, елементів комунікаційного процесу, основних бар'єрів комунікацій.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте поняття комунікації. Що є метою комунікації?
2. Охарактеризуйте види комунікацій: (за ознакою офіційності формальні, неформальні), міжособистісні комунікації («зв'язковий», «сторож», «лідер», «св'язний»).
3. Що таке міжособистісні, групові та масові комунікації?
4. Які є недоліки та переваги усних та письмових комунікацій?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні типи невербальних комунікацій.

6. Які існують етапи комунікаційного процесу?
7. Назвіть елементи комунікаційного процесу.
8. Які є бар'єри міжособистісних комунікацій?
9. Назвіть правила ефективних комунікацій.

Ключові поняття: комунікації, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, вербальні комунікації, невербальні комунікації, внутрішньоорганізаційні комунікації, зовнішньоорганізаційні комунікації, чутки, комунікаційний процес.

Рекомендована література: 2,3,8,10,12,14

Завдання:

Міжособисті комунікації дуже важливо закріпити ефективним слуханням. Правила ефективного слухання використані під час обміну інформацією, дозволяють розширити можливості порозуміння під час комунікації та підвищити ефективність останньої. В набір звичайних норм, регламентуючих порядок слухання, включають:

- перестаньте говорити;
- допоможіть мовцю зняти напруженість;
- покажіть мовцю, що ви готові слухати;
- усуньте подразнюючі моменти;
- співчвайте мовцю;
- будьте терпеливими;
- стримуйте свій характер;
- не допускайте спорів та критики;
- задавайте питання;
- перестаньте договорити.

Наповніть кожне з цих правил набором норм та дій дозвільного та заборонного характеру з точки зору керівника (слухача) підлеглого (мовця).

Ситуація для аналізу :

Валентина працює під керівництвом одного і того ж начальника вже 11 років. Одного разу її давня подруга за часом запитала, наскільки їй добре працювати зі своїм начальником? Пролунав приблизно таку відповідь: "Взагалі-то, нічого. Він мені не докучає. Я роблю свою роботу". Тоді подруга поцікавилася: "Але ти ж працюєш на одному місці 11 років. Як ти працюєш? Тебе коли-небудь підвищать? Будь ласка, не ображайся, але мені абсолютно незрозуміло, яке відношення має те, що ти робиш, до роботи фірми".

Валентина задумалася: "Я дійсно не знаю, чи добре я працюю. Мій начальник ніколи зі мною про це не говорить. Правда, я завжди вважала, що відсутність новин - вже хороша новина. Що стосується змісту і важливості моєї роботи, то при прийомі на фірму мені щось не дуже виразно пояснили, і більше про це не йшла розмова. Ми з керівником не дуже спілкуємося".

Питання до ситуації:

1. Які цілі і умови ефективності комунікацій між керівником і підлеглим відсутні?
2. Як можна визначити рівень вертикальних комунікацій?
3. Яким чином можна більш ефективно побудувати зворотний зв'язок?

Індивідуальне завдання: Наведіть можливі перешкоди на шляху обміну інформацією в організації.

Теми презентацій:

1. Невербальні комунікації в організації і їх значення.
2. Основні моделі та стилі ділових комунікацій.
3. Психологічні аспекти ділового спілкування.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Комунікаційний стиль -це:

- а) спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікаційні взаємодії з іншими;
- б) відправлення інформації без використання слів;
- в) поєднання учасників, які беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків;
- г) швидкість обміну інформацією

2. Комунікаційна мережа- це:

- а) поєднання учасників, які беруть участь в комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків;
- б) відправлення інформації без використання слів;
- в) спосіб, за допомогою якого індивідуум будує комунікаційні взаємодії з іншими;
- г) викривлення повідомлення при його подальшій передачі

3. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

- а) збирач інформації;
- б) відправник інформації;
- в) засіб збирання інформації;
- г) засіб передачі інформації

4. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

- а) те, що деформує зміст інформації;
- б) те, що вносить помилки в деякі види інформації;
- в) те, що вносить корективи в певні види інформації;
- г) те, що заважає збирати необхідну інформацію

5. Комунікація- це:

- а) процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння;
- б) обмін інформацією;
- в) сукупність прийомів впливу на систему;
- г) напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснити управлінський вплив на об'єкт управління

6. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

- а) те, що деформує зміст інформації;
- б) те, що вносить помилки в деякі види інформації;
- в) те, що вносить корективи в певні види інформації;
- г) те, що заважає збирати необхідну інформацію

7. Особа, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію називається:

- а) отримувач;
- б) відправник;
- в) експерт;
- г) лідер

8. Комунікаційний процес передбачає наступну послідовність етапів:

- а) зародження ідеї, кодування, вибір каналу, передача, декодування, зворотній зв'язок;
- б) зародження ідеї, кодування, вибір каналу, декодування, передача;
- в) зародження ідеї, кодування, передача, вибір каналу, декодування
- г) зародження ідеї, передача, зворотній зв'язок;

9. Для запобігання викривлення змісту повідомлення у процесі комунікацій, використовуються:

- а) зворотній зв'язок;
- б) шуми;
- в) швидкість передачі інформації;
- г) всі відповіді вірні

10. Який вид міжособистісних комунікацій визначається політикою, правилами, посадовими інструкціями даної організації?

- а) формальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) вертикальні комунікації;
- г) горизонтальні комунікації

11. Вертикальні комунікації – це:

- а) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
- б) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) передбачають передачу інформації в організації з одного рівня на інший рівень ієрархії

12. Горизонтальні комунікації – це:

- а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

13. Основними бар'єрами комунікацій є:

- а) соціально-психологічний клімат, опір змінам ;
- б) операції з інформацією;
- в) кодування, декодування;
- г) сприйняття повідомлення адресатом, статус особи

14. Як поділяють комунікації за ознакою офіційності?

- а) формальні та неформальні;
- б) офіційні та неофіційні;
- в) письмові та усні;
- г) міжособистісні, групові

15. За типом відносин між учасниками комунікації поділяються на

- а) міжособистісні, групові, масові;
- б) офіційні та неофіційні;
- в) письмові та усні;
- г) формальні та неформальні

Тема 10. Влада та лідерство у системі менеджменту

Мета: розглянути сутність понять “керівництво”, “вплив”, “влада”, типи влади, визначити різницю між керівництвом та лідерством, класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства, проаналізувати форми влади, розглянути основні теорії лідерства.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте поняття «керівництво», «вплив», «авторитет менеджера», «лідерство», «стиль керівництва»?
2. Які є види влади?
3. Які існують підходи до визначення факторів ефективного лідера?
4. Розкрийте сутність теорія лідерства МакГрегора.
5. Охарактеризуйте когнітивну карту лідерства?
6. Як класифікують стилі керівництва
7. Які чинники враховують при виборі стилю керівництва?

Ключові поняття: влада, вплив, лідерство, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

Рекомендована література: 2,3,4,13,16, 17

Ситуація для аналізу:

Всі компанії стикалися з важкими ситуаціями, і «Armstrong Co», на жаль, не стала винятком. У 1992 р головний виконавчий директор компанії Девід Армстронг вирішив, що для виживання компанії потрібні решучі заходи. Він заморозив заробітну плату, щоб допомогти компанії пережити рік, який обіцяв бути дуже важким. Це рішення вступило в силу негайно, і в звичайній надбавці кожного року на цей раз було відмовлено.

Реакція працівників виявилася негайною. Вони сприйняли рішення без особливих скарг. «Компанія завжди вела себе чесно по відношенню до мене.

Тепер я повинен відповісти їй тим же». Через кілька місяців виявилось, що 1992 р буде набагато вдалішим, ніж це прогнозувалося. Армстронг вирішив, що компанія може не тільки виплатити кожному звичайну надбавку, а й кілька її збільшити. Компенсація кожному працівникові склала 400 дол.

Компанія не виплатила працівникам ці 400 дол. чеками. Замість цього всіх працівників запросили в приміщення для відпочинку. Стоячи за великим столом, вкритим білою скатертю, Армстронг пояснив, що так як у компанії справи йдуть краще, ніж очікувалося, вона хоче поділитися з співробітниками.

Після чого, він підняв скатертину і всі співробітники побачили, що стіл покритий 10-долларовими купюрами - приблизно в кількості 12 500 шт. Працівники підходили по одному, тиснули руки Армстронгу і менеджерам компанії; кожного з них дякували за проявлене розуміння. Кожен співробітник отримував по 40 хрустких, нових купюр в 10 дол.

Питання до ситуації:

1. Яку форму міжособистісної влади вважав за краще Армстронг, приймаючи своє рішення?
2. Чи вважаєте ви, що Армстронг відчуває сильну потребу у владі? Чому?
3. Як Армстронг впорався з невизначенністю? Чи згодні ви з його діями?
4. Який владою мали співробітники компанії, якщо вони мали нею? Як вони могли скористатися цією владою в негайному сенсі?

Ситуація для аналізу:

Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносин людей у колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

На практиці можна простежити, що менеджер відіграє ті чи інші ролі, демонструє різні стилі. Наприклад, виконуючи функції адміністратора, він може бути автократом; вихователя - лібералом, а лідера - демократом.

Як відомо, успішна діяльність організації залежить від керівника. У двох різних туристичних організаціях простежимо різні стилі керівництва, від яких і залежить досягнення успішного результату.

На підприємстві «Навколо світу» керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.

В іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим

ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Питання до ситуації:

1. Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях?
2. Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?

Індивідуальне завдання Опишіть моделі керівництва Блейка та Мутона. Який стиль керівництва ці дослідники вважали найефективнішим?

Теми презентацій:

1. Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника.
2. Сутність чотирьох систем Р. Лайкерта.
3. Формальні і неформальні лідери в колективі.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Лідерство у менеджменті – це:

- а) здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації;
- б) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації;
- г) здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків

2. Будь-яка поведінка одного індивіда, що вносить зміну в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда - це поняття:

- а) влади;
- б) лідерства;
- в) впливу;
- г) стиль керівництва

3. Що таке авторитет?

- а) влада, що виникла на формальній основі, як дана комусь і яка приймається підлеглими як те, з чим вони згодні і вважають правильним;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) будь-яка поведінка одного індивіда, що вносить зміну в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда;
- г) манера поведінки спеціалістів апарату управління

4. Влада, яка базується на засадах примусу- це:

- а) вплив на персонал через винагороди;
- б) вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.
- в) вплив на персонал через страх;
- г) вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання

5. На чому ґрунтується еталонна влада?

- а) на засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера;
- б) на засадах тільки ораторських здібностей;
- в) на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера;

г) на засадах особистих здібностей

6. Яку владу називають традиційною?

- а) законну;
- б) експертну;
- в) еталонну;
- г) владу засновану на примусі

7. Підґрунтям законної влади є:

- а) право менеджера організовувати виконання певних завдань;
- б) переконання підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати;
- в) право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт;
- г) право менеджера давати вказівки

8. Експертна влада- це

- а) вплив через розумну віру;
- б) виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – підкорятися;
- в) обіцянка винагороди;
- г) примус до підлеглого

9. Влада – це:

- а) здатність захищати себе від зовнішніх впливів;
- б) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;
- в) можливість втручатися в будь-який процес;
- г) можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих

10. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:

- а) "Теорією У";
- б) Підходом з позицій особистих якостей;
- в) "Теорією Х";
- г) Теорією "2".

11. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:

- а) переважно на роботу;
- б) або на роботу, або на людину;
- в) переважно на людину;
- г) тільки на людину

12. Еталонна влада ґрунтується:

- а) на засадах примусу;
- б) на силі особистих якостей або здібностей лідера;
- в) на силі волі лідера;
- г) на моральних якостях лідера

13. Для автократичного стилю керування характерні:

- а) централізація повноважень;
- б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- в) високий ступінь структуризації робіт;

г) орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій

14. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

а) лідерство і вплив;

б) лідерство, вплив, влада;

в) влада і лідерство;

г) вплив і влада.

15. Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:

а) про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу;

б) про розроблення гнучких графіків виходу на роботу;

в) про розроблення програм соціального розвитку персоналу;

г) про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці

3.ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ СИТУАТИВНИХ ЗАВДАНЬ:

Ситуативне завдання :

У відділі працює менеджер Олег Садовий, в обов'язки якого входить завдання збору відгуків про роботу компанії в Інтернет, а також розміщення позитивної інформації на різних форумах і сайтах про саму компанію. При цьому інформацію йому надають різні відділи, які прагнуть, щоб саме про них інформація в мережі з'являлася максимально часто. Обсяг завдань постійно зростає, представники відділів прагнуть натиснути на Олега, щоб їх матеріали були розміщені в першу чергу, при цьому нерідко висловлюють невдоволення затримками. Олег любить свою роботу, прагне виконати завдання, тому працює і після офіційного робочого часу, але все одно не встигав.

Олег поскаржився керівнику на ситуацію, що склалася, підкресливши некоректне ставлення з боку співробітників інших відділів. На нараді керівник провів обговорення скарги, зажадав шанобливого ставлення між співробітниками. Деякий час становище було нормальним, але в подальшому співробітники підрозділів все одно стали робити спроби натиснути на Олега, щоб саме їх матеріали мали пріоритет в розміщенні. Напруженість наростала, при цьому Олег дізнався, що в інших відділах співробітники за менш напружену роботу (не пов'язану із зобов'язаннями за строками) отримують більшу заробітну плату. Тому він звернувся до керівництва з приводу підвищення заробітної плати. Заробітну плату підвищили на 5%, але навантаження не було знижено. Конфлікт став наростати.

Питання до ситуації:

- 1.Сформулюйте управлінські проблеми, визначте їх джерела?
- 2.Запропонуйте варіанти врегулювання проблем?

Розв'язання:

При аналізі ситуації були виявлені наступні проблеми, а також джерела виникнення цих проблем:

Перша проблема : В обов'язки співробітника входять два і більше виду робіт з великим об'ємом рутинної роботи.

Джерело проблеми: Вихідні помилки проектування обсягів робіт і штатної структури

Варіант врегулювання проблеми: Провести оцінку витрат робочого часу (з урахуванням планових обсягів робіт)

Друга проблема: Немає фіксованого регламенту надання вхідної інформації для співробітника

Джерело проблеми: Порушення бізнес-процесів організації

Варіант врегулювання проблеми: Створити і впровадити регламент надання інформації та її обробки

Третя проблема: Завдання для співробітника виходять від кількох осіб, які приймають рішення (представники різних підрозділів)

Джерело проблеми: Порушення принципу єдиноначальності

Варіант врегулювання проблеми: Завдання для співробітника видає тільки

безпосередній керівник

Четверта проблема: Скарга співробітника емоційна, але з виробничої точки зору не конструктивна (не виділяє реальну проблему організації праці)

Джерело проблеми: Вузкий горизонт бачення проблеми з боку співробітника

Варіант врегулювання проблеми: Провести оцінку обсягів робіт співробітника, раціоналізувати діяльність, сформулювати систему контролю роботи співробітника (тим часом виключати перевантаження)

Пята проблема: На виробничій нараді проблема розглянута з точки зору міжособистісного конфлікту, не виявлені причини виробничого конфлікту

Джерело проблеми: Некомпетентність керівника

Варіант врегулювання проблеми: Провести роботу з розвитку компетенції в сфері проведення нарад після колективного обговорення

Шоста проблема: Встановлення зарплат співробітників не має чіткого обґрунтування, схильне суб'єктивним рішенням

Джерело проблеми: Низький рівень планування і контролю в організації

Варіант врегулювання проблеми: Провести аудит посадових обов'язків і відповідності зарплат і інших виплат на робочих місцях фірми

Ситуативне завдання:

Коли Петра Макарова позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за місяць платили на 750 грн менш, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, він відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Макарова- це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до «блакитних комірів», і до «білих»-одне й теж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того майстри застосовують вільний а не жорсткий контроль. Як результат, Макаров почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Макаров помітив, ставши до роботи, майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил, навпаки менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань, за можливі помилки. Це дуже вразило Макарова, змусило його працювати краще. І він не поодинокій у своїх відчуттях. Представники в компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4% (у галузі- 16%).

ПИТАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

- 1.Яка з потреб, за Маслоу (представника школи поведінкових наук), допомагає здобути задоволення Макарову?
- 2.До яких факторів, за Герцбергом (представника школи поведінкових наук), можна віднести умови на новому місці роботи.

Розв'язання:

1. Яка з потреб, за Маслоу (представника школи поведінкових наук), допомагає здобути задоволення Макарову?

Задовільняються всі потреби:

Фізіологічні: Макаров має можливість заробити на першочергові потреби. Так, його зарплатня нижча, але судячи з того, що він залишився на роботі, її вистачає на проживання. Також він отримує тижневу зарплатню, що є більш стабільним.

Безпека: на роботі дають компенсацію у разі порушень здорового стану, а також шанс вступити у пенсійний фонд. Це дає працівникам відчуття безпеки та впевненості у завтрашньому дні. Керівники дають можливість Макарову працювати та не хвилюватися за майбутнє, що дуже важливо.

Соціальні: рівність між керівниками та працівниками, кращий клімат та дружні стосунки – ось, що отримує Макаров як бонус до улюбленої роботи, також відсутність суворих покарань за помилки у роботі дають шанс не відчувати страх перед керівництвом.

Повага: завдяки рівності та тому, що компанія повністю покладається на працівників, Макаров має відчуття самоповаги та поваги з боку колег і менеджерів. Також можна припустити, що у таких умовах можливий ріст працівника та кар'єрне просування, що мотивує працювати вдвічі краще.

Самовираження: атмосфера у компанії відповідає правилам моральності. Шанс самостійно вирішувати проблеми компанії та питання, що постають у ході роботи.

2. До яких факторів, за Герцбергом (представника школи поведінкових наук), можна віднести умови на новому місці роботи?

За Герцбергом існує дві групи факторів:

1) Мотиваційні: досягнення, визнання, процес роботи, відповідальність по службі. У мотиваційних факторах можна виділити визнання, так як менеджери визнають, що робота компанії залежить від працівників. Процес роботи для Макарова є комфортним, що допомагає йому зосередитися на відповідальності кожного завдання. Завдяки клімату на ставленню у команді, мотивація знаходиться на першому місці і дає можливість Макарову працювати ефективніше

2) Гігієнічні фактори: політика і управління, технічне керівництво, оплата праці, відносини із керівництвом, умови роботи. У гігієнічних факторах задовольняються усі умови. Відносини з керівництвом та умови роботи комфортні, оплата праці стабільна та зручна для життя, політика і управління дають відчуття безпеки та впевненості. Таким чином фізичне та ментальне здоров'я працівників завжди хороше, що дає їм змогу не відволікатися, а виконувати свою роботу на максимум.

3. Як Ви обґрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використання моделі Портера-Лоулера?

Цінність винагороди та вірогідність оплати праці на високому рівні: оплата праці стабільна, а також можна припустити, що за гарно виконану роботу є можливість отримати винагороду у вигляді премії.

У компанії цінують кваліфікованість співробітника, адже саме від працівників, на думку менеджера, залежить успіх компанії. Завдяки чому самоповага та відповідальність за результат допомагають працівнику досягти поставлених цілей.

У вигляді зовнішніх та внутрішніх нагород представлені різні можливості: шанс вступити у пенсійну спілку, отримати страховку у разі хвороби, а також кар'єрне зростання, приємний клімат та відсутність суттєвих покарань. Такі нематеріальні винагороди створюють особливо сприйнятливую атмосферу у компанії, що посилює ефективність працівника.

Загалом компанія повністю відповідає даній моделі, що і дає їй можливість скоротити плинність кадрів та посилити ефективність роботи кожного з працівників та компанії загалом.

Ситуативне завдання:

ПАТ «Аqua Vita» діє згідно із статутом, має рахунки в банках, самостійний баланс і виконує всі функції, пов'язані із закупівлею і реалізацією продовольчих товарів населенню міста Мукачево Закарпатської області.

На підприємстві «Аqua Vita» працює 450 осіб, з них працівників апарату управління — 38 осіб. Голова правління ПАТ «Аqua Vita» призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку запрошено 15 працівників апарату управління.

У визначений час не з'явилось 6 осіб. Голова правління доручив своєму секретарю з'ясувати причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарada почалася із запізненням на 30 хвилин. Перед початком наради Голова правління повідомив присутнім, що цю нараду присвячено розробці заходів для усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізація реалізації товарів і послуг. Нарada почалась з 30-хвилинної доповіді Голови правління, в якій ішлося про невиконання плану з товарообігу і прибутки, відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводилися всім відомі дані, вкотре критикували керівників відділів маркетингу, організації та персоналу та окремих спеціалістів за «невжиття заходів» і т. ін.

Проте почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалося, оскільки на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління пробували відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов'язків працівників відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не могли відповісти на окремі запитання Голови правління, мотивуючи це тим, що в них немає такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, ті, що виступали на нараді, не дотримувалися регламенту. У приміщенні було шумно, мікрофон не працював. Закінчилась нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому товаристві спостерігались і раніше.

ПИТАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

Оцініть якість виробничої наради, проведеної Головою правління ПАТ «Аqua Vita». Визначте, яких помилок в організації виробничої наради припустився Голова правління?

Розв'язання:

Одразу варто зазначити, що нарада мала надзвичайну низьку якість. При аналізі ситуації було виявлено наступні помилки в організації та проведенні наради:

1. Голова правління повинен був чітко й однозначно визначити тему наради та ознайомити з нею учасників наради. Завдяки такому кроку, ймовірно, скоротилася кількість відсутніх учасників, а також усі б мали змогу ознайомитися з потрібною інформацією та бути більш обізнаними для дискусії.
2. На нараду було запрошено 15 керівників, оптимальна кількість учасників 5-12.
3. Окрім цього, ознайомити варто було заздалегідь, аби учасники мали час для описаного раніше.
4. Наступною помилкою стало те, що Голова правління витрачав свій час та усіх присутніх на з'ясування причини відсутності колег – це абсолютно беззмістовний вчинок, який не змінив би хід подій. Після цього не варто було витратити 30 хвилин на висвітлення інформації, яка відома усім. Замість цього можна було б чітко й лаконічно висловити свої зауваження та невдоволення, а також не використовувати критику стосовно окремих підлеглих назагал. У такому випадку, кожна людина намагатиметься оправдати себе, а не вирішити проблему, а також не буде сприймати зауваження адекватно.
5. Ще одна проблема, яку варто було усунути ще до початку наради, а саме – вибір приміщення. Шумна аудиторія та несправність техніки не лише гає час, але й не дає працівникам можливості сфокусуватися.
6. Як вже було зазначено, через відсутність підготовки як керівника так і підлеглих, не було сплановано послідовність питань та регламент виступів.
7. В ході наради не було вирішено питання, які виносились на цю нараду, не було навіть ніяких ідей стосовно вирішення поставлених проблем. Голові правління потрібно переглянути свої помилки при підготовці та проведенні наради і в майбутньому не повторювати данні помилки.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. / Пер. з англ. Т.Літенської. К.: КМ-Букс. 2020. 240 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / К.С.Безгін, І.В.Грішина та ін. Одеса: Астропринт. 2015. 392с.
3. Мазаракі А.А.Основи менеджменту : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. К.: Атіка, 2014. 848 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента. 3-е изд / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури М.:Диалектика, 2016. 672 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
6. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. – К. : Ліра-К. – 2018. – 528 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Черкаси, 2014, 216 с.
8. Стахів О.Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
9. Шкільняк М.М. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252с.

Допоміжна:

10. Безус А.М. Менеджмент: навч.посіб./ А.М.Безус.-К.: АМУ, 2015.-268с.
11. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / О.В. Бондар. – 2-ге видання, переробл. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. Чернівці, Книги-ХХІ, 2010. 528 с.
13. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Пер. з англ. В.Глінки. К.: Наш формат, 2019. 288 с.
14. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с
15. Вихор М.В. Корпоративне управління: навч.-метод. посібник. Біла Церква: БНАУ, 2017.147
16. Кацавець Р.С. Ораторське мистецтво: підручник. 2-ге вид, допов. Київ: Алерта, 2018. 215 с. Дафт Р. Менеджмент. 8-е издание. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Спб.: Питер, 2011. 800 с.
17. Кузьмін О. Є. Менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с
18. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. – Харків: ВСВ-Принт, 2015. – 299 с.
19. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової

літератури», 2015. 560 с.

20. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.

21. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник/В.Г.Федоренко.-3-тє вид., переробл.ідоповн.-К.:Алерта, 2015.-492с