

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра менеджменту та адміністрування

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Обговорено і рекомендовано на засіданні
кафедри менеджменту та адміністрування
Протокол № 5 від 20 жовтня 2023 р.

Чернігів 2024

Основи менеджменту. Методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / Укл.: Михайловська О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. 30 с.

Укладач:

ОЛЕНА ВАСИЛІВНА МИХАЙЛОВСЬКА, доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Відповідальний за випуск: СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ ПОНОМАРЕНКО, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Рецензент: Попело Ольга Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
ТЕМА 2. ЗАРОДЖЕННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ	7
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІОТЕХНІЧНА СИСТЕМА	7
ТЕМА 4. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО	9
ТЕМА 5. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	11
ТЕМА 6. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	14
ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	17
ТЕМА 8. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	20
ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	25
ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	27
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ	29
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	29

ВСТУП

Предметом вивчення навчальної дисципліни є управлінські відносини в організаціях різних сфер діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни “Основи менеджменту” є формування сучасного управлінського мислення та системи знань у галузі менеджменту, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни “Основи менеджменту” є теоретична підготовка таких питань:

- розуміння сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- етики і відповідальності;
- ефективності управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен

знати:

- теоретичні аспекти менеджменту;
- сучасні світові моделі менеджменту;
- загальні функції менеджменту;
- сутність комунікацій в менеджменті;
- загальні принципи менеджменту;
- фактори, що впливають на прийняття ефективних управлінських рішень.

вміти:

- застосовувати методи прийняття ефективних управлінських рішень в практичних сферах;
- формувати організаційну структуру управління;
- визначати види та форми управління;
- застосовувати на практиці моделі мотивації працівників
- планувати діяльність організації

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання виступають:

- екзамени;
- стандартизовані тести;
- індивідуальні творчі практичні завдання;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах.

Програмою передбачена наступна кількість годин: лекції – 36; практики – 34; самостійна робота – 170; разом – 240. Також передбачено виконання курсової роботи.

Зміст навчальної дисципліни

Модуль 1. Сутність та процес розвитку менеджменту

Тема 1. Сутність і завдання менеджменту

Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Об’єкт, суб’єкт менеджменту. Менеджер у системі управління, рівні та сфери менеджменту. Закони й закономірності, принципи та функції менеджменту. Світові моделі менеджменту.

Тема 2. Зародження і розвиток менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

Модуль 2. Організація як соціотехнічна система. Керівництво та лідерство

Тема 3. Організації як соціотехнічна система

Поняття організації. Формальні та неформальні організації. Принципи функціонування організацій. Внутрішнє середовище організації, взаємозв’язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Життєвий цикл організації. Загальні та конкретні функції менеджменту.

Тема 4. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада, її форми та джерела. Природа лідерства та його складові. Теорії лідерства. Стили керівництва. Сучасні типи ефективних лідерів.

Модуль 3. Комунікації в управлінні

Тема 5. Сутність комунікацій та їх роль в системі управління

Інформація та комунікація, сутність та значення в менеджменті. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Види комунікацій. Типи комунікацій. Форми комунікацій. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання. Комунікаційні мережі. Ефективність комунікацій.

Модуль 4. Прийняття управлінських рішень

Тема 6. Управлінські рішення

Сутність і види управлінських рішень. Вимоги до прийняття управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень. Підходи до оптимізації управлінських рішень.

Модуль 5. Планування як функція менеджменту

Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Види та типи планів організації. Стратегічне планування. Поняття місії в управлінні та цілей організації.

Модуль 6. Організування як функція менеджменту

Тема 8. Організування як функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Владні повноваження, відповідальність, делегування. Процес побудови організаційних структур. Типи організаційних структур управління. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління.

Модуль 7. Мотивування як функція менеджменту

Тема 9. Мотивування як функція менеджменту

Поняття мотивування як функції менеджменту. Змістові мотиваційні теорії. Процесуальні мотиваційні теорії. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом. Соціальна мотивація працівників.

Модуль 8. Контролювання як функція менеджменту

Тема 10. Контролювання як функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління Види управлінського контролю. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання. Процес і методи контролю. Характеристики ефективної системи контролю.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Здобувачам також необхідно виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (розкрити сутність закону відповідності системи її цілям, відповідності організації зовнішньому середовищу, еластичності системи, безперервного вдосконалення систем, дослідити різницю між терміном «керівник» і «менеджер», розкрийте ролі, які виконує менеджер в організації);
- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми;
- Виконати цікаві тести до теми (Практичне завдання до Темі 1)

Завдання 1. Тестування «Японська, американська та європейська моделі менеджменту».

Нижче в довільному порядку подані ознаки японської та американської моделі організації. Розділіть їх характерні риси.

1. Неспеціалізована діяльність.
2. Індивідуальна відповідальність.
3. Підвищена увага до підлеглих.
4. Пожиттєвий найм.
5. Індивідуальне прийняття рішень.
6. Поступова, повільна оцінка і просування.
7. Короткочасний найм.
8. Колективне прийняття рішень.
9. Колективна відповідальність.
10. Використанню людського чинника в управлінні надається другорядне значення.
11. Швидка оцінка і просування.
12. Спеціалізована діяльність.

Відповіді:

Японська модель організації №.....

Американська модель організації №.....

Завдання 2. Знайдіть відповідність між початком і закінченням фрази.

Початок фрази	Закінчення фрази
1. Менеджер – це людина,	А... на яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності.
2. Управління свідомий цілеспрямований процес	Б... спеціальних методів і планування, регулювання і контролю господарської діяльності з метою підвищення її ефективності.
3. Менеджмент управління виробництвом, засобами	В... яка організовує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.
4. Керівник – особа,	Г... впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів, або членів групи, колективу організації з метою підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

ТЕМА 2. ЗАРОДЖЕННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (розглянути властивості системи; елементи організації як системи, основні етапи розвитку управлінської науки в Україні)
- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми;
- Самостійно розглянути концепцію 7S.

Перевір себе

1. Початком визначення управління наукою і самостійною сферою діяльності є:

1. експеримент Оуена;
2. публікація Тейлора книги «Принципи наукового управління»;
3. відкриття клинопису;
4. публікація книги Макіавеллі «Правитель»

2. На початку формування менеджменту як науки було створено 5 наукових шкіл. Якої не існувало:

1. школа наукового управління;
2. школа людських стосунків;
3. поведінкова школа;
4. систематична школа;
5. адміністративна школа;
6. школа науки управління.

3. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:

1. системою стосунків, що складаються в колективі;
2. ситуацією в якій опинилась організація;
3. досконалістю володіння менеджером прийомів та методів управління.

4. Системний підхід ґрунтується на уявленні про організацію, як:

1. закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування;
2. відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
3. відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну, притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі.

5. Створення наукового фундаменту, що замінює собою старі, традиційні методи виконання роботи на ретельне наукове дослідження кожного її елементу – це одне з основних положень школи:

1. науки управління;
2. адміністративної;
3. наукового управління;
4. поведінкової.

Контрольні питання:

1. Етапи становлення управлінської науки.
2. Школи управління.
3. Новітні управлінські концепції.
4. Розвиток вітчизняної науки управління.
5. Сутність процесуального підходу до управління.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІОТЕХНІЧНА СИСТЕМА

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (розглянути класифікацію організацій, дослідити етапи процесу менеджменту в організаціях, дослідити внутрішнє і зовнішнє середовище Громадської організації на вибір здобувача, виконати завдання для самостійної роботи, що подано нижче)

- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми:

Питання для обговорення та самостійного опрацювання.

1. Організація як спільність людей, її загальна характеристика.
2. Формальні і неформальні організації.
3. Системний підхід до організації.
4. Модель впливу зовнішнього оточення на організацію.
5. Соціальна відповідальність підприємств і організацій перед суспільством.
6. Зовнішнє середовище прямої та непрямої дії.
7. Етика в управлінні.

Завдання для самостійної роботи.

Візьміть інтерв'ю в одного менеджера/лідера, використовуючи підготовлені запитання. Занотуйте їхні відповіді і свої власні спостереження. Інтерв'ю з кожним учасником не повинно тривати довше однієї години.

Після інтерв'ю підготуйте усний звіт, використовуючи наведені нижче запитання та інформацію, отриману під час інтерв'ю. Додайте до звіту копію підготовлених вами запитань.

Звіт про експеримент інтерв'ю з лідером/менеджером повинен складатися з відповідей на наступні питання:

1. Як вам вдалося домовитися з лідером/менеджером про інтерв'ю. Опишіть передісторію.
2. Опишіть рівень і обов'язки лідера/менеджера. Опитування повинно бути анонімним.
3. Опишіть місце, де проводили інтерв'ю. Як довго воно тривало?
4. У чому лідер/менеджер подібний з Вами, у яких питаннях Ви погоджувались?
5. У чому полягали головні відмінності у ваших підходах до роботи?
6. Опишіть і оцініть власний стиль і манеру проведення інтерв'ю.
7. Яке у менеджера/лідера було враження від проведеного інтерв'ю? Звідки Вам про це відомо? Що нового Ви для себе відкрили під час цього експерименту?

Перевір себе

1. Яка з наведених характеристик не відбиває особливостей відкритих систем?

- а) Симбіоз;
- б) Взаємодія з макросередовищем;
- в) Синергія;
- г) Динамічна рівновага;
- д) Варіантність.

2. Яка особливість не характерна формальним організаціям?

- а) Координація зусиль;
- б) Спільні цілі;
- в) Поділ праці;
- г) Адаптивність;
- д) Ієрархія влади.

3. Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців):

- а) Залежно від функціональної ролі в процесі управління;
- б) Залежно від рівня освіти;
- в) Залежно від особистих якостей.

4. Група це.....і більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа має вплив на інших і одночасно знаходиться під їх впливом. Яке слово пропущено у визначенні групи?

- а) Три;
- б) Дві;
- в) Чотири.

5. На підприємстві виділяють керівників ланок управління:

- а) Середньої;
- б) Вищої;
- в) Нижчої;

г) Всі відповіді є вірними.

ТЕМА 4. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (розглянути теорії лідерства, підготувати презентацію на тему «Конфлікти як об'єкт керівництва», підготувати презентацію на тему «Лідерство у публічній владі»; виконати завдання для самостійної роботи, що подано нижче)

- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми

Контрольні питання:

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Типи керівників.
3. Основи керівництва: вплив; лідерство; влада.
4. Влада в менеджменті.
5. Типологія лідерів.
6. Теорії лідерства.
7. Особливості національних систем керівництва.

Завдання для самостійної роботи.

1. З'ясувати природу лідерства та усвідомити взаємозв'язки між категоріями “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”.
2. Ідентифікувати різні підходи до вивчення лідерства.
3. З'ясувати сутність та оцінити основні здобутки теорії особистих якостей лідера.
4. Усвідомити концепцію поведінкового підходу до вивчення лідерства і засвоїти основні положення найвідоміших теорій поведінки лідера.
5. З'ясувати ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства і розкрити зміст ключових моделей ситуаційного лідерства.
6. Визначити недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства і засвоїти основні положення сучасних концепцій лідерства.
7. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження” ? Як ці категорії співвідносяться між собою ?

Питання для обговорення

1. Які ви знаєте джерела влади ? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади ?
2. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
3. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства ?
4. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі ?
5. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства ? Що таке стиль керування ?
6. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами ?
7. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства ? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції ?

Завдання для самостійного опрацювання

За результатами самостійного вивчення програмних питань теми заповніть таблицю за наведеною формою і дайте порівняльну характеристику традиційного (з позиції особистих якостей лідера), поведінкового і ситуаційного підходів до вивчення лідерства.

Порівняльна характеристика підходів до вивчення лідерства

Параметри оцінки	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції особистих якостей лідера	з позиції поведінки і лідера	з позиції врахування ситуаційних факторів
1. Основна ідея 2. Основні завдання (спрямування) досліджень 3. Основні результати досліджень 4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних питань:

- “Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами”. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.
- Чи може менеджер самостійно вибрати свій стиль лідерства?
- Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

Перевір себе**1. Як співвідносяться між собою категорії “повноваження” та “влада”:**

- вони ідентичні
- влада частково визначається повноваженнями
- повноваження визначаються владою

2. Лідерство можна визначити як:

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

3. Вплив -це:

- можливість впливати на поведінку інших людей
- формально санкціоноване право впливати на підлеглих
- така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи
- здатність впливати на інших людей
- немає правильної відповіді

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

- владою винагородження
- експертною владою
- традиційною владою
- владою примушування
- еталонною владою

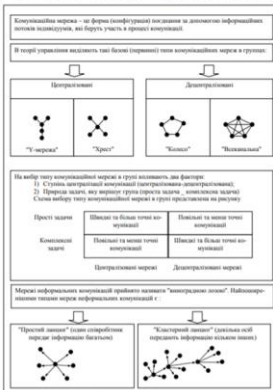
5. Згідно теорії “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланчарда ефективність стилю лідерства залежить від:

- особистих якостей керівника
- ступеня “зрілості” виконавців
- обсягу повноважень керівника
- характеру потреб виконавців
- характеру завдань, що виконуються

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (описати елементи процесу комунікації; дослідити візуальні комунікації: охарактеризувати наведені у презентації типи комунікаційних мереж)

7. КОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ



○ **Завдання!!!**
Самостійно охарактеризувати наведені типи комунікаційних мереж



- Вправа «Фонетичний бар'єр»
- Виконати практичне завдання

- ▶ **Практичне завдання!!!**
- ▶ Чи володієте ви цими навичками? Які з них, на вашу думку, найважливіші? Чому? Обґрунтуйте вашу відповідь.
- ▶ Здатність донести своє повідомлення до співрозмовника (відправка міжособистісних повідомлень)
- ▶ Самоаналіз
- ▶ Уміння слухати
- ▶ Уміння переконувати
- ▶ Постановка цілей
- ▶ Проведення політики
- ▶ Надання зворотного зв'язку Проведення нарад
- ▶ Надання підтримки
- ▶ Розв'язання конфліктів
- ▶ Лідерство
- ▶ Проведення переговорів
- ▶ Управління організаційними змінами
- ▶ Робота з різнорідними групами співробітників Індивідуальне навчання (коучинг/ консультування)
- ▶ Організація роботи в команді

- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми;
- Виконати завдання для самостійної роботи:

Відобразіть картину Ваших комунікацій за один день. Згадайте, з ким Ви розмовляли, коли, як довго і про що.

Зробіть те саме з поштою, яку Ви отримали, і яку відіслали.

Оцініть кожний комунікаційний обмін як більш чи менш цінний.

Визначте, скільки часу Ви витратили на менш цінні комунікації.

Вирішіть, як Ви можете або уникнути менш цінних комунікацій, або зробити їх більш цінними.

Подумайте, як Ви на практиці контролюєте свої комунікації.

Перевір себе

1. Інформація - це:

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;

в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

2. Комунікація в менеджменті - це:

- а) міра знань про різні події, явища, процеси у їх взаємозв'язку;
- б) обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує дані, необхідні для прийняття ефективних рішень і доводить їх до підлеглих;
- в) обмін інформацією між двома або більше людьми.

3. Між людьми існують дві площини (рівні) комунікації:

- а) міме організацією і середовищем та міжрівневі комунікації в організації;
- б) між різними відділами (підрозділами) і комунікації;
- в) між керівником та підлеглими;

4. Комунікативний процес - це:

- а) міра знань про різні події, явища, процеси у їх взаємозв'язку;
- б) обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до підлеглих, теж у формі інформації;
- в) обмін інформацією між двома або більше людьми.

5. До етапів комунікативного процесу належать:

- 1) аналіз ситуації, попереднє встановлення кола проблем,
- 2) передавання інформації, кодування і вибір каналу;
- 3) зародження ідеї, передавання інформації, декодування;
- 4) зародження ідеї, кодування інформації і вибір каналу її передавання, передавання інформації, декодування інформації.

Гра «Передай зміст малюнка»

Групі пропонується визначити того, хто з них заходитиме останнім і зможе намалювати те, що почує; у кімнаті залишити 2-3 спостерігачі, а всім іншим необхідно вийти в коридор. Першому, хто зайшов, показують малюнок (рис. 1) і пропонують запам'ятати його як можна точніше. Потім малюнок треба заховати. У кімнату запрошується другий учасник, якому перший розповідає зміст малюнка. Другий учасник може ставити запитання, коли він упевниться, що все запам'ятав, до кімнати заходить третій учасник. Поки другий учасник розповідає зміст малюнка (те, що він запам'ятав), перший учасник і спостерігачі повинні мовчати. Третій учасник так само може ставити запитання доки не впевниться, що все запам'ятав, і так до останнього учасника, який має намалювати те, що передав йому передостанній. Потім малюнки порівнюють і обговорюється, що завадило точно передати і відобразити зміст малюнка.

Запитання для обговорення:

Що в кінцевому результаті відбулося з інформацією?

Чому інформація спотворювалась?

Які фактори впливали на процес передачі інформації?

До чого може призвести така ситуація в реальному житті?

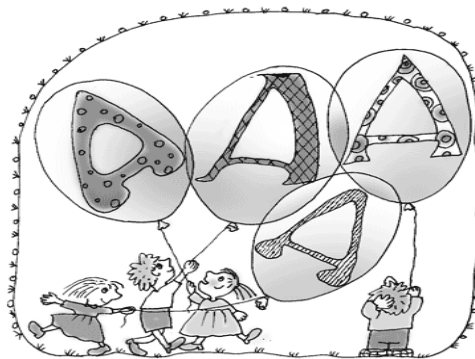


Рис. 1. Малюнок до гри

Інформаційне повідомлення

Доктор економічних наук, професор Анатолій Васильович Шегда вважає, що до сучасних принципів менеджменту можна віднести такі:

- ✓ пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність;

- ✓ високу якість;
- ✓ високі стандарти діяльності;
- ✓ доступні ціни;
- ✓ упор на загальнолюдські цінності, моральність;
- ✓ прагнення до нововведень;
- ✓ усвідомлену відповідальність за результати діяльності організації;
- ✓ уміння викликати, підтримувати ентузіазм персоналу;
- ✓ використання конкуренції тощо.

Отже, управління - це, перш за все, робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу. Управлінська праця характеризується насиченістю, великою кількістю дій, різноманітністю і фрагментарністю видів діяльності, частим втручанням ззовні, широкою мережею контактів та переважанням мовного спілкування з оточуючими. Ефективність управління залежить, від якостей особистості, які прийнято об'єднувати у групи: професійні, ділові морально-психологічні, інтегральні. До того ж управління - це специфічний вид трудової діяльності, предметом і результатом якої є інформація (рис. 2).

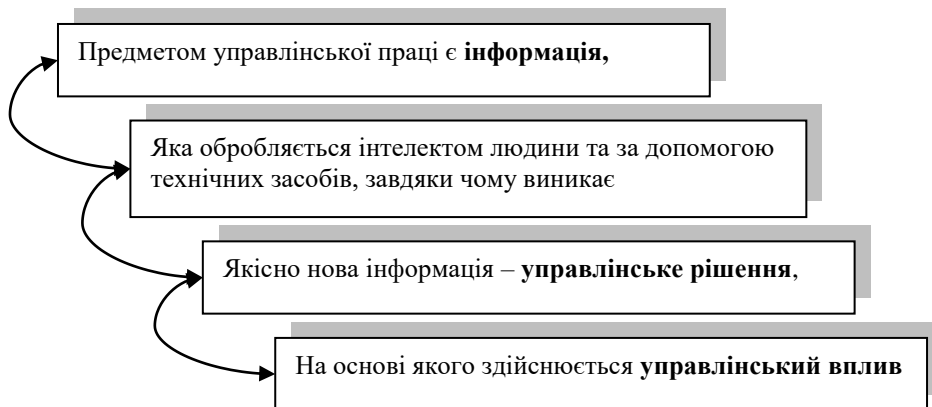


Рис. 2. Схема управлінської праці

Гра «Спілкування - це просто»

Викладач ставить завдання кожному учасникові - протягом 2 хв. зробити нескладний малюнок так, щоб "художник" міг згодом легко описати його іншому словами (наприклад, намалювати кілька симетричних геометричних фігур).

Для економії часу можна скористатись заздалегідь підготовленими малюнками, які тренер роздає учасникам перед початком вправи. Тренер пропонує розділитися на пари, і не показувати один одному свої малюнки. Пара сідає спинами один до одного, перший учасник описує другому свій малюнок. Другий учасник намагається відтворити малюнок, виконуючи вказівки першого, але не ставлячи йому додаткових запитань. Учасники міняються ролями, але цього разу учасник, який відтворює малюнок за описом партнера, уже може ставити додаткові запитання. Потім члени пари обмінюються результатами.

Коли всі учасники завершили роботу, викладач проводить обговорення результатів, фокусуючи увагу на тому, що процес спілкування складається з певних структурних компонентів, кожен з яких має певне значення. Доцільно обговорити роль кожного компонента (див. рис. 3) для забезпечення ефективного спілкування, зокрема підкреслити, чому малюнки другого учасника пари, який мав можливість ставити додаткові запитання (мав зворотний зв'язок з відправником повідомлення), зазвичай були точнішими, ніж малюнки першого учасника.

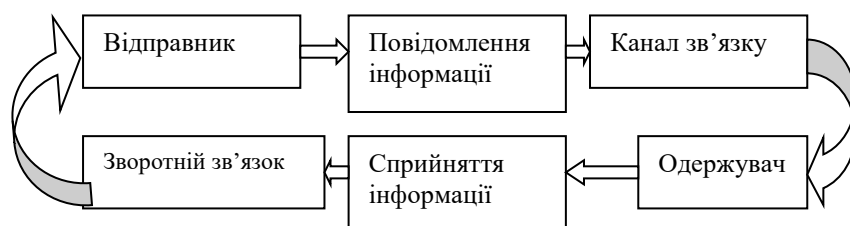


Рис. 3. Структура спілкування: головні компоненти процесу

Гра «Комунікації у менеджменті»

Під час гри студенти набувають навичок вибіркової поведінки у певній аудиторії, уміння орієнтуватись на коло інтересів та рівень слухачів.

Викладач повідомляє, що необхідно обрати декількох представників уявної організації, які повинні будуть розповісти (прорекламувати) щось на обрану групою тему різним аудиторіям (кредиторам, клієнтам, постачальникам тощо). Представники вибирають по конверту, де зазначено, перед якою аудиторією вони виступатимуть. Група обирає тему виступу, наприклад рекламу продукту (його якість, ціна тощо), або інформацію про вакантні місця й вимоги до кандидатів на певну посаду. Кількість виступаючих залежить від кількості "аудиторій". Потім призначається експертна рада, до якої входять:

експерт зі змісту (визначає якість сценарію, актуальність виступу, правильність цільової установки, її відповідність аудиторії);

експерт з ораторського мистецтва (характеризує загальну культуру мови, манеру подання матеріалу);

експерт зі сприйняття мови (дає оцінку стилю, темпу і тону мови, манери триматися перед аудиторією);

експерт, який оцінює якість фактів і аргументів, їх доцільність та відповідність рівню та інтересам аудиторії.

Обрані представники починають готуватись до виступу: складають план по темі, виділяють головні моменти, "опорні точки" свого виступу.

Виступаючий повідомляє форму свого виступу: розповідь про фірму, питання і відповіді, міні-розмова з наступним диспутом, просто розмова тощо. Свій вибір виступаючий аргументує коротко, характеризуючи можливу аудиторію й особливості ілюстративного матеріалу.

Кожному виступаючому надається 10 хв. Усі інші студенти повинні грати роль тієї аудиторії, що випала виступаючому. Експерти уважно слухають і ставляють оцінку за п'ятибальною шкалою (картки з цифрами від 1 до 5 повинні бути готові заздалегідь). У разі потреби експерти коментують виставлені ними оцінки.

По закінченні гри викладач дає оцінку гри в цілому (і менеджерам - представникам організації, і експертам), та виступає з заключним словом. Отже, кожна аудиторія має свої інтереси та рівень сприйняття. Необхідно навчитись правильно готуватися до публічних виступів, враховуючи специфіку тієї чи іншої аудиторії.

Контрольні питання.

1. Комунікація як сполучний процес в управлінні.
2. Методи вдосконалення організаційних комунікацій.
3. Комунікаційні сітки та стилі.
4. Характеристика комунікацій між керівником і робочою групою.
5. Значення неформальних комунікацій в управлінні організацією.
6. Основні функції зворотного зв'язку.

ТЕМА 6. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (самостійно ознайомитись з класифікацією управлінських рішень)
- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми
- Виконати колективне завдання (гра «Заблукали на місяці»), виконати індивідуальні вправи, що подані нижче)

Перевір себе

1. До характерних ознак управлінських завдань відносять:

- А) невизначеність чи суперечливість умови;
- Б) обмежені часові межі вирішення;
- В) відсутність достатньої інформації;
- Г) всі відповіді вірні.

2. Управлінські завдання концептуального характеру вирішуються на:

- А) інституційному рівні управління;
- Б) середньому рівні управління;
- В) нижчому рівні управління;
- Г) із залученням усіх працівників організації.

3. Завдання, що пов'язані з техніко – технологічною стороною функціонування виробництва, не включають:

- А) освоєння нової техніки;
- Б) освоєння нової технології;
- В) реконструкцією виробничих цехів;
- Г) реорганізацією структури управління.

4. Вкажіть правильне визначення:

- А) управлінська проблема – це розрив між бажаним станом об'єкта управління і його фактичним станом;
- Б) управлінська проблема – це невідповідність між спроектованою ситуацією і фактичним перебігом подій;
- В) управлінська проблема – це відхилення руху керованої системи від заданого напрямку під впливом зовнішніх та внутрішніх причин;
- Г) всі відповіді вірні.

5. Рішення, що характеризується значним ступенем новизни, неповнотою інформації щодо суті проблеми, неможливістю виділення із них стандартних елементів і для прийняття яких найбільш придатні евристичні методи, відносять до класу:

- А) неструктурованих;
- Б) структурованих;
- В) слабо структурованих.

Гра «Заблукали на місяці»

Всім учасникам викладач роздає таблиці з переліком предметів, які вони будуть ранжувати за ступенем важливості, і повідомляє зміст ситуації:

«Ваш космічний корабель щойно зробив вимушену аварійну посадку на затемненій стороні Місяця. Ви повинні були зустрітись із материнським кораблем за 200 миль від цього місця на освітленій стороні Місяця, але було пошкоджено Ваш корабель і зруйновано обладнання на борту, за винятком 15 нижченаведених речей» (табл. 2).

Таблиця 2

Перелік предметів	Ваш рейтинг	Рейтинг NASA	Відхилення	Рейтинг групи	Рейтинг NASA	Відхилення
Коробка сірників						
Харчові концентрати						
15 м нейлонової мотузки						
Парашутний шовк						
Портативний обігрівач, що працює на сонячних батареях						
Два пістолети 45 калібру						
Один ящик сухого молока						
Два балони кисню по 50 кг						
Зоряна карта (сузір'я Місяця)						
Надувний рятувальний пліт						
Магнітний компас						
20 літрів води						
Сигнальні ракети						
Аптечка першої допомоги, що містить голки для ін'єкцій						
Радіопередавач на сонячній енергії						
Разом						

Джерело: Гірняк О. М., Лазаіовський П. Н. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. - К.: "Магнолія плюс", 2003. - С. 282-283.

Вживання Вашої команди залежить від того, чи зумієте Ви добратись до материнського корабля. Для цього Вам необхідно вибрати найбільш важливі предмети для двохсотмильного переходу. Ваше завдання полягає в розташуванні 15 предметів за ступенем важливості для виживання. Почніть з присвоєння номера найбільш важливого предмету, потім номера для наступного найбільш важливого предмета і т. д. до номера 15 для найменш важливого.

Спочатку кожен з Вас самостійно виконає це завдання, використовуючи табл. 1. Потім ранжування має провести вся група, шляхом прийняття групового рішення.

Підрахуйте відхилення індивідуальних і групових рейтингів. Відхилення складають абсолютну різницю між вашими рейтингами і рейтингом NASA (знаки плюс чи мінус не враховуються). Підсумуйте свій індивідуальний рейтинг та рейтинг групи.

Оцінку своїх та колективних дій необхідно дати за допомогою нижченаведеної шкали балів:

0-25 відмінно;

26-32 добре;

33-45 посередньо;

46-55 задовільно;

56-70 погано;

71-112 дуже погано.

Обговорення. Які труднощі виникли під час виконання завдання? Чому було важко переконати іншу людину взяти ту чи іншу річ?

Гра «Ситуація»

Учасники розділяються на пари. Кожна пара бере конверт із завданням, на виконання якого відводиться 5 хв. Кожен студент повинен вирішити для себе, як він буде поводитися під час розв'язання певної конфліктної ситуації.

Завдання можуть бути такими:

1-й конверт. Ситуація: чоловік дивиться футбол, а дружина дуже просить його сходити в магазин за картоплею, бо треба приготувати вечерю.

2-й конверт. Ситуація: сусідка робить зауваження сусідові, що той викидаючи сміття, половину розсипає, на підлогу. Скільки це може продовжуватись?

3-й конверт. Ситуація: подружжя з'ясовує відносини між собою. Чоловік звинувачує дружину, що та пізно приходить з роботи і не встигає робити хатні справи. Дружина звинувачує чоловіка в тому, що він міг би допомогти їй, однак тільки тим і займається, що, або дивиться телевизор, або ремонтує автомобіль.

4-й конверт. Ситуація: Одна особа приїхала у відрядження і їй необхідно заночувати в готелі, однак адміністратор відмовляє, хоча одне місце таки є.

5-й конверт. Ситуація: Ви обрали красивий чайний сервіз, продавець поклав його в поліетиленовий пакет і віддав Вам, Однак пакет виявився пошкодженим, тому одразу порвався і сервіз упав на підлогу. Частина предметів сервізу побилася. Ви ще не встигли заплатити і тепер звинувачуєте продавця, відмовляючись платити за битий сервіз. А продавець не випускає Вас з магазину і вимагає повної оплати.

Умова вправи для першого варіанту

Уявіть себе менеджером крамниці роздрібною торгівлі місцевого торговельного центру. Ваш персонал складається з семи штатних і десяти позаштатних працівників. Штатні працівники працюють разом як одна команда вже три роки. Позаштатні працівники - це студенти місцевого коледжу; деякі з яких пропрацювали в крамниці більше року, проте в цій групі простежується значна плинність кадрів. Ваш шеф, регіональний менеджер, щойно поінформував Вас, що національна торговельна мережа, яка володіє вашою крамницею, планує відкрити іншу крамницю у тому ж торговельному центрі. Шеф також повідомив Вас про потребу планування і впровадження таких змін.

Ви працюватимете менеджером обох крамниць, доки обсяг продажу нової крамниці не дасть підстав увести там посаду власного штатного менеджера.

Ви повинні призначити одного із штатних працівників вашої теперішньої крамниці своїм помічником, оскільки тепер буватимете тут рідше.

Щоб мати досвідчених працівників у новій крамниці, Ви повинні перевести туди трьох ваших штатних працівників, одного з яких треба призначити заступником менеджера нової крамниці.

Ви можете найняти трьох нових осіб для заміни трьох переведених працівників, а також трьох осіб для роботи в новій крамниці.

Ви самі вирішуєте щодо графіка використання позаштатних працівників, однак врахуйте, що вам буде потрібно десять таких працівників у старій і вісім - у новій крамниці.

Ви розумієте, що багато ваших працівників будуть незадоволені такими змінами. Вони добре знають один одного і їм добре працювати разом. Проте нова крамниця буде новим підрозділом торговельної мережі і стане чудовим місцем роботи.

Питання до вправи.

1. Визначте найімовірніші причини опору ваших працівників цим змінам.
2. Прокоментуйте свої можливі рішення щодо підвищень та переміщень (за будь-яких раціональних припущень).
3. Як ви повідомлятимете працівників про зміни?
4. Альтернативна стратегія передбачала б збереження наявного персоналу на своїх місцях і прийняття усіх нових працівників для нової крамниці. Окресліть стратегію, за якою Ви б переконали керівника прийняти цю альтернативу.

Умова вправи для другого варіанту

Варіант 1. Якщо ви тепер або колись працювали на повну ставку, то виберіть дві професії, з якими ви ознайомлені. Одна професія повинна бути порівняно низької кваліфікації, передбачати невелику відповідальність, невисоку освіту і заробітну платню; інша навпаки, потребувати високої кваліфікації, відповідальності, освіти та оплати. Вправа буде значно кориснішою, якщо ви вибрали реальні види робіт, які ви самі виконували.

Варіант 2. Якщо ви ніколи не працювали на повну ставку або не ознайомлені з жодною професією, то уявіть собі, що ви менеджер маленького промислового підприємства. Вам потрібно найняти людей для виконання двох видів робіт. Одна робота пов'язана з прибиранням заводської території. Людина на цій посаді повинна підмітати підлоги, мити туалети, виносити сміття тощо. Інша посада - менеджер офісу. Обов'язками цієї особи є завідування штатом з трьох клерків та секретаря, керування видачею зарплатні та координація адміністрування плану.

Питання до вправи.

1. Визначте базові навички, які ви вважаєте потрібними для ефективного виконання кожної з робіт.
2. Виберіть загальні показники, які визначатимуть, чи ця особа зможе виконати кожну з робіт.
3. Розробіть запитання для короткого інтерв'ю, яке можна використати для перевірки претендента на його спроможність виконувати роботу.
4. Наскільки важливо для менеджера, який приймає працівників, мати технічні навички, щоб виконати кожну з робіт самому?

Контрольні питання.

1. Сучасні методи прийняття управлінських рішень.
2. Роль інтуїції в процесі прийняття рішень.
3. Різниця в прийнятті індивідуальних і групових рішень.
4. Прогнозування та моделювання – сучасні методи прийняття управлінських рішень.
5. Послідовність раціонального вирішення проблеми.

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (охарактеризувати методи експертних оцінок, матриці, які використовуються для вибору стратегій)

- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми

- Виконати індивідуальні завдання, що подані нижче

Умова справи для першого варіанту

Уявіть, що Ви директор готелю, розташованого на тропічному острові. Готель, що стоїть у мальовничому місці пляжу, належить до шести найбільших рекреаційних центрів регіону і є одним із найстаріших на острові. Його власники – група іноземних інвесторів. Протягом кількох років готель функціонує на засадах франчайзингу, виданого великою міжнародною готельною мережею, як і всі інші готелі на острові.

Останні кілька років власники готелю забирали більшість прибутків собі, вкладаючи порівняно мало коштів у готель. Вони також поінформували вас, що їхній бізнес має фінансові проблеми, і прибутки, зароблені готелем, використовують для покриття збитків інших підрозділів. Більшість сусідніх готелів нещодавно модернізовано, проголошено також про плани будівництва двох нових готелів.

Ваш готель щойно відвідала делегація менеджерів з головного правління франчайзера. Вони були розчаровані станом роботи, оскільки, на їхню думку, готель не відповідає рівню інших подібних закладів острова, тому поінформували про таке: якщо готель не буде доведено до потрібних стандартів, то угоду франчайзингу, яку мали переглядати лише через рік, буде скасовано негайно. Для вас це потенційна катастрофа, оскільки ви втратите право користуватись авторитетною торговельною маркою франчайзера, будете позбавлені доступу до його системи бронювання місць тощо.

Залишившись на самоті в офісі, Ви окреслили такий набір можливих дій:

1. Намагатися переконати власників розпочати модернізацію готелю. За вашими оцінками, для мінімальної модернізації потрібно 5 млн. дол. і ще 5 млн. дол. - щоб привести готель до рівня найкращих готелів острова.

2. Спробувати переконати франчайзера надати вам більше часу і ширше поле вибору для модернізації закладу.

3. Припинити дію угоди франчайзингу і продовжити бізнес незалежно.

4. Вважати, що готель - це втрачена справа, і зайнятися пошуками іншої роботи. У вас хороша репутація, хоча, можливо, вам доведеться починати в іншій фірмі з нижчої посади, наприклад, заступником директора.

Питання до справи.

1. Проранжуйте чотири альтернативи з погляду їхнього потенційного успіху (можете робити всі потрібні припущення).

2. Назвіть інші можливі альтернативи.

3. Чи можна деякі з альтернатив використати одночасно?

4. Розробіть загальну стратегію, яка б дала змогу і врятувати готель, і захистити Ваші власні інтереси.

Умова справи для другого варіанту

Компанія Levi Strauss & Co. та голубі джинси «Денім», які вона продає по всьому світу, були справжнім культом протягом багатьох років. Фірма простежує корені до середини XIX ст., коли Леві Стросс емігрував у Штати з Баварії. Прибувши до Сан-Франциско у часи золотої лихоманки, він швидко дійшов висновку, що значно безпечніше виробляти амуніцію для шукачів золота, ніж самому брати до рук лопату і сито. Отак робочі штани, пошиті з грубого полотна, виявились найуспішнішим його творінням.

Стросс почав фарбувати штани голубими барвниками і попросив свого друга розробити заклепки для основних місць розтягу - те, що стало потім торговельною маркою фірми Levi Strauss. Фірма повільно, проте впевнено розросталася, і на чолі її завжди стояв один з прямих нащадків Стросса. Та справжнє зростання розпочалося в 50-х роках, коли джинси стали невід'ємним елементом одягу американської молоді.

Піднесення тривало і в 60-ті роки, коли джинси стали одним із символів бунтівної молоді. Коли діти, що народилися протягом буму народжуваності, вирости, джинси Levi's стали для них стандартом моди, а назва Levi's - синонімом голубих джинсів. Протягом 70-90-х років Levi Strauss & Co. швидко розширила свою діяльність за кордоном і сьогодні її джинси продають у 70 країнах.

Під керівництвом Роберта Гаса, прапра-праплемінника Леві Стросса, компанія запровадила довготермінові трудові контракти, вдосконалила систему оплати праці. Відкриті, побудовані на принципах співучасті, стосунки з керівництвом створили лояльний і відданий колектив, завдяки якому організація трималася на вершині своєї галузі.

Однак наприкінці 90-х років компанія, здалося, зайшла в глухий кут. Було визнано за потрібне перевірити кожен аспект діяльності й одночасно переглянути стосунки з персоналом. Каталізатором змін стало майже раптове зменшення частки ринку. Наприклад, у 1990 р. фірма Levi Strauss утримувала 30,9% американського ринку джинсів, а вже у 1997 р. ця цифра зменшилась до 18,7%. Частка ринку серед 15-19-річних споживачів знизилася з 33% у 1993р., до 26% у 1997р. Висновок був такий: захопившись успіхом на своєму ключовому сегменті - нащадках так званого буму народжуваності, компанія суттєво проігнорувала молодше покоління споживачів. Як наслідок, продукція провідних дизайнерів, таких як Томмі Гілфілджер і Ральф Лорен, а також джинси, які продавали зі знижкою в крамницях компаній Sears і J.C.Penney, перехопили ринок у фірми Levi Strauss. Крім того, джинсовий велетень проігнорував і нові тенденції моди.

Усвідомивши проблему, компанія зробила швидкий поступ на багатьох фронтах. Найболіснішим стало закриття 11 фабрик і звільнення половини персоналу в Північній Америці. Цей крок спричинив драматичні та безповоротні зміни у стосунках компанії зі своїми працівниками. Фірма також визнала потребу в оновленні управлінської команди, щоб стимулювати творчий підхід і дослідження ринку. Отож, мета компанії сьогодні - заповнити 30% управлінських вакансій спеціалістами зі сторони. Експерти вважають, що повинен минути деякий час, перш ніж фірма виправить становище, однак вони визнають, що ці зміни так пасують до ситуації, як вигідно у джинсах після довгого трудового дня в офісі.

Питання до справи.

1. Які чинники зумовили потребу в змінах на фірмі Levi Strauss?
2. Як менеджерам компанії Levi Strauss максимально узгодити запровадження змін у часі, щоб ті не виявились ані надто завчасними, ані запізненими?
3. Якими будуть Ваші подальші дії, якщо Ви опинитесь на місці директора?

Контрольні питання.

1. Розкрити сутність функції менеджменту «планування».
2. Види планів підприємств і організацій.
3. Чи необхідно складати план?
4. Розробка стратегій організацій в залежності від життєвого циклу.
5. Взаємозв'язок планування з іншими функціями менеджменту.
6. Вплив планування на ефективність діяльності.

Перевір себе

1. Вкажіть правильне визначення:

А) планування – це вміння визначити завдання, вибрати виконавців для їх реалізації і методи досягнення поставлених цілей;

Б) планування – це вміння передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей;

В) планування – це вміння передбачити майбутні результати і оцінити можливості їх здійснення при наявних ресурсах.

2. До принципів планування не відносять:

А) принцип холізму;

Б) принцип синергізму;

В) участі;

Г) гнучкості.

3. Вкажіть правильне твердження – Головна відмінність стратегічного планування полягає у наступному:

А) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;

Б) стратегічний план є детермінованим;

В) у системі стратегічного планування є припущення про те, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

4. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства не включає:

А) оцінку маркетингових зусиль;

Б) оцінку фінансового становища;

В) оцінку стану виробництва;

Г) оцінку кадрового складу підприємства і ефективності мотиваційного середовища;

Д) оцінку організаційної культури.

5. Великі масштаби виробництва є сильною стороною підприємства, що дозволяє скористатися такими зовнішніми можливостями:

- А) поява прогресивної технології;
- Б) зменшення ставок мита на експорт продукції, що випускається фірмою;
- В) підвищення рівня доходів населення;
- Г) поява продукту – замітника;
- Д) правильні відповіді б), в)

ТЕМА 8. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Виконати завдання, що подані у презентації до теми (дослідити організаційні структури управління)

- Виконати експериментальні вправи, що подані нижче.

Тест "УЧАСТЬ У КОЛЕГІАЛЬНОМУ ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ"

Кожне з наведених тверджень оцініть за такою шкалою:

1 - ні, так не буває; 2 — як правило, так не буває; 3 - невизначена оцінка; 4 як правило, так буває; 5 - так, саме так буває завжди.

1. Даю підлеглим доручення навіть у тому випадку, коли є небезпека, що при їх невиконанні критикуватимуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я прислуховуюсь до зауважень інших.
4. Мені найчастіше вдається навести логічно правильні аргументи при обговоренні будь-яких питань.
5. Я налаштовую співробітників на самостійне вирішення своїх завдань.
6. Якщо мене критикують, я захищаюсь, не зважаючи ні на що.
7. Коли інші наводять свої аргументи, я завади захищаюсь.
8. Для того, щоб провести будь-який захід, мені доводиться планувати його заздалегідь.
9. Свої помилки я здебільшого визнаю.
10. Я пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Я захищаю тих, у кого є проблеми.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я беру до уваги точку зору інших і намагаюсь включити її до проекту рішення.
15. Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую навіть агресивно висловлені аргументи.
17. Я ясно висловлюю свої думки.
18. Я завжди визнаю те, що не все знаю.
19. Я енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюсь розвивати думки інших таким чином, немов би вони були моїми.
21. Я завжди обмірковую можливі відповіді інших і знаходжу контраргументи.
22. Я допомагаю іншим порадами щодо організації праці.
23. Захоплююсь своїми проектами і зазвичай не турбуюсь про чужі.
24. Я прислуховуюсь і до тих, хто має точку зору, відмінну від моєї власної.
25. Якщо хтось не згодний з моїм проектом, то я не здаюсь, а шукаю нові аргументи, щоб його переконати.
26. Я використовую всі засоби, щоб примусити опонента погодитись зі мною.
27. Відкрито говорю про свої надії, побоювання та особисті труднощі.
28. Я завжди знаходжу шлях для забезпечення підтримки моїх проектів іншими.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше висловлюю свої думки, ніж вислуховую чужі.
31. Я завжди вислухаю критику, перш ніж захищатися.
32. Я висловлюю свої думки системно.
33. Я допомагаю іншим висловити свою думку.
34. Я уважно стежу за протиріччями в чужих судженнях.

35. Я змінюю свою точку зору для того, щоб показати іншим, що стежу за розвитком їхніх думок.
36. Як правило я ніколи не перебиваю співрозмовника.
37. Я не вдаю, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.
38. Я витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших у тому, як їм слід чинити.
39. Я виступаю емоційно, щоб надихнути людей до праці.
40. Я прагну, щоб при підведенні підсумків були активними ті, хто дуже рідко просить слова.

Ключ:

Складіть бали оцінки тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16; 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 і зазначте суму літерою А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100). Для отримання суми В складіть бали усіх інших тверджень (2,4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39). Ця сума теж знаходиться в інтервалі від 20 до 100. Порівняйте суми А і В.

Результати:

Якщо сума А принаймні на 10 балів більша за суму В, то Ви ведете дискусію авторитарно, владно і безцеремонно, прагнете "протягти" свої ідеї і проекти, не звертаючи уваги на оточуючих. Дієте агресивно, динамічно, напористо, а часто і самовпевнено. Ваші партнери по нараді рідко мають можливість висловитись, вони немов би загнані у кут. При авторитарному веденні наради керівник формулює свою думку категорично, не припускаючи жодних заперечень. Він не домагається загальної згоди, не прагне зробити рішення загальною справою, не шукає підтримки, необхідної для його реалізації.

Якщо сума В принаймні на 10 балів більша за суму А, то Ви ведете дискусію дипломатично, прагнете врахувати думки інших і переконатися, що ваші ідеї узгоджуються з думками співробітників. При цьому не уникнути компромісів, але учасники наради переконуються, що й вони зробили внесок у прийняття рішення, що співпраця з ними для Вас як для керівника є важливою. У всіх з'являється прагнення "впрягтися в спільний віз".

Якщо суми А і В відрізняються менш ніж на 10 балів, то Ваша поведінка не має однозначної оцінки у колективі. Вона, залежно від обставин, може бути як позитивною, так і негативною.

Експериментальна вправа 1 для першого варіанту

Мета. Допомогти краще зрозуміти, як нові форми технологій можуть впливати на організаційну структуру та проектування.

Вступ. Amazon.com завжди ставлять у приклад як одне з перших і найліпших нових підприємств, створених спеціально для використання потенціалу Інтернету. Amazon.com розпочала діяльність у 1991 р. як постачальник рідкісних книг. Вона швидко зростала і незабаром стала продавати всі види книг. Обсяг продажу зріс з 511 000 дол. у 2013 р. до близько 16 млн. дол. у 2014 р. Видавничою діяльністю Amazon.com почала займатися у травні 2015 р.

Загалом Amazon.com відома як дистриб'ютор книжок. Фірма отримує замовлення від споживачів і виконує їх, співпрацюючи з одним із оптових продавців. У результаті, Amazon.com має малі витрати обігу, мало складів. У 2011 році фірма розширилася почала продавати електронні варіанти книг.

Інструкції:

Крок 1. Працюючи самостійно, необхідно зобразити організаційну структуру, яка є в Amazon.com.

Крок 2. Самостійно складіть організаційну структуру Amazon.com, проте для випадку, коли Інтернету нема.

Крок 3. Утворіть маленькі групи з трьох-чотирьох осіб і обговоріть спільні та відмінні сторони у двох організаційних структурах.

Запитання:

1. Навіть за умови, що Amazon.com ще повинна попрацювати, щоб стати прибутковою, вона є привабливою для інвесторів. Як ви це поясните?

2. Як може Інтернет вплинути на організаційну структуру та проект підприємства. Дослідіть Amazon.com і зробіть висновок.

Експериментальна вправа 1 для другого варіанту

Вступ. Відома фраза «Не покидайте свого дому без неї» стосується кредитної картки American Express. Однак American Express Company насправді більше, ніж просто компанія з продажу кредитних карток. Це впливова міжнародна фінансова організація з різними

підприємствами по всьому світу. І, як і інші диверсифіковані глобальні компанії, вона повинна постійно оцінювати свою діяльність і змінювати стиль бізнесу, щоб бути конкурентоспроможною.

Повчальним прикладом є недавній перегляд організаційної структури філії фірми American Express Financial Advisors (AEFA), яка розміщена у Міннеаполісі. AEFA, як одна зі складових компаній, є мережею фінансових установ, які продають продукцію American Express, починаючи від сертифікатів спільних фондів до страхових та інвестиційних сертифікатів інвесторам середнього достатку.

Досі AEFA була організацією функційного типу, як і більшість її конкурентів. Чітка субординація та правила і приписи регулювали багато видів діяльності фірми.

У середині 1990-х років менеджери вищого рівня AEFA почали аналізувати майбутнє свого бізнесу (хоча філія зростала на 20% щороку, даючи значний прибуток материнській фірмі), оскільки конкурентні фірми почали застосовувати новітні методи конкуренції. Тому вище керівництво компанії задумалося над реорганізацією.

Керівники AEFA вирішили кардинально змінити свою організацію з метою утримати становище у бізнесі. Перш за все, вони змінили організаційну структуру компанії, щоб ліпше підготуватися до нових форм конкуренції. Вихідною позицією була нова гнучка структура. AEFA почала з обмеження повноважень головного менеджера зі збуту, якому були підзвітні всі відділи збуту, і на його місце поставила сімох осіб, між якими розподілила обов'язки колишнього головного.

Кожен із цих ключових менеджерів очолив вертикальну структуру відповідно до регіонального розташування. Наприклад, один менеджер відповідальний за південно-східну частину США, інший - за центральну і т.д. Однак кожен менеджер мав і горизонтальну відповідальність, що поширювалася на всю компанію. Наприклад, один із семи менеджерів відповідальний за задоволення потреб клієнтів, інший - за систему бухгалтерського обліку в усіх відділах компанії.

На рівні, нижчому від посад цих сімох ключових менеджерів, був рівень, у якому до реорганізації було 180 відділів, а тепер його розділили на 45 підрозділів, на чолі кожного з яких стояв віце-президент. Кожен підрозділ також був орієнтований на певний вид діяльності. Наприклад, один підрозділ відповідальний за трудові відносини в компанії, інший - за інтеграцію нових структур у компанію тощо.

Отже, нова система спрямована на ефективнішу діяльність. Тому підприємство досі зростає, знижуючи свої витрати. Проте така нова організаційна структура, на жаль, обмежила міжнародну експансію компанії AEFA.

Запитання до ситуації:

1. Нарисуйте стару та нову організаційну структуру AEFA. Порівняйте їх.
2. Зробіть список переваг та недоліків старої та нової організаційних структур AEFA.
3. Чому нова організаційна структура AEFA обмежила міжнародну експансію фірми? Як цю ситуацію можна було б змінити?

Експериментальна вправа 2 для першого варіанту

Вступ. Володимир Винославський, генеральний директор ПрАТ "Ортемир" (телекомунікації та Hi-Fi-техніка) керується двома моментами: раціональною структурою компанії та особистим контролем за діяльністю всіх відділів. Головними в товаристві є підрозділи з продажу Hi-Fi телекомунікацій і техніки.

Як звичайно, рішення та завдання підлеглим доводять так. Наприклад, потрібно збільшити обсяги реалізації товару, яким раніше фірма не торгувала. Директор повідомляє про це безпосередньо начальника відділу продажу, а той дає завдання менеджерам. Як далі вирішуватиметься проблема в рамках структури - завдання керівника підрозділу.

Оскільки конкуренція на ринку велика, то начальників відділів з продажу повинна цікавити тільки їхня безпосередня робота, а не організаційні питання (транспорт, фінансове забезпечення). Додаткові служби: бухгалтерія, технічний відділ, сервіс-центр - покликані забезпечити діяльність відділів з реалізації.

У співробітників повинен бути тільки один безпосередній начальник. Якщо він достатньо наділений повноваженнями і владою, його підлеглому нема потреби кожного разу бігти до директора.

Розповідаючи про практику делегування повноважень, В.Винославський зазначає, що потрібен контроль за їхнім використанням.

Генеральний директор за умов правильного розподілу повноважень повинен більше працювати з аналітичною інформацією: аналізувати обсяги продажу, їхню динаміку, вивчати результати роботи окремих співробітників. Щоденно відділи з продажу подають інформацію про кількість виписаних рахунків та наявність техніки на складі. Раз у тиждень кожний підрозділ подає звіт з продажу. Крім того, директор завжди може відшукати потрібну інформацію у комп'ютері.

Фірма також веде журнал контролю приходу та відходу кожного співробітника. Це також дає змогу проконтролювати роботу, якими б повноваженнями і владою не були наділені менеджери.

Зосередження в одних руках великого обсягу роботи та повноважень шкідливе для виконання роботи. За свідченням заступника генерального директора СПТОЗ (виробництва і продажу меблів) В.Бочкарьова, на фірмі трапився випадок, коли старший менеджер займався великим обсягом роботи, не приймаючи допомоги. У результаті відділ не зміг якісно виконувати свої завдання.

Інша важлива проблема - взаємозамінність. Йдеться про те, що підлеглих треба навчити тому, що вмієш робити сам. Тоді буде простіше налагодити процес делегування. Щоб повноваження можна було передавати ефективніше, треба старших менеджерів (вони ж начальники відділів) навчити, що робити самому, а що доручити підлеглим.

І ще одне зауваження. Якщо генеральний директор не стане ділитись владою і правами з менеджерами середньої ланки, то у тих, відповідно, не буде змоги що-небудь делегувати своїм підлеглим.

Запитання до ситуації:

1. Що означає "раціональний розподіл повноважень"?
2. Чому є доцільною практика, щоб у співробітників був тільки один начальник?
3. Поясніть, чому практика зосередження повноважень в одних руках є шкідливою.
4. Чому вирішення проблеми взаємозаміни впливає на ефективний розподіл повноважень?

Експериментальна вправа 2 для другого варіанту

Вступ. Як заявляє директор Прилуцької тютюнової фабрики Олег Любомирович Янсон, працювати з British American Tabaco цікаво. Ця компанія має філії у 180 країнах, а країни є різні: з високою інфляцією, зі стабільною економікою, у деяких (зокрема, в Азії) надзвичайно часто змінюється курс національної валюти. Цей світовий досвід компанія застосовує в Україні.

Політика компанії спрямована на те, щоб бути присутньою і домінувати на ринку України. А це можливе лише з урахуванням місцевих реалій, що виражено у кадровій тактиці і розв'язку місцевої продукції.

У майбутньому в Україні повинні працювати лише місцеві спеціалісти. Компанія розвиває місцеві марки сигарет, хоч є в неї світової слави марки. Адже з досвіду компанії відомо, що більшість населення обирає продукцію за доступною ціною.

Для того, щоб досягти успіху, потрібні люди, здатні відмовитися від старих підходів і навчитися, що дуже важливо, працювати командою.

На Прилуцькій тютюновій фабриці давно зрозуміли, що найголовніші інвестиції для успіху - це кадри і ноу-хау, якими володіють західні компанії: нові технології, в тому числі менеджменту; нові комп'ютерні системи.

Як зазначає директор О.Янсон, українським керівникам доводиться багато вчитися, освоювати нові сфери.

Сьогодні головне - не тільки виробити продукт, а й продати його. Нові сфери для тютюнового підприємства - маркетинг, сучасна організація збуту, технологія створення привабливого нового продукту, як просувати його на ринку - все це проблеми, на які раніше не звертали уваги.

Для виробництва тепер важливі якість і доступна ціна. Для того, щоб спілкуватися зі спеціалістами British American Tabaco, треба було вивчити англійську мову (нею володіє практично весь персонал, що полегшує обмін інформацією, досвідом).

Зміни ринку вплинули на структуру підприємства. На фабриці замість технологічної служби створено службу розвитку продукту. Функції подібні, однак ціль інша - розвиток. Замість

служб головного механіка, головного енергетика створено інженерний відділ. Виграш від об'єднання - у синергії. Зміна структури пов'язана зі зміною підходів до виробництва продукції.

Тон задає відділ маркетингу. Він визначає, яким повинен бути продукт, що вимагає споживач (у тім числі дизайн, смакові якості). Завдання передають у відділ розвитку продукту, який повинен втілити на виробництві вимоги споживача, розробити всі регламенти, а потім уже контролювати. Це широкий, творчий підхід, творча робота. У складних ситуаціях використовують дослідний центр корпорації, що розташований у Німеччині і обслуговує запити всіх підприємств.

Запитання до ситуації:

1. Проаналізуйте, в чому виражається політика корпорації British American Tabaco щодо розвитку тютюнового виробництва в Україні.
2. Чому змінилися напрями роботи на фабриці? Як змінилася структура підприємства?
3. Проаналізуйте можливість розвитку інших українських підприємств без зовнішньої допомоги.

УМОВА ВПРАВИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Прочитайте характеристики чотирьох людей, що наведені нижче. Визначте, яка професія найбільше підходить кожному з них і запишіть ім'я цієї особи у відповідний рядок списку професій. Кожній людині повинна відповідати одна професія, двоє людей не можна записати в один рядок.

Характеристики осіб

Р.Б.Ред - акуратна і приваблива жінка тридцяти років. Вона має диплом східного жіночого коледжу і залучена до кількох професійних організацій; є працівником (на національному рівні) компанії Toastmistrss International, її хобі - класична музика, опера і джаз. Р.Б.Ред природжений мандрівник і планує подорож до Китаю наступного року.

В.С.Байт - тиха і скрупульозна людина. Вона висока й худорлява, з білявим волоссям і в окулярах без оправ. Сім'я, друзі і церква для неї становлять неабияку вагу. В.С.Байт присвячує громадській діяльності більшу частину вільного часу. Має здібності до математичних розрахунків, однак її важко вмовити продемонструвати свої здібності в усній лічбі.

Г.Л.Гріп виріс на невеликій фермі в штаті Індіана. Він завзятий мисливець і рибалка. Вони з дружиною жартують про свій "медовий місяць - полювання на оленів" у Ніагарі Колорадо. Одна з головних його цілей - "повернутись до землі" Він сподівається, що зможе купити невеличку ферму ще до свого п'ятдесятиріччя. Гріп працює водієм вантажівки і є власником кількох собак.

Б.Е.Браун є дитиною багатих батьків. Сім'я проживає в Лонг Айленді. Його батько - фінансовий аналітик, що досяг успіху власними силами. Він завжди наголошує на важливості фінансового забезпечення для Б.Е.Брауна, коли той підросте. Б.Е.Браун намагається правильно використовувати свій час, і його можна застати на гольфу в середу по обіді. З одягу Браун віддає перевагу консервативній манері вищого класу і заявляє, що в нього алергія на синтетику.

Виберіть професії, які, на вашу думку, найбільше підходять кожній з описаних вище осіб. Запишіть імена ліворуч від професій.

Професії:

Туристичний агент.....
Банкір.....
Службовець.....
Профспілковий діяч.....
Лікар.....
Генерал армії.....
Виробничий менеджер.....
Бухгалтер.....
Продавець.....
Водій вантажівки.....
Вчитель.....
Оператор комп'ютера.....
Фінансовий аналітик.....

Контрольні питання.

1. Розкрити сутність функції менеджменту «організування».
2. Механістичні організаційні структури: переваги і недоліки.
3. Органічні організаційні структури в сучасному середовищі.
4. Етапи формування структури управління організацією.

Перевір себе

1. Вкажіть правильне визначення:

- А) організаційна структура – це сукупність підрозділів, які дозволяють керувати організацією та її підрозділами;
- Б) організаційна структура – це сукупність управлінських органів, які керують організацією, та працівників, що у них зайняті;
- В) організаційна структура – це впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

2. Ключовими поняттями організаційної структури є:

- А) елементи, зв'язки, рівні, повноваження;
- Б) підрозділи, комунікації, ієрархія, повноваження;
- В) організаційні одиниці, механізми координації, повноваження;
- Г) рівні, елементи, зв'язки, субординація, повноваження.

3. У якій структурі управління найвищий рівень централізації:

- А) лінійній;
- Б) матричній;
- В) мережній;
- Г) проектній;
- Д) функціональній.

4. Яка структура управління передбачає створення функціональних служб при лінійних керівниках:

- А) лінійна;
- Б) лінійно-штабна;
- В) матрична;
- Г) функціональна.

5. Яка організаційна структура забезпечує високу гнучкість фірми при виробництві нею продукції з коротким життєвим циклом:

- А) лінійна;
- Б) лінійно-функціональна;
- В) лінійно-штабна;
- Г) матрична.

ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Виконати всі завдання, що подані у презентації до теми (Зробити презентацію про будь-яку теорію мотивації на вибір здобувача);
- Переглянути додаткові матеріали, що подані до теми;
- Самостійно більш глибоко розглянути наведені теорії мотивації

Тест "ЯКА У ВАС МОТИВАЦІЯ ДО УСПІХУ"

Якщо хочете дізнатись, наскільки сильна у Вас мотивація до досягнення встановлених цілей, дайте чіткі відповіді ("так" або "ні") на запропоновані запитання. При цьому за кожну відповідь "так" на запитання 1-5, 7-10, 14-17, 21-23, 25-30, 32, 37, 40, 41 та за кожну відповідь "ні" на запитання 6, 11-13, 18, 20, 24, 31, 33-36, 38, 39 поставте собі по одному балу.

1. Якщо необхідно зробити вибір, то краще негайно, ніж відкласти його на невизначений термін.
2. Я дратуюсь, якщо не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, то забуваю про все інше.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, то я часто відкладаю прийняття рішення до "кращих часів".

5. Коли я не зайнятий, то втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я набагато вимогливіший до себе, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо картаю себе за це, оскільки переконаний, що міг би успішно його виконати.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для перепочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення у праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз зайнятий.
14. Критика мене стимулює більше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш непохитними.
17. Я честолюбний.
18. Коли я працюю без ентузіазму, то це дуже помітно.
19. При виконанні роботи я розраховую лише на власні сили, а не на допомогу інших.
20. Інколи я відкладаю те, що необхідно зробити негайно.
21. Необхідно покладатись лише на себе.
22. У житті мало речей, важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені необхідно виконати дуже важливе завдання, я думаю тільки про нього.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. У кінці відпустки я, зазвичай, радію, що піду на роботу.
26. Якщо я маю бажання працювати, то роблю це краще та більш Кваліфіковано від інших.
27. Мені легше спілкувалися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли я не маю чим зайнятись, то почуваюсь якось не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене лінєвим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від колег.
33. Немає сенсу сперечатись з керівником.
34. Іноді я не знаю, яку роботу мені доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю незначну увагу на свої досягнення.
37. Якщо я працюю з іншими, то моя робота дає результати, відмінні від результатів їхньої роботи.
38. Багато справ я не Доводжу до логічного завершення.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та успіху.
41. Якщо я впевнений у своїй правоті, то для доведення цього можу вжити крайніх заходів.

Результати:

28-32 бали. У Вас надзвичайно сильна мотивація до успіху. Ви наполегливі у досягненні цілей, готові здолати будь-які перешкоди, прагнете самореалізації, визнання, становища в суспільстві, і для досягнення цього у Вас є всі необхідні риси: знання, уміння взаємодіяти з оточенням, працелюбність, чесність, порядність та наполегливість.

15-27 балів. У Вас середня мотивація до успіху, так як і в більшості людей. Наше прагнення до успіху набуває форм припливів та відпливів: інколи Вам хочеться всі зусилля скерувати на досягнення цілей, інколи - усе кинути, оскільки Ви вважаєте, що цілі недосяжні. Вам потрібно розвивати у собі почуття наполегливості та цілеспрямованості.

14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою та існуючим станом речей і переконані, що незалежно від затрачених зусиль усе станеться так, як повинно статись.

Контрольні питання

1. Внутрішні механізми мотивації праці.
2. Мотиви і мотивуючі чинники.
3. Оцінка індивідом співвідношення отриманої ним винагороди і витрачених зусиль і порівняння цього з винагородою інших людей.
4. Ключові поняття мотиваційного процесу.
5. Змістові та процесуальні теорії мотивації.

Перевір себе

1. Потреба це:

- А) фізіологічне або психологічне відчуття чогось;
- Б) фінансове становище;
- В) важіль впливу на поведінку людей;
- Г) нема правильної відповіді.

2. Перша стадія мотиваційного процесу:

- А) фізіологічне відчуття чогось;
- Б) виникнення потреби;
- В) зародження мотиву;
- Г) нема правильної відповіді.

3. Потреби причетності це:

- А) причетність до певної спільноти;
- Б) причетність до роботи;
- В) причетність до мотивів;
- Г) нема правильної відповіді.

4. Процесуальні мотиваційні теорії розглядають мотивацію:

- А) фізіологічне або психологічне відчуття чогось;
- Б) динамічне явище;
- В) статичне явище;
- Г) нема правильної відповіді.

5. Теорія визначення цілей ґрунтується на тому що:

- А) працівники сприймають цілі організації як власні;
- Б) цілі організації визначають цілі працівників;
- В) працівники самостійно визначають цілі організації;
- Г) нема правильної відповіді.

ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Самостійно знайти цікаву та корисну інформацію до теми та створити презентацію теми.

Тест "ЯКИЙ КОНТРОЛЬ ДЛЯ ВАС Є ОПТИМАЛЬНИМ"

Із запропонованими твердженнями Ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, за негативні - нуль.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась не сприятлива для роботи атмосфера.
5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не буде перевіряти, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від моєї роботи залежить виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли існує відповідна мотивація.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та цілковито (а не вибірково) контролюють.
10. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починають пильно контролюватись керівником, то сам починаю активніше працювати.

Результати:

7-10 балів: Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятись, то відкладаєте їх виконання до тих часів, коли хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що Вас постійно контролюють або керівники, або колеги,

що у результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, то розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4-6 балів: Ви належите до найчисельнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег надихають Нас на результативну працю.

1-3 бали: Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою "дамоклового меча" контролю. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте у будь-якому разі. При цьому надмірний контроль "вибиває Вас із колії" і тільки заважає працювати. До Вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

Контрольні питання

1. Сутність попереднього контролю.
2. Система контролю організації.
3. Актуальність контролю якості в сучасних умовах.
4. Масштаб відхилень.
5. Поточний і заключний види контролю.

Перевір себе

1. Вкажіть правильний варіант відповіді: «Функція контролю дозволяє менеджменту організації вирішувати такі завдання...»:

- а) забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей;
- б) оцінка результатів підприємницької діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема;
- в) виявлення і аналіз факторів, що перешкоджають досягненню за планованих результатів;
- г) запобігання виникненню і накопиченню помилок при виконанні роботи;
- г) врахування конкретного внеску кожного у забезпечення кінцевого результату діяльності організації;
- д) правильно все вищеназване;
- е) правильні відповіді а), б) і г).

2. Який контроль здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи?

- а) попередній;
- б) підсумковий;
- в) поточний;
- г) спрямовуючий;
- г) функціональний.

3. Фінансовий контроль не включає:

- а) оцінку ефективності використання фірмою своїх ресурсів;
- б) оцінку рівня прибутковості та рентабельності окремих видів діяльності та в цілому по фірмі;
- в) оцінку платоспроможності фірми та її фінансової стійкості;
- г) оцінку конкурентних переваг фірми;
- г) визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

4. Вкажіть правильне визначення:

- а) контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через управління прибутком підприємства;
- б) контролінг – це система управління фінансами підприємства;
- в) контролінг – це система управління процесом реалізації стратегії підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

5. Зовнішній аудит – це:

- а) оцінка результатів фінансової діяльності підприємства, зроблена аудитором за спеціально укладеною угодою;
- б) фінансова оцінка, зроблена незалежними експертами, які не є працівниками організації;
- в) оцінка бухгалтерської звітності підприємства, зроблена працівниками спеціально створеної фінансової служби організації.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
4. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.
5. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
6. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
7. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
8. Класифікація організацій.
9. Поняття та складові організаційної діяльності.
10. Процес делегування повноважень та відповідальності.
11. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
12. Економічні та організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
13. Соціально-психологічні методи менеджменту.
14. Сутність та типи управлінських рішень.
15. Умови прийняття управлінських рішень.
16. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
17. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення.
18. Групове ухвалення рішення в організаціях.
19. Методи вдосконалення комунікацій.
20. Природа лідерства та його складові.
21. Теорії лідерства.
22. Керування конфліктами в організаціях.
23. Сутність та природа організаційного розвитку.
24. Природа організаційних змін.
25. Керування змінами в організації.
26. Ефективність менеджменту організацій.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
2. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
4. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
6. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : навчальний посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
7. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент : теорія та практика. Навчальний посібник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 152 с.

Допоміжна:

1. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2015. 448с.
4. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015. 550 с.

5. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. К. : Знання, 2014. 422 с.
10. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. 376 с.
11. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : навчальний посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
13. Shivaji University, Kolhapur Management Concepts and Organizational Behaviour M. Com. Part-I, 2013. 95p.
14. Mason Carpenter Management Principles, 2012. 720 p.
15. Mescon, Michael H., Albert, M., Khedouri, F. Management. 1988 URL:
<https://archive.org/details/management0000mesc/page/n5/mode/2up>

Інформаційні ресурси

1. <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=1274> посилання на сторінку в системі Moodle