

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

Одеса 2021

УДК 658 (075.8)
М50

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського Національного Морського Університету
(протокол № 9 від 28 квітня 2021)*

Рецензенти:

Липинська О.А. – доктор економічних наук, професор;

Савельєва І.В. – доктор економічних наук, професор.

Леонов О.О., Леонова Т.М.

М50 Менеджмент. Практикум: Навчальний посібник. / О.О. Леонов, Т.М. Леонова, Одеса, «Магістр», 2021. – 98 с.

В навчальному посібнику представлено практичні завдання, ситуаційно-аналітичні задачі, ділові ігри та тести для самооцінки знань з навчальної дисципліни «Менеджмент».

Навчальний посібник сприятиме оволодінню термінологією, логікою, а також основними інструментами менеджменту, придбанню навичок з розв'язання різноманітних задач управлінської діяльності підприємств.

УДК 658(075.8)
М50

© Леонов О.О., Леонова Т.М., 2021
©«Магістр», 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1	
«Розвиток теорії й практики менеджменту»	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2	
«Організація як об'єкт управління»	17
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3	
«Цілі та функції менеджменту»	28
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4	
«Організаційні структури управління».....	41
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5	
«Методи управління».....	52
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6	
«Мотивація»	60
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7	
«Групова динаміка. Лідерство».....	71
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8	
«Рішення в процесі управління»	84
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	97

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується прагненням країни зайняти певну нішу у світовому економічному просторі. На шляху до цієї мети вітчизняні підприємства й організації зіткнулися із багатьма проблемами, які в основному пов'язані із трансформаціями української економічної системи. Динамічні зміни бізнесового середовища висувають суворі вимоги до фахівців із професійною інженерною підготовкою, щодо використання ними сучасних підходів в управлінні.

Виникають нові цілі та завдання, нові перспективи розвитку та нові можливості. Сучасний фахівець із професійною інженерною підготовкою повинен дуже добре орієнтуватися в питаннях управління та проблемах, з ними пов'язаних, знати особливості управління персоналом, інновації, технології, особливості науково-технічного розвитку для того, щоб ефективно використовувати ресурси організації та досягати поставлених цілей. Саме тому особливої ваги набувають фахівці, що досконало володіють організаційними процесами, які здатні правильно розуміти власну роль у розвитку організації, оцінювати межі повноважень та ефективно й раціонально приймати рішення.

У цьому аспекті навчальна дисципліна «Менеджмент» є базовим джерелом отримання первинних знань про організацію, її функції й механізм функціонування. Основною метою вивчення даної дисципліни є набуття студентами теоретичних знань і практичних навичок з питань методології менеджменту. Приділяється основна увага формуванню у майбутніх спеціалістів теоретичних знань і практичних навичок у сфері менеджменту організацій, розвитку у студентів самостійного логічного мислення стосовно управління основними процесами в організаціях та їх взаємодії із зовнішнім оточенням.

У навчальному посібнику подано методичні вказівки та завдання для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджменту».

Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння та перевірки знань студентів у посібнику пропонується підхід, який ґрунтується на використанні контрольних запитань, тестових та ситуаційних завдань до кожної теми.

Пропоновані послідовність, кількість та структура виконання практичних робіт мають рекомендаційний характер і можуть змінюватися залежно від кількості годин, відведених для занять, та обсягу пройденого теоретичного матеріалу для студентів відповідних форм навчання.

Виконуючи завдання, студенти мають можливість спробувати працювати індивідуально або в групі, використати наявні знання з інших економічних дисциплін для прийняття рішень, проявити риси лідера чи ефективного учасника команди, що є важливим для формування майбутнього фахівця із професійною інженерною підготовкою.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема «Розвиток теорії й практики менеджменту»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Розвиток теорії й практики менеджменту». Особлива увага студентів приділяється сутності менеджменту, систематизованому погляду на управління, основним положенням шкіл наукового управління.

2. Набуття навиків щодо практичного використання положень основних шкіл управління в сучасній практиці менеджменту, застосовування на практиці положення інтегрованих підходів в менеджменті.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна (класична) школа.
3. Школа людських стосунків та поведінкових наук.
4. Кількісна школа.
5. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте школи менеджменту.
2. Які положення школи наукового менеджменту до сьогодні використовуються в системі управління підприємством?

3. Чи є правомірним використання виразу «організація управління»? Свою думку обґрунтуйте.
4. Яким теоріям і концепціям (людського чи виробничого спрямування) ви надали б перевагу у практичній роботі?
5. Охарактеризуйте реальні та потенційні можливості використання зарубіжного менеджменту у сфері менеджменту в українській економіці.

Практичні завдання:

Вправа 1.

Виділіть основні управлінські революції, школи і підходи. Сформулюйте їх відмінні риси. Заповніть табл. 1.

Таблиця 1

Внесок в сучасну науку управління різних шкіл і підходів

Наукові напрямки, школи (період, роки)	Основні ідеї, ключові положення
1.	
2.	
•	
•	
•	
п.	

Вправа 2.

Охарактеризуйте найбільш виразні тенденції, які проглядаються в сучасному менеджменті. Визначте як, на Вашу думку, буде розвиватися менеджмент в ХХІ столітті.

Вправа 3.

Проаналізуйте положення старої і нової парадигм управління в країнах з розвиненою ринковою економікою (табл. 2). Сформулюйте ключові моменти старої і нової системи поглядів на менеджмент (управлінські парадигми) в Україні..

Таблиця 2

Основні положення старої і нової парадигм управління

Стара (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та ін.)	Нова (Р. Уотерман, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер та ін.)
1. Підприємство - це замкнута система, цілі, завдання та умови діяльності якої досить стабільні	1. Підприємство - це відкрита система, що розглядається в єдності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
2. Зростання масштабів виробництва продукції і послуг як головний фактор успіху і конкурентоспроможності	2. Орієнтація не на обсяги випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення споживачів
3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головне завдання менеджменту	3. Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію до умов існування фірми, при яких раціоналізація виробництва стає завданням другого плану
4. Головне джерело додаткової вартості - робітник і продуктивність його праці	4. Головне джерело додаткової вартості - люди, що володіють знаннями, і умови для реалізації їх потенціалу
5. Система управління, побудована на контролі всіх видів діяльності, функціональному розподілі праці, нормах, стандартах і правилах виконання роботи	5. Система управління, орієнтована на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, мотивацію працівників і стиль керівництва

Вправа 4.

Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.

На основі інформації, поданої у книгах Ф.Дж. (Бак) Роджерс «Шлях успіху: як працює корпорація ІВМ», частина І. Бізнес та його заповіді Акіо Моріта «Зроблено в Японії» або будь-яких інших літературних джерел, в яких дано характеристику відповідних моделей менеджменту, сформулюйте переваги кожної моделі, оформіть їх у вигляді таблиці й зазначте, які з виокремлених вами переваг слід використати в моделі вітчизняного менеджменту та чому.

Вправа 5.

Коносуке Мацусіта – це один з найвидатніших менеджерів сучасності. Він заснував електротехнічну фірму «Мацусіта Денкі». Він вважав, що своїм успіхом завдячує тим принципам, які проповідував. Він сформував таку лінію поведінки менеджера: “коли у тебе в підпорядкуванні 100 чоловік, ти повинен завжди бути серед них, коли 1000 – можеш зайняти місце в центрі, якщо ж ти керуєш 10 000, будь на деякій відстані, але там, звідки всіх видно”. Чи відповідає ця лінія поведінки вимогам сучасності? Чи повинні вітчизняні менеджери застосовувати цю лінію поведінки?

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Японська система менеджменту – одна з найефективніших в світі. При цьому головне її достоїнство – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До основних її напрямів відносяться:

– постановка цілей і задач, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив однодумців;

– свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. В той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;

– антибюрократичний стиль керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;

– доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми, саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найефективніше і швидко виконати будь-яке найважче завдання;

– право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Мова не йде про пряму непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджерів слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але деколи і віковими традиціями пошани старших молодшими;

– виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організовуються колективні форми відпочинку і ін.

Завдання:

1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що, на вашу думку, заслуговує увагу, з чим ви не згодні?

2. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи українських компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

Ситуація 2

Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф.Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років.

Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалось у відкритому полі. Коли розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміновою роботою.

Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

Ф.Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12т за день. Ф.Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним. Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф.Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри.

Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф.Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. в день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався

інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф.Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день.

Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф.Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантажування чавуну за методом Ф.Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Завдання:

1. Обговоріть експеримент Ф.Тейлора по навантажуванню чавуну.

2. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана його наступна думка: «...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і па якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

4. Які висновки та рекомендації Ф.Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Ситуація 3

Проаналізуйте сім принципів ведення справ у Росії, вироблених ще у 1912 році:

1. Поважай владу. Влада – необхідна умова ефективного ведення справ. У всьому повинен бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку.

2. Будь чесним та правдивим. Чесність та правдивість – фундамент підприємництва, передумова отримання «здорового» прибутку та гармонійних стосунків у справах. Російський підприємець зобов'язаний бути бездоганним носієм чесності та правдивості.

3. Поважай право приватної власності. Вільне підприємництво – основа добробуту держави. Російський підприємець зобов'язаний в поті чола працювати на благо своєї вітчизни. Таке завзяття можна виявити лише при спиранні на приватну власність.

4. Люби і поважай людину. Любов та повага до людини праці з боку підприємця породжує любов у відповідь та повагу. В таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку у людей різних здібностей, спонукає їх виявляти себе з найкращого боку.

5. Будь вірний слову. Ділова людина повинна бути вірною своєму слову. Успіх у справі суттєво залежить від того, як оточуючі довіряють тобі. Слово ділової людини повинно цінуватися значно вище від паперу з печаткою.

6. Живи за можливостями. Не заривайся. Вибирай справу для себе. Завжди оцінюй свої можливості. Дій відповідно до своїх засобів.

7. Будь цілеспрямованим. Завжди став перед собою ясну мету. Підприємцю така мета потрібна, як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння «двом господарям» не принесе успіху. У прагненні досягти мети не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може замінити порядність і репутацію.

Запитання:

1. Як, на Вашу думку, узгоджуються описані принципи із сьогоденішньою практикою господарювання в нашій державі та в країнах колишнього СРСР?

2. Наведіть принципи, які, на Вашу думку, зневажаються підприємцями і чому?

3. Що необхідно здійснити на рівні держави для створення оптимальних умов господарювання та ефективного управління?

4. Який рівень соціальної відповідальності передбачають розглянуті сім принципів ведення справ?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Основоположником школи наукового управління є:

- а) Елтон Мейо;
- б) Анрі Файоль;
- в) Мері Фоллет;
- г) Фредерік Тейлор.

2. Важливим внеском школи наукового управління у практику управління є:

- а) перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;
- б) систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва;
- в) створення універсальних принципів управління;
- г) застосування в управлінні математики, статистики, програмування.

3. Скільки принципів побудови структури організації було виділено Анрі Файолем?

- а) 14;
- б) 6;
- в) 10;
- г) всі відповіді неправильні.

4. Визначити хронологічну послідовність розвитку наукових шкіл менеджменту:

- а) наукового управління, адміністративна, людських стосунків, кількісна;
- б) адміністративна, наукового управління, людських стосунків, кількісна;
- в) наукового управління, людських стосунків, кількісна, адміністративна;
- г) кількісна, адміністративна, наукового управління, людських стосунків.

5. Яку із сучасних теорій менеджменту часто називають неокласичною?

- а) школу людських стосунків;
- б) школу наукового управління;
- в) кількісну школу;
- г) школу адміністративного управління.

6. Яка з наведених тез не належить Елтону Мейо?

- а) працівник виконує розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих.
- б) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
- в) люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж керівників;
- г) з використанням керівником досвіду, знань та творчих здібностей своїх підлеглих, підвищуватимуться якість рішень і роботи;

7. Хто із наведених науковців не належить до представників кількісної школи в менеджменті?

- а) Н. Лоуренс;
- б) Д. МакГрегор;
- в) Д. Вудворд;
- г) Р. Акофф.

8. Основним завданням кількісної школи в менеджменті є:

- а) збільшення продуктивності (відношення об'єму виробництва до використаних ресурсів) за рахунок полегшення виконуваної роботи;
- б) розвиток продуктивних неформальних контактів в організації;
- в) забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень;
- г) всі відповіді правильні.

9. Френк і Ліліан Гілбрети стали відомими завдяки:

- а) перекладом Файолівських праць на англійську мову;
- б) використанню принципів наукового менеджменту в будівництві;
- в) гуманізації наукового менеджменту;
- г) використанню свого винаходу (мікрохронометра).

10. Анрі Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на такі групи:

- а) вірні відповіді б, г;
- б) фінансові операції, страхові операції, адміністративні операції;
- в) облікові операції, технічні операції, операції обміну;
- г) облікові операції, комерційні операції, технічні операції.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема «Організація як об'єкт управління»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Організація як об'єкт управління». Особлива увага приділяється розгляду організації як відкритої системи, особливостям її функціонування і розвитку,
2. Набуття практичних навичок аналізу мікро і макросередовища організації, чинників, які визначають макросередовище організації.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуативно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Організація як відкрита система, особливості її функціонування і розвитку.
2. Чому створюються організації і яке їхнє основне призначення?
3. Мікросередовище менеджменту.
4. Макросередовище менеджменту.
5. Чинники, що визначають макросередовище організації.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття «організація»?
2. Опишіть мету як змінну організації. Які цілі може мати організація?
3. Охарактеризуйте мікросередовище та макросередовище організації.

4. Опишіть чинники, що визначають макросередовище організації.
5. Опишіть загальні види технологій, які використовуються в організаціях.
6. Обговоріть твердження: «Немає такого типу технологій, який можна вважати найкращим».
7. Чи є технологія суттєвою внутрішньою змінною? Аргументуйте свою відповідь.
8. Чи є зовнішнє середовище обмеженням успішного функціонування організацій?

Практичні завдання:

Вправа 1.

1. Опишіть взаємозв'язки основних змінних організації, які показані на рис. 1.

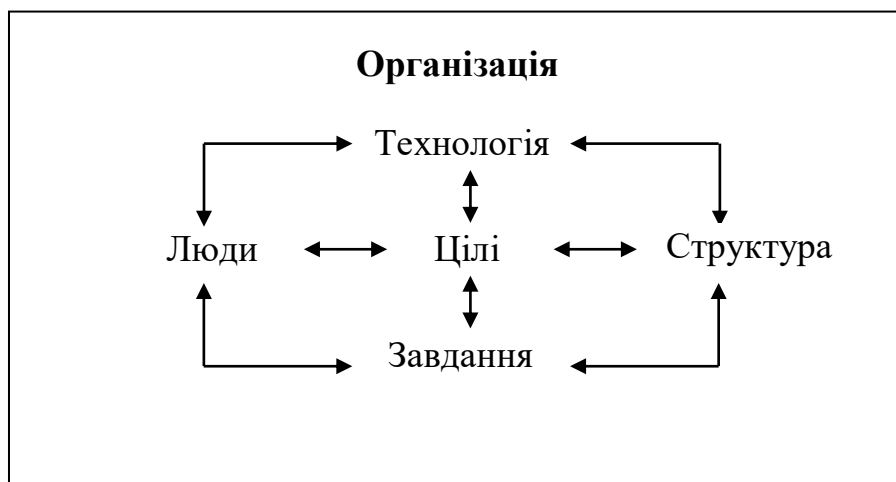


Рис. 1. Взаємозалежність внутрішніх змінних

Вправа 2.

1. Опишіть основні змінні кожної із зазначених організацій (порт, СРЗ, університет). Заповніть табл. 1.

Внутрішнє середовище організацій

Основні змінні	Порт
1. Цілі	
2. Структура	
3. Технологія	
4. Завдання	
5. Люди	

	СРЗ
1.	
2.	
.	
5.	
	Університет
1.	
2.	
..	
5.	

Вправа 3.

1. На прикладі діяльності організації (порт, СРЗ, університет) опишіть взаємозв'язки цієї організації і зовнішнього середовища, показані на рис. 2.

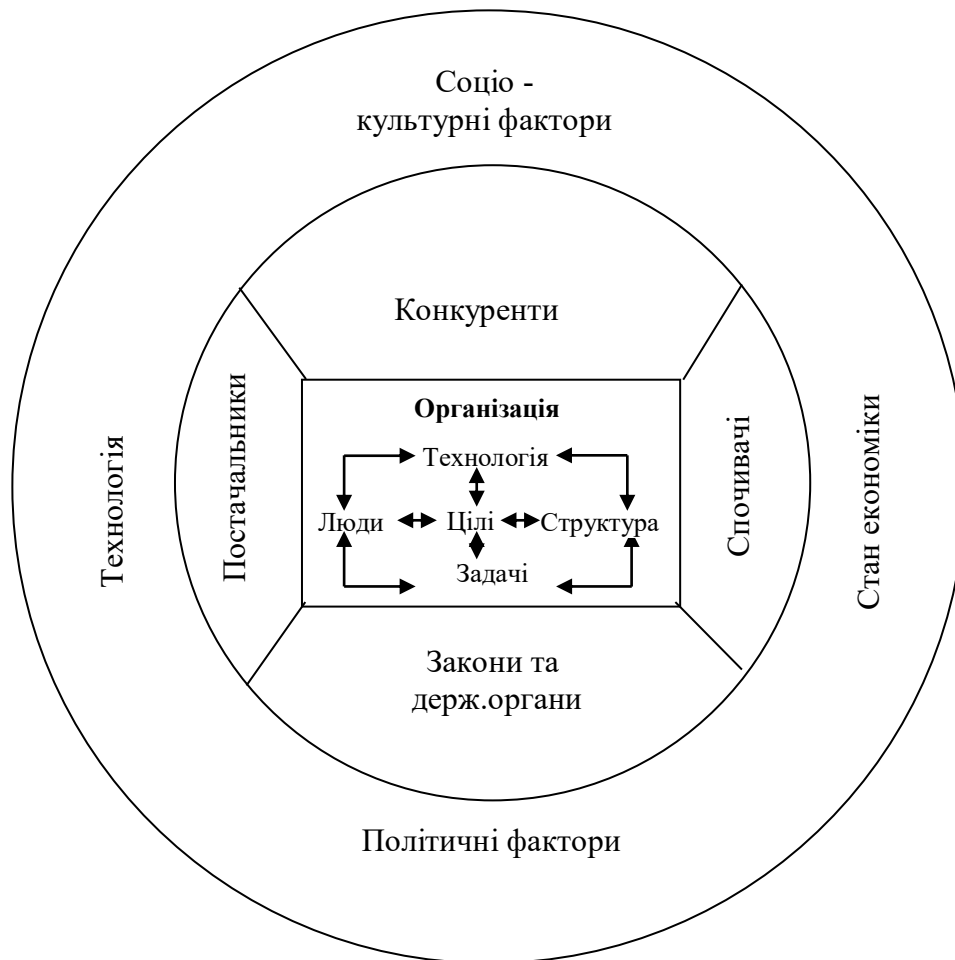


Рис. 2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Вправа 4.

1. Опишіть складність, рухливість і невизначеність середовища в якій функціонує порт, СРЗ, університет.

Вправа 5.

1. За критеріями відмінності проведіть наступний аналіз.
Заповніть табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика формальної та неформальної організації

Порівнюваний параметр	Формальна організація	Неформальна організація
Цілі діяльності		
Взаємовідносини між членами групи		
Організаційна основа взаємодії		
Основна увага приділяється		
Очолює		
Джерело влади лідера		
Регулятор поведінки в групі		

Завдання 6.

1. Розгляньте систему управління в одній із запропонованих організацій, виділіть в ній об'єкт і суб'єкт управління, а також всі матеріально-інформаційні потоки (вхід, вихід, управлінський вплив, зворотний зв'язок) в таких системах, як університет, порт, судноремонтний завод. Заповніть табл.3 для обраної організації.

Система (напр. кондиціонер)

Елемент системи управління	Характеристика елемента в системі управління
Об'єкт управління	
Суб'єкт управління	
Вхід	
Вихід	
Управлінський вплив	
Зворотній зв'язок	

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Компанія без ідеалів – мореплавець без карти.

Найважливішим аспектом керівництва діловою активністю є точне визначення ідеалів корпорації. На цьому заснований весь бізнес. Бо, зрештою, навіщо ми кожного дня ходимо на роботу і займаємося своїми справами?

Дуже важливо, щоби чітка й однакова відповідь на таке запитання була у всіх працівників компанії, починаючи з президента і закінчуючи щойно найнятими службовцями. Порівняння компаній, працівники котрих в своїй більшості або знають, або не знають відповідь на це запитання, розкриває багато важливих відмінностей і не тільки в людських характерах, але і в результатах бізнесу.

Хороший приклад цьому – епізод з історії середніх віків. Трьох каменярів, які працювали на будові феодального замку, запитали: «Для чого ви працюєте?» Перший відповів: «Щоб мати їжу».

Другий сказав: «Щоб обтесати камені для цієї стіни». Відповідь третього була такою: «Для того, щоб побудувати чудовий замок».

Якщо ми сьогодні поставимо подібне запитання людям, зайнятим у бізнесі, то почуємо від них ті ж три типи відповідей, хоча і в дещо іншій інтерпретації. Перша відповідь прозвучить приблизно так: «Я працюю заради хліба насущного», «Я працюю, щоб утримувати жінку і дітей», «Я працюю для того, щоб купити будинок». «Я працюю, для того щоб у вільний час насолоджуватися життям», «Я працюю, щоб здобути певну незалежність від суспільства і розпоряджатися отриманими коштами на свій розсуд». Другий варіант відповіді був би таким: «Я працюю, щоб виготовити даний товар, виконати ті функції, яких від мене чекають, аби виправдати сподівання роботодавця». А у відповіді третього типу прозвучить гордість: «Я працюю, щоб створити кращий світ». Всім відоме кредо корпорації «Filips» – «Змінимо життя на краще!» Це типовий приклад такого світосприйняття, коли підприємство піклується про розбудову суспільства, звісно не забуваючи і про прибуток.

Різниця у відповідях демонструє різницю у ставленні до життя. І якщо залишається хоч найменший шанс на успіх, завжди слід орієнтуватися на третій варіант відповіді. Така свідомість викликає у працівників стан творчості, приносить радість від роботи, від досягнення результату і, що найголовніше, відчуття наповнення змістом власної праці.

Ситуація 2

Навесні 1985 р. службовці відділу гарантійних листів Першого Національного Банку в Чикаго заповнили анкети, які з'ясовували ступінь їх задоволеності роботою.

Результати анкетування показали, що до 80% службовців були незадоволені своєю роботою. У керівництва також викликала занепокоєння низька продуктивність їх відділу, до того ж часто надходили скарги від клієнтів на запізнення і помилки в роботі.

За допомогою фахівця з організаційного розвитку, службовці з'ясували, що причиною їх незадоволеності є одноманітна робота з паперами, що нагадує роботу на конвеєрі. Службовці відчували, що вони працюють на виробництві, де гарантійний лист готується, принаймні 10 людьми, і кожен з них вносить в цю підготовку свою

частку, яка часто не дорівнює частці інших. Так, наприклад, одна з працівниць тільки заклала стрічку в машину телетайпа.

Службовці поскаржилися фахівцю-консультанту, що завдання були настільки роздроблені, що вони рідко розуміли загальний зміст своєї роботи. Але вони відчували, що цей роздроблений процес був не тільки повільним, але і дорогим і вів до великої кількості помилок, що здійснюються в їх відділі при підготовці документів. Вони були переконані, що продуктивність і якість стануть краще, якщо зміст роботи буде переглянуто.

Протягом декількох наступних місяців і за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання – операції і чимало тих, які до того виконувалися окремо, були об'єднані, що дозволило створити повний цикл з більш високим рівнем відповідальності. Службовці пройшли перепідготовку з метою удосконалення своїх навичок і подальше за тим підвищення їх заробітної плати відобразило новий рівень відповідальності в роботі.

Через рік Перший Національний Банк Чикаго зміг відзвітувати про значне підвищення прибутковості, продуктивності, ступеня задоволеності клієнтів і високої трудової моралі службовців.

Через рік Перший Національний Банк Чикаго зміг відзвітувати про значне підвищення прибутковості, продуктивності, ступеня задоволеності клієнтів і високої трудової моралі службовців.

Завдання:

1. Як можна охарактеризувати цілі, завдання і технології в відділі гарантійних листів до і після заходів щодо перегляду змісту роботи кожного працівника?

2. Охарактеризуйте значення здібностей і потреб службовців, які працюють у відділі гарантійних листів.

Ситуація 3

ПАТ «Glaztex» є постачальником автоматизованих ліній з розливу напоїв у пляшки. Два роки тому вона відкрила закордонне торгове представництво, орієнтоване на країни Скандинавії, Німеччину, Францію, а також країни Бенілюкс. За оцінками «Glaztex», в цих країнах було більше 2000 підприємств, яким була потрібна її продукція.

Продукція «Glaztex» перевищує за своїми технічними характеристиками продукцію основних конкурентів.

Технологічна перевага лінії розлиття «Glaztex» була у значно вищій продуктивності (на 10% вище, ніж у продукції конкурентів). Обладнання компанії відповідає всім технічним вимогам, а у процесі виробництва використовуються сучасні технології.

Тести, проведені інженерами «Glaztex» в науково-дослідницькому центрі компанії у Великобританії, показали, що їх система є найнадійнішою на ринку. «Glaztex» особливу увагу акцентували на високому рівні якості продукції, проте за вищої ціни, ніж у конкурентів.

Штат торгового представництва у Північній Європі включав менеджера зі збуту та чотирьох торгових представників, за якими були «закріплені» відповідно Скандинавія, Німеччина, Франція та країни Бенілюкс. «Glaztex» набирає до своїх представництв лише висококваліфікованих працівників, які здатні творчо мислити і допомагати становленню компанії на міжнародних ринках. Репутація «Glaztex» є бездоганною, оскільки базується на постійному підвищенні рівня якості продукції. Успіхи компанії визнаються навіть її конкурентами.

Завдання:

1. Визначте, до організації якого виду відноситься компанія «Glaztex». Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Охарактеризуйте процес функціонування «Glaztex». Зобразіть схематично модель діяльності компанії «Glaztex».

Для цього визначте, які елементи відносяться до входів, виходів та внутрішнього середовища організації.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети називається:

- а) структурою;
- б) організацією;
- в) законом;
- г) середовищем.

2. Організації класифікують за такими ознаками, а саме:

- а) за способом та метою утворення;
- б) за рівнем централізації;
- в) за ступенем відкритості;
- г) за спрямованістю дії.

3. За характером адаптації до змін виділяють:

- а) прості та складні організації;
- б) формальні та неформальні організації;
- в) механістичні та органістичні організації;
- г) великі, середні та малі організації.

4. Мікросередовище організації – це:

- а) сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення мети;
- б) сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків;
- в) сукупність неконтрольованих сил, що діють за межами підприємства і непідвладні апаратові управління;
- г) частина середовища, яка знаходиться в межах організації.

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. Макросередовище організації – це:

- а) сукупність цілеспрямованих процесів чи дій, що призводить до утворення необхідних зв'язків;
- б) частина середовища, яка знаходиться в межах організації;
- в) сукупність неконтрольованих сил, що діють за межами підприємства і непідвладні апаратові управління;
- г) сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення мети.

7. Які з факторів макросередовища організації належать до факторів непрямого впливу?

- а) конкуренти;
- б) міжнародні відносини;
- в) постачальники;
- г) органи державної влади.

8. 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.

9. Які з факторів макросередовища організації належать до факторів прямого впливу?

- а) інвестори;
- б) НТП;
- в) політичні фактори;
- г) міжнародні відносини.

10. Бажаний результат спільної праці групи – це:

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема «Цілі та функції менеджменту»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Цілі та функції менеджменту». Особлива увага студентів приділяється методичним підходам до визначення місії і цілей організації, сутності функцій організації та їх місця в системі управління.

2. Оволодіння студентами умінь та навичок щодо формулювання місії організації та системи цілей, прийомами побудови «дерева цілей».

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуативно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Характеристики цілей. Класифікація цілей..
2. Визначення й значення бачення майбутнього та місії організації..
3. Поняття функцій менеджменту..
4. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
5. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних..

Дискусійні питання:

1. Для чого потрібне і чому важливе формулювання місії організації?
2. Що повинне містити формулювання місії організації?
3. Що таке цілі організації і яким вимогам вони повинні задовольняти?

4. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
5. У чому суть функції організації?
6. Чим викликана необхідність і в чому суть функції контролю?
7. Що передбачає функція стимулювання (мотивації)?

Практичні завдання:

Вправа 1.

1. В ролі керівника нового, підприємства що створюється, Вам необхідно відповісти на наступні питання:

- 1.1. Якою справою, яким бізнесом Ви хочете займатися?
- 1.2. Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
- 1.3. На яких клієнтів Ви розраховуєте?
- 1.4. Як Ви це зробите?

2. Сформулюйте місію (девіз, кредо, лейтмотив) Вашого підприємства однією фразою з 20 - 25 слів.

Формулювання місії мусить відображати наступні аспекти:

- потреби;
- продукти;
- напрямок росту.

Вправа 2.

Для ілюстрації поняття місія порівняйте два підходи до бізнесу: виробничий і маркетинговий.

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня (приклад)	Стрижка, укладка волосся	Ми робимо людей красивими
Економічний журнал		
Порт		

СРЗ		
Університет		
Готель		

Вправа 3.

Місія організації

Розгляньте місії деяких українських та іноземних компаній, що представлені нижче. Поміркуйте, як можна переформулювати ці місії таким чином, щоб зробити з них мету першого рівня в дереві цілей відповідної компанії (керуйтеся для цього критеріями, яким повинна відповідати кожна мета). Побудуйте для обраної компанії дерево цілей.

Місії

1) **METRO Cash & Carry** – лідер в області оптової торгівлі: «METRO Cash & Carry пропонує оптову торгівлю за принципом Cash & Carry для різних сфер бізнесу і професіоналів. METRO Cash & Carry пропонує якісну продукцію і бізнес-рішення за максимально низькими цінами. METRO Cash & Carry - партнер для професіоналів».

2) **POLAROID** – світовий лідер в області фотографії: «Наша мета - вдосконалення і розвиток ринку миттєвих фотографій і цифрової апаратури для задоволення зростаючої потреби людей зафіксувати на фотографіях обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця і кумедні миттєвості життя».

3) **Sony Corporation** – провідний японський виробник аудіо та відео апаратури, засобів телекомунікацій: «Ми група молодих людей, які наділені достатньою енергією для нескінченного творчого пошуку».

4) **IBM** – міжнародна компанія, що працює в сфері сучасних інформаційних технологій і займається виробництвом комп'ютерів і комплектуючих, програмного забезпечення, мікроелектроніки,

мережевих рішень і т.п.: «Ми прагнемо бути лідерами в інноваціях, розвитку і виробництві самих наукоємних технологій».

5) **Toyota** – японська корпорація, що займається виробництвом автомобілів різних модифікацій і для будь-якої сфери життя: «Будівництво автомобілів - це суспільна справа, що об'єднує роботу багатьох людей».

6) **Eastman Kodak** – виробляє фотоапаратуру та комплектуючі до неї, а також надає весь спектр послуг, пов'язаних з друком фотографій: «Ми допомагаємо світу створювати спогади і заробляти гроші».

7) **Apple Computer, Inc.** – виробник комп'ютерів, комплектуючих і програмного забезпечення як для персональних користувачів, так і для професіоналів: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

8) **Ericsson** – постачальник телекомунікаційних рішень для операторів мереж зв'язку і провайдерів послуг, для корпоративних користувачів і кінцевих споживачів: «Зрозуміти можливості і потреби користувачів і надати їм комунікаційні рішення кращі, ніж у конкурентів».

9) **Canon** – виробник цифрової і аналогової фототехніки, чорно-білих і кольорових копіювальних апаратів, електронних друкарських машинок, калькуляторів, обладнання для роботи з мікрофільмами, факсимільних апаратів т.п.: «Спільна робота і життя для загального блага».

10) **BBC** – британська телекомпанія: «Завдяки BBC народ буде говорити з народом мовою миру».

Вправа 4.

Побудова «Дерева цілей»

Визначити три рівні змістовних цілей та побудувати дерево цілей за вибором для однієї з організацій:

- промислового підприємства;
- торгового підприємства;

- підприємства сфери транспортних послуг;
- підприємства сфери будівельних послуг;
- підприємства сфери освітніх послуг;

Для побудови цільової моделі організації можна використовувати такий інструментарій, як побудова графічної схеми, що має вигляд дерева. Вона називається - «дерево цілей».

«Дерево цілей» будується шляхом упорядкування цілей. У процесі їх визначення виконується класифікація і градація цілей за певними критеріями, формується ієрархія цілей, яка завершується постановкою задач. Задачі – це роботи, які можуть бути виконані визначеним способом і у раніше встановлені строки.

У процесі ієрархічного розгортання цілей на вершині піраміди записується сформульована генеральна мета (ціль) організації, а потім – підцілі першого порядку, реалізація яких має забезпечити досягнення генеральної мети. Засоби, що послугують для реалізації підцілей першого порядку, уявляють собою підцілі другого порядку. Засобами для їх реалізації є підцілі третього порядку і т.д. Завершується дерево цілей задачами.

Декомпозиція головної цілі виконується з урахуванням таких правил:

- генеральна ціль, яка знаходиться у вершині графічної схеми повинна мати опис кінцевого результату;
- при декомпозиції генеральної (загальної) цілі в ієрархічну структуру виходять з того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілі попереднього рівня;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежними одна від одної і такими, що не виводяться одна з одної;
- фундамент дерева цілей повинні складати задачі, які представляють формулювання робіт, що можуть бути виконані визначеним способом і в визначені строки.

На рис. 2.1 наведено схему «дерева цілей», де генеральною метою є збільшення прибутку організації на якусь конкретну величину. Можливі ключові цілі (перший рівень декомпозиції), які наведені по функціональних підсистемах.

Маркетинг – 1. Збільшити кількість продаж (визначеного виду товарів чи послуг) на встановлену величину відсотків.

Виробництво – 2. Досягти найвищого рівня продуктивності праці при виробництві всіх або деяких видів продукції.

Науково-дослідні розробки (НДР) – 3. Завоювати лідерські позиції по випуску нових видів товарів або послуг, витрачаючи на дослідження і розробку певний відсоток доходів.

Фінанси – 4. Зберегти і підтримати на певному рівні всі види фінансових ресурсів

Персонал – 5. Забезпечити умови, які необхідні для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищити рівень задоволення від праці.

Менеджмент – 6. Визначити критичні області управлінського впливу і пріоритетні задачі, які забезпечують отримання запланованих результатів.

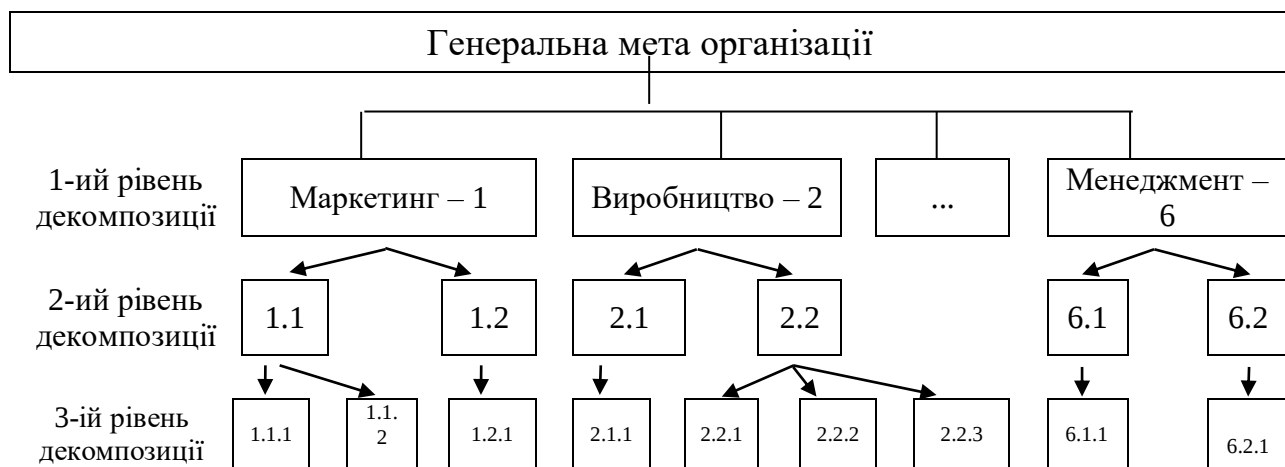


Рис. 1. Схема «дерева цілей» організації

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Оцініть рівень прояву «принципів процвітання» на відомому Вам підприємстві. По кожній позиції виберіть відповідний бал.

Найвищий рівень відповідає семи балам, дуже низький — одному балу. Якщо сума Ваших оцінок становить понад 70 балів, то є всі підстави вважати, що підприємство процвітатиме. Показник 55-60 балів свідчить про наявність тенденції до процвітання. Сума балів 48-54 вказує, що не все ще втрачено. Показник 20 балів — сигнал лиха.

Дванадцять стратегічних принципів процвітання підприємства

1. Чітке уявлення про перспективи підприємства	7 6 5 4 3 2 1	Нечітке уявлення про перспективу
2. Невичерпний оптимізм керівництва	7 6 5 4 3 2 1	Песимізм керівництва
3. Відчуття сімейної атмосфери на підприємстві	7 6 5 4 3 2 1	Відчуття атмосфери «караван-сараю»
4. Зростання частки підприємства на ринку	7 6 5 4 3 2 1	Скорочення частки підприємства на ринку
5. Турбота про якість товарів	7 6 5 4 3 2 1	Зневажання якістю товарів
6. Увага до обслуговування споживачів	7 6 5 4 3 2 1	Недбале ставлення до споживачів
7. Наявність ключового напрямку розвитку підприємства	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність ключового напрямку розвитку підприємства
8. Турбота про талановитих працівників	7 6 5 4 3 2 1	Неувага до талановитих людей
9. Гнучкість управління та організації виробництва	7 6 5 4 3 2 1	Консерватизм в управлінні та організації виробництва
10. Узгодженість між керівництвом та персоналом у питаннях премії та привілеїв	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність такої згоди
11. Створення для всіх працівників привабливих умов праці	7 6 5 4 3 2 1	Наявність привабливих умов праці лише для вибраних осіб
12. Турбота про зв'язки з громадськістю	7 6 5 4 3 2 1	Ігнорування зв'язками з громадськістю

Ситуація 2

Планування малого бізнесу

Завдання: складіть бізнес-план розвитку і підготуйте пакет необхідних документів для Вашого майбутнього підприємства за такою схемою:

Розділ 1. Визначення місії та цілей організації

Частина перша. Необхідно відповісти на такі питання:

- 1.1. Якою справою, яким бізнесом Ви прагнете займатися?
- 1.2. Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
- 1.3. На яких клієнтів Ви розраховуєте?
- 1.4. Як Ви це зробите?

Частина друга. Сформулюйте місію (девіз, кредо, лейтмотив) Вашого підприємства однією фразою з 15-25 слів. Складіть рекламний слоган.

Що буде Вашим брендом?

Розділ 2. Характеристика послуг

Частина перша. Складіть таблицю, в якій перелічіть усі види товарів та послуг, що пропонує Ваша фірма. Вкажіть, яким чином Ви прагнете їх виконувати. Розкажіть про їх властивості (в чому вони полягають?), їх користь (що вони дають клієнту? чому клієнт ними користується?).

Частина друга. Дайте відповіді на питання, використовуючи наступну шкалу оцінок: відмінно, добре, задовільно, погано. Дайте свої роз'яснення до кожного питання:

1. Яка якість Ваших послуг?
2. Наскільки Ваші послуги забезпечують сподівання клієнтів?
3. Якою мірою назви Ваших послуг розкривають їх користь для клієнта?
4. Якщо Ваша фірма пропонує різноманітні види товарів та послуг, то чи сумісні вони між собою?

5. Чи забезпечена Ваша фірма всім необхідним для виконання даних послуг?

6. Чи є у Вас всі необхідні матеріали, чи легко Ви можете їх діставати?

Частина третя. Підсумовуючи ваші відповіді, дайте коротку характеристику запропонованих Вами товарів та послуг.

Розділ 3. Ціноутворення

1. Які ціни (тарифи, гонорари) за Ваші послуги?

2. Оплату берете негайно чи обслуговуєте в кредит?

3. Які види скидок пропонує Ваша фірма?

4. Чи берете Ви плату за непередбачені, додаткові послуги?

5. Як, на Ваш погляд, клієнти сприймають Ваші ціни?

6. Чи вважаєте Ваші ціни конкурентоспроможними?

Підсумуйте Ваші відповіді. Зведіть дані у таблицю.

Розділ 4. Реклама

Дайте повні відповіді на запитання:

1. Які зусилля потрібно прикласти для того, щоб переконати людей користуватися Вашою продукцією, послугами, роботами?

2. Як краще організувати пропозицію товарів та послуг?

3. Як краще використати засоби масової інформації?

4. Як організувати публічні виступи?

5. Які особисті зв'язки можна використати для рекламних цілей?

6. Які заходи товаропросування необхідно запропонувати?

7. Як організувати рекламу поштою?

8. Якою мірою належить використовувати платні оголошення?

9. Як краще використовувати телефон в рекламних цілях?

Підсумовуючи відповіді на ці запитання, підготуйте в прийнятній формі план реклами і пропаганди послуг Вашої фірми.

Розділ 5. Характеристика клієнтури

1. Який середній вік Ваших клієнтів? (Молодші 25 років; 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 51-60; старші 60 років).

2. На клієнтів яких професій і яких суспільних категорій Ви орієнтуєтесь?

3. Яке співвідношення чоловіків та жінок серед Вашої клієнтури?

4. Де живуть Ваші клієнти?

5. Який рівень доходу Ваших клієнтів?

6. Яка головна причина, що змусила їх користуватися Вашими послугами?

Клієнти-підприємства:

1. Наскільки великі підприємства, що є Вашими клієнтами? (За чисельністю персоналу, розмірами основного капіталу). Як давно вони існують? Які їх перспективи?

2. Де вони розміщені?

3. Який середньорічний обсяг реалізації їх продукції?

Висновки: узагальніть усі відповіді на питання і виділіть п'ять загальних характеристик Вашої клієнтури.

Розділ 6. Спілкування і обслуговування клієнтів

Частина перша. Спілкування з клієнтами

1. Подивіться на Ваші каталоги, прайси, буклети, фірмові бланки, візитні картки. Яке враження вони створюють про Вашу фірму у клієнтів?

2. Чи допустимі помилки у листах, які надсилає Ваша фірма?

3. Як Ви і Ваші службовці будете відповідати по телефону? (Чи швидко Ви будете брати телефонну слухавку? Яким тоном розмовлятимете? Який у Вас буде темп розмови? Як чітко Ви збираєтесь промовляти слова?)

4. Чи завжди Ваш телефон буде функціонувати у робочі години?

5. Чи швидко Ви будете реагувати на ділові дзвінки і візити?

6. Яким чином і на чию користь Ви будете ліквідовувати протиріччя між фірмою та клієнтом?

7. Яке враження справить Ваш офіс на клієнтів?

8. Чи довго Ваш клієнт буде чекати прийому?

Частина друга. Обслуговування клієнтів

1. Чи збираєтесь Ви надсилати додаткову інформацію на запит клієнтів?

2. Як швидко Ви збираєтесь виконувати замовлення вашої клієнтури?

3. Який порядок обслуговування клієнтів Ви запровадите у Вашій фірмі? (Сформулюйте однією фразою).

4. Чим обслуговування у Вашій фірмі буде відрізнятися від обслуговування клієнтів на фірмах конкурентів?

Висновки: Підсумовуючи відповіді на Ваші запитання, коротко викладіть порядок стосунків, які Ви будете будувати з Вашими клієнтами і як будете обслуговувати їх на Вашій фірмі.

Розділ 7. Конкуренція

1. Опишіть своїх конкурентів та їх слабкі сторони

Фірма	Послуги	Ціна	Способи реклами	Клієнти

2. Проаналізуйте переваги і слабкі сторони конкурентів

Конкуруюча фірма	Переваги	Недоліки

Розділ 8. Прогнози на майбутнє

1. Складіть і заповніть таблицю за формою

Фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства	Які саме фактори вплинуть на підприємство
Наприклад	
1. Економічний занепад	Внаслідок економічних негараздів важко буде отримати кредит під розвиток

Коротко викладіть прогнози щодо діяльності Вашого підприємства у поточному та наступному році.

Розділ 9. Тенденції у вашій галузі та їх вплив

1. Які майбутні зміни і яким чином, імовірно, вплинуть на Вашу фірму?

2. Які майбутні зміни у ринкових секторах, які обслуговуються підприємствами Вашої галузі бізнесу можуть вплинути на Вас?

3. Які зміни у трудовому законодавстві (КЗпП) можуть вплинути на Ваше підприємство?

4. Які зміни у системі управління можуть торкнутися діяльності Вашого підприємства?

Завдання:

Зробіть загальні висновки та внесіть зміни до проекту (робочого документу).

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Ціль організації – це:

- а) вид роботи, яку необхідно виконати визначеним способом у визначений строк;
- б) форма зв'язку між компонентами внутрішнього середовища організації, закріплена в структурі;
- в) конкретний кінцевий бажаний стан, якого прагнуть досягти члени організації;
- г) співвідношення рівнів управління й видів робіт в організації.

2. Цілі організації повинні задовольнити такі основні вимоги:

- а) досяжність, конкретність, орієнтація в часі;
- б) досяжність і орієнтація в часі;
- в) орієнтація в часі і конкретність;
- г) досяжність ;.
- д) орієнтація в часі

3. Функції управління – це:

- а) види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт;
- б) способи досягнення поставлених цілей;
- в) обов'язки працівників вищої ланки управління організації;
- г) все перераховане вірно.

4. До загальних функцій управління відносяться:

- а) організаційно-технічна й соціально-економічна функції;
- б) планування, організація, координація, стимулювання й контроль;
- в) адміністративні, технічні, виробничі, економічні, господарські функції;
- г) прогнозування, моделювання й програмування.

5. Функції менеджменту бувають:

- а) загальні, індивідуальні;
- б) групові, специфічні;
- в) конкретні, розширені;
- г) правильної відповіді немає.

6. Функції менеджменту

- а) інноваційний менеджмент.
- б) оптимальне поєднання централізованого регулювання та самоврядування.
- в) організація, планування, контроль, мотивація.
- г) переклад фірми в якісно новий стан.
- д) цілеспрямованість.

7. Відповідно до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються в наступному порядку:

- а) планування, організація, мотивація, контроль;
- б) організація, планування, контроль, мотивація;
- в) планування, організація, контроль, мотивація;
- г) мотивація, контроль, планування, організація;
- д) стратегія, планування, організація, контроль.

8. Що таке місія організації?

- а) конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого хоче домогтися організація;
- б) процес вибору цілей організації й програм їхньої реалізації, в) використовуючи людський потенціал організації;
- г) генеральна, найбільш загальна мета організації, у якій чітко виражена причина самого існування організації;
- д) структурована ієрархія цілей організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема «Організаційні структури управління»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Організаційні структури управління». Особлива увага студентів приділяється дослідженню та аналізу організаційних структур управління, розробці шляхів їх вдосконалення.
2. Набуття практичних навиків щодо побудови організаційних структур управління.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції в менеджменті. Характеристика понять «делегування», «повноваження», «відповідальність», «влада».
2. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Вимоги до організаційних структур управління.
3. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Бюрократичні і адаптивні структури.
4. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури.
5. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями.

Дискусійні питання:

1. Назвіть елементи організації як функції управління, подайте їх. характеристики.
2. Проаналізуйте, які проблеми пов'язані зі спеціалізацією. Назвіть основні способи їх подолання.
3. Дайте визначення норми керованості. Проаналізуйте фактори впливу на величину норми керованості.
4. Дайте порівняльну характеристику формальної і неформальної організації. Які групи індивідуумів можна віднести до неформальних організацій?
5. Перерахуйте види управлінських повноважень і охарактеризуйте їх зміст. Назвіть та проаналізуйте фактори, які визначають межі повноважень.
6. Наведіть приклади організацій, для яких кращою є централізація управлінських повноважень і відповідно їх децентралізація.
7. Виберіть найбільш точне визначення делегування повноважень:
 - створення нових посад;
 - перерозподіл вирішуваних завдань між керівником та підлеглими;
 - відмова керівника від відповідальності за вчинки підлеглих.
8. Назвіть основні види повноважень, які делегуються і які залишаються у виключній компетенції керівника.
9. Проаналізуйте, яких принципів слід дотримуватись при делегуванні повноважень.
10. Сформулюйте переваги застосування делегування повноважень в практиці управління. Проаналізуйте, чому багато керівників вважають делегування повноважень негативним явищем. В чому полягає процес створення організації?

Практичні завдання:

Вправа 1.

Розгляньте три найбільш поширені структури управління організаціями:

- проаналізуйте переваги і недоліки;
- вкажіть де доцільно застосовувати, на яких підприємствах;
- для кожної з структур представте графічне зображення.

Заповніть табл.1. «Характеристика організаційних структур управління».

Таблиця 1

Характеристика організаційних структур управління

Тип оргструктури	Переваги	Недоліки	Застосування

Вправа 2.

Завдання 1. За даними штатного розкладу (табл. 2) розробити організаційну структуру судноремонтного заводу. Можна прибрати зайві ланки і додати відсутні.

Завдання 2. Визначте тип даної організаційної структури управління.

Завдання 3. Складіть по даній організаційній структурі ієрархію менеджменту (рівні управління) і визначте ланки управління.

Таблиця 2

№	Найменування підрозділів	Чисельність, осіб	№	Найменування підрозділів	Чисельність, осіб
1	Відділ маркетингу	9	11	Відділ матеріально-технічного постачання	12
2	Відділ головного конструктора	32	12	Відділ кадрів	6
3	Відділ головного технолога	70	13	Відділ зовнішньої комплектації	10

4	Відділ праці і заробітної плати	13	14	Відділ технічної безпеки	4
5	Енергомеханічний відділ	10	15	Центральна заводська лабораторія	9
6	Відділ технічного контролю	9	16	Відділ капітального будівництва	6
7	Планово-економічний відділ	17	17	Господарський відділ	10
8	Виробничо-диспетчерський відділ	20	18	Відділ технічної документації	3
9	Центральна бухгалтерія	17	19	Служба АСУП	1
10	Відділ збуту	5	20	Юридичне бюро	1
				ВСЬОГО	264

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Аналіз організаційної структури управління на прикладі ЗАТ «Невор»

Основним видом діяльності організації є видобуток піску.

Розробку піску товариство здійснює відкритим способом на орендованих землях. Намив піску проводиться сезонно (весна-осінь). Для видобутку нерудних будівельних матеріалів ЗАТ «Невор» використовує спеціальне обладнання, яке орендується у ВАТ «Лерус». Пісок відвантажується автотранспортом і залізницею. Організація має власні під'їзні шляхи. Крім даного виду діяльності, ЗАТ «Невор» виробляє будівельні матеріали (блоки, цеглу), які використовує як самостійно в процесі будівництва, так і реалізує споживачам. ЗАТ «Невор» побудовано адміністративну будівлю на

кар'єрі. Організаційна структура управління ЗАТ «Невор, яка представлена на рис. 1., належить до лінійно-функціонального типу.

Аналіз організаційної структури виявив, що у функції заступника директора з комерційних питань входять не тільки постачання і збут продукції, але також процес планування виробництва і збуту продукції. В результаті керівник відчуває значні перевантаження в роботі, що позначається і на здоров'ї, і на ефективності управлінських рішень.

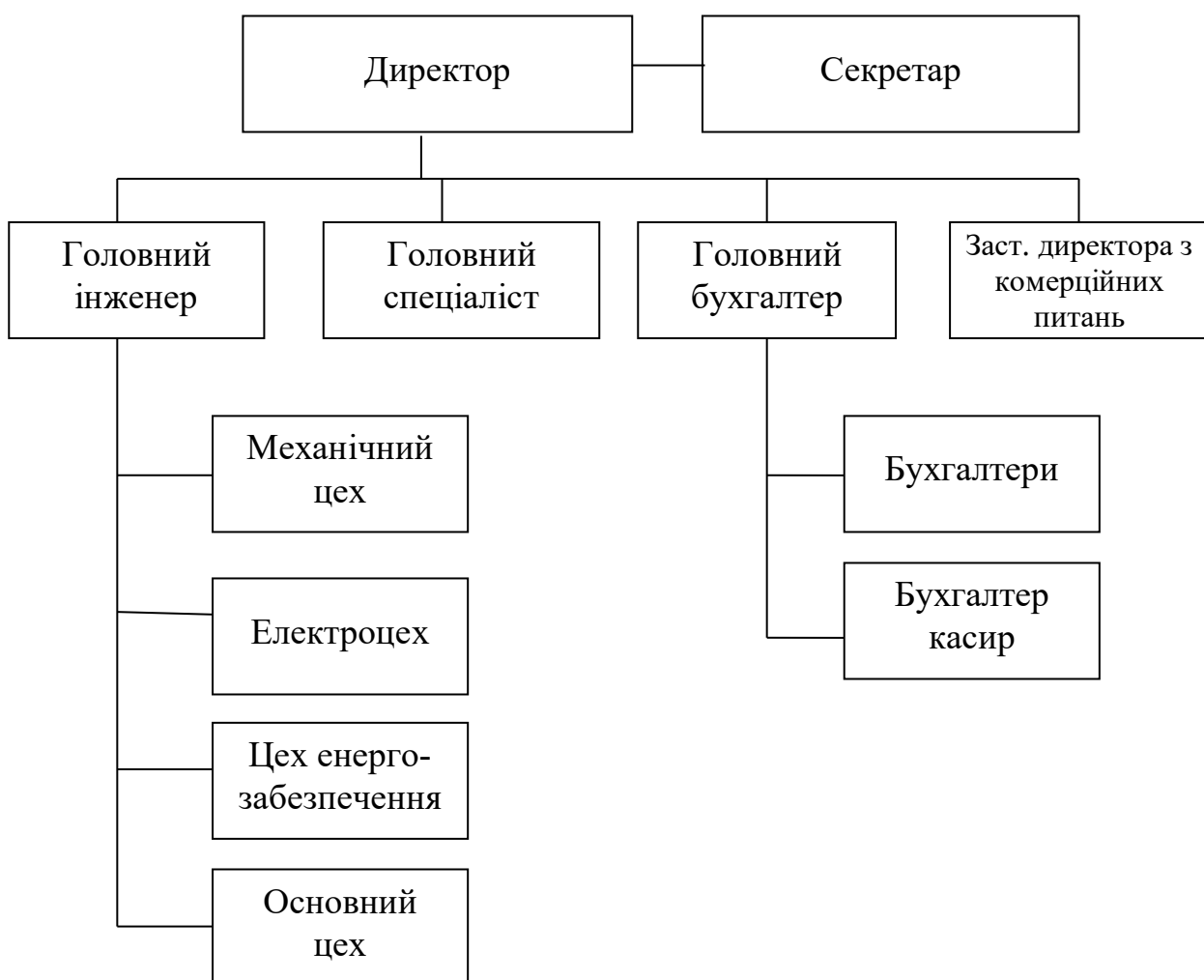


Рис. 1. Організаційна структура управління ЗАТ «Невор»

Завдання: з метою зниження частини навантаження зам. директора з комерційних питань та поліпшення процесу планування виробництва і збуту продукції:

- 1) проаналізувати та обґрунтувати доцільність (недоцільність) проведення організаційних змін;
- 2) запропонувати заходи щодо зміни організаційної структури.

Ситуація 2

Ознайомтеся з «Пам'яткою для менеджера» стосовно організації діяльності підприємства:

1. Постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: «Якщо хочеш вижити — перебудовуйся!»
2. Не можна поспішати з реорганізацією. Передчасні зусилля у перебудові структури компанії можуть лише зашкодити справі.
3. Менеджер повинен серцем прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції.
4. Якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може.
5. Не завжди допомагає рішуче заперечення старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, вдосконаленням).

Завдання:

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Подайте приклади.

Ситуація 3

Вільям Ньюмен сформулював основні причини небажання керівників делегувати повноваження:

1. Помилкова думка «Я зроблю це краще». Керівник стверджує, що оскільки він може зробити цю роботу краще, то він і повинен виконати її замість підлеглого. Два міркування характеризують помилковість такого твердження.

По-перше, витрати часу на завдання, яке міг би виконати підлеглий, означає, що керівник не зможе на належному рівні виконувати інші обов'язки. Загальні вигоди можуть бути більшими, якщо керівник сконцентрує зусилля на плануванні та контролі і свідомо дозволить підлеглому виконувати менш важливі обов'язки, хоча і з дещо нижчим рівнем якості. По-друге, якщо керівник не буде дозволяти підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то вони не підвищуватимуть свою кваліфікацію.

2. Відсутність здібностей керувати. Деякі керівники так занурюються у повсякденну роботу, що нехтують більш загальною картиною діяльності.

Опинившись у ситуації, коли неможливо охопити довготривалу перспективу у потоці повсякденної діяльності, вони не можуть повністю усвідомити значення розподілу роботи між підлеглими.

3. Відсутність довіри до підлеглих. Якщо керівники діють так, ніби не довіряють підлеглим, то підлеглі й будуть працювати відповідно. Вони втратять ініціативність і будуть часто запитувати, чи правильно вони виконують роботу, почуваючи себе невпевнено.

4. Побоювання ризику. Керівники відповідають за роботу підлеглого, тому вони можуть побоюватися, що делегування завдань буде породжувати проблеми, за які керівники відповідатимуть.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку. Паралельно до делегування додаткових повноважень, керівництво повинно створити ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотній зв'язок для отримання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглого на досягнення мети. Крім того, зворотній зв'язок дає керівнику гарантію того, що проблема буде виявлена раніше, ніж перетвориться у катастрофу. Якщо механізми контролю неефективні, то керівництво серйозно остерігатиметься делегування додаткових повноважень підлеглим.

Завдання:

Обговоріть ці положення у світлі реалій сучасного суспільства. Подайте приклади з власної практики.

Ситуація 4

Побудуйте організаційну структуру управління великою корпорацією, яка передбачає створення:

1. Штаб-квартири (рада директорів, президент, віце-президенти з виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, наукових досліджень).

2. Відділення по напрямках діяльності: жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг, врахуйте, що кожен з продуктових напрямів має свій апарат управління.

3. Виробництво жіночого одягу охоплює три стратегічних зони господарювання (СЗГ), а саме: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, масове пошиття спецодягу, пошиття одягу великих розмірів.

4. Виробництво чоловічого одягу охоплює дві СЗГ: пошиття модного молодіжного одягу невеликими партіями, пошиття одягу великих розмірів.

5. Виробництво дитячого одягу охоплює дві стратегічних зони господарювання: одяг для немовлят та одяг для дітей віком 3-5 років великими партіями.

Завдання:

1. Охарактеризувати основні вертикальні та горизонтальні комунікації.

2. Проаналізувати основні проблеми, що вирішуються на рівні штаб-квартири корпорації.

3. Як оптимально розподілити проблеми стратегічного управління між штаб-квартирою та керівниками продуктових відділень.

4. Як можна вдосконалити та спростити організаційну структуру управління корпорацією.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Організація – це:

- а) свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і спільно реалізує певну програму або цілі;
- б) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності;
- в) групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори;
- г) реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію.

2. Організація складається з:

- а) керованої підсистеми;
- б) керуючої та керованої підсистем;
- в) керуючої підсистеми;
- г) керуючої системи, яка забезпечує отримання прибутків.

3. Організаційна діяльність – це:

- а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
- б) розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними;
- в) покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання;
- г) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

4. Передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання називається:

- а) повноваженням;

- б) делегуванням;
- в) відповідальністю;
- г) владою.

5. Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією називається:

- а) організаційною діяльністю;
- б) делегуванням;
- в) організаційною структурою управління;
- г) департаменталізацією.

6. Лінійна організаційна структура характеризує:

- а) підпорядкованість учасників проектної групи як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно;
- б) позбавлення функціональних ланок права безпосереднього впливу на виконавців;
- в) чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях;
- г) систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

7. Де переважно застосовується функціональна організаційна структура?

- а) в управлінні середніми організаціями;
- б) в управлінні великими організаціями;
- в) в управлінні малими організаціями;
- г) в управлінні кооперативними організаціями.

8. Повноваження – це:

- а) передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;

б) реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію;

в) покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання;

г) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань.

9. Основними типами повноважень є:

а) лінійні та регіональні;

б) функціональні та регіональні;

в) лінійні та функціональні;

г) матричні та продуктові.

10. Перевага матричних організаційних структур управління в:

а) високій гнучкості та орієнтації на нововведення;

б) економічності;

в) скороченні часу проходження інформації;

г) поліпшенні координації роботи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема «Методи управління»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Методи управління». Особлива увага приділяється розгляду сутності поняття «методи управління», основним підходам до класифікації методів менеджменту

2. Набуття практичних навичок аналізу методів управління, вмінню вибирати найбільш ефективні, що надійно ведуть до мети, складати їх гнучку комбінацію і використовувати її, віддаючи перевагу певним методам залежно від ситуації.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів управління.
2. У чому відмінність методів управління від функцій і принципів управління?
3. Суть і різноманітність економічних методів управління.
4. Технологічні методи управління.
5. Соціально-психологічні методи управління. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.
6. Адміністративні методи в управлінні. Умови успішної реалізації адміністративних методів. Розподіл відповідальності.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття «методи управління»?
2. Мотивуйте об'єктивну необхідність застосування методів управління.
3. Опишіть класифікацію методів управління за різними ознаками.
4. Охарактеризуйте економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління.
5. Охарактеризуйте механізми дії на працівників методів управління прямого та непрямого впливу.
6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів управління.
7. Наведіть механізм застосування економічних, технологічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління для розв'язання проблеми «Перехід підприємства на виготовлення нового виробу в умовах диверсифікації».
8. Яке визначення методам управління ви можете дати?
9. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
10. За якими ознаками класифікують методи управління?
11. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
12. На які групи поділяють методи управління за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи управління входять до кожної з цих груп?
13. Чи існує взаємозв'язок між методами управління однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі.

Практичні завдання:

Вправа 1.

1. Наведіть приклади організаційно-розпорядчого, економічного і соціально-психологічного впливу (управління) в порту, на судноремонтному заводі, в університеті.

Вправа 2.

1. Розробіть систему організаційно-розпорядчого та соціально-психологічного впливу (управління) у Вашій організації.

Вправа 3.

Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Визначте, за допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Вправа 4.

На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

1. Які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати підприємству для вирішення вищезгаданих проблем?

2. Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.
3. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?
4. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?

Вправа 5.

Ви директор суднобудівного підприємства. У зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії і нових комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнились стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат в колективі. Як, на вашу думку, можна вирішити цю ситуацію і які методи менеджменту варто використати для вирішення цієї проблеми?

Вправа 6.

Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань: в організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників умовами праці; прийняття працівника на роботу; зміцнення трудової дисципліни; створення нового відділу в апараті управління; відображення інвестицій в фінансовому плані; введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Здійсніть аналіз нижчеподаної ситуації. За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства ТОВ «Люкс» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції. Через місяць після прийняття цього рішення директор ТОВ «Люкс» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за попередніми цінами, а різницю залишає собі.

Завдання:

1. Якими повинні бути дії директора підприємства?
2. Визначте методи менеджменту для цієї ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Ситуація 3

Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри повинен був до кінця листопада поточного року підготувати робочу програму з дисципліни «Мікроекономіка». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчально-методичний відділ вимагає подати заплановану програму. Крім того, начальник навчально-методичного відділу має підготувати проректору звіт про виконання плану підготовки робочих програм.

Завдання:

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, начальника навчально-методичного відділу?
2. Які методи менеджменту застосовуються у вузі?

Ситуація 4

Викладач кафедри – висококваліфікований спеціаліст із значними потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не виявляється активність до навчального процесу.

Завдання:

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.
2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

Ситуація 5

Напередодні професійного свята керівник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів керівник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання:

1. Якими мають бути дії керівника відділу, працівника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1.Методи – це:

- а) способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей;
- б) дії, спрямовані на інформування працівників підприємства для досягнення встановлених цілей;
- в) вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру;
- г) послідовність операцій, режимів забезпечення потреб за допомогою застосування відповідних засобів;
- д) зразки виконання схем та використання умовних зображень збереження правил виконання принципів схем.

2.За способом врахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на:

- а) методи організаційного регламентування, адміністративні методи, методи соціальної спадковості;
- б) технологічні, економічні, адміністративні, розпорядчі методи;

в) методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу;

г) методи організаційного регламентування, організаційного нормування, організаційно-методичного інструктування, соціально-психологічного інструктування;

д) методи норм витрат, правил і інструкцій, норм рентабельності.

3. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

а) за напрямом впливу на керований об'єкт;

б) за формою впливу на керований об'єкт;

в) за часом впливу на керований об'єкт;

г) правильно п. а) та п. б);

д) правильно п. а) та п. в).

4. До методів прямого впливу належать:

а) розпорядження;

б) плани;

в) інструкції;

г) правильно п. а) та п. б);

д) правильно п. а) та п. в).

5. Методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

а) методи соціальної спадковості;

б) методи управління організованими групами;

в) адміністративні методи;

г) методи організаційного регламентування.

6. До методів розвитку позитивних зрушень належать:

а) новаторство й обмін досвідом;

б) професійні свята;

в) попередження та обговорення неприпустимої поведінки на зборах;

г) правильно п. а) та п. б);

д) правильно п. а) та п. в).

7. До економічних стимулів належать:

- а) тарифні ставки;
- б) надбавки;
- в) посадові оклади;
- г) дивіденди;
- д) усі відповіді правильні.

8. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:

- а) положення, статуту, постанови;
- б) інструкції, постанови;
- в) статуту, інструкції, постанови;
- г) постанови, наказу.

9. Методи менеджменту – це:

- а) вибір альтернативи;
- б) способи та прийоми впливу на керуючу систему організації;
- в) об'єднувальна функція менеджменту;
- г) формалізовані управлінські рішення.

10. Методи менеджменту – це:

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема «Мотивація»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Мотивація». Особлива увага студентів приділяється значенню мотивації в діяльності сучасного менеджера, аналізу основних теорій мотивації.

2. Набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.
2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.
3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.
4. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.
5. Теорія «двох факторів» Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.
6. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.

7. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття «мотивація»?
2. Опишіть механізм дії мотивації до праці через поведінку, потреби, винагороди, закон результату.
3. Охарактеризуйте змістові та процесуальні типи мотиваційних теорій.
4. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації?
5. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?
6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.
7. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?
8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому?

Практичні завдання:

Вправа 1.

1. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.

2. Визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для студента вищого навчального закладу:

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
- 2...10

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Отримання теоретичних і практичних навичок.
2. Участь у гуртках художньої самодіяльності.
- 3...8.

Вправа 2.

На базі знань отриманих в ході вивчення теми «Мотивація», самостійно опрацюйте запропоновані варіанти та дайте письмові відповіді на них.

Визначте, до яких теорій відносяться наведені характеристики, назвіть ці теорії.

Варіант 1. Теорія базується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення будь-якої мети тільки тоді, коли впевнена в більшій ймовірності задоволення своїх потреб в результаті її досягнення. Мотивація слабшає, якщо ймовірність успіху або цінність винагороди оцінюється невисоко.

Варіант 2. Існує сувора ієрархічна структура, в основі якої фізіологічні потреби, а на вершині – потреби в самовираженні. Заснована закономірність полягає в тому, що перш ніж буде задоволена потреба більш високого рівня, повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів.

Варіант 3. Відповідно до цієї теорії потреби поділяються на фактори здоров'я і мотивуючі фактори. До перших відносять політику фірми, умови роботи, заробітну плату, міжособистісні відносини з керівництвом і колегами. Друга група факторів – це успіх, просування по службі, покликання і схвалення результатів праці, високий ступінь відповідальності, можливість творчого і ділового зростання. Відсутність факторів здоров'я призводить до незадоволеності роботою, в той же час вони не мають мотивуючого характеру.

Варіант 4. Теорія ставить основний акцент на потребах вищих рівнів. Ця теорія обґрунтовує, що в даний час важливі потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, вже задоволені. Стверджується, що людям притаманні три потреби: влада, успіх і причетність.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

«Клуб 100»

У 1981 р. Даніель К. Бойл з фірми «Даймонд Інтернейшнл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми (Палмер, шт. Массачусетс), що виготовляє картонні упаковки для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким» працівникам і малозначущим трудовим спорам. У цьому зв'язку ідея «Клубу 100» виникла у нього як спосіб залучення уваги до тих працівникам, які день у день робили саме те, що і були зобов'язані робити.

На заводі в Палмер працювало 300 чоловік, 25% з них були членами профспілки робітників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низький. Проведені незадовго перед цим обстеження показали, що 79% працівників вважали, що вони одержують недостатню винагороду за хорошу роботу.

Ідея «Клубу 100» являла собою скоріше план залучення належної уваги до хорошим працівникам за допомогою бальної системи, а не схему додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, за рік роботи без запізнень – 15 балів.

Додаткові бали нараховувалися працівникам також за подані ними пропозиції щодо поліпшення техніки безпеки, підвищенню продуктивності та за обслуговування місцевого населення.

Працівники, які набрали 100 балів, отримували нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом «Клуб 100». Працівники, які набрали більше 150 балів, отримували право вибрати по каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, і коли рахунок досягав 600 балів, вони отримували право на більш цінні подарунки (наприклад, радіотелефон).

Тільки за перший рік після реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі зросла на 14,7%. Продовжувала вона збільшуватиметься і в подальшому. Проведене через два роки після початку реалізації плану обстеження працівників показало, що 86% з них відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81% вважав, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася на інших заводах фірми, в відділенні «Даймонд фіберглас Продактс» в цілому кількість відхилень від необхідного рівня якості зменшилося на 40%, а продуктивність праці зросла на 14,5%.

Чому ж працівникам виявилися настільки дороги нейлонові куртки та недорогі сувеніри? Бойл в цьому зв'язку розповідав історію про те, як одна жінка-працівниця хвалилася своєю курткою касиру місцевого банку: «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. В перший раз за ті 18 років, що я працюю на фірму, вони нагородили мене за мою звичайну повсякденну роботу». За ці роки жінка заробила понад 200 тис. дол., але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Завдання:

1. Як працює ідея «Клубу 100» в плані мотивації працівників?
2. Розгляньте ідею «Клубу 100» з точки зору зовнішніх і внутрішніх винагород.
3. Яка з змістовних теорій мотивації найкраще підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?

Ситуація 2

Уявіть себе заступником керуючого по роботі з персоналом банку «М».

Перед вами поставлене завдання оновити мотиваційну політику установи відповідно до нинішнього періоду.

Завдання

1. Проаналізуйте потреби співробітників кредитно-фінансової установи, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д.МакКлеланда та ін.).

2. Визначте, мотиви співробітника фінансово-кредитної установи, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у табл. 1.).

Таблиця 1.

Шляхи та засоби задоволення потреб працівників

№ п/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4				
n				

Для виконання роботи використовуйте основні методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу.

Фізіологічні потреби:

- надавати працівникам невисоку оплату праці, що забезпечує виживання;
- пропонувати людям хороші умови роботи з точки зору освітлення, рівня шуму, температури і т.п.

Потреби в безпеці і захищеності:

- створити ясну і надійну систему соціального страхування;
- застосовувати чіткі і справедливі правила регулювання діяльності працівників;
- оплачувати працю вище прожиткового мінімуму;
- не притягувати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійснення ризикованих дій;
- забезпечувати гарантії стабільної роботи, медичного обслуговування, отримання пенсій;
- забезпечувати можливості навчання та освіти для створення стабільності в роботі.

Потреби в причетності і приналежності:

- використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури (уніформа, прапор, гімн фірми, ритуали, традиції, обряди);
- надавати співробітникам таку роботу, яка дозволяла б їм спілкуватися;
- створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди;
- конструктивно працювати з неформальними групами, які виникли, не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не завдають організації шкоди;
- створювати умови для соціальної активності членів організації поза її рамок;
- періодично нагадувати співробітникам, особливо тим, хто займає невисокі посади, що керівництво і колеги їх цінують.

Потреби в повазі і визнанні:

- пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу;
- ставитися до співробітників і підлеглих з повагою;
- високо оцінювати проявлену ініціативу, творче ставлення до справи, використовувати різні форми вираження визнання заслуг підлеглих;
- залучати підлеглих до формулювання цілей організації і вироблення рішень, прислухатися до їхньої думки;
- делегувати підлеглим додаткові завдання та повноваження;
- сприяти просуванню підлеглих по службових сходах, забезпечувати можливості навчання та перепідготовки, які підвищують рівень їх професіоналізму;
- забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання).

Потреби підлеглих в самовираженні:

- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал;
- доручати підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі, надавати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань;
- заохочувати і розвивати у підлеглих творчі здібності, залучати їх до роботи, що вимагає винахідливості і творчості;
- залучати підлеглих до громадської діяльності в організації.

Ситуація 3

Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню критеріїв оцінки питомої ваги тих чи інших потреб у свідомості людей різних країн та регіонів світу. Вони дали деякі цікаві результати, про що свідчить табл. 2.

Таблиця 2

Ступені задоволення потреб керівниками різних країн
(5 – найменше задоволення; 1 – найбільше задоволення)

Потреба	Ступень задоволення	США та Великобританія	Латинська Європа*	Північна Європа**	Нації, що розвиваються***	Японія
Самореалізація	5	5	5	5	5	3
Автономія	4	4	4	4	4	2
Повага	3	3	1	1	1	4
Товариськість	2	2	3	2	3	5
Безпека	1	1	2	3	2	1

* Латинська Європа: Іспанія, Італія, Франція, Бельгія.

** Північна Європа: Швеція, Норвегія, Данія, Німеччина.

*** Країни, що розвиваються: Чилі, Аргентина, Індія.

Таблиця показує, які потреби задоволені найбільше, а які найменше. Потреба поваги найбільше задоволена керівниками Латинської та Північної Європи і країн, що розвиваються. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великобританії відповідають тим, що були передбачені теорією Маслоу. Треба зазначити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Модель виявиться іншою, якщо поглянути на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їхній погляд, є найважливішими

Таблиця 3

Міра важливості потреби для керівників різних країн
(5 – найменш важлива; 1 – найбільш важлива)¹

Потреба	США	Італія	Німеччина	Швеція	Іспанія	Індія
Самореалізація	1	1	1	1	1	2
Автономія	2	3	3	2	3	3
Повага	5	2	4	5	5	4
Товариськість	3	4	5	4	4	5
Безпека	4	5	2	3	2	1

Простежується вражаюча відмінність стосовно значення безпеки для керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії — з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Тому ми можемо зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їхньому культурному контексті (оточенні).

Ситуація 4

Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка на Гавайї разом із сім'ями на два тижні.

Керівництво було вражене підсумками — навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану.

Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але з сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

Запитання:

Який мотивуючий фактор запропонували би Ви?

Ситуація 5

Спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який ось-ось отримає диплом і шукає роботу за фахом.

Які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

Запитання:

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації називається:

- а) мотивуванням;
- б) плануванням;
- в) організуванням;
- г) контролюванням.

2. Потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій називається:

- а) винагородою;
- б) плануванням;
- в) мотивацією;
- г) спонуканням.

3. Потреби бувають:

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

4. Винагороди – це:

- а) фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь;
- б) процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

в) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти;

г) правильної відповіді немає.

5. Основними групами теорій мотивації у менеджменті є:

а) гігієнічні та процесуальні;

б) змістовні та процесуальні;

в) процесуальні та поведінкові;

г) змістовні та неокласичні.

6. Теорія мотивації Абрахама Маслоу передбачає:

а) задоволення лише фізіологічних потреб;

б) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та приналежності;

в) задоволення первинних і вторинних потреб людини;

г) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами.

7. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорії:

а) Фредеріка Герцберга;

б) Стейсі Адамса;

в) Лаймана Портера та Едварда Лоулера;

г) Девіда МакКлеланда.

8. Які фактори, згідно з теорією Фредеріка Герцберга, впливають на поведінку людини?

а) гігієнічні та мотиваційні;

б) гігієнічні та природні;

в) влади, успіху та приналежності;

г) існування, зв'язку.

9. 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.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема «Групова динаміка. Лідерство»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Групова динаміка. Лідерство». Особлива увага студентів приділяється сутності керівництва в організації, формам влади, стилям керівництва.
2. Набуття практичних умінь розвитку лідерських якостей, навичок обирати ефективний стиль керівництва в залежності від ситуації та більш прийнятну форму управлінської влади.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.
2. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.
3. Основні положення теорій Х та Y МакГрегора. Типологія керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. «Управлінська решітка» Р. Блейка і Дж. Моутон.
4. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять «керівництво», «вплив», «влада»?
2. Опишіть типи влади.
3. Охарактеризуйте класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.

4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?
6. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?
7. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?

Практичні завдання:

Вправа 1.

На базі знань отриманих в ході вивчення теми «Групова динаміка. Лідерство», опрацюйте запропоновані дискусійні питання та дайте письмові відповіді на них.

1. Наведіть приклади влади окремих історичних особистостей. Поясніть основу їхньої влади. (Сталін, Черчилль, Муссоліні, Форд, Карнегі та ін.);

2. Розташуйте перераховані джерела влади в порядку найбільшої значимості для Вас:

- володіння інформацією;
- зовнішні зв'язки і ділові знайомства;
- примус (економічний і зовнішньоекономічний);
- експертиза (рівень професіоналізму лідера);
- право на владу (право приймати рішення);
- особистий приклад (харизма);
- справедливість винагороди.

3. Проранжуйте основи влади стосовно другої половини XX століття. Змінились вони або залишилися колишніми?

Вправа 2.

Ситуаційно-аналітична вправа

Навички концептуального мислення стосуються здатності менеджера мислити абстрактно.

Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати їх для визначення лідерських рис в інших.

Завдання:

1. Складіть список з п'яти відомих осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватись лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів.

2. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних і двох менш успішних лідерів.

Вправа 3.

Вивчивши характеристики стилів керівництва у відповідності з різними теоріями, заповніть таблицю. Проаналізуйте три стилі керівництва. Заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

Характеристики стилів керівництва

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1. Спосіб прийняття рішень 1.1. Групою при консультації керівника 1.2. Індивідами або групою за участю керівника або без нього 1.3. Одноосібний			
2. Спосіб впливу на підлеглих 2.1. Пропозиція 2.2. Наказ 2.3. Прохання, вмовляння			
3. Ініціатива виконавців 3.1. Заохочується і використовується 3.2. Переважає 3.3. Допускається			

4. Ставлення до підлеглих 4.1. Доброзичливе, вимогливе 4.2. Жорстке, вимогливе 4.3. М'яке, невимогливе			
5. Способи стимулювання 5.1. Економічні 5.2. Адміністративні 5.3. Моральні			
6. Атмосфера 6.1. Вільна / сваволя 6.2. Вільна 6.3. Напружена			

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносинами 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.

У іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлює покарання). Досягнення цілей організації ставить 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.

Завдання:

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

Ситуація 2

Контрастні стилі

Протягом восьми років Генрі Адамс працював менеджером по виробництву. Він пройшов всі щаблі службових сходів і був відомий як жорсткий, але роботящий керівник. Джейн Вейк обіймала посаду менеджера з виробництва приблизно такий же термін і також пройшла всі щаблі. У Джейн склалася репутація приємного і працьовитого керівника.

Протягом останніх років керовані ними відділи були «на голову» вище інших шести відділів по конкретних виробничих показниках. Цим керівникам вдалося домогтися успіхів, незважаючи на їх майже діаметрально протилежне ставлення до робітників.

Генрі пояснював свій підхід у такий спосіб: «Єдиний спосіб керувати робітниками – це застосовувати жорсткий підхід, як тільки вони роблять помилку. Взагалі кажучи, щоб тримати їх в тонусі, я періодично збираю їх і влаштовую прочухан незалежно від того, заслужили вони його чи ні. Якщо вони працюють добре, то я кажу, що саме за це їм платять гроші. Застосовуючи такий підхід, єдине, що мені треба, це просто пройти по своїй ділянці - і люди починають працювати як божевільні».

Джейн пояснила свій метод так: «Я не вірю в хороші відносини з робітниками, як це представлено в теорії людських відносин. Але вважаю, що робітник заслуговує на визнання і увагу з мого боку, якщо він або вона добре виконує свою роботу. Якщо людина робить помилку, я на нього не накидаюся. Я вважаю, що ми всі можемо допускати помилки. Однак я завжди пояснюю, в чому полягала помилка і що слід зробити. Як тільки все зроблено правильно, я повідомляю про це робочим. У мене немає часу приділяти увагу всім, хто працює добре, але я намагаюся періодично підходити до тих, хто зазвичай працює абияк».

Незважаючи на те, що відділ Генрі поряд з відділом Джейн значиться в передовиках за обсягом виробництва, у нього плинність кадрів в три рази вище, ніж у Джейн, а дані відділу контролю за якістю свідчать про те, що відділ Генрі виконав норми якості тільки двічі за останні шість років, в той час як відділ Джейн лише один раз не виконав стандарти якості.

Завдання:

1. Поясніть відмінності в їх підходах при роботі з людьми?
2. На які приклади покарання, позитивного і негативного підкріплення ви можете вказати в цій ситуації?
3. Який метод використовує Джейн в роботі з людьми?
4. Як ви поясните виробничі результати, плинність кадрів і показники якості в цих двох підрозділах?

Ситуація 3

Новий низовий керівник (low-менеджер) зайняв свою посаду після отриманого від директора по персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві

підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів».

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління.

Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?

Ситуація 4

В «Основних принципах гуртків якості», опублікованих Японською спілкою вчених та інженерів, зазначено, що основна мета гуртків якості полягає в наступному:

- вишукувати додаткові можливості для ефективного управління з боку майстрів і лінійного керівництва нижчого рівня, сприяти їх саморозвиткові;

- підвищувати рівень трудової моралі робітників на виробництві та створювати атмосферу, в якій посилиться свідоме ставлення кожного члена трудового колективу до якості та до недоліків на виробництві;

- функціонувати як «ядро» загальної системи управління якістю, що створить підтримку і впровадження безпосередньо в цехах політики президента фірми стосовно забезпечення якості продукції.

Запитання:

1. Чим, на Вашу думку, пояснюються успіхи функціонування гуртків якості в Японії?

2. Поясніть, як в гуртках якості реалізується позитивна мотивація праці? Які фактори в даній ситуації є пріоритетними: творчий елемент (робота думки), елемент активності (власне, праця), соціальний елемент (задоволення)?

3. Які Ви знаєте особливості системи навчання персоналу на японських фірмах?

Ситуація 5

Залежно від кількості присутніх розділіться на дві або чотири групи (по 4-5 осіб у кожній). Одна група протягом 30 хвилин буде вирішувати конкретне завдання (дати характеристику відмінностей ефективної та неефективної наради, або ж виробити критерії успішної роботи з клієнтами), інша група спостерігатиме за діями своїх колег і після короткого обговорення (10 хвилин) дасть рекомендації щодо вдосконалення роботи в групі (здійснить зворотний зв'язок). Експерти повинні визначити, на якій стадії розвитку перебуває обстежувана ними група, а також запропонувати можливі заходи для забезпечення більш високого рівня зрілості групи. Рекомендуємо скористатися простим, тристадійним підходом до оцінки рівня розвитку групи, а саме:

1. Хаотична стадія (в групі немає чітко визначеної мети, часових інтервалів діяльності, ролей, є багато ідей, але більшість з них губиться, досягнення успіху мало ймовірне).

2. Формальна група (визначена мета, визначений лідер і час діяльності, всі обговорення йдуть через керівника чи координатора).

3. Стадія майстерності (члени групи більш гнучкі, високий рівень довіри, співпраці).

Ситуація 6

№ 1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх співробітників, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть

малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

№ 2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків — «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінять Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздрять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

№ 3. Сергій Сергійович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, у яких він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні «зверху», ні «знизу», його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що «раз уже сам Сергій Сергійович так вирішив...». Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

№ 4. Віктор Вікторович всім відомий як енергійний твердий керівник. У його відділі залізна дисципліна, всі точно знають свої обов'язки, суворо дотримуються порядку, єдиного для всіх без винятку. Вказівки співробітників, які наділені великими

повноваженнями, як і розпорядження керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахувань об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалим там, де необхідне творче рішення. В той же час і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли вимагається ліквідувати «прорив». За це вони нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу вкрай напруженою.

Завдання:

Прокоментуйте стилі керівництва вищезгаданих осіб.

Ситуація 7

Для визначення свого потенційного майбутнього стилю керівництва прочитайте висловлювання, що характеризують професійне кредо п'яти різних типів менеджерів і відмітьте те, що збігається з Вашим найбільшою мірою:

А. Для мене важливо прийняти таке рішення, яке в принципі можна здійснити. Я борюся за досягнення своїх цілей, відстоюю свої переконання та стиль поведінки, навіть якщо при цьому доводиться «наступати на мозоль». Якщо виникають конфлікти, то я або ліквідовую їх, або «гну свою лінію». Якщо щось не виходить, я захищаюся, чиню опір та висуюю контраргументи. Я підганяю як себе, так і решту.

В. Я поділяю рішення прийняті не мною, приєднуюся до думки та стилю інших. Якщо виникають конфлікти, то я намагаюсь бути осторонь чи займати нейтральну позицію. Я не втручаюсь, а тому завжди спокійний. Я працюю, виконуючи лише те, що необхідно, і вимагатиму від підлеглих того ж.

С. Для мене важливо, щоб рішення, які мною приймаються, були логічними і творчими, щоб вони мали сенс та здоровий глузд,

зустрічали розуміння і схвалення. Я вмію слухати і постійно шукаю нові ідеї, думки, літі поведінки, які відрізняються від моїх власних. У мене є переконання та принципи, але я не дозволяю їм перерости у догми та комплекси. Я сприймаю і чужі ідеї, змінюю власну позицію, якщо бачу їх недосконалість. Якщо виникають конфлікти, то я прагну розібратися у їх причинах і ліквідувати негативні наслідки. Якщо я роздратований, то намагаюся стримуватись, хоча моя нетерплячка помітна. Навіть у складній ситуації я спроможний оцінити гумор. Всі сили я віддаю роботі і підлеглі прямують за мною.

D. Для мене важливе збереження добрих стосунків з оточуючими людьми. Замість того, щоб реалізувати власний підхід, я приймаю думки, стиль поведінки та уявлення інших. Я намагаюся не допустити виникнення конфліктних ситуацій, якщо ж до цього доходить, то прагну знайти найбільш простий і лояльний вихід, прагну, щоб люди якомога швидше «залікували рани» і прийшли в нормальний стан. Оскільки напруга викликає стреси, я завжди прагну спокою. У мене є почуття гумору, мені завжди вдається підтримувати дружні стосунки або переключати увагу. Я рідко керую, але завжди допомагаю.

E. Для мене важлива реалізація ідей, які можуть здійснитися, навіть якщо вони не завжди досконалі. Якщо виникають нові ідеї, які суперечать моїм власним, я шукаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, я намагаюсь бути суворим та справедливим, діяти чесно. Я намагаюся підтримувати чіткий, рівномірний ритм роботи.

Якщо Ви обрали вислів керівника:

A – то Ваш код за «решіткою менеджменту» – 9.1.

B – – // – – 1.1.

C – – // – – 9.9.

D – – // – – 1.9.

E – – // – – 5.5.

Зауваження: майте на увазі, що 70 % менеджерів, які поставили собі діагноз «природжений керівник», у конкретних ситуаціях виявилися або «твердолобими адміністраторами», або палкими прихильниками компромісів, що бояться будь-яких конфліктів!

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Як співвідносяться між собою категорії – повноваження та – влада:

- а) вони ідентичні;
- б) влада частково визначається повноваженнями;
- в) повноваження визначаються владою.

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.

3. Вплив – це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;
- г) здатність впливати на інших людей;
- д) немає правильної відповіді.

4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:

- а) владою винагородження;
- б) експертною владою;
- в) традиційною владою;
- г) владою примушування;
- д) еталонною владою.

5. Згідно теорії – життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара ефективність стилю лідерства залежить від:

- а) особистих якостей керівника;
- б) ступеня – зрілості виконавців;

- в) обсягу повноважень керівника;
- г) характеру потреб виконавців;
- д) характеру завдань, що виконуються.

6. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:

- а) з позиції особистих якостей лідера
- б) з позиції адміністративних важелів управління
- в) з позиції поведінки лідера
- г) з позиції врахування впливу ситуаційних факторів
- д) з позиції послідовності етапів процесу управління.

7. Для автократичного стилю керування характерні:

- а) централізація повноважень;
- б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- в) високий ступінь структуризації робіт;
- г) апеляція до потреб більш високого рівня у робітників;
- д) орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій.

8. Вчені університету штату Огайо запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:

- а) увага до підлеглих;
- б) здатність впливати на підлеглих;
- в) ініціювання структури;
- г) здатність враховувати ситуацію;
- д) колективне управління.

9. До стилів лідерства, які виділили Р.Блейк і Дж. Моутон належать:

- а) режим підпорядкування керівнику;
- б) інструментальний стиль;
- в) давати вказівки;
- г) фа садизм;
- д) організаційне управління;
- е) колективне управління.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема «Рішення в процесі управління»

Мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Рішення в процесі управління». Особлива увага студентів приділяється характерним особливостям управлінських рішень, класифікації управлінських рішень за різними критеріями, етапам розробки та реалізації управлінських рішень.

2. Набуття практичних навичок розробки управлінських рішень.

План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичних вправ та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
3. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення.
4. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.
5. Прийняття рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.
2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.
3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих альтернатив? Як вони визначаються?

4. Ваше розуміння допустимого, корисного та оптимального управлінського рішення.
5. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
6. Проаналізуйте, яку роль відіграють методи прогнозування в процесі прийняття менеджерського рішення.
7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.
8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.
9. Назвіть та подайте характеристики найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.
10. Які характерні особливості управлінських рішень?
11. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.
12. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Практичні завдання:

Вправа 1.

Управлінське рішення проходить три стадії: підготовка, прийняття і реалізація.

Вкажіть, до якої з цих трьох стадій відносяться такі дії (заповніть табл.1.):

- контроль виконання управлінського рішення;
- документальне оформлення рішення;
- встановлення проблеми;
- формулювання рішення;
- постановка задачі;
- вироблення варіантів рішення;
- фіксація рішення (підпис документів);
- збір та обробка вихідної інформації, вивчення, оцінка обстановки;
- постановка завдання підлеглим;
- аналіз, обговорення та оцінка варіантів рішення;
- з'ясування завдання (задуму вищестоящего керівника);
- вибір остаточного рішення.

Таблиця 1

Три стадії прийняття рішення

Підготовка управлінського рішення	Прийняття управлінського рішення	Реалізація управлінського рішення

Вправа 2.

Придумайте і опишіть проблемну ситуацію, в якій потрібно прийняття зважене, обґрунтоване управлінське рішення. В описі ситуації повинні бути присутніми: сама ситуація, проблема, обмеження, а також конкретні цифри (значення, параметри, дані) і залежності.

Вправа 3.

В рамках менеджменту особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх в бізнесі. У практиці зустрічаються такі варіанти:

- Керівник приймає рішення і повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;
- Керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думкою підлеглих, вітає їх питання, отримуючи, таким чином, можливість перевірити рішення і в разі необхідності скоригувати його;
- Керівництво приймає рішення і представляє його в групі на доопрацювання;
- Керівництво викладає суть проблеми, вислуховує пропозиції, та приймає рішення;

– Керівник викладає проблему і просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;

– Керівник викладає проблему і приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважає кращим. Відповідь обґрунтуйте письмово.

Вправа 4.

На базі знань отриманих в ході вивчення теми «Рішення в процесі управління», опрацюйте запропоновані питання та дайте письмові відповіді на них.

Вкажіть відмінність між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями. До яких з цих категорій рішень, можна віднести наступні рішення?

3.1. Рішення начальника відпустити підлеглого на прийом до лікаря.

3.2. Складання річного плану для асистента професора.

3.3. Вибір авторами друкованого видання для розміщення реклами нового вузівського підручника.

3.4. Доведення майстром до робітників денного завдання.

3.5. Складання графіка відпусток співробітників.

3.6. Оформлення заявки та отримання матеріалів на складі.

3.7. Посилення мотивації підлеглих.

3.8. Поліпшення якості продукту.

Ділова гра «Алгоритм прийняття управлінського рішення»

Вихідна інформація для учасників гри. На бланку учасника гри в стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 і до № 18. При груповій роботі позначку проставте в стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення викладачем еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте і заповніть стовпчики 6—8.

Бланк учасника гри

№	Найменування етапів	Інд. оцінка	Груп. оцінка	Ета- лон	Інд. помилка	Груп. помилка	Відхи- лення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Опис проблеми						
2	Документальне оформлення завдань						
3	Визначення можливості вирішення проблем						
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного						
5	Визначення ступеня повноти і достовірності інформації про проблему						
6	Оформлення рішення						
7	Розробка варіантів вирішення проблеми						
8	Визначення наявності проблеми						
9	Оцінка новизни проблеми						
10	Контроль за виконанням рішення						
11	Вибір рішення						
12	Оцінка варіантів рішення						
13	Організація виконання рішення						
14	Закріплення завдань за виконавцями						
15	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення						
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17	Формулювання проблеми						
18	Визначення причин виникнення проблеми						
	Сума помилок						

Ділова гра «Корабельна аварія»

Проведення даної гри передбачає вирішення таких завдань:

- закріплення теоретичних знань з теми «Розробка та ухвалення управлінських рішень»;
- зосередження «ваги студентів на необхідності чіткого формулювання мети, виявленні проблемної ситуації та аналізі всіх можливих варіантів усунення проблеми;
- навчання студентів обґрунтовувати можливі альтернативи, відстоювати та аргументувати власну думку;
- вироблення навичок прийняття індивідуальних рішень в екстремальній ситуації за обмежений період часу;
- вироблення навичок групової розробки та прийняття управлінських рішень в кризовій ситуації;
- демонстрування залежності всіх оперативних дій від обраного варіанту стратегії;
- виявлення лідерів в групах та розвиток творчої активності студентів.

Ділова гра «Корабельна аварія» дає можливість моделювати діяльність управлінців та демонструє особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. В процесі імітації ігрового експерименту досліджуються мотиви прийняття рішень, виявляються лідери, оцінюються можливості та наполегливість учасників гри у відстоюванні власної думки.

Термін ділової гри – 1 год. 20 хв.

Кількість учасників не обмежується (мінімум 2 чол.).

Дія ділової гри «Корабельна аварія» відбувається на умовному кораблі, що потерпів аварію в Тихому океані в районі екватора. До найближчого берега – 360 км. Кожен учасник гри повинен уявити себе володарем надувного човна з веслами. З потопуючого корабля необхідно в порядку визначеної пріоритетності забирати предмети, що вказані в таблиці. Час прийняття рішень обмежений (7 хв.), оскільки корабель тоне..

Гра проводиться в два етапи. На першому етапі кожен учасник гри приймає індивідуальне рішення щодо виходу з критичної ситуації та пріоритетності відбору вказаних в таблиці предметів.

На другому етапі приймається групове (колективне) рішення стосовно цієї ж проблеми виходячи з критеріїв, вироблених самою групою (підкоритися лідерові, досягти консенсусу, погодитися з спеціалістами тощо).

Слід підкреслити, що учасники гри повинні приймати рішення в конкретній ситуації стосовно себе, а не удаваної особи.

Таблиця до ділової гри

Вихідна інформація для прийняття індивідуального та групового рішення

Предмети	Власна думка	Думка групи	Оцінка експертів	Відхилення (ст.4 – ст.2) індивідуальне	Відхилення (ст.4 – ст.3) групове
1. Секстант					
2. Дзеркальце					
3. Каністра з прісною водою (20 л)					
4. Москітна сітка					
5. Аварійний запас продуктів (1 ящик)					
6. Карта Тихого океану					
7. Надувна подушка					
8. Каністра з пальним (мастило) та сірники					
9. Транзисторний приймач					
10. Світлонепроникний пластмасовий лист (10 м ²)					
11. Ром (1 л)					
12. Нейлоновий шнур (10 м)					
13. Коробка шоколаду					
14. Снасті риболовні					

Сценарій гри

Об'єктом гри обрана нестандартна складна ситуація (корабельна аварія), яка потребує термінового прийняття рішення для усунення проблеми. Ігрова ситуація передбачає наявність ведучого, який знайомить з умовами (обмеженнями) гри, правилами, слідкує за термінами прийняття рішень та підводить підсумки гри.

До обмежень в процесі гри відносяться:

- термін прийняття рішень;
- перелік предметів, які можна в обраній послідовності забирати з потопуючого корабля;
- дотримання процедури заповнення розрахункової таблиці.

До керівних параметрів гри належать:

- оцінка проблемної ситуації;
- обрана стратегія;
- пріоритетність вибору запропонованих предметів.

Правила гри

1. Оцінивши ситуацію, кожен учасник гри на протязі 7 хв. приймає індивідуальне рішення, а саме: в гр. 2 табл. визначає пріоритетність для себе особисто кожного з предметів (навпроти найважливішого ставиться цифра 1, навпроти другого за важливістю предмета – 2 і так до позиції 14 включно). Після цього кожним учасником гри визначається імовірність врятування як суб'єктивна оцінка.

2. Приймається групове (колективне) рішення. У цьому випадку всі учасники гри повинні прийти до згоди за тих самих стартових умов. Усі показники фіксуються в гр. 3 таблиці, причому ця графа заповнюється всіма учасниками гри спільно. Далі визначається імовірність врятування як суб'єктивна групова оцінка.

3. Викладачем (ведучим) оголошується оцінка ситуації експертами-спеціалістами в морській справі, аналізується запропонований ними оптимальний варіант стратегії та визначений на її основі перелік предметів. Пріоритетність предметів, визначена експертами, фіксується в гр. 4 таблиці.

4. По кожній позиції індивідуального рішення визначаються відхилення від оцінки експертів. Відхилення (їх абсолютна величина) заносяться в гр. 5 таблиці (гр. 4 – гр. 2). Експерти встановили, що у випадку суми відхилень більшої від 60 балів, шансів на врятування немає. Отже, робиться висновок про недостатність оцінки ситуації та неправильний вибір стратегії.

5. По кожній позиції групового рішення визначаються відхилення від оцінки експертів. Відхилення (їх абсолютна величина) заносяться в графу 6 таблиці (гр.4 – гр.3). Висновки експертів про неможливість врятування при перевищенні суми відхилень від критичного числа (60 балів) розповсюджуються і на дану ситуацію.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Власник великої будівельної фірми з багатьма тисячами працівників і п'ятьма будівельними майданчиками, принципово залишає за собою право самому приймати рішення з усіх фінансових питань.

Під час важливої ділової розмови із замовником увійшла секретар і попросила його підписати термінове замовлення на матеріали. Він вибачився перед відвідувачем і візує вимогу на візок вартістю 170 євро. При цьому пояснює, що вимогу на жаль, не можна відкласти, оскільки візок дійсно дуже потрібен.

Справа, яку відвідувач намагався владнати з власником фірми, не вийшла. А своїм колегам він пояснив: «якщо на фірмі шеф самотійно вирішує такі дріб'язкові проблеми, то йому важко не зважати на думку про те, що ця фірма у фінансовому відношенні не заслуговує довіри».

Запитання:

1. Як Ви думаєте, чому власник фірми сам вирішує дрібні фінансові питання і чи вітаєте такий стиль керівництва?
2. До чого призвела така практика на цей раз?
3. Чи не занадто категоричний у своєму висновку відвідувач?
4. Спробуйте описати хід думок відвідувача.

Ситуація 2

Виробник сільськогосподарської техніки після проведення в кінці лютого маркетингових досліджень планує випустити 300 міні-тракторів у третьому тижні квітня. Колеса для міні-тракторів фірма отримує від свого постійного партнера. На кожен міні-трактор потрібно чотири колеса. Проведена інвентаризація підтвердила наявність у запасах на даний момент 40 коліс. У постачальника замовлено 300 коліс, причому очікуваний термін прибуття замовлення – другий тиждень березня. Колеса, як правило, надходять через два тижні після розміщення замовлення на поставку.

Запитання:

1. Яка сумарна потреба у колесах виробника міні-тракторів?
2. Яка чиста потреба виробника в колесах?
3. Як спланувати час розміщення замовлення, щоб задовольнити чисту потребу до запланованої дати початку виробництва?

Ситуація 3

Обдумайте ситуації та зробіть вибір (а, б, в). Чому Ви зробили саме такий вибір? Чим він зумовлений? Обговоріть результати.

1. Службовець телефонує Вашому секретарю і просить організувати розмову з Вами з приводу нещодавно прийнятого Вами рішення. Ви:

- а) поговорите з ним самі;
- б) попросите надіслати доповідну через його начальника;
- в) зателефонуєте начальнику цього службовця і доручите йому зайнятися цією проблемою.

2. Один з лінійних менеджерів виявляє на підприємстві зайві, дорогі чи невиправдані виробничі операції. Він, як Вам здається, повинен:

- а) написати доповідну начальнику виробництва;
- б) письмово викласти суть питання своєму начальнику;
- в) самому спробувати вирішити проблему.

3. Ваш конкурент виходить на ринок з новим товаром, активно витісняючи Вас з ринків збуту. Ви:

- а) вимагаєте, від керівника служби маркетингу подати звіт про вжиті заходи;
- б) запрошуєте експерта для оцінки ситуації;
- в) оперативно створюєте компетентну команду для вирішення проблеми.

4. Ваш конкурент Вас випередив. Збут Ваших нових товарів призупинився, хоча їх якість була високою. Ви:

- а) доручаєте відповідальному за маркетинг посилити роботу;
- б) призначаєте нового менеджера з виробничих питань;
- в) перебудовуєте весь хід виробництва нових товарів і скорочуєте їх випуск.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Прийняття управлінського рішення – це:

- а) метод контролю за діяльністю підлеглих;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) вибір місії;
- г) вибір однієї з кількох можливих альтернатив.

2. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є правильним називається:

- а) рішенням, яке побудоване на думці;
- б) раціональним рішенням;
- в) інтуїтивним рішенням;
- г) директивним рішенням.

3. Рішення, в основі якого лежать знання і свідомий досвід минулого називається:

- а) рішенням, яке побудоване на думці;
- б) директивним рішенням;
- в) інтуїтивним рішенням;
- г) раціональним рішенням.

4. Основними вимогами до управлінських рішень є:

- а) системність, варіативність, адаптивність;
- б) наукова обґрунтованість; цілеспрямованість, законність, точність, ефективність;
- в) наукова обґрунтованість, обмеженість, точність;
- г) варіативність, цілеспрямованість, законність.

5. На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори, а саме:

- а) повної інформації щодо проблеми;
- б) мотиваційні;
- в) пізнавальні;
- г) ступінь ризику, особисті якості менеджера, час.

6. За сферою охоплення управлінські рішення класифікують на:

- а) стратегічні та поточні;
- б) загальні та часткові;
- в) економічні та технологічні;
- г) вищому, середньому і низовому рівнях управління.

7. 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.

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

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) чотирьох етапів;

9. Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) – це:

- а) метод, який потребує прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури;
- б) метод, на основі якого керівник прагне одержати від підлеглих інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети;
- в) метод, який ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення;
- г) метод, який застосовується у випадку, коли учасники групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці.

10. Умови, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньої інформації – це визначення рішень, які приймаються в умовах:

- а) невизначеності;
- б) ризику;
- в) визначеності;
- г) усі відповіді правильні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.- 702 с.
2. Леонов А.А. Теоретические основы управления морским транспортом: Учеб. пособие. – М.: В/О «Мортехинформреклама», 1992. – 112 с.
3. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 669с.
4. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: Навч.посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – Мн.: Остожье.1999. – 336 с.
7. Кузьмін О.Є. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – 4-те видання, доп. і переробл. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 172 с.
8. Менеджмент: методичні рекомендації для підготовки до семінарських (практичних) занять та виконання індивідуального завдання з дисципліни для студентів денної форми навчання економічних спеціальностей / Укладач Лизанець А.Г. – Мукачево: МДУ, 2017. – 78 с.
9. Томпсон А.А.,Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов (перевод с англ.) –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.

Допоміжна

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. –М.: ИНФРА – М.2007. – 216 с.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. –М.: ИНФРА – М.1999. – 256 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-501с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджменту: Учеб. Пособие. –М.: Новое знание, 2006. – 336 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджменту: Підручник. Вид.2-ге випр. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Сініок Г.Ф. , Менеджмент організацій: Навч. Посібник. – К: ТОВ «УВПК» «Екс Об», 2002.-392 с.
7. Сухарський В.С.Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монгографія. – Тернопіль: Астон,2002. – 416 с.

Навчальне видання

**Леонов Олександр Олександрович
Леорова Тетяна Михайлівна**

МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАКТИКУМ

Навчальний посібник

Підписано до друку 30.04.2021. Формат 60х84/16.
Папір офсетний: Друк різнографічний. Авт. арк. 3,17
Тираж 50 прим.

Віддруковано в копіривальному центрі «Магістр»
м. Одеса, вул. Мечнікова, 36
тел.: 732-19-82
Свідоктво про реєстрацію № 2670316784 від 16.02.2010 р.