

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму
Кафедра аграрних технологій та лісового господарства

УПРАВЛІННЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання практичних робіт
для здобувачів вищої освіти денної і заочної форм навчання
за освітнім ступенем магістр
зі спеціальності 205 «Лісове господарство»

Обговорено і рекомендовано на засіданні
кафедри аграрних технологій та
лісового господарства
Протокол №2 від 31 серпня 2021 року

Чернігів – 2021

Управління лісогосподарським виробництвом. Методичні вказівки до виконання практичних робіт для здобувачів вищої освіти денної і заочної форм навчання за освітнім ступенем магістр зі спеціальності 205 «Лісове господарство» / Укладачі: К.М. Кудряшова, М.М. Селінний, Л.А. Шевченко. – Чернігів, НУ «Чернігівська політехніка», 2021. – 48с.

Укладачі: Катерина Миколаївна Кудряшова, доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства НУ «Чернігівська політехніка», к.е.н.

Михайло Михайлович Селінний, завідувач кафедри аграрних технологій та лісового господарства НУ «Чернігівська політехніка», к.е.н., доцент

Шевченко Любов Анатоліївна, доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства НУ «Чернігівська політехніка», к.с.-г.н.

Відповідальний за випуск: Михайло Михайлович Селінний, завідувач кафедри аграрних технологій та лісового господарства НУ «Чернігівська політехніка», к.е.н., доцент

Рецензент: Корма Олександр Михайлович, доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства НУ «Чернігівська політехніка», к.б.н., доцент


ЗМІСТ

Практична робота №1. Підприємство як основна ланка системи управління лісовим господарством	4
.....	
Практична робота №2. Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього стану лісогосподарського підприємства	7
.....	
Практична робота №3. Стратегічні пріоритети розвитку лісогосподарського підприємства.....	15
Практична робота №4. Оцінка профілю організаційної культури підприємства.....	17
Практична робота №5. Комунікації на підприємстві.....	22
Практична робота №6. Процес прийняття управлінських рішень.....	25
Практична робота №7. Мотивація на лісогосподарських підприємствах.....	34
Список рекомендованої літератури.....	39
Додатки.....	41

Практична робота № 1

«Підприємство як основна ланка системи управління лісовим господарством»

Мета роботи: розглянути особливості лісогосподарських підприємств, їх структуру управління.

 **Теоретична частина.** Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010) лісове господарство знаходиться в секції А «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» (розділ 02). Детальна інформація наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

КВЕД-2010: Розділ 02 Лісове господарство та лісозаготівлі

Розділ	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
02	<p><i>Лісове господарство та лісозаготівлі</i></p> <p>Цей розділ включає одержування круглого лісоматеріалу, а також добування та збирання дикорослих недеревних лісових продуктів. Окрім виробництва лісоматеріалів, результатом діяльності у сфері лісівництва є продукти, які зазнали незначного оброблення, такі як паливна деревина (дрова), деревне вугілля та круглий лісоматеріал, який використовують в необробленому вигляді (наприклад, балки, балансова деревина тощо). Ці види економічної діяльності виконують безпосередньо в місцях природних лісів або лісонасаджень.</p> <p>Подальше перероблення деревини, яке починається з розпилювання та луцення, віднесено до розділу 16.</p>
<i>Включає групи</i>	
Група	Назва
02.1	Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
02.2	Лісозаготівлі
02.3	Збирання дикорослих недеревних продуктів
02.4	Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

До суб'єктів господарювання належать підприємства-юридичні особи та фізичні особи-підприємці.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) визначається за ціною продажу відвантаженої готової продукції (товарів, послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах (включаючи продукцію (товари, послуги) за бартерним контрактом), за вирахуванням ПДВ.

Державне агентство лісових ресурсів України (Держлісагентство) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів і який реалізує державну політику у сфері лісового та мисливського господарства.

Етапи зміни статусу центрального органу виконавчої влади з питань лісового господарства схематично вказані на рис. 1.1.

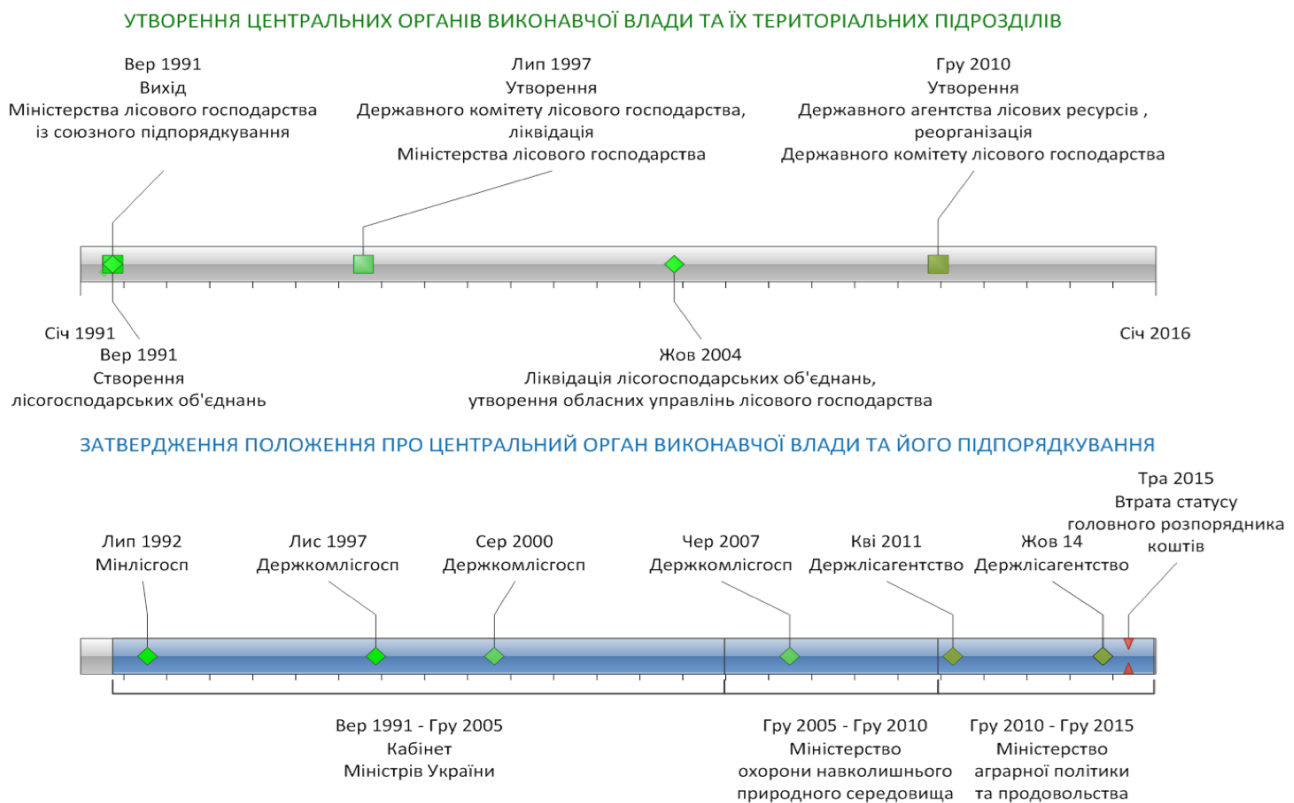


Рисунок 1.1 – Часова діаграма утворення центральних органів виконавчої влади з питань лісового господарства, затвердження положень про їх діяльність і підпорядкування



Завдання 1. Визначте, правильні чи неправильні твердження. Відповідайте «так» або «ні» на поставлені питання. Обґрунтуйте Вашу думку.

Твердження

№	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1	<i>Ліс як продукт виробництва має здатність до природного відновлення.</i>		
2	<i>Тривалість циклу в лісовому господарстві визначається об'єктивними законами природи – періодом росту лісу, а це не більше 40 років (вік стиглості насаджень залежить від породи).</i>		
3	<i>Частка робочого періоду у виробничому циклі складає приблизно 1%, решта часу припадає на природні процеси – 99%.</i>		
4	<i>Величина незавершеного виробництва у вигляді деревних запасів, що знаходяться в різних стадіях готовності, величезна.</i>		
5	<i>Для лісгосподарського виробництва характерна одноманітність продукції.</i>		



Завдання 2. Скільки суб'єктів господарювання в лісовому господарстві? Їх кількість з роками збільшується чи зменшується? Зробіть висновки.



Завдання 3. Наведіть дані щодо обсягу реалізованої продукції лісгосподарськими підприємствами за останні 5 років. Зробіть висновки.



Завдання 4. Наведіть приклад організаційної структури управління лісгосподарським підприємством.

Статистична інформація
тут



Управління лісами
тут



Практична робота № 2

«Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього стану лісогосподарського підприємства»

Мета роботи: навчитися проводити SWOT-аналіз діяльності лісогосподарського підприємства.


 **Теоретична частина.** Метод SWOT-аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін у роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логіка формування матриці SWOT-аналізу

Головне завдання SWOT-аналізу – допомогти підприємству побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.



Завдання 1. Виберіть об'єкт дослідження та охарактеризуйте його.

Здобувач вищої освіти самостійно обирає підприємство. Необхідно відобразити стисло характеристику об'єкта дослідження, а саме:

- назву підприємства, форму господарювання;
- історію створення;
- основні види діяльності;

- основні види продукції, робіт, послуг підприємства;
- географію продажів (надання послуг), способи реалізації продукції;
- інформацію щодо чисельності працівників, обсягів збуту у вартісному виразі, обсягів прибутку, стисло характеристику вартості та стану основних засобів підприємства (дані можна наводити за один рік, бажано останній звітний).



Завдання 2. Визначте групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Відповідно до специфіки роботи підприємства здобувачу вищої освіти необхідно обрати ті групи факторів, які є суттєвими для роботи підприємства. До найбільш поширеного набору груп факторів можна віднести:

- економічні фактори;
- конкурентні фактори;
- виробничо-технологічні фактори;
- екологічні фактори;
- соціальні фактори.

Проте здобувачу вищої освіти необов'язково використовувати наведений перелік груп факторів. Оскільки завдання передбачає використання методу експертної оцінки роботи підприємства, здобувач вищої освіти може самостійно визначати фактори, що з його точки зору найбільш повно дозволять розкрити роботу конкретного підприємства та специфіку його зовнішнього середовища.



Завдання 3. Сформулюйте перелік слабких та сильних сторін роботи підприємства для кожної з груп факторів, проведіть їх кількісну оцінку.

Після обґрунтування переліку груп факторів здобувачу вищої освіти необхідно наповнити кожен із груп безпосередньо факторами (характеристиками роботи підприємства), що розкривають особливості функціонування підприємства. Якщо фактор характеризує перевагу підприємства, він заноситься до переліку сильних сторін, якщо – негативні характеристики роботи, то він заноситься до слабких сторін роботи підприємства. Отримані результати щодо переліку обраних здобувачем вищої освіти факторів з їх кількісною оцінкою (визначається експертним шляхом за шкалою від 1 до 10 балів, 1 бал отримує фактор, який з точки зору експерта є найгіршим) заносяться до таблиці 2.1. Оцінка фактору характеризує його стан. Кількісне значення оцінки може повторюватися неодноразово.

Таблиця 2.1

Оцінка стану внутрішнього середовища підприємства «XXX»

Сильні сторони підприємства			Слабкі сторони підприємства			Загальна оцінка групи (Огр)
Група факторів	Оцінка (від 1 до 10)	Вагомість фактору в групі, част. од.	Група факторів	Оцінка (від 1 до 10)	Вагомість фактору в групі, част. од.	
1	2	3	4	5	6	7
Економічна			Економічна			
...			...			
Разом:			Разом:			
Конкурентна			Конкурентна			
...			...			
Разом:			Разом:			
Виробничо-технологічна			Виробничо-технологічна			
...			...			
Разом:			Разом:			
Екологічна			Екологічна			
...			...			
Разом:			Разом:			
Соціальна			Соціальна			
...			...			
Разом:			Разом:			

У перший (четвертий) стовпчик заноситься назва фактору, у другий (п'ятий) стовпчик заноситься оцінка фактору, яка відображає наскільки підприємство успішно/не успішно веде свою діяльність.

Оскільки фактори, що обрані для аналізу, можуть мати різний вплив на результати роботи підприємства, їх необхідно оцінити з точки зору вагомості такого впливу. Оцінка вагомості виконується по кожній групі факторів, окремо для сильних та слабких сторін роботи підприємства за наступною логікою: 100% вагомості розподіляються між факторами групи відповідно до бачення експерта (здобувача вищої освіти), що виконує стратегічний аналіз. Результати такого розподілу вагомості заносяться до стовпців три та шість таблиці 2.1.

Після заповнення шістьох стовпців таблиці 2.1 здобувач вищої освіти може оцінити загальну ситуацію на підприємстві щодо успішності управління факторами внутрішнього середовища.

По кожній групі факторів підбивається зважений з урахуванням вагомості фактора підсумок по сильним (слабким) сторонам роботи підприємства за

формулою 2.1:

$$O_3^{CG} = \sum_{i=1}^m \Phi_i \times B_i \quad \text{та} \quad O_3^{ClG} = \sum_{i=1}^r \Phi_i \times B_i, \quad (2.1)$$

де O_3^{CG} , (O_3^{ClG}) – оцінка сильних (слабких) сторін підприємства в групі факторів;

Φ_i – оцінка і-ого фактора (стовпці 2 та 5, табл. 2.1);

B_i – вагомість і-ого фактора (стовпці 3 та 6, табл. 2.1)

m (r) – кількість факторів у групі сильних сторін (слабких сторін).

Результати розрахунків заносяться до відповідних стовпців таблиці 2.1. (рядок «Разом»). З використанням двох отриманих зважених оцінок по сильним та слабким сторонам підприємства в межах групи розраховується загальна оцінка по групі факторів внутрішнього середовища за формулою 2.2:

$$O_{\text{грі}} = O_{3_i}^{CG} - O_{3_i}^{ClG}, \quad (2.2)$$

де $O_{\text{грі}}$ – загальна оцінка і-ої групи факторів;

$O_{3_i}^{CG}$ – оцінка сильних сторін підприємства в даній групі факторів;

$O_{3_i}^{ClG}$ – оцінка слабких сторін підприємства в даній групі факторів.

Результати розрахунку показників $O_{\text{грі}}$ по кожній групі заносяться в сьомий стовпець таблиці 2.1. Якщо загальна оцінка по групі факторів має від’ємне значення, то це свідчить про наявність проблем за даною групою факторів і відсутність переваг в порівнянні з конкурентами.

Оскільки групи факторів мають неоднакову значущість (вагомість) з точки зору впливу на показники результативності роботи підприємства у довгостроковій перспективі, їх необхідно проаналізувати з визначенням цього впливу – вагомості групи факторів в їх загальній сукупності. Це забезпечує підвищення обґрунтованості стратегії розвитку підприємства в процесі її формування за рахунок прийняття до уваги найбільш вагомих груп факторів роботи підприємства.

Визначення вагомості групи факторів здійснюється за допомогою матриці, що наведена у таблиці 2.2. Заповнення матриці здійснюється за наступною схемою: послідовно група факторів порівнюється з усіма іншими з визначенням її важливості експертом в порівнянні з іншою групою за шкалою:

РВ – рівномірний вплив (1:1)

ВП – відчутна перевага (3:1)

СП – суттєва перевага (5:1).

**Матриця для визначення значущості групи факторів
з точки зору їх впливу на роботу підприємства**

Група факторів	Економічна	Конкурентна	Виробничо-технологічна	Екологічна	Соціальна	Сума балів (Ba)	Значущість групи факторів ($\lambda_{гр}$), частки одиниці
Економічна	X						
Конкурентна		X					
Виробничо-технологічна			X				
Екологічна				X			
Соціальна					X		
							1,0

Заповнюється матриця наступним чином: перебір починається з першого рядка (група факторів «Економічні»), послідовно експерт порівнює значущість п'яти пар факторів:

- економічні – конкурентні («Е-К»);
- економічні – виробничо-технологічні;
- економічні – екологічні;
- економічні – соціальні.

Наприклад, порівнюючи пару «Е-К», експерт приймає рішення, що економічні фактори менш значущі в порівнянні з конкурентними, вплив конкурентних відчутно переважний, тоді в першому рядку матриці на перетині рядка «Е» та стовпцю «К» експерт повинен поставити одиницю, а на перетині рядка «К» та стовпця «Е» – 3,0 (цифр дві, оскільки пари «Е-К» та «К-Е» є дзеркальними).

Далі процедура повторюється по кожній строчці матриці. За результатами порівняння груп факторів розраховується абсолютна вагомність (B_a) кожної групи факторів за формулою 2.3:

$$Ba_i = \sum_{i=1}^m B_i, \quad (2.3)$$

де Ba_i – абсолютна оцінка вагомності групи факторів;

B_i – бали, що отримані i -ою групою (кількісні оцінки по рядку матриці);

m – кількість груп, що порівнюється з i -ою групою.

Для визначення відносної значущості групи факторів використовується формула 2.4:

$$\lambda_{ГР_i} = \frac{Ba_i}{\sum_{i=1}^c Ba_i}, \quad (2.4)$$

де $\lambda_{ГР_i}$ – значущість і-тої групи факторів;

$\sum_{i=1}^c Ba_i$ – сума абсолютних вагомостей груп факторів;

c – кількість груп факторів, що виокремленні при проведенні аналізу.

Оцінка групи факторів з урахуванням її впливу на результати роботи підприємства розраховуватиметься за формулою 2.5:

$$O_{ГР_i}^3 = O_{ГР_i} \times \lambda_i, \quad (2.5)$$

де $O_{ГР_i}^3$ – оцінка і-тої групи факторів з урахуванням їх значущості;

$O_{ГР_i}$ – оцінка і-тої групи факторів;

λ_i – значущість і-тої групи факторів для підприємства.

Для визначення загальної оцінки групи факторів з урахуванням їх значущості рекомендується використовувати таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Підсумкова оцінка сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням значущості груп факторів

Групи факторів	Загальна оцінка групи ($O_{ГР_i}$)	Значущість групи факторів ($\lambda_{ГР_i}$)	Підсумкова оцінка ($O_{ГР_i}^3$)
1	2	3	4= 2 x 3
Економічна			
Конкурентна			
Виробничо-технологічна			
Екологічна			
Соціальна			
РАЗОМ	X	X	

Після заповнення таблиці 2.3 здобувач вищої освіти повинен зробити висновки щодо отриманих результатів.



Завдання 4. Сформулюйте перелік можливостей та загроз у роботі підприємства для кожної з груп факторів, проведіть їх кількісну оцінку.

Цей етап виконується по аналогії з третім етапом. Його кінцевим результатом є визначення підсумкової оцінки можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища з урахуванням значущості впливу груп факторів.

Наступним кроком аналізу зовнішнього середовища підприємства є експертна оцінка можливостей та загроз за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю їх реалізації. Результати оцінки оформляються у вигляді матриці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця вірогідність-наслідки загроз

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ

У поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Саме вони у подальшому будуть використовуватися для формування рекомендацій щодо стратегії підприємства.

Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства та вірогідністю їх використання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця вірогідність-вплив можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	ВС	ВП	ВМ
Середня (С)	СС	СП	СМ
Низька (Н)	НС	НП	НМ

У поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.



Завдання 5. Складіть SWOT-матрицю.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози – Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, формат якої наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ

	Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	Поле «СИМ» Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СИЗ» Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле «СЛМ» Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СЛЗ» Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

У матрицю заносяться найбільш важливі (поля ВР, ВТ, СР та ВС, ВП, СС таблиць 2.4 та 2.5) можливості та загрози, а також всі виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.

Як скласти правильні висновки з SWOT-аналізу?

На практиці фахівці виділяють 10 напрямків, за якими рекомендується зробити висновки:

1. Спирайтеся на сильні сторони вашого товару: яку перевагу продукту слід зміцнювати і розвивати?
2. Які сильні сторони компанії не такі очевидні для покупців?
3. З якими перевагами товару вам ще належить познайомити цільову аудиторію?
4. Що необхідно зробити, щоб в максимально короткий термін реалізувати можливості для росту компанії (і доходу в тому числі)?
5. Як у розвитку можливостей компанії використовувати сильні сторони продукту? Як мінімізувати вплив слабких сторін продукту на попит?
6. Як найбільш надійно приховати і мінімізувати слабкі сторони продукту?
7. Розробіть план дій щодо усунення слабких сторін.
8. Придумайте, як приховати ті слабкі сторони, які неможливо усунути.
9. Яким чином можна нейтралізувати існуючі загрози?
10. Чи можна перетворити загрози в джерела зростання продажів?

Практична робота №3

«Стратегічні пріоритети розвитку лісогосподарського підприємства»

Мета роботи: навчитись визначати стратегічні пріоритети розвитку лісогосподарського підприємства.

Теоретична частина.

Бачення майбутнього підприємства – це реалістичне, достовірне і привабливе уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому.

Вимоги до бачення майбутнього:

- має ґрунтуватися на реалістичних показниках;
- має бути правдоподібним;
- має бути актуальним.

Орієнтуючись на бачення та місію лісогосподарського підприємства, а також на результати SWOT-аналізу визначають стратегічні цілі. Не буває «правильних» або «неправильних» стратегічних цілей.

Стратегічні цілі повинні:

- Чітко вказувати напрям розвитку лісогосподарського підприємства.
- Бути реалістичними.
- Бути орієнтованими на результати.

Порядок формування стратегічних пріоритетів розвитку лісогосподарського підприємства наведено на рис. 3.1. Наведений порядок визначення стратегічних пріоритетів передбачає їх вибір серед стратегічних напрямів розвитку в межах кожної стратегічної цілі.

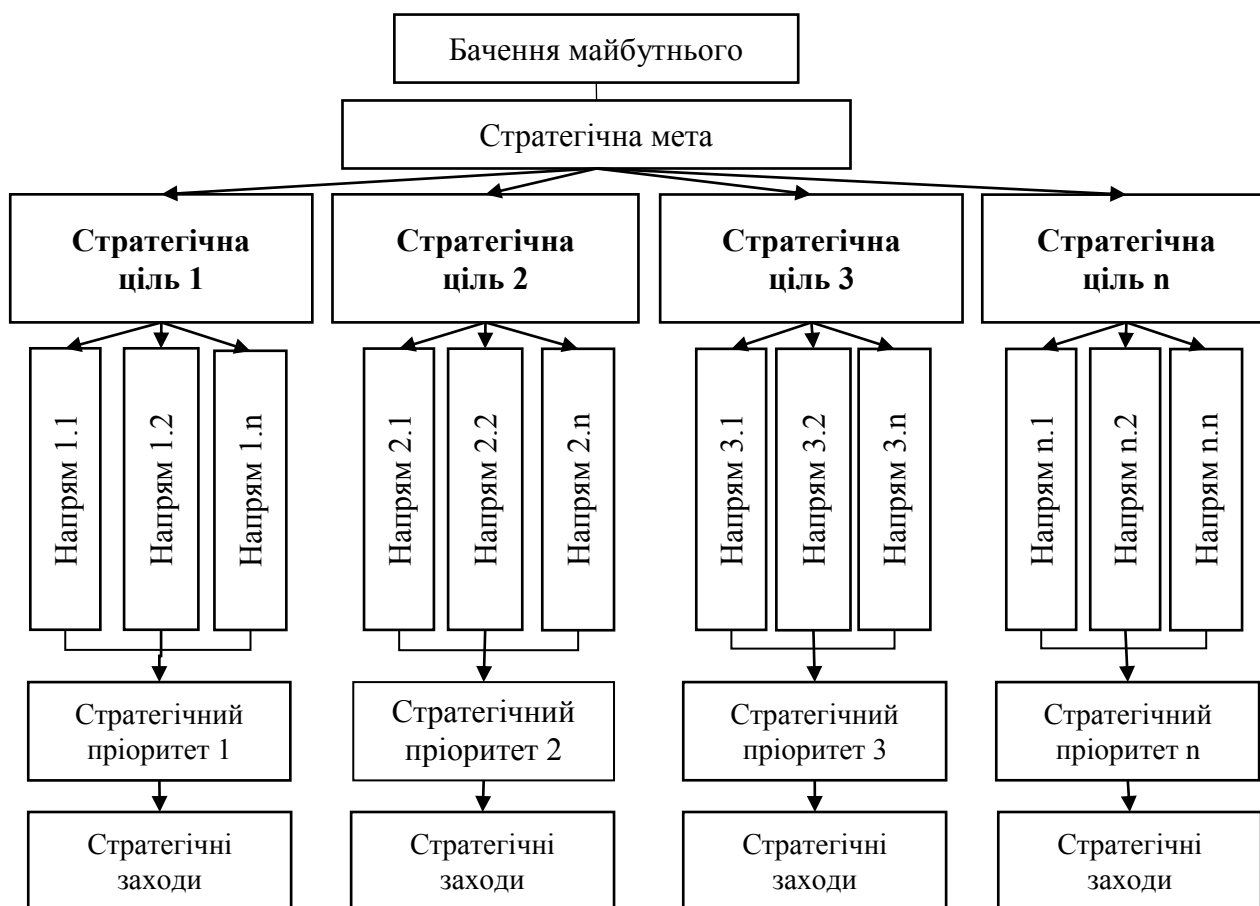


Рисунок 3.1 – Порядок формування стратегічних пріоритетів розвитку лісогосподарського підприємства

Стратегічні пріоритети розвитку лісогосподарського підприємства мають відповідати певним вимогам:

1. Не повинні суперечити світовим пріоритетам розвитку лісової галузі.
2. Повинні враховувати особливості лісогосподарського підприємства.
3. Не повинні суперечити економічним та природнім законам розвитку.
4. Пріоритетів не повинно бути багато.
5. Повинні бути довгостроковими.



Завдання 1. На основі проведеного SWOT-аналізу (практична робота №2) визначити бачення майбутнього та стратегічну мету підприємства.



Завдання 2. Визначте стратегічні пріоритети розвитку лісогосподарського підприємства.

Практична робота № 4

«Оцінка профілю організаційної культури підприємства»

Мета роботи: закріпити навички оцінки профілю організаційної культури підприємства з використанням методу експертних оцінок.



Завдання 1. Оцініть профіль організаційної культури підприємства на основі думок ключових співробітників підприємства, порівняти отримані результати з характеристикою профілю, отриманого на основі опитування директора підприємства, зробити висновки та навести рекомендації щодо підвищення узгодженості поглядів персоналу підприємства.

Пояснення. Вихідні дані здобувач вищої освіти обирає відповідно до номера за переліком у журналі відвідувань. Перша цифра відповідає Додатку А, друга – Додатку Б. Якщо номер у журналі менше десяти, то перша цифра відповідає нулю. Результати анкетування начальника фінансового відділу та начальника аналітичного відділу є єдиними для всіх варіантів (Додаток В). Результати анкетування начальника планово-економічного студенти формують самостійно, на основі бачення ситуації підприємства, на якому вони працюють. Таким чином, розрахунки ведуться за результатами анкетування п'яти співробітників підприємства: директора, фінансового директора, начальника планово-економічного відділу, начальника фінансового відділу та начальника аналітичного відділу.

Профіль організаційної (корпоративної) культури дає розуміння унікальності характеру підприємства, показує відношення персоналу до ключових цінностей підприємства. Особливо важлива побудова профілю культури крупних диверсифікованих підприємств, принципова відмінність профілів говорить про те, що команди менеджерів рухаються в різних напрямках і одержати синергетичний ефект буде більш ніж важко.

Побудова профілю організаційної культури переслідує наступні основні цілі:

- розуміння стратегічної орієнтації менеджменту підприємства;
- виявлення розбіжностей між стилями менеджменту в структурних підрозділах підприємства і розробка заходів по управлінню ними;
- оцінки суперечностей між баченням профілю культури різними групами

співробітників (власники, топ-менеджментом, робітниками).

Вимірювання профілю корпоративної культури також може допомогти в зближенні ментальних моделей співвласників підприємства для знаходження рішення про стратегію його діяльності.

Для вимірювання профілю корпоративної культури використовується координатна площина, зображена на рисунку 4.1.

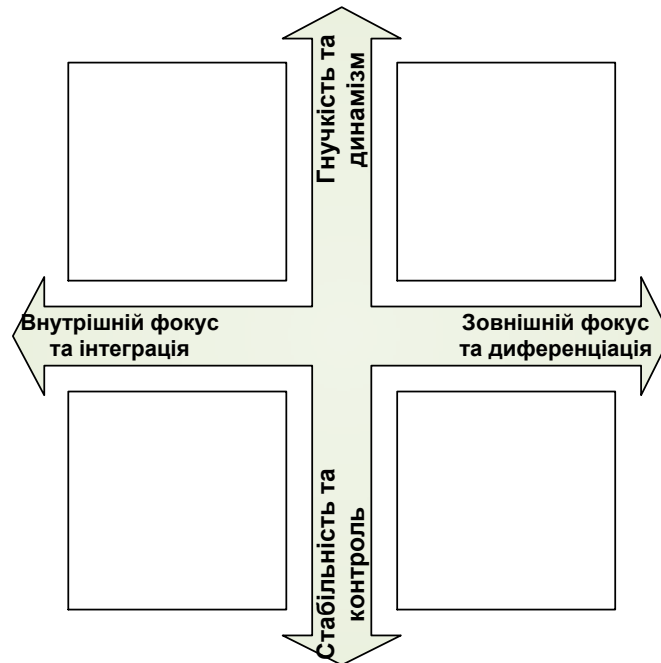


Рисунок 4.1 – Допоміжна площина для оцінки профілю організаційної культури (гнучкість/стабільність – внутрішній/ зовнішній фокус)

Дана площина утворена перетином двох осей, одна з яких є континуумом станів між гнучкістю і динамізмом підприємства та стабільністю і контролем діяльності підприємства. Інша вісь - континуум станів між внутрішнім фокусом і інтеграцією на підприємстві та зовнішнім фокусом і диференціацією.

Для визначення координат на площині використовується анкета (додаток Г), в якій співробітникам підприємства пропонується відповісти на питання з таких категорій:

- загальна характеристика підприємства;
- загальний стиль лідерства на підприємстві;
- управління найнятими робітниками;
- суть, що пов'язує персонал підприємства;
- стратегічні цілі;
- критерії успіху.

Відповіді на питання дозволять виконати позиціонування підприємства на іншій координатній площині, яка, по суті, є похідною від попередньої (рис.

4.2). Площина утворена координатними осями, одна з яких характеризує відносини між співробітниками в колективі (горизонтальна взаємодія) - від сім'ї, до конкуренції. А інша - стилем менеджменту (горизонтальні взаємодії) - від бюрократії до органіки.

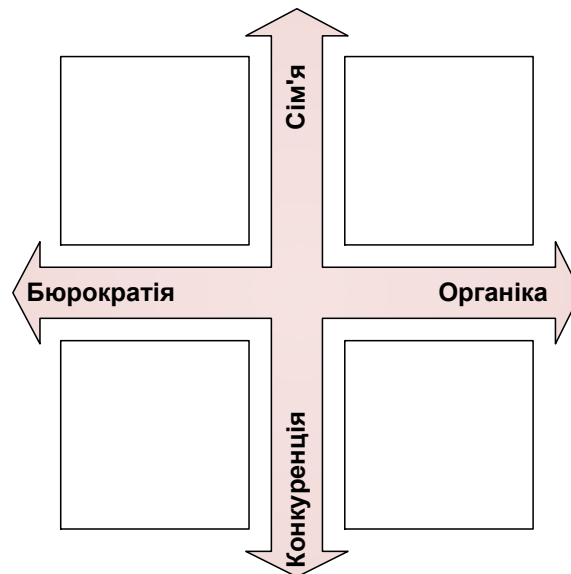


Рисунок 4.2 – Допоміжна площина для оцінки профілю організаційної культури (відносини між співробітниками – стиль менеджменту)

Для формування профілю організаційної культури необхідно накласти одна на одну дві допоміжні площини (рис. 4.1 та 4.2). Координати профілю по даних осях виходять таким чином (рис. 4.3):

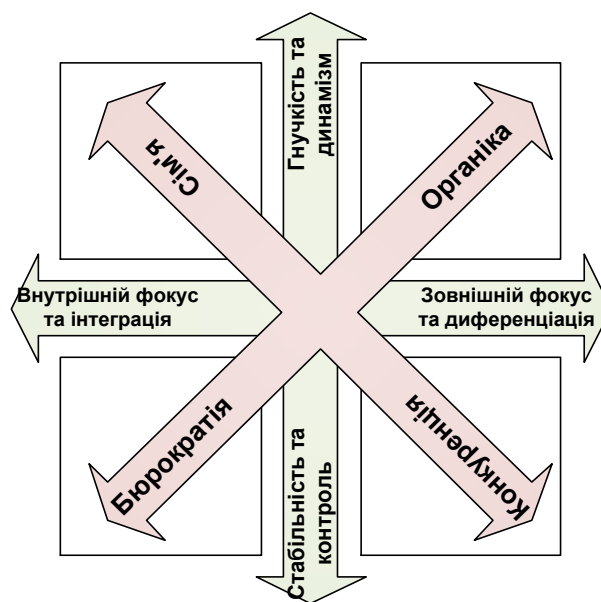


Рисунок 4.3 – Система координат для визначення профілю організаційної культури

Існує чотири «класичних» типи профілю організаційної культури: сімейна, органічна, ринкова та бюрократична.

Підприємства, що дотримуються сімейного типу культури, схожі на великі сім'ї. Лідери підприємства сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Персонал об'єднується завдяки відданості і традиціям, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається турботою про споживачів і інших категорій людей. Керівництво підприємства заохочує командну роботу, участь персоналу в бізнесі.

Підприємства, що дотримуються органічного типу культури, характеризуються динамізмом та творчістю. Лідери вважаються новаторами, готовими ризикувати. Колектив підприємства пов'язує відданість експериментуванню і новаторству. У довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на зростанні і отриманні нових ресурсів. Успіх означає виробництво унікальних і нових продуктів (послуг). Керівництво підприємства заохочує особисту ініціативу і свободу.

Підприємства, що дотримуються ринкового типу культури, орієнтовані на результати, персонал змагається між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Персонал зв'язує прагнення перемагати. Репутація і успіх є загальною турботою. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкової частки.

Підприємства, що дотримуються бюрократичного типу культури є формалізованими, персонал в роботі керується описаними процедурами. Лідери - раціонально мислячі координатори і організатори. Персонал об'єднують формальні правила і офіційна політика. У довгостроковій перспективі підприємство націлене на забезпечення стабільності. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіків і низьких витрат.

У чистому вигляді такі типи не зустрічаються і підприємство поєднуватиме в собі елементи декількох типів. Тому для визначення пріоритетного профілю культури підприємства результати анкетування обробляються за допомогою графічного методу з отримання пелюсткової діаграми (рис. 4.4).

Анкети заповнюються всім персоналом підприємства, після чого визначаються профілі підрозділів та середній профіль підприємства за результатами анкет всіх співробітників.

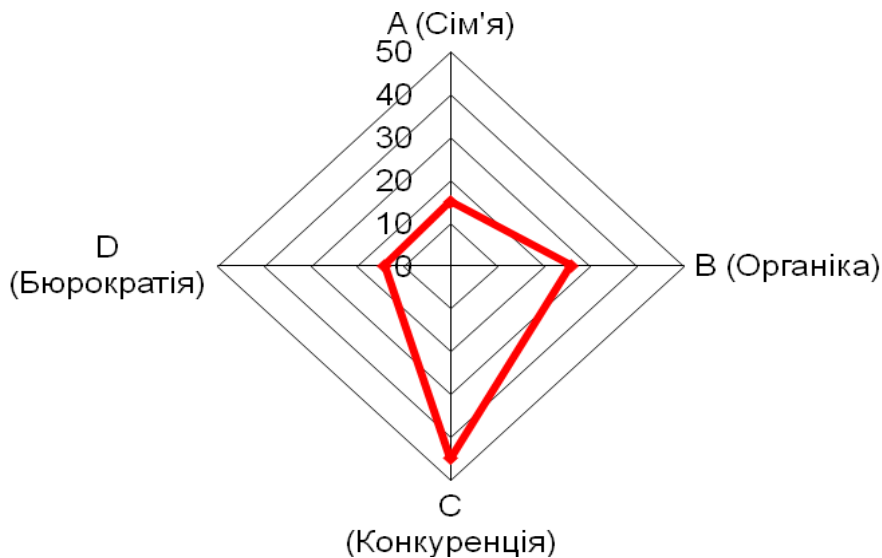


Рисунок 4.4 – Приклад пелюсткової діаграми оцінки профілю організаційної культури

Методика визначення профілю організаційної культури підприємства полягає в тому, що за кожним з шістьох питань анкети, наведеної в Додатку Г, визначаються середні арифметичні прості значення балів, отриманих по кожному з шістьох питань анкет для категорій від А до D, що були заповнені всіма співробітниками підприємства, крім директора:

$$P_A^I = \frac{\sum_{i=1}^k P_i}{k}, \quad (4.1)$$

де P_A^I – середнє значення а-ого вимірника по підприємству;

P_i – кількісне значення вимірника i -ого працівника;

k – кількість анкет, що аналізуються.

Код «А» відповідає профілю «Сім'я», код «В» – профілю «Органіка», код «С» – профілю «Конкуренція» та код «D» – профілю «Бюрократія».

На основі отриманих результатів (анкети, що відображає середнє бачення ситуації на підприємстві за шістьма аспектами) визначається середнє значення балів, отриманих за варіантами (категоріями) А, В, С та D:

Наприклад, для коду «А»:

$$\bar{P}_i = \frac{\sum A_i}{6} \quad (4.2)$$

де 6 – кількість питань в анкеті.

Отримані середні бали за результатами анкетування співробітників

підприємства за категоріями А, В, С та D є координатами профілю організаційної культури підприємства при побудові пелюсткової діаграми, формат якої наведений на рис. 4.4.

Окремо оцінюються бачення директора підприємства щодо профілю організаційної культури. Отримані результати порівнюються, при наявності суттєвих розбіжностей плануються заходи щодо зближення профілів.

Висновки за наслідками діагностики профілю організаційної культури також повинні включати опис відмінностей між профілями окремих відділів підприємства. За аналогічною схемою для визначення єдності та принципів роботи у підрозділах можуть оцінюватися профілі співробітників підрозділу та його керівника.

Практична робота № 5 «Комунікації на підприємстві»

Мета роботи: засвоєння знань щодо комунікацій на підприємстві.



Завдання 1. Додайте до таблиці 5.1 п'ять визначень терміну «комунікація» (приклад наведено в таблиці).

Таблиця 5.1

Дефініція терміну «комунікація»

Вчений	Визначення
А.Б. Звєгінцев, А.П. Панфілов	Комунікація – це специфічний обмін інформацією, процес передачі емоційного та інтелектуального змісту.

Сформулюйте власне визначення поняття «комунікація». Я вважаю, що комунікація – це _____.



Завдання 2. У таблиці 5.2 наведені ключові поняття та їх визначення. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши номер.

Відповідність понять та їх визначень

Поняття	№	Визначення
Інформація		1. Процес висвітлення ідеї, яку намагається донести до одержувача джерело в символах, або перетворення ідей в символи
Канали передачі		2. Процес, за допомогою якого одержувач перетворює одержані символи в конкретну інформацію шляхом перетворення символів у значення
Відгук		3. Комунікації, що здійснюються зверху вниз і знизу вгору
Декодування		4. Комунікації, які є у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет
Зворотний зв'язок		5. Телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо
Комунікаційний процес		6. Засоби для передачі сигналів від джерела до одержувача
Кодування		7. Реакція на інформацію, що була прочитана, побачена й почута
Усні комунікації		8. Обмін інформацією між двома або більше людьми, основна мета якого полягає в забезпеченні розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень
Вертикальні комунікації		9. Сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом
Комунікація		10. Процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми



Завдання 3. Визначте, правильні чи неправильні твердження. Відповідайте «так» або «ні» на поставлені питання. Обґрунтуйте Вашу думку.

Твердження

№	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1	На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими?		
2	Управлінська робота – це в основному робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці?		
3	Комунікація – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами?		
4	Інформаційні системи мають будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів?		
5	У комунікаційному процесі розрізняють два базових елементи - відправник і одержувач?		
6	Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні?		
7	У процесі сумісної діяльності люди обмінюються різними установками, поглядами, ідеями, знаннями. Все це можна розглядати як інформацію.		
8	Технічна проблема в комунікації пов'язана з вибором таких символів, що найточніше відображали б бажаний зміст?		
9	Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – це не тільки важлива професійна якість менеджера, але й необхідний елемент культури людини.		
10	Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння?		



Завдання 4. Побудуйте структурно-логічну схему комунікаційного процесу на лісогосподарському підприємстві.

Практична робота №6 «Процес прийняття управлінських рішень»

Мета роботи: засвоїти на практиці процес прийняття управлінського рішення.



Завдання 1. Ділова гра «Алгоритм розв’язування управлінських проблем»

Цілі ділової гри:

1. Розробка алгоритму вирішення управлінських проблем
2. Набуття практики в колективній розробці рішень.

Завдання розвитку мислення господарських керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який забезпечував вирішення сучасних проблем і сприяв би прискоренню мислення керівників. Іншими словами, необхідне створення алгоритму розв’язку управлінських проблем (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, що призводять до вирішення проблеми організаційно-управлінської діяльності. Створення АРУП полегшить керівникам знаходження вирішення проблем, скоротить поле пошуку рішень.

Запропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій господарських керівників при виявленні, аналізі та вирішенні управлінських проблем, опанувати технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як добра самоорганізація груп підвищує ефективність їх діяльності.

Вихідна інформація

У своїй роботі керівник постійно стикається й вирішує проблеми організаційно-управлінської діяльності, приймає управлінські рішення. В цій грі необхідно запропонувати алгоритм вирішення проблеми, тобто певну послідовність розумових дій, що приводять до вирішення господарських проблем. Завдання учасників гри полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, які представлені в бланку учасника гри.

На бланку учасника гри (таблиця 6.1) в стовпчику 3 «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблеми, починаючи з №1 до №18. При груповій роботі те ж поставте в стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте та заповніть стовпчики 6-8.

Бланк учасника гри

№	Назва дій (етапів) прийняття управлінських рішень	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки	Час роботи
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення завдань							
3	Визначення розв'язності проблеми							
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5	Оцінка ступеню повноти й достовірності інформації про проблему							
6	Оформлення рішення							
7	Розробка варіантів розв'язку проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проблеми							
10	Контроль за виконанням рішень							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рішення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка завдання виконання							
15	Вибір критерію оцінки варіантів							
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення проблеми							
Сума помилок								

Методичні рекомендації та порядок проведення ділової гри

Викладач (керівник гри) пояснює вихідні умови ділової гри та завдання учасників.

Кожний учасник гри приймає самостійне рішення по розробці АРУП, формує власну думку на основі практичного досвіду вирішення проблем. Кожна команда, яка грає, шляхом взаємних консультацій узгоджує загальну думку по розробці АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) доповідає і відстоює думку своєї команди.

Правила гри

1. Із 18 дій, які позначаються в бланку гравця, треба послідовно скласти алгоритм розв'язку управлінських проблем, для чого потрібно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.

2. Спочатку кожний гравець приймає рішення самостійно, без будь-яких консультацій з іншими гравцями. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Кожний гравець кінець роботи позначає піднятою рукою.

3. Потім всі гравці розбиваються на команди по 3-5 чоловік в залежності від загальної кількості гравців і у вільному обміні думками визначають загальну колективну думку відносно АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Вирішення завдання позначається підняттям руки.

4. Представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доказами.

5. Керівник гри фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових.

Модель гри

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. На аудиторній дошці можна відтворити нескладний малюнок. Гравцям роздаються бланки учасника гри (або надсилається в електронному вигляді). Усно даються потрібні роз'яснення. Учасники гри приймають рішення з поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає про прийняття рішення і про його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу гравців оголошує результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл. Приблизний час етапів гри: вступ в гру (пояснення керівника) – 10 хв.; індивідуальні рішення учасників – 30 хв., колективні рішення учасників – 30 хв.; проведення підсумків та оголошення результатів – 10 хв.

Підбиття підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні й колективні рішення по розробці АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність, співставляючи її з результатами.

Критерій оцінки: час вирішення завдання; правильність розв'язку завдання – сумарна помилка в розв'язку завдання при індивідуальній та груповій роботі. За правильне рішення прийняти еталонний алгоритм розв'язку управлінських рішень.

Кожна конкретна помилка розраховується як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, за еталоном «Вибір рішення – №13», а думка гравця «Вибір рішення №9», тому відповідно помилка дорівнює 4 одинцям (без врахування знаку).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам із розрахунку: 1 хв. – 3 бали. Одна помилка при розв'язуванні проблеми дорівнює 1 балу. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає найменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох гравців отримуємо, що перший витратив 15 хв. і допустив сумарну помилку 18, а інший витратив 10 хв, і допустив сумарну помилку 22. За основу розрахунку приймаємо 10 хв. Тоді перший гравець набрав $18 + (15 - 10) \cdot 3 = 33$ бали, а другий – 22. Виграє другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

*Ділова гра взята з
методичного посібника*



Завдання 2. Тест «Вирішення управлінських завдань»

Даний тест являє собою добір різноманітних, найбільш типових управлінських завдань, що виникають в умовах вільної ринкової економіки, і був призначений для визначення навичок управління японських менеджерів.

Спробуйте оцінити свої здібності і поглянути з точки зору можливих закордонних партнерів. Читайте уважно наведені нижче завдання і, перед тим, як зробити вибір відповіді, ретельно проаналізуйте описані ситуації.

1. Теперішній етап історичного розвитку – це період складних політичних, соціальних та економічних процесів. Зміни, що відбуваються, зачіпають управління не тільки в галузі оточуючого середовища, техніки та економіки, але й в соціальній та політичній сферах. В таких обставинах виключно важливе значення набуває вміле та своєчасне врахування вищим ешелonom управління цих змін і прийняття ними відповідних заходів.

Який із вказаних нижче заходів доцільно, за Вашою думкою, здійснити, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Насамперед слід оцінити характер змін, потім узгодити з ними цілі та діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У випадку змін завжди приймаються покvapливі рішення, витрачаються непотрібні зусилля. Від цього організація працює не рівномірно. Тому потрібно негайно виявити всі негативні сторони ситуації, усунути їх та постаратися підтримувати в діяльності організації потрібну стабільність.

В. Зміни, що виникають в оточуючому середовищі, позначаються на навичках, які необхідні співробітникам організації. Тому необхідно докладати зусиль до того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.

2. Навички, які вимагаються від управління, можна в цілому поділити на три види: технологічні – по конкретній технічній професії; комунікативні – вміння управляти людьми; концептуальні – вміння прийняти відповідальне рішення, здійснити комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок управління Ви вважаєте правильним?

А. Значущість технологічних навичок знижується по мірі того, як підвищується ранг управління і відповідно зростає значущість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг управління, тим більше вимагається від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для управління будь-якого рангу.

В. По мірі ускладнення оточуючого середовища підвищується значущість комунікативних навичок.

3. Методи демократичного керівництва виробництвом мають багато достоїнств та переваг. Проте вони приховують в собі й деякі недоліки. В якому із наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що управлінці уважно прислуховуються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між ними встановлюються тісні, довірчі стосунки. Проте при цьому у підлеглих розвивається сильне почуття залежності й виховується самостійність.

Б. Якщо управлінці будуть вислуховувати думку кожного підлеглого, багато часу буде витрачатися на умовляння, переконання, урегулювання різних питань. У зв'язку з цим може статися так, що вони будуть не в змозі своєчасно втілювати в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо управлінці будуть надто часто вдаватися до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово надокучить і вони стануть уникати перших й почнуть радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з керівництвом.

4. У коло службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок вищих інстанцій. Управлінець повинен досягти успішної реалізації цих вказівок, мобілізувати на це підлеглих, здійснити взаємодію із суміжними організаціями тощо. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не поступає вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Як повинен діяти управлінець у таких випадках? Який з наведених нижче варіантів дій Ви вважаєте кращим?

А. Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію й запитати необхідні вказівки.

Б. Проаналізувати обставини, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації і розпочати здійснення дій по мобілізації персоналу на вирішення виявлених завдань.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним приймати рішення. Тому щось робити потрібно тільки після того, як поступлять вказівки зверху.

5. На підприємство заплановано завезти нові верстати. Ви зібрали відповідальних за виробничий сектор осіб для обговорення, які поставити верстати: вироблені компанією «К», чи ті, що пропонує фірма «С». Оскільки і в тій і іншій думці є сенс, тому не так просто прийняти рішення. Ви знаєте, що право кінцевого рішення належить вам. Які із запропонованих позицій Ви як управлінець займете?

А. Оскільки практичну роботу по використанню верстатів фактично виконують рядові працівники, то слід продовжити обговорення з ними і вести справу до того, щоб в їх середовищі склалося кінцеве рішення.

Б. Потрібно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому приймати кінцеве рішення, а потім пояснити всім, чому таке рішення прийняте. Якщо потрібно, то переконати незгодних з вами.

В. Глибше розібратися в достоїнствах та недоліках обох думок, потім доповісти про це вищестоящому керівнику і звернутися з прохання прийняти якийсь рішення.

6. Стимулювати цікавість до роботи – це досить важливий фактор посилення трудової дисципліни. Спробуйте вибрати з наведених нижче варіантів три види найбільш ефективних заходів, які б збуджували інтерес до роботи, що виконується. При цьому особливі випадки виключаються.

А. Здійснювати таке керівництво, яке б забезпечувало достатні знання про характер роботи, що виконується.

Б. Час від часу міняти роботу, щоб одна і та ж робота не набридала.

В. У випадку, коли потрібно примусити людей виконувати роботу, потрібно з'єднати в одну групу працівників, що добре розуміють один одного.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи і, таким чином, зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Д. Робота, яку можна виконувати, слід час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати свого роду змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недоліки та позитивні моменти роботи, що виконується.

7. В якому із наведених нижче випадків проявляється свідомість людей по відношенню до праці?

А. В складних умовах життя будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Проте, як з'являється вільний час та життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає певного рівня життя і в неї з'являється вільний час, то робота для неї стає не тільки джерелом доходу, але й засобом задоволення моральних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і воно проходить з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. В цьому випадку вона втрачає будь-який інтерес до роботи прагне уникнути труднощів.

8. Культивування у співробітників сильного почуття приналежності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» фактором, але й дуже важливим для стимулювання працелюбства. Який з наведених нижче прикладів є з цього приводу кращим?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів потрібно робити так, щоб підлеглі по можливості приймали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, не примушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або «давати наганяй». Потрібно проявляти турботу про кожного підлеглого.

В. Встановити суворий порядок на робочих місцях і самому, як управлінцю, дотримуватися його, показуючи приклад іншим. Одночасно потрібно примушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати свавільних дій.

9. Один із підлеглих заявив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь більш цікаве». Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він підбирає і розсилає інформаційні матеріали за заявками замовників. Цю роботу може виконувати і випускниця середньої школи, але оскільки матеріали поступають із-за кордону, її доручено працівнику з вищою освітою, який володіє англійською мовою.

Яким чином, Ви, як керівник, повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

А. Точно встановити, яка робота дала б задоволення цьому підлеглому, і якщо є можливість, як можна скоріше її надати.

Б. Думається, що будь-хто хотів би мати роботу, яка б принесла задоволення. Проте в умовах фірми надати таку роботу для всіх працівників не можливо. Тому слід переконливо пояснити працівнику, що в фірмі є багато співробітників, які терпляче працюють на доручених їм ділянках.

В. Потрібно пояснити працівнику, що задоволеність роботою визначається відношенням до неї. Довести, що від роботи, яку він виконує, можна отримати велике задоволення, якщо бачити в ній творчий початок.

10. У випадку, коли підлеглим доручається якась робота, необхідно чітко пояснити їм цілі. Нижче наведені рекомендації найбільш важливі, які бажано враховувати при визначенні цілей.

А. Досягти розуміння того, яке значення поставлені цілі мають для загальних досягнень організації.

Б. По можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Досягати всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у них почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілей виходити із здібностей підлеглих, то буде дуже важко їх досягти, скільки не старайся.

Д. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.

Е. При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості застосовувати конкретні факти й цифри.

Ж. Досягти розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

11. В Японії в основі управління організацією лежить феномен групи. Обов'язок управлінця полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих. Які, за вашої думкою, з наведених нижче заходів найбільш ефективні для культивування такої атмосфери?

А. На підприємстві, чи то сфера виробництва чи сфера торгівлі, слід створювати свого роду атмосферу змагання між робочими групами.

Б. Визначити обсяг роботи в межах підприємства, роз- поділити її між всіма підлеглими так, щоб кожний не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво, яке гарантує успішне виконання роботи кожним працівником.

В. Проводити неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі або екскурсії, в ході яких працівники могли б із задоволенням спілкуватися один з одним. За допомогою зборів та інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер праці одне одного.

12. Управлінці добре знають, що в малій робочій групі значно легше досягти єдності дії, ніж у великій. Чому так відбувається? Якими із наведених нижче причин можна це обґрунтувати?

А. Кожна людина неповторна, у кожної свої закономірності у взаємодії «тіло-душа», свій спосіб мислення. І не так просто часом згуртувати навіть невеликий колектив, знайти спільну для всіх точку зору. І все ж легше це зробити в малій групі, оскільки спілкування в ній людей інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група малочисельна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано із прагненням людей до взаєморозуміння.

В. В будь-якій групі завжди є люди, чия думка не збігається з думкою оточуючих. Якщо група малочисельна, то, відповідно, і менше таких людей. Тому не потрібно витратити надто багато зусиль на їх умовляння.

13. Щоб підвищити віддачу від діяльності працівників в торгівлі і на виробництві, їх залучають до змагання. Яке із наведених нижче положень, що стосується змагання, є правильним?

А. Оскільки вважається, що людина прагне перемогти іншу, її слід залучати до змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує коефіцієнт корисної дії людини в трудовій діяльності. Проте працівник, що немає перспективи перемогти у змаганнях, поступово відмовляється від них. Змагання, що проводяться на протязі тривалого часу, не тільки не підвищують, а навпаки, знижують продуктивність праці працівників.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не змінює звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінює коефіцієнт корисної дії працівників.

Тест взятий з методичного посібника



Практична робота №7

«Мотивація на лісогосподарських підприємствах»

Мета роботи: набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики підприємства.



Завдання 1. Ситуаційна задача “Проблеми молодого магістра”

Іванов Іван, 24 роки, закінчив минулого року вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з лісового господарства. Працює завідувачем бригади в лісництві “Чернігівдуб”. Івану безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 16 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта – або училище, або курси відповідно до займаних посад.

Іван знає багато про ліс і про лісогосподарські процеси, оскільки ще навчаючись в університеті працював у Чернігівському лісгоспі.

Основна проблема – відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Івана довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Така ситуація призвела до того, що Іван останнім часом почав відчувати острах спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок і рішення.

Завдання до задачі

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Івана?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.



Завдання 2. Тест «Мотивація до успіху»

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти “так” або “ні”.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100 % виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. У разі проблемної ситуації я здебільшого приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від складного завдання, потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.
10. Під час роботи потребую незначного відпочинку.
11. Ретельність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Мене значніше приваблює інша робота, ніж та, яку я зараз виконую.
14. Осуд стимулює мене більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Якщо я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я ніяковію.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.
36. Я не приділяю багато уваги своїм досягненням.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота набагато результативніша.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Якщо я впевнений, що на правильному шляху, для доведення своєї правоти я здатний на все.

Ключ до тесту

Ви одержали по одному балу за відповіді “так” на такі запитання: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41.

Ви також одержали по одному балу за відповіді “ні” на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту:

від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів: порівняно високий рівень мотивації;

понад 21 бал: дуже високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження довели, що люди, орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижчий рівень готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій.

До того ж, людям, які мотивовані на успіх і мають на це великі надії, властиво уникати високого ризику. Ті, що сильно мотивовані на успіх і налаштовані на ризик, не так часто зазнають невдач, ніж ті, котрі ризикують, але мають високу мотивацію до запобігання невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху — досягнення мети.



Завдання 3. Тестові завдання з теми «Мотивація на підприємстві»

1. Які групи потреб виділяв Михайло Туган-Барановський?

- а) фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні;
- б) фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні;
- в) фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні;
- г) фізіологічні, потреби у безпеці, потреби у повазі; практичні.

2. Які групи потреб А. Маслоу вважає первинними?

- а) самовираження та повага;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
- в) соціальні, безпеки і захищеності;
- г) самовираження, поваги, соціальні.

3. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:

- а) теорія очікувань В. Врума;
- б) теорії “Х” та “У” Д. МакГрегора;
- в) теорія морального стимулювання;
- г) теорія матеріального стимулювання.

4. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:

- а) теорія А. Маслоу;
- б) теорія справедливості С. Адамса;
- в) теорія “Z” У. Оучі;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

5. Основу мотиваційного поля формують:

- а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку завдань, оплата праці, система стимулів і стягнень;
- б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;
- в) покупці, споживачі, конкуренти;
- г) стиль керівництва, вимогливість через місію організації, оплата праці, система стимулів.

6. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним призводить до:

- а) незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці;
- б) задоволення потреб вищого рівня;
- в) формування довірчих стосунків та взаємопідтримки між співробітниками;
- г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

7. До мотиваційних засобів менеджера не належать:

- а) інформування про результати праці;
- б) розкриття перспектив службового підвищення;
- в) еластичність робочого часу;
- г) щорічна відпустка.

8. До матеріальних стимулів належать:

- а) заробітна плата, соціальні виплати, дивіденди з акцій;
- б) заробітна плата, премії, дивіденди з акцій;
- в) заробітна плата, соціальні виплати, надбавки;
- г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди з акцій.

9. Заробітна плата працівника організації має складатися з:

- а) тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії;
- б) тарифної частини, доплат і компенсацій, надбавки, премії.
- в) тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії;
- г) тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.

10. Доплати за несприятливі умови праці передбачають:

- а) збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
- б) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок;
- в) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
- г) збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

11. Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці у працівників?

- а) за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;
- б) за понаднормову продуктивність, за особистий внесок у підвищення ефективності, якісну роботу;
- в) за особистий внесок у підвищення ефективності, виконання термінових і особистих завдань керівництва;
- г) за своєчасне виконання договорів і етапів.

12. Які види премій мають сплачуватись за якість і своєчасне виконання робіт?

- а) за виконання договорів і етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу;
- б) за підсумками місяця, підсумками року;
- в) премії до професійних свят, корпоративних дат;
- г) премії за особистий внесок у діяльність підрозділу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Барбак Т.О., Марчук Ю.М., Ірклієнко С.П., Іванченко В.В., Никитюк П.А. Довідник працівника, відповідального за кадрову роботу на підприємствах лісового господарства України. – Боярка: «Укрцентркадриліс», 2008. – 199 с.
2. Заріцька С.А., Мельниченко Л.І. Методи "батоба" та "пряника" на підприємстві: навчальне видання / С.А. Заріцька, Л.І. Мельниченко. – Боярка : «Укрцентркадриліс», 2020. – 59 с.
3. Загальна оцінка стану управління лісами в Україні / В.Ф. Сторожуком. – Київ: EU-funded FLEG II Program, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.enpi-fleg.org/site/assets/files/2122/report_storozhuk_forest_governance_assessment.pdf
4. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.
5. Лісовий кодекс України [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>. – Назва з екрана.
6. Рибак В.О., Рябченко В.І. Управління лісгосподарським виробництвом. Навчальний посібник. – К.: Фітосоціоцентр, 2014. – 470 с.
7. Сенько Є.І. Організація, планування та управління на підприємствах лісового і садово-паркового господарства : [навч. посібник] / Є. І. Сенько. – К. : Знання, 2012. – 487 с.
8. Шкільняк М. М. Менеджмент: навчальний посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
9. State Europe's Forests. The MCPFE report on sustainable forest management in Europe. – Warsaw. Ministerial Conference on the Protection of Forest in Europe / Liaison Unit, 2007. – 247 p.

Інформаційні ресурси

1. Система дистанційного навчання ЧНТУ. Курс: Управління лісгосподарським виробництвом. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=1392>
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Держкомстат України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Державне агентство лісових ресурсів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/index>.
4. Законодавча база України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
5. Міністерство екології та природних ресурсів України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства екології та природних ресурсів України. – Режим доступу: <http://www.menr.gov.ua>.
6. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН [Електронний ресурс] / Офіційний сайт FAO. – Режим доступу: <http://www.fao.org>.

Результати анкетування директора підприємства

Код	Вимірник	Варіанти									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Загальна характеристика підприємства											
A	Компанія унікальна за своїми властивостями, вона подібна до великої родини. У співробітників компанії багато спільного.	10	10	10	20	20	20	30	30	40	40
B	Компанія динамічна та заохочує підприємництво. Співробітники готові йти на ризик.	20	20	20	10	20	30	30	30	20	20
C	Компанія орієнтована на результат. Співробітники орієнтовані на суперництво при досягненні цілей.	50	40	30	30	20	40	40	20	20	10
D	Компанія структурована та жорстко контролюється. Дії персоналу визначаються формальними процедурами.	20	30	40	40	40	10	0	20	20	30
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Стиль лідирування на підприємстві											
A	Лідери намагаються навчити та допомогти	20	20	30	30	40	40	20	10	20	20
B	Лідери є підприємцями, новаторами, що схильні до ризику	30	30	30	15	20	20	20	40	40	20
C	Лідери є агресивними, досягають результатів будь-якими силами	20	30	20	20	10	20	10	30	30	20
D	Лідери є координаторами, що намагаються слідувати плану	30	20	20	35	30	20	50	20	10	40
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1. Стиль управління на підприємстві											
A	Заохочується колективна робота, єдність поглядів при прийнятті рішень	30	20	25	20	40	30	20	15	20	25
B	Заохочується індивідуальний ризик, новаторство, свобода	30	30	30	15	20	10	20	35	40	25
C	Здійснюється з жорсткими вимогами, мотивацією на результат	20	30	20	30	10	40	20	30	30	20
D	Характеризується вимогами до покори, гарантуванням зайнятості, стабільністю в відносинах	20	20	25	35	30	20	40	20	10	30
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Продовження додатку А

Код	Вимірник	Варіанти									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Суть, що пов'язує підприємство											
A	Взаємна довіра, відданість ділу. Обов'язковість в компанії знаходиться на високому рівні.	25	50	40	0	30	25	40	20	0	10
B	Прагнення до новаторства та удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25	30	40	20	30	25	10	20	40	10
C	Намагання досягти цілей, конкурентна боротьба.	30	10	20	60	30	30	20	0	0	10
D	Формальні правила та офіційна політика. Важливе підтримання планового ходу діяльності компанії.	20	10	0	20	10	20	30	60	60	70
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Стратегічні цілі											
A	Загострення уваги на гуманному розвитку. Підтримання довіри та відкритості компанії.	20	50	10	10	5	20	40	40	5	30
B	Загострення уваги на придбанні нових ресурсів та вирішенні нових проблем.	30	30	40	20	30	25	10	20	40	10
C	Зосередження уваги на конкурентних діях та досягненнях.	30	10	20	50	30	35	20	0	50	50
D	Зосередження уваги на незмінності та стабільності. Основна мета - забезпечення планової рентабельності.	20	10	30	20	35	20	30	40	5	10
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Критерії успіху компанії											
A	Розвиток людських ресурсів, захопленість справою.	10	0	20	10	20	30	10	0	25	30
B	Володіння новою продукцією або технологією.	40	40	30	70	40	40	20	20	0	10
C	Ринкове лідирування.	0	30	40	10	0	10	70	50	25	40
D	Досконалість, ефективний рівень витрат.	50	30	10	10	40	20	0	30	50	20
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Результати анкетування фінансового директора підприємства

Код	Вимірник	Варіанти									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Загальна характеристика підприємства											
A	Компанія унікальна за своїми властивостями, вона подібна до великої родини. У співробітників компанії багато спільного.	10	0	20	15	15	0	20	10	30	15
B	Компанія динамічна та заохочує підприємництво. Співробітники готові йти на ризик.	40	40	35	20	30	50	20	10	40	5
C	Компанія орієнтована на результат. Співробітники орієнтовані на суперництво при досягненні цілей.	5	15	24	20	50	50	40	40	25	25
D	Компанія структурована та жорстко контролюється. Дії персоналу визначаються формальними процедурами.	45	45	21	45	5	0	20	40	5	55
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Стиль лідирування на підприємстві											
A	Лідери намагаються навчити та допомогти	20	20	30	30	0	0	10	15	15	10
B	Лідери є підприємцями, новаторами, що схильні до ризику	30	40	25	30	30	40	25	25	20	10
C	Лідери є агресивними, досягають результатів будь-якими силами	40	30	25	10	40	0	15	30	25	40
D	Лідери є координаторами, що намагаються слідувати плану	10	10	20	30	30	60	50	30	40	40
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Стиль управління на підприємстві											
A	Заохочується колективна робота, єдність поглядів при прийнятті рішень	30	30	30	20	20	50	50	25	25	70
B	Заохочується індивідуальний ризик, новаторство, свобода	10	15	10	15	20	0	10	15	20	0
C	Здійснюється з жорсткими вимогами, мотивацією на результат	50	40	45	45	40	50	40	50	40	30
D	Характеризується вимогами до покори, гарантуванням зайнятості, стабільністю в відносинах	10	15	15	20	20	0	0	10	15	0
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Продовження додатку Б

Код	Вимірник	Варіанти									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Суть, що пов'язує підприємство											
A	Взаємна довіра, відданість справі. Обов'язковість в компанії знаходиться на високому рівні.	30	30	30	25	25	50	35	25	25	60
B	Прагнення до новаторства та удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	20	25	10	15	20	0	10	15	10	0
C	Намагання досягти цілей, конкурентна боротьба.	50	30	45	55	40	50	50	50	40	30
D	Формальні правила та офіційна політика. Важливе підтримання планового ходу діяльності компанії.	0	15	15	5	15	0	5	10	25	10
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5. Стратегічні цілі											
A	Загострення уваги на гуманному розвитку. Підтримання довіри та відкритості компанії.	20	40	30	25	25	45	10	45	70	10
B	Загострення уваги на придбанні нових ресурсів та вирішенні нових проблем.	5	0	0	5	10	0	10	0	15	20
C	Зосередження уваги на конкурентних діях та досягненнях.	30	30	20	30	25	25	10	5	15	30
D	Зосередження уваги на незмінності та стабільності. Основна мета - забезпечення планової рентабельності.	45	30	50	40	40	30	70	50	40	40
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6. Критерії успіху компанії											
A	Розвиток людських ресурсів, захопленість справою.	0	0	0	0	5	5	10	0	5	5
B	Володіння новою продукцією або технологією.	0	0	0	5	0	0	10	0	5	5
C	Ринкове лідерування.	30	0	50	40	35	50	50	50	20	30
D	Досконалість, ефективний рівень витрат.	70	100	50	55	60	45	30	50	70	60
РАЗОМ		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Результати анкетування начальників фінансового та планово-економічного відділів

Код	Вимірник	Начальник фінансового відділу	Начальник аналітичного відділу
1	2	3	4
1. Загальна характеристика підприємства			
A	Компанія унікальна за своїми властивостями, вона подібна до великої родини. У співробітників компанії багато спільного.	10	30
B	Компанія динамічна та заохочує підприємництво. Співробітники готові йти на ризик.	35	20
C	Компанія орієнтована на результат. Співробітники орієнтовані на суперництво при досягненні цілей.	5	30
D	Компанія структурована та жорстко контролюється. Дії персоналу визначаються формальними процедурами.	50	20
	РАЗОМ	100	100
2. Стиль лідирування на підприємстві			
A	Лідери намагаються навчити та допомогти	5	20
B	Лідери є підприємцями, новаторами, що схильні до ризику	40	20
C	Лідери є агресивними, досягають результатів будь-якими силами	0	0
D	Лідери є координаторами, що намагаються слідувати обраному плану для забезпечення досягнення цілей	55	60
	РАЗОМ	100	100
3. Стиль управління на підприємстві			
A	Заохочується колективна робота, єдність поглядів при прийнятті рішень	20	20
B	Заохочується індивідуальний ризик, новаторство, свобода	20	30
C	Здійснюється з жорсткими вимогами, мотивацією на результат	40	25

Продовження додатку В

1	2	3	4
D	Характеризується вимогами до покори, гарантуванням зайнятості, стабільністю в відносинах	20	25
	РАЗОМ	100	100
4. Суть, що пов'язує підприємство			
A	Взаємна довіра, відданість справі. Обов'язковість в компанії знаходиться на високому рівні.	10	0
B	Прагнення до новаторства та удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	0	0
C	Намагання досягти цілей, конкурентна боротьба.	60	90
D	Формальні правила та офіційна політика. Важливе підтримання планового ходу діяльності компанії.	30	10
	РАЗОМ	100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Загострення уваги на гуманному розвитку. Підтримання довіри та відкритості компанії.	25	25
B	Загострення уваги на придбанні нових ресурсів та вирішенні нових проблем.	30	20
C	Зосередження уваги на конкурентних діях та досягненнях.	40	40
D	Зосередження уваги на незмінності та стабільності. Основна мета - забезпечення планової рентабельності.	5	15
	РАЗОМ	100	100
6. Критерії успіху			
A	Розвиток людських ресурсів, захопленість справою.	0	5
B	Володіння новою продукцією або технологією.	15	25
C	Ринкове лідирування.	35	20
D	Досконалість, ефективний рівень витрат.	50	50
	РАЗОМ	100	100

Зразок анкети для оцінки профілю організаційної культури

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Підприємство	
Відділ	
Посада	
П.І.Б	

Оцініть елементи організаційної культури компанії за 100-бальною шкалою (рознесіть 100 балів між варіантами відповідей А, В, С та D) за власним баченням.

Вимірник		Оцінка
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА		
A	Компанія унікальна за своїми властивостями, вона подібна до великої родини. У співробітників компанії багато спільного.	
B	Компанія динамічна, заохочує підприємництво. Співробітники готові ризикувати.	
C	Компанія орієнтована на результат. Співробітники орієнтовані на суперництво при досягненні цілей.	
D	Компанія структурована та жорстко контролюється. Дії персоналу визначаються формальними процедурами.	
РАЗОМ		100
СТИЛЬ ЛІДИРУВАННЯ		
A	Лідери намагаються навчити та допомогти	
B	Лідери є підприємцями, новаторами, що схильні до ризику	
C	Лідери є агресивними, досягають результатів будь-якими силами	
D	Лідери є координаторами, що намагаються слідувати обраному плану для забезпечення досягнення цілей	
РАЗОМ		100
УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ		
A	Заохочується колективна робота, єдність поглядів при прийнятті рішень	
B	Заохочується індивідуальний ризик, новаторство, свобода	
C	Здійснюється з жорсткими вимогами, мотивацією на результат	
D	Характеризується вимогами до покори, гарантуванням зайнятості, стабільністю в відносинах	
РАЗОМ		100

СУТЬ, ЩО ПОВ'ЯЗУЄ ПІДПРИЄМСТВО		
A	Компанію пов'язує взаємна довіра, відданість ділу. Обов'язковість в компанії знаходиться на високому рівні.	
B	Компанію пов'язує прагнення до новаторства та удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	
C	Компанію пов'язує намагання досягти цілей, конкурентна боротьба.	
D	Компанію пов'язують формальні правила та офіційна політика. Важливе підтримання планового ходу діяльності компанії.	
РАЗОМ		100

Продовження Додатку Г

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ		
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримує довіру та відкритість компанії.	
B	Компанія загострює увагу на придбанні нових ресурсів та вирішенні нових проблем.	
C	Компанія зосереджує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує потяг до перемоги на ринку.	
D	Компанія зосереджує увагу на незмінності та стабільності. Основна мета - забезпечити планову рентабельність.	
РАЗОМ		100
КРИТЕРІЇ УСПІХУ		
A	Успіх компанії базується на розвитку людських ресурсів, захопленості справою.	
B	Успіх компанії базується на володінні новою продукцією або технологією.	
C	Успіх компанії базується на ринковому лідируванні.	
D	Успіх компанії базується на досконалості, ефективному рівні витрат.	
РАЗОМ		100