

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Практичні завдання
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів напряму підготовки
6.030508 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 4 від 01.10.2012 р.

Укладачі: Гавкалова Н. Л.
Чистякова А. В.
Кайнова Т. В.

П69 Практичні завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. Н. Л. Гавкалова, А. В. Чистякова, Т. В. Кайнова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 52 с. (Укр. мов.)

Подано практичні завдання до самостійної роботи студентів з усіх тем навчальної дисципліни у вигляді тестів, ситуаційних і евристичних завдань, вирішення яких дозволить закріпити отримані теоретичні знання та сформувати професійні компетентності у сфері менеджменту.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання.

Вступ

Самостійна робота студентів є важливою складовою навчального процесу, яку слід розглядати як спосіб індивідуалізації процесу навчально-професійної підготовки студентів, як основу самоосвітньої діяльності фахівців, вагомий чинник їх професійної мобільності.

Основною метою самостійної роботи студентів є засвоєння знань та їх реалізація, а також формування певних компетентностей, які їм потрібні в майбутній професійній діяльності.

Студентам для засвоєння навчальної дисципліни "Менеджмент" запропоновані такі види самостійної роботи:

- 1) опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;
- 2) опрацювання лекційного матеріалу;
- 3) розгляд і опрацювання окремих питань, які не було розглянуто на лекційних заняттях;
- 4) вирішення творчих і практичних завдань за темами навчальної дисципліни;
- 5) підготовка до контрольних робіт.

При виконанні самостійних завдань у студентів повинні формуватися професійні компетентності (предметні, аналітичні, системні та ін.), які ними будуть застосовані в майбутній професійній діяльності на робочому місці.

Навчальна дисципліна "Менеджмент" є нормативною для підготовки бакалаврів із напрямку підготовки 6.030508 "Фінансів і кредит".

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни "Менеджмент" є самостійна робота студентів з додатковою науково-економічною літературою, періодичною та статистичною інформацією, законами і нормативними актами України.

Питання для самостійного вивчення студентами за темами навчальної дисципліни "Менеджмент" представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Теми і питання для самостійного вивчення

Теми навчальної дисципліни	Питання для самостійного вивчення студентами за темами навчальної дисципліни
1	2
Модуль 1. Елементи організації і процесу управління	
Тема 1. Поняття і суть менеджменту	Сутність і роль менеджменту в діяльності людини. Сутність управлінської діяльності. Порівняння понять "менеджмент" і "управління". Менеджмент як наука і мистецтво. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Види менеджменту. Відмінності між менеджером і підприємцем. Зв'язок менеджменту з іншими науками

1	2
Тема 2. Розвиток науки управління	Еволюція менеджменту як науки. Школи менеджменту. Економічні закони, які лягли в основу законів менеджменту та їх взаємозв'язок. Реалізація дії законів менеджменту в практичній діяльності менеджерів. Взаємозв'язок законів, закономірностей і принципів менеджменту. Поняття і еволюція принципів менеджменту. Принципи управління Г. Емерсона, А. Файоля. Склад і зміст загальних принципів менеджменту
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	Сутність процесу прийняття рішень. Чинники, що впливають на процес прийняття рішень. Етапи процесу прийняття рішень. Види рішень. Суть поняття "управлінське рішення". Класифікація управлінських рішень
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	Критерії і обмеження прийняття рішень. Визначення альтернатив та їх оцінка. Організація виконання рішень. Оцінка виконання рішень, зворотний зв'язок Відмінності між рішеннями, що приймаються в умовах визначеності, ризику і невизначеності. Вплив особових оцінок на процес прийняття рішень
Тема 5. Планування в організації	Роль функції планування в діяльності організації. Суть стратегічного планування. Взаємозв'язок функції планування з іншими функціями менеджменту. Відмінність між плануванням як функції та плануванням як методу прийняття управлінського рішення
Тема 6. Організація як функція управління	Суть організаційної діяльності і її місце в системі управління. Цілі і принципи функції організації. Структура організаційної діяльності. Організація делегування повноважень. Організація прийняття рішень. Самоорганізація праці менеджера
Модуль 2. Функції і особливості управлінської діяльності	
Тема 7. Мотивація	Значення ролі людини в управлінні організацією. Цілі та принципи функції мотивації. Теорії і моделі мотивації людської діяльності. Способи дій на поведінку людини. Цілі і принципи стимулювання. Методи впливу керівника на підлеглих
Тема 8. Управлінський контроль	Сутність та призначення функції контролю. Процес і принципи контролю. Організація і здійснення процесу контролю. Види контролю. Відмінність функції контролю від контролю як управлінської діяльності. Роль контролю в спілкуванні з людьми. Роль зворотного зв'язку в здійсненні контролю
Тема 9. Лідерство	Людина як головний елемент організації. Влада як елемент примусу. Керівництво і лідерство в системі управління. Механізм утворення формальних і неформальних організацій. Поведінка керівника. Використання влади в системі управління. Ситуаційні підходи лідерства
Тема 10. Комунікації в управлінні	Управлінська інформація в організації. Зміст процесу ділового спілкування. Механізми зворотного зв'язку для підвищення ефективності комунікації. Комунікації і організаційна структура управління. Комунікації і делегування повноважень. Культура підприємства і процес комунікацій
Тема 11. Ефективність управління	Умови діяльності організації в суспільстві. Поняття організаційної ефективності. Критерії оцінки діяльності організації. Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління

Модуль 1. Елементи організацій та процесу управління

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

- 1.1. Поняття "менеджмент" та необхідність управління організацією.
- 1.2. Сфери менеджменту.
- 1.3. Функції менеджменту.
- 1.4. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Тести для самоконтролю

1. Менеджмент як мистецтво – це форма суспільної практики людей, за допомогою якої забезпечується функціонування і розвиток організації:

- а) так;
- б) ні.

2. Менеджмент як процес управління – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

3. Менеджмент як наука – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

4. Менеджмент як апарат керування – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

5. Менеджмент як категорія людей – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

6. Об'єктом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;
- в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

7. Менеджер – це найманий працівник чи власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:

- а) так;
- б) ні.

8. Предметом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;
- в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

9. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) система, що утворює рівні управління;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

10. Вертикальний поділ праці – це:

- а) система, що утворює рівні управління;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) спеціалізація за галузями менеджменту;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

11. Вид діяльності, що заснований на поділі і кооперації менеджменту та характеризується визначеною однорідністю, складністю і стабільністю впливів на об'єкт з боку суб'єкта управління, – це

12. До базових видів діяльності менеджера належить:

- а) визначення місії фірми;
- б) визначення критеріїв виміру показників діяльності;

- в) підтримання мотивації та комунікації;
- г) привласнення результатів власної праці.

13. Обов'язковою умовою менеджменту є:

- а) створення організації;
- б) розподіл повноважень;
- в) побудова ієрархії;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційне завдання 1

Бізнесмен Соколов А. В. вирішив створити приватне підприємство для реалізації своєї ідеї.

Коли бізнесмен почав здійснювати свою ідею на практиці, йому довелося вирішувати ряд таких проблем:

- пошук місця розташування головного офісу підприємства;
- формування необхідної суми первинного капіталу;
- вивчення об'єму попиту майбутніх споживачів продукту;
- визначення складу постачальників необхідних ресурсів.

Для вирішення цих проблем потрібно було витратити немало часу, проте, вирішити їх все так і не вдалося бізнесменові, для чого Соколов А. В. вирішив знайти людей, які змогли б підтримати його ідею і дали згоду на спільну роботу.

Тепер Соколов А. В. має підприємство, на якому працює 20 осіб. У структурі апарату управління 2 заступники, 4 начальники відділів і 14 фахівців.

Таким чином, сьогодні, створивши продукцію як результат реалізації своєї ідеї, Соколов А. В. має бізнес, який приносить йому моральне і матеріальне задоволення. Він щодня має справу зі значною кількістю різних людей, зустрічається з торговими представниками, постачальниками і безпосередньо веде телефонні переговори з більшою частиною партнерів.

Він знає майже усіх людей, що співпрацюють з підприємством. Крім того, йому необхідно спілкуватися із співробітниками підприємства, щоб відпрацьовувати різні варіанти в процесі прийняття управлінських рішень.

Питання для аналізу:

1. Яку мету ставив бізнесмен Соколов А. В.?
2. Хто є суб'єктом і об'єктом управління на підприємстві?
3. Яка система стосунків склалася на підприємстві?

4. Які потреби задовольняє бізнесмен, працюючи на власному підприємстві?

5. Які зміни сталися в діяльності підприємства з початку його створення і в процесі реалізації ідеї?

Тема 2. Розвиток науки управління

2.1. Класична теорія менеджменту.

2.2. Неокласична та кількісна теорія менеджменту.

2.3. Сучасні напрями теорії менеджменту.

2.4. Етика менеджменту.

Тести для самоконтролю

1. Розташуйте школи менеджменту за періодом їх виникнення (за шкалою від 1 – виникла першою, до 4 – виникла останньою):

- а) адміністративна школа управління;
- б) класична школа наукового управління;
- в) кількісна школа управління;
- г) школа людських відносин і поведінкових наук.

2. Конкретний набір обставин, що істотно впливають на організацію в той чи інший конкретний час, – це процес управління:

- а) так;
- б) ні.

3. Питаннями ефективності праці на нижчих рівнях управління в основному займалися представники:

- а) кількісної школи менеджменту;
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

4. Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового керування;
- в) адміністративної школи керування;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

5. Питаннями ефективного управління організацією в цілому, функціями менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством займалися представники:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового управління;

- в) адміністративної школи управління;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

6. Сутність _____ підходу до прийняття управлінських рішень полягає в тому, що відповідна нормам моралі поведінка приносить максимальну користь найбільшій кількості людей.

7. Етика менеджменту діє на таких ієрархічних рівнях:

- а) світовий рівень – гіпернорми;
- б) макрорівень – масштаб підприємства;
- в) мікрорівень – масштаб підприємства і клієнта;
- г) макрорівень – масштаб галузі.

8. Управління розглядається як багатопланове, комплексне явище, яке змінюється і пов'язане з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Це _____.

9. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, це _____.

10. Управління розглядається як процес, що складається із взаємопов'язаних дій:

- а) класичний (традиційний) підхід;
- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід до управління.

11. Ці вчені досліджували питання, що стосуються ефективного управління організацією в цілому, функції менеджерів і керівників на всіх рівнях управління підприємством:

- а) Анрі Файоль, Ліндатл Урвік, Джеймс Муні, Макс Вебер;
- б) Фредерік Уінслоу Тейлор, Френк і Лілія Гілбрети, Генрі Гант, Генрі Форд;
- в) Мері Паркер Фоллетт, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор;

12. Сукупність цінностей, норм, ідей, які підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників, – це _____.

13. При прийнятті складних управлінських рішень використовують теорію "Х" та "У":

- а) так;
- б) ні.

14. До принципів управління, сформульованих А. Файолем, відносяться:

- а) цілеспрямованість, порядок, ієрархічність, винагорода персоналу;
- б) совість, мораль, етика, моральність, дисципліна;
- в) поділ праці, повноваження і відповідальність, централізація;
- г) економічність, ініціативність, скалярний ланцюг.

Ситуаційне завдання 1

Продавець Комарова І. К. 20 років працює у компанії на випробувальному терміні. У роботі подобається можливість спілкування з людьми, зацікавлена в отриманні досвіду роботи продавцем, ініціативна в роботі з покупцями. Але систематично порушує вимоги до зовнішнього вигляду продавця (молодіжний стиль, відкриті частини тіла) мотивуючи це тим, що не має коштів на оновлення гардероба, посилається на невисоку зарплатню.

Завдання: продумайте і складіть мотиваційну бесіду зі співробітником Комаровою І. К. на відповідність вимогам до стандартів зовнішнього вигляду.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

- 3.1. Суть процесу прийняття управлінських рішень.
- 3.2. Етапи прийняття рішень.
- 3.3. Фактори впливу на процес прийняття рішень.

Тести для самоконтролю

1. Рішення – це:

- а) вибір найкращої у визначеному змісті альтернативи з безлічі можливих;
- б) процес формування безлічі альтернатив;
- в) результат процесу ухвалення рішення.

2. Усунути розрив між бажаним та існуючим станами, здійснивши вибір одного з альтернативних варіантів переходу до бажаного стану – це _____.

3. Необхідною умовою здійснення рішення як свідомої вольової дії людини є наявність:

- а) активної групи;
- б) безлічі альтернатив;

- в) керівника підприємства;
- г) мети.

4. Рішення, що реалізуються неформальним, творчим шляхом, без будь-яких суворих правил – це _____.

5. Етапи процесу ухвалення управлінських рішень:

- а) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) реінжиніринг процесів;
- г) контроль, облік, аналіз.

6. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень до етапів процесу ухвалення рішень відносяться:

- а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) мотивація і стимулювання до виконання завдання;
- г) контроль, облік, аналіз.

7. _____ рішення розробляються групою фахівців, а процес їх прийняття підлягає узгодженню з певними компетентними особами.

8. Рішення як процес характеризується тим, що воно:

- а) протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів;
- б) протікаючи в часі, здійснюється за один етап;
- в) становить розпорядження до дії.

9. Вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний, – це _____.

10. Вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом, – це раціональне рішення:

- а) так;
- б) ні.

11. Люди, які більш професійно, ніж ЛПР, знають окремі аспекти проблеми і володіють інформацією, необхідною для прийняття рішення, – це _____.

12. Консультанти з прийняття рішень, що займаються організацією процесу ухвалення рішення – це _____.

13. Управлінське рішення – це більш загальне поняття стосовно поняття "рішення":

- а) так;
- б) ні.

14. Оберіть етапи процесу ухвалення рішення:

- а) постановка завдання і діагностика проблеми;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) реінжиніринг бізнес-процесів;
- г) опис можливих станів зовнішнього середовища.

15. Людина, яка на думку оточення, або за своїм службовим становищем повинна вирішувати проблему і нести відповідальність за прийняті рішення, – це _____.

Ситуаційне завдання

Ви є менеджером з продажів у мережі книжкових магазинів. Вам надійшла пропозиція придбати партію книг з кулінарії з уцінкою через невеликий брак, допущений у друкарні. Аналогічні книги вже продаються у вашій мережі книжкових магазинів, їх вартість на 40 % більше зниженої в ціні партії.

Як ви вчинете в цій ситуації?

Чи інформуватимете клієнтів про брак і чи встановите знижки на цю продукцію?

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

- 4.1. Методи та моделі прийняття рішень.
- 4.2. Методи і моделі прийняття рішень в умовах визначеності.
- 4.3. Методи і моделі прийняття рішень в умовах невизначеності.
- 4.3. Методи і моделі прийняття рішень в умовах ризику.
- 4.4. Комп'ютерні системи підтримки прийняття рішень.

Тести для самоконтролю

1. Для якої групи управлінських рішень характерна неповнота або недостовірність інформації, різноманіття і складність впливу різних факторів? Це _____.

2. Відповідно до концепції _____ людина завжди намагається прийняти оптимальне рішення, якому відповідає максимально очікувана корисність.

3. Завданнями теорії прийняття рішень як наукової дисципліни є:

- а) дослідження передумов виникнення проблеми;
- б) дослідження процесу ухвалення рішення;
- в) розробка методів прийняття рішень;
- г) розробка критеріїв оцінки роботи ЛПР.

4. Нормативна теорія прийняття рішень – це система теорій, що описують реальне поведження людей у ситуаціях вибору, і психологічних механізмів, які розкривають прийняття рішень:

- а) так;
- б) ні.

5. Система методів, що описують правильний процес прийняття рішень і його результат – це:

- а) нормативна теорія прийняття рішень;
- б) дескриптивна теорія прийняття рішень;
- в) слабоформалізована теорія прийняття рішень.

6. Дескриптивна теорія прийняття рішень – це:

- а) система теорій, що описують реальне поведження людей у ситуаціях вибору, і психологічних механізмів, що розкривають прийняття рішень;
- б) система теорій, які описують поведження об'єкта, що моделюється, в ситуаціях вибору;
- в) система теорій, що описують правильний процес прийняття рішень і його результат.

7. Система теорій, що описують реальне поведження людей у ситуаціях вибору, і психологічних механізмів, що розкривають прийняття рішень, – це:

- а) нормативна теорія прийняття рішень;
- б) дескриптивна теорія прийняття рішень;
- в) слабоформалізована теорія прийняття рішень.

8. Модель – це:

- а) аналог об'єкта-оригіналу, що відбиває його істотні властивості і замінює його в процесі дослідження;
- б) спеціально навчена людина;
- в) аналог об'єкта-оригіналу, що є його точною копією та замінює його в процесі дослідження;
- г) аналог об'єкта-оригіналу, що є його точною копією та замінює його в реальному житті.

9. Аналог об'єкта-оригіналу, що відображає його істотні властивості і замінює його в процесі дослідження – це:

- а) управлінське рішення;
- б) модель;
- в) альтернатива;
- г) проблема

10. Завданням прийняття рішень (ЗПР) називають:

- а) безліч припустимих альтернатив і принцип оптимальності, що задає поняття кращих альтернатив;
- б) безліч припустимих альтернатив і критерій вибору кращої з них;
- в) безліч проблем і критерій вибору найбільш актуальної.

11. Якщо принцип оптимальності становить безліч суперечливих критеріїв, то має місце:

- а) багатокритеріальне завдання прийняття рішень;
- б) багатоцільове завдання;
- в) завдання ухвалення рішення в умовах невизначеності;
- г) завдання ухвалення рішення в умовах ризику.

12. Нормативні моделі прийняття рішень – це засіб:

- а) подання очікуваного результату процесу прийняття рішень;
- б) опису реального поведіння людей у ситуаціях вибору;
- в) подання правильного процесу прийняття рішень і його результату.

13. За критерієм Вальда, оптимальною вибирається альтернатива, результат якої відносно вищий за результати інших альтернатив:

- а) так;
- б) ні.

14. Невизначеність – це:

- а) неповнота і неточність інформації про умови реалізації прийнятого рішення;
- б) суперечливість інформації, що існує на етапі формування альтернатив;
- в) неповнота і неточність інформації про очікуваний результат прийнятого рішення.

15. Основним джерелом невизначеності для об'єкта управління виступає _____.

Евристичне завдання 1

Ви є менеджером у великій компанії з продажу комп'ютерного устаткування. Для того, щоб переговори з потенційними інвесторами пройшли найефективніше, ви вирішуєте звернутися за допомогою до event-агентства, яке може організувати належну зустріч іноземних гостей. Прийміть рішення, до якого агентства з організації урочистостей ви звернетесь, застосувавши критерій сумарної ефективності.

Для цього самостійно:

запропонуйте альтернативи event агентств;

продумайте критерії, на підставі яких приймете рішення і обґрунтуйте його.

Евристичне завдання 2

Ви є власником консалтингової компанії. На отриманий прибуток від діяльності ви вирішуєте купити франчайзинг, оскільки вважаєте, що торгова марка, яку ви придбаєте, має широку цільову аудиторію. Ви можете розраховувати на отримання стабільного і гарантованого прибутку. Увесь бізнес буде побудований грамотною і професійною командою. Прийміть рішення, у якого консалтингового агентства ви викупите франчайзинг, застосувавши критерій сумарної ефективності.

Для цього самостійно:

запропонуйте альтернативи консалтингових компаній;

продумайте критерії, на підставі яких приймете рішення і обґрунтуйте його.

Тема 5. Планування в організації

5.1. Сутність планування та основні елементи системи планування.

5.2. Види планування.

5.3. Організація та реалізація процесу планування.

Тести для самоконтролю

1. Планування – це:

а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей;

б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

в) дії суспільства, спрямовані на прояв об'єктивних закономірностей;

г) безліч рішень.

2. Планування (прогнозування) полягає у:

- а) формулюванні цілей підприємства в загальному виді;
- б) виборі найкращої альтернативи з безлічі можливих;
- в) систематичному пошуку можливостей діяти;
- г) прогнозуванні наслідків дій у заданих умовах.

3. Процес планування в організації включає:

- а) поточний контроль за виконанням плану;
- б) установлення цілей діяльності організації;
- в) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- г) розробку стратегії діяльності організації.

4. Особливості тактичного планування:

- а) невеликий період часу (1 – 5 років);
- б) широкий спектр планових завдань;
- в) плани розробляються на рівні керівництва середньої ланки;
- г) плани розробляються на рівні керівництва вищої ланки.

5. Тактичне планування характеризується:

- а) великим періодом часу (від 5 років);
- б) вузьким спектром планових завдань,
- в) розробкою комплексного плану з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,
- г) розробкою планів на рівні керівництва середньої ланки.

6. До принципів процесу планування відноситься:

- а) принцип дискретності планування;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип єдиначальності і колегіальності у виробленні рішень;
- г) принцип взаємозв'язку.

7. Необхідність обліку цілей, обмежень і зовнішнього поля, у якому діє підприємство, відображає:

- а) принцип дискретності планування;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

8. Необхідність обліку взаємозв'язку між стратегічними зонами господарювання в межах базової галузі діяльності відображає:

- а) принцип дискретності планування;
- б) принцип систематичності планування;

- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

9. Планування оптимізується в тій частині процесу, де це можливо, а інші частини розробляються без залучення методів оптимізації, але дають кращий результат. Це:

- а) принцип розумної оптимальності;
- б) принцип систематичності планування;
- в) принцип відношення до суспільства;
- г) принцип взаємозв'язку.

10. Кінцевий стан, якого організація прагне досягти у визначений момент у майбутньому, – це план:

- а) так;
- б) ні.

11. Правильно сформульовані цілі повинні:

- а) апіорі перевищувати можливості організації;
- б) бути зорієнтованими в часі;
- в) бути чітко сформульованими усно;
- г) бути реалістичними, досяжними.

12. Яке з наведених понять характеризує погляд на причину існування організації з погляду самої організації:

- а) завдання організації;
- б) мета організації;
- в) місія організації;
- г) план організації.

13. Яке з наведених понять деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її завдань, характеризує погляд на причину існування організації з погляду самої організації:

- а) завдання організації;
- б) мета організації;
- в) місія організації;
- г) план організації.

Ситуаційне завдання 1

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з працівників повинен виконувати конкретні завдання, що впливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво, перш за все, зобов'язане знайти ефектив-

ний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, які їх вирішують. Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень.

Для того щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і повноважень.

Питання

1. Якщо ви – менеджер, то які зі своїх завдань і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдання ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання і повноваження ви ніколи нікому делегувати не будете?

Ситуаційне завдання 2

Ви затверджені начальником відділу підприємства. З колективом відділу ви не знайомі, але попередньо інформовані про ситуацію, яка склалася на цей момент. Завтра ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися.

Подумайте, які завдання вам треба розв'язати, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Ви не повинні бути захоплені зненацька у свій перший день. Подумайте, що й у якій послідовності ви будете робити в перший день роботи.

Пам'ятайте, що підлегли багатьох очікують від вас: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали й т. п.

Вас свідомо або несвідомо будуть порівнювати з колишнім начальником. Усі ваші дії, висловлення, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлегли будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому й зіставляти з нею свої надії.

Розробіть план першого робочого дня.

Евристичне завдання 1

"Оцінка стратегічного плану реформування підприємства"

Необхідно виконати діагностику стратегічного плану реформування машинобудівного підприємства "Дельта". Організаційно-технічні заходи стратегічного плану реформування підприємства сприяють скороченню чисель-

ності на 120 осіб. Обсяг продукції за планом і звітом – 123 000 тис. грош. од. Виробництво продукції на одного працівника зі звіту складає 320 тис. грош. од.

Розрахувати підвищення продуктивності праці і чисельності працівників за стратегічним планом реформування машинобудівного підприємства "Дельта".

Тема 6. Організація як функція управління

6.1. Поняття організації та організаційних структур.

6.2. Цілі та принципи, функції організації.

6.3. Структура організаційної діяльності.

Тести для самоконтролю

1. Організація – це:

а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

в) дії суспільства, свідомо спрямовані на найбільш повний прояв об'єктивних закономірностей з обліком відповідних факторів;

г) функція керування, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності.

2. Функція управління, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності, – це _____.

3. Організаційна діяльність – це:

а) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

б) процес визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

в) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя і конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх загальної діяльності;

г) функція керування, у межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими робітниками та їх групами й узгодження їх діяльності.

4. Процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя і конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх загальної діяльності, – це _____.

5. У процесі організаційної діяльності керівнику слід:

- а) шукати ефективні рішення і компроміси;
- б) приймати рішення тільки на основі свого досвіду;
- в) займатися розробкою цілей і місії організації;
- г) створювати атмосферу взаємної поваги.

6. Під час організаційної діяльності менеджерів необхідно виявити відповідність між:

- а) планованими показниками і результатами;
- б) стимулом і винагородою;
- в) масштабністю і складністю робіт;
- г) відповідальністю і повноваженнями.

7. Визначення масштабу і складності процесу праці дозволяє:

- а) удосконалити систему оплати й умотивованості праці;
- б) визначити ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- в) вибрати стимули мотивації;
- г) формувати цілі діяльності організації.

8. Розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей, – це _____.

9. Поділ праці – це:

- а) групування робіт і видів діяльності у визначені блоки;
- б) розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- в) процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи і повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, що приймає на себе відповідальність за її виконання;
- г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих цьому менеджерів.

10. Групування робіт і видів діяльності у певні блоки за основними функціями управління в організації – це _____.

11. Процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи і повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання, – це _____.

12. Повноваження – це:

- а) сукупність спеціалізованих робіт, що менеджер, який займає визначену посаду, повинен виконувати у процесі досягнення конкретної мети;
- б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі в процесі керування організацією;
- в) сукупність інструментів мотивації, що дозволяють досягти цілей організації;
- г) сукупність кваліфікаційних характеристик, властивих певній посаді.

13. Сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності і прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі у процесі керування організацією, – це _____.

14. Норма керованості на вищих рівнях управління:

- а) до 15 осіб;
- б) до 3 осіб;
- в) до 30 осіб;
- г) до 7 осіб.

15. Норма керованості – це параметр, що визначає:

- а) побудову організації – високу або плоску структуру;
- б) систему мотивуючих впливів в організації;
- в) діапазон планування;
- г) період досягнення цілей організації.

Ситуаційне завдання 1

Незважаючи на великий потенціал українського ринку, іноземні підприємці дуже обережні в тому, що стосується розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для українського ринку, відзначається або повна відсутність, або невисока кваліфікація менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (професіоналів організації і управління) обходиться іноземним компаніям, працюючим в Україні, дуже дорого. Крім того, присутність іноземних фахівців у спільних підприємствах часто веде до конфліктних ситуацій між ними і українським персоналом, який вважає, що у перших непорівняно більш високий рівень оплати праці.

На цьому фоні незвично виглядають результати аналізу діяльності декількох десятків спільних підприємств в Україні, виконаного співробітниками

Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко суть їх висновків зводиться до такого:

Переваги	Недоліки
<p>Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту неправильне.</p> <p>У сучасній Україні багато талановитих і досвідчених менеджерів.</p> <p>У Україні є широкі можливості для підприємництва.</p> <p>Українські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на заході.</p> <p>Труднощі, з якими стикаються українські менеджери (нестабільність, інфляція і так далі), можна обернути в переваги</p>	<p>Українські менеджери неправильно розуміють зв'язок між владою і відповідальністю (прагнуть до великої влади і малої відповідальності).</p> <p>Об'єктивні труднощі в роботі українських менеджерів:</p> <p>постійна зміна законодавчої бази;</p> <p>складнощі забезпечення підприємств ресурсами;</p> <p>обмежена конвертована валюти</p>

Питання для аналізу:

1. Чи згодні ви з оцінкою стану українського менеджменту, яку дали американські фахівці?
2. Чи не свідчить їх позиції про недостатнє знання особливостей проблем організації і управління менеджерів?
3. Як динамічно, на вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи українських менеджерів?
4. Як ви вважаєте, хто більш підходить на посаду керівника українського промислового підприємства, великої оптової фірми, банку: досвідчений іноземний або український менеджер? Поясніть свій вибір.

Ситуаційне завдання 2

Останніми роками у світовій практиці менеджменту особлива увага приділяється вдосконаленню організаційних структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення при організації менеджменту. Як відомо, є різні типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична. Нагадаємо, що лінійна структура включає два блоки: один зайнятий виробництвом, інший – реалізацією товару. У її межах визначаються права і обов'язки усіх учасників. Вона використовується в невеликих фірмах з однорідною і нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) майстер виробництва, що управляє виробництвом, виконавці (робітники). Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих служб (штабів) при кожному лінійному керівнику. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, упаковки, транспортування і т. д. Функціональна структура є

модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва і прийняття управлінських рішень. Дивізіональна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або по групами обслуговуваних споживачів. Кожен підрозділ розглядається як "центр реалізації", "центр прибутку", "центр інвестицій". Адміністрації фірми підкоряються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний та ін.). Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) і груп конкретних нових продуктів або проектів, що формуються. Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто міняється. Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів прямують співробітники і необхідні ресурси. Після рішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

Питання для аналізу:

1. Яка організаційна структура, на вашу думку, є найбільш сучасною та ефективною?
2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?

Ситуаційне завдання 3

Створіть концептуальну модель підприємства з виробництва хлібобулочних виробів. Підприємство випускає такий асортимент виробів: хліб український, батон нарізний, булочку міську, рогалики, бублики кминні, бублики з маком та інші хлібобулочні вироби.

Питання для аналізу:

1. Які ресурси потрібно підприємству?
2. Які функціональні області діяльності існують на підприємстві?
3. Які типи технологій використовує підприємство?
4. Проведіть горизонтальний і вертикальний розподіл праці.
5. Яку структуру апарату управління ви можете запропонувати, представте її схематично.

Психологічний тест "Уміння делегувати повноваження"

Дайте відповідь на такі запитання позитивно або негативно:

1. Продовжуєте ви працювати після закінчення робочого дня?
2. Працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?
3. Часто ви виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б впоратися самі?

4. Вдається вам знайти, якщо це потрібно, підлеглого або колегу, який допоміг би вам?
5. Знають ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання й сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
6. Вистачає вам часу на планування ваших завдань і діяльності?
7. Чи буває "завалений" ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження?
8. Займаєтеся ви ще справами й проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення службою?
9. Часто ви буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?
10. Часто вам доводиться "поспішати", щоб дотримати важливих строків?
11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх записок, кореспонденції й звітів?
13. Чи часто до вас звертаються із приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?
14. Вистачає вам часу на суспільну й представницьку діяльність?
15. Прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?
16. Чи коштує вам більших зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?
17. Чи берете ви регулярно роботу додому?

Підрахуйте, скільки раз ви відповіли позитивно:

0~3 відповіді "так": ви делегуєте відмінно!

4~7 відповідей "так": у вас є резерви для поліпшення делегування.

8 і більше відповідей "так": делегування представляє для вас серйозну проблему. Для розв'язання її ви повинні приділити серйознішої уваги.

Модуль 2. Функції та особливості управлінської діяльності

Тема 7. Мотивація

1. Мотивація – це:

- а) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;

в) особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття недопіку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;

г) процес задоволення працівників.

2. Спонування – це:

а) умови, у яких людина змушена здійснювати конкретну діяльність;

б) відчуття нестачі чого-небудь, що має певну спрямованість і сконцентроване на досягненні мети;

в) примушення кого-небудь до певної діяльності;

г) створення зацікавленості будь-кого до конкретної діяльності.

3. Особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття недоліку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами – це _____.

4. Створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що він може задовольнити свої потреби таким поведженням, яке забезпечує досягнення цілей організації – це _____.

5. Винагорода – це:

а) перелік конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;

б) умови, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби;

в) потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій;

г) процес спонування працівників до діяльності.

6. Перелік конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини, – це _____.

7. Теорії мотивації поділяються на:

а) лінійні, штабні і функціональні;

б) змістовні і процесуальні;

в) адміністративні і функціональні;

г) вузькоспеціалізовані і широкоспеціалізовані.

8. Змістовні теорії мотивації:

а) базуються на аналізі того, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і як вона вибирає свою лінію поведження;

б) представлені теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКле-ллан-

да та ін.;

в) представлені теоріями В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та ін.;

г) базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх поведінки, а отже, і діяльності.

9. Процесуальні теорії мотивації:

а) базуються на аналізі того, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і як вона вибирає свою лінію поведінки;

б) представлені теоріями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та ін.;

в) представлені теоріями В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та ін.;

г) базуються на вивченні потреб людини, які і є основним мотивом їх поведінки, а отже, і діяльності.

10. Яка теорія мотивації описує потреби, що є придбаними (вони розвиваються на основі навчання і життєвого досвіду та роблять помітний вплив на поведінку людини):

а) теорія Ф. Герцберга,

б) теорія А. Маслоу;

в) теорія В. Врума;

г) теорія Д. МакКлелланда?

11. Відповідно до якої теорії наявність потреби не є єдиною необхідною умовою для мотивації (людина також повинна сподіватися, що обраний нею тип поведінки призведе до наміченої мети):

а) теорії Ф. Герцберга;

б) теорії А. Маслоу;

в) теорії В. Врума;

г) теорії Д. МакКлелланда?

12. Відповідно до якої теорії мотивації люди суб'єктивно оцінюють отриману винагороду, співвідносячи її з витраченими зусиллями і винагородою інших людей:

а) теорії Ф. Герцберга;

б) теорії С. Адамса;

в) теорії В. Врума;

г) теорії Д. МакКлелланда?

13. Відповідно до якої теорії мотивації справедливо твердження: чим більше зусилля додається до роботи, тим більше вона є стиму-

люючим фактором для людини та сприяє підвищенню ефективності її діяльності:

- а) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- б) теорія справедливості С. Адамса;
- в) теорія очікувань В. Врума;
- г) теорія "трудових інвестицій".

14. За якою теорією мотивації в психіці людини є два рівнобіжні рівні розвитку – вищий і нижчий (задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого неможливо):

- а) теорією двох факторів Ф. Герцберга;
- б) теорією справедливості С. Адамса;
- в) теорією очікувань В. Врума;
- г) теорією Л. Виготського?

15. В основі цільового методу стимулювання лежать такі психологічні закономірності:

- а) контроль працівника над умовами праці;
- б) надання цілям більшої мотивуючої сили;
- в) справедлива оцінка роботи;
- г) надання цілям чіткої форми приводить до підвищення мотивації.

Ситуаційне завдання 1

Президент звернувся до консалтингової фірми із проханням оптимізувати велику кількість паперової роботи на нижчому рівні керування. Проаналізувавши ситуацію, консультанти порекомендували придбати потужний комп'ютер. Пропозиція ґрунтувалася на можливій економії в 3 млн доларів за десять років роботи машини. Після серії нарад на вищому рівні керівництва страхової компанії ухвалило рішення щодо покупки комп'ютера. Цей розв'язок був доведений до менеджерів середнього рівня, які за допомогою своїх людей і відділу кадрів почали переглядати штатний розклад. Більша частина одноманітної паперової роботи тепер виконувалося з використанням комп'ютера, а роботу, що залишалася, повинні були виконувати канцелярські працівники.

Проблема полягала в тому, що згідно з розробленим планом, 60 % роботи необхідно було виконувати з використанням комп'ютера. Тому не дивно, що багато з людей почали турбуватися про свою зайнятість у майбутньому. Керівництво спробувало покінчити із цими побоюваннями категорич-

ною заявою, що направить усі свої зусилля на пошуки робіт в інших підрозділах для персоналу, який заміщається. Виконуючи свої обіцянки, протягом першого місяця фірма перевела 30 % свого персоналу в інші підрозділи. Але цей рух навіть підсилив занепокоєння серед інших працівників. Один з них сказав: "Запам'ятайте мої слова. У компанії просто немає роботи для всіх. Це лише справа часу, коли фірма оголосить про необхідність звільнення багатьох з нас". Така заява відповідала негативному настрою інших працівників. Особливу активність у бесідах із працівниками фірми виявив провідний спеціаліст відділу, начальник якого недавно звільнився.

Через деякий час керівництво помітило, що бажання до співробітництва у цих людей зменшується. І керівники, і системні інженери, які були зайняті переглядом обов'язків технічного персоналу, побачили, що багато працівників не бажать відповідати на запитання про завдання й мету їх роботи, а ті, хто відповідали, давали мінімум інформації. Один з менеджерів сказав, що службовці вороже ставляться до них. Інший додав: "Вони вважають, що їх звільнять, тому вони роблять усе можливе, щоб заплутати нас". Подібний хід подій призвів до того, що перехід на комп'ютеризовану систему й налагодження діяльності самої компанії закінчилося на три тижні пізніше. Що ж насправді відбулося з канцелярськими працівниками? Нікого не звільнили, робочі місця були знайдені для всіх службовців. Провідні співробітники одержали нові умови роботи.

Питання для аналізу:

1. Які загальні принципи стимулювання були порушені при вдосконаленні організації роботи?
2. Змогло би керівництво страхової компанії використовувати правила, які впливають із принципу цілеспрямованості?
3. Порушення якої моделі мотивації в страховій компанії привело до наявної ситуації?
4. Який зв'язок існує між потребами, інтересами й цілями? Які зв'язки були порушені керівництвом компанії?
5. Який принцип був узятий керівництвом компанії для проведення змін? Досягли вони поставленої мети?
6. Що б ви зробили на місці керівництва, щоб провести в компанії ефективні зміни?

*Діагностичне завдання
"Ієрархія потреб за А. Маслоу"*

Ціль: активна форма обговорення ієрархії потреб А. Маслоу й з'ясування можливості використання ідей цієї концепції в керуванні людьми.

Вихідні теоретичні положення

Мотивація – це процес створення в членів організації внутрішнього спонукання до дій для досягнення організаційних цілей відповідно до делегованих йому обов'язками. Сучасні теорії мотивації діляться на змістовні й процесуальні. Змістовні базуються на ідентифікації потреб, які змушують діяти людей так, а не інакше. До них відносяться роботи А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда й Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації виходять, у першу чергу, з того, як поводяться люди з обліком їх сприйняття, пізнання. Основні процесуальні теорії – це теорія очікування, теорія справедливості й комплексна модель мотивації Портера-Лоулера.

А. Маслоу припустив, що люди у своїх мотиваціях керуються п'ятьма видами потреб. Потреби формують ієрархію, у якій наступна потреба стає мотивом лише після того, як отримана попередня. Ієрархія потреб за А. Маслоу виглядає таким чином:

- ✓ потреби в самовираженні – вищий рівень;
- ✓ потреби в повазі;
- ✓ потреби в приналежності;
- ✓ потреби в безпеці;
- ✓ фізіологічні потреби.

Методичні вказівки

1. Відповідайте на запитання в завданні й заповніть таблицю, що додається до нього.

2. Обговоріть персональні результати, значимість потреб і як результати відповідей вплинуть на вибір підходу до керування людьми.

Завдання

1. Відповісти на запитання.

2. Підрахувати окуляри таким чином:

Уписуються набрані окуляри в дужки відповідно до номера кожного твердження:

$$1) 10 + 11 + 13 + 18 = () + () + () + () =$$

$$2) 6 + 8 + 14 + 17 = () + () + () + () =$$

$$3) 5 + 7 + 12 + 15 = () + () + () + () =$$

$$4) 2 + 3 + 9 + 19 = () + () + () + () =$$

$$5) 1 + 4 + 16 + 20 = () + () + () + () =$$

Зазначити в таблиці підсумковий результат у кожному ряді відповідно до загальної суми окулярів для кожного типу мотивації.

	12	10	8	6	4	0	2	4	6	8	10	12
Самовираження												
Самоствердження												
Соціальні потреби												
Потреби безпеки												
Фізіологічні потреби												

3. Скласти звіт.

Вихідні дані.

Такі твердження мають 7 варіантів відповіді:

- ✓ повністю позитивні (+3);
- ✓ позитивні (+2);
- ✓ не зовсім позитивні (+1);
- ✓ не знаю (0);
- ✓ не зовсім негативні (-1);
- ✓ негативні (-2);
- ✓ повністю негативні (-3).

Позначити один із семи запропонованих варіантів відповіді на такі питання:

1. Спеціальне підвищення зарплати проводиться тому, хто дуже добре виконує роботу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Більш доскональний опис виконуваної роботи є корисним, бо працівник знає, що від нього очікується	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Працівникам потрібно нагадувати, що від їхньої працездатності залежить конкурентоспроможність компанії	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен приділяти велику увагу фізичним даним працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Керівник повинен затрачати багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Індивідуальна придатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Байдушний контроль часто приводить до притуплення сприйняття	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники прагнуть вірити, що їх професіоналізм і мистецтво придадуться в роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для збереження працівників важливі виплати допомог при звільненні й страхові програми	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Майже кожену роботу можна зробити більш стимулюючою, що інтригує	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент може продемонструвати великий інтерес у справах співробітників шляхом підтримки заходів після роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

13. Гордість за роботу є кращою винагородою	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Працівники прагнуть вважати себе кращими у виконуваній ними роботі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаємини в неформальних групах дуже важливі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Можливість спостерігати вище керівництво важлива для працівника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Працівники люблять, щоб був мінімум контролю при складанні програм роботи й розв'язку питань	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безпека роботи важлива для працівників	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для працівника дуже важлива наявність гарного встаткування	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Ситуаційне завдання 2

Ви є менеджером одного з найбільших інвестиційних фондів прямого інвестування в Україні. Яким чином ви б довели партнерам, що в Україну можна інвестувати засоби? Як би ви формували команду персоналу, яким кандидатам віддавали б перевагу. Які методи мотивації персоналу ви б використовували у своєму інвестиційному фонді?

Тема 8. Управлінський контроль

- 8.1. Сутність і значення функції контролю в менеджменті.
- 8.2. Види контролю.
- 8.3. Процес і принципи контролю.
- 8.4. Організація та виконання контролю.
- 8.5. Ефективність контролю.

Тести для самоконтролю

1. Контроль – це:

- а) дії суспільства, свідомо спрямовані на найбільш повний прояв об'єктивних закономірностей з обліком відповідних факторів;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході виробничо-господарської діяльності об'єктів керування проблем і змін зовнішнього середовища;
- г) процес вибору альтернативи для досягнення цілей організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

2. Метою контролю є:

- а) створення умов, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби, забезпечуючи досягнення цілей організації;

- б) забезпечення досягнення цілей організації;
- в) постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення проблем управління і змін зовнішнього середовища;
- г) збір максимальної кількості інформації про роботу.

3. Об'єктами контролю є:

- а) представники зовнішнього середовища організації;
- б) безпосередній керівник;
- в) робота менеджера;
- г) діяльність підрозділу.

4. Контроль – це функція управління, що:

- а) реалізується особами, які прямо або побічно залежать від процесу управління;
- б) спрямована на визначення цілей діяльності організації і прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення,
- в) входить у коло обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню;
- г) спрямована на збір максимальної кількості інформації про роботу.

5. Суб'єктами контролю є:

- а) представники зовнішнього середовища організації;
- б) безпосередній керівник;
- в) діяльність організації в цілому;
- г) діяльність підрозділу і робота менеджера.

6. Постійний процес, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом своєчасного виявлення виникаючих у ході виробничо-господарської діяльності об'єктів управління проблем і змін зовнішнього середовища, – це _____.

7. Визначить принципи контролю в системі управління:

- а) контроль повинен бути всеохоплюючим;
- б) контроль повинен бути тотальним, фіксувати всі події, що відбуваються на фірмі;
- в) до контролю варто залучати весь персонал організації;
- г) до контролю варто залучати тільки керівний склад підприємства.

8. Контроль у менеджменті має будуватися за такими принципами, а саме:

- а) найкращий ефект забезпечує самоконтроль зацікавлених у результатах своєї праці виконавців;

- б) система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість, що задається основними пріоритетами розвитку організації,
- в) необхідно якісно перевіряти всі сфери діяльності підприємства, як головні, так і другорядні;
- г) найкращий ефект забезпечує контроль керівників.

9. Особливості ефективного контролю в менеджменті полягають у тому, що:

- а) контроль повинен бути націленим на конкретні процеси і результати;
- б) контроль повинен бути націленим не на конкретні процеси, а на діяльність і результати підприємства в цілому;
- в) контроль повинен бути своєчасним та всеохоплюючим;
- г) контроль повинен усувати порушення, перш ніж вони приймуть небезпечні розміри.

10. Завданням _____ контролю є перевірка готовності до роботи організації, її персоналу, виробничого апарату, системи керування.

11. На систему управлінського контролю впливають:

- а) характер і ступінь самостійності організації;
- б) фактори зовнішнього середовища;
- в) особисті якості підлеглих;
- г) відношення менеджерів.

12. Різновидами управлінського контролю є:

- а) фактичний, документальний;
- б) динамічний і корегуючий;
- г) попередній, поточний, підсумковий.

13. Завданням якого виду контролю є оцінка реалізації внутрішніх і зовнішніх можливостей організації:

- а) оперативний;
- б) підсумковий;
- в) поточний;
- г) попередній.

14. Який вид контролю проводиться одночасно з виконанням основної роботи:

- а) фактичний;
- б) підсумковий,

- в) оперативний;
- г) попередній?

15. Який вид контролю пов'язаний з оцінкою виконання організацією своїх рішень і результатів практичних дій, а також сильних і слабких сторін організації:

- а) фактичний;
- б) підсумковий;
- в) поточний;
- г) попередній?

Ситуаційне завдання 1

Особливе значення має контроль над виконанням планів підприємства. Його метою є переконання в досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом і керівництвом середньої ланки управління. За необхідності ухвалюються рішення з виправлення положення. Процес контролю над виконанням планів включає такі етапи:

1 етап: установлення контрольних показників. "Чого ми прагнемо досягти?"

2 етап: уточнення показників ринкової діяльності. "Що відбувається?"

3 етап: аналіз зробленої роботи. "Чому так відбувається?"

4 етап: подальші коригувальні дії. "Що потрібно зробити для виправлення положення?"

Питання для аналізу:

1. Яка, на вашу думку, роль контролю, його вдосконалювання в бізнесі?

2. Які особливості в організації контролю над діяльністю підприємства в цілому й за діяльністю його складених ланок характерні для української практики?

3. Які етапи й елементи контролю, на вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого господарського результату роботи підприємства?

Ситуаційне завдання 2

Проведіть опитування серед батьків, знайомих, що працюють на підприємстві, з метою одержання відповідей на такі питання:

1. Хто переважно відповідає за контроль на підприємстві.

2. Який рівень контролю має найбільше значення для підприємства?
3. Який тип контролю частіше використовує підприємство у своїй діяльності?
4. Що є об'єктами контролю на досліджуваному підприємстві?
5. Що є кінцевою метою контролю на підприємстві?

Тема 9. Лідерство

- 9.1. Людина як елемент організації. Сутність понять "поведінка", "влада", "лідерство".
- 9.2. Влада як елемент впливу.
- 9.3. Керівництво і лідерство в системі управління.
- 9.4. Теорії лідерства.
- 9.5. Концепції поведінкового та ситуаційного підходів до лідерства.

Тести для самоконтролю

1. Особливості положення керівника в організації:

- а) керівник повною мірою відповідає за загальні результати діяльності організації;
- б) керівник делегує відповідальність за прийняття стратегічних рішень працівникам;
- в) керівник вищого рівня керування приймає тільки стратегічні рішення;
- г) керівник має необмежені можливості спілкування з колективом.

2. Такі якості керівника, як здатність стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити цілі, здійснювати перетворення, організувати творчий процес, більше цінуються на:

- а) нижчих рівнях керування;
- б) середніх рівнях керування;
- в) вищих рівнях керування;
- г) всіх рівнях керування.

3. Що розумів А. Файоль під єдиноначальністю:

- а) один підлеглий повинен підкорятися тільки одному керівнику;
- б) за виконання кількох завдань повинен відповідати тільки один менеджер;
- в) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один працівник;
- г) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один менеджер?

4. Здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей – це _____.

5. Сучасний керівник – це:

- а) професіонал – автор рішень, стратегії, планів;
- б) начальник, що пропонує підлеглим необхідні дії, які ті зобов'язані виконувати;
- в) організатор – творець умов діяльності виконавців;
- г) виконавець, що може реалізувати будь-яку функцію на підприємстві.

6. Наявність яких якостей людини визначає її як керівника:

- а) особистісних;
- б) ділових;
- в) професійних;
- г) психологічних?

7. Такі якості керівника, як вміння спілкуватися, концептуальні навички, більше цінуються на:

- а) нижчих рівнях керування;
- б) середніх рівнях керування;
- в) вищих рівнях керування.

8. До особистісних якостей керівника відносяться:

- а) освіта, ерудиція, пошук нових форм роботи;
- б) толерантність, чесність, справедливість;
- в) вміння керувати собою, своїм поведженням, відносинами з оточуючими людьми;
- г) ініціативність, оперативність у рішенні проблем, здатність сконцентруватися на головному.

9. Які психологічні методи може використовувати керівник для управління групою, відділом:

- а) методи формування психологічного клімату в колективі;
- б) методи заохочення;
- в) методи покарання;
- г) методи професійного відбору та навчання?

10. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;

- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;
- г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

11. Влада – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;
- г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

12. Фактори, що визначають боротьбу за владу:

- а) особисті мотиви;
- б) стратегічні цілі;
- в) недостача ресурсів;

13. Що характеризує стиль керівництва:

- а) форму взаємин керівників і підлеглих;
- б) зв'язок кооперації та мотивації;
- в) зв'язок кооперації і координації;
- г) схему підпорядкованості та відповідальності?

14. Показники ефективності стилю керівництва – це:

- а) загальні результати діяльності організації;
- б) чіткість і раціональність дій персоналу;
- в) рівень ініціативи і творчої активності виконавців;
- г) сприйняття керівників колективом і оточенням.

15. Інструментом яких методів менеджменту є стиль керівництва:

- а) соціально-психологічних;
- б) адміністративних;
- в) правових;
- г) економічних?

Психологічний тест "Чи можете ви бути лідером?"

1. Ви підкоряєтеся іншим людям:

- а) найчастіше немає – 2; б) іноді – 1; в) звичайно спокійно виконую вказівки лідера або старшого – 0?

2. Ви вважаєте свою думку правильною:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) я не претендую на знання істини – 0?
3. Ви критикуєте інших людей:
а) частіше так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
4. Ви впевнені у своїх силах:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) звичайно не дуже – 0?
5. Ви є цілеспрямованою людиною:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?
6. Ви прагнете керувати іншими людьми:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
7. Ви прагнете бути лідером:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?
8. Ви любите одержувати схвалення виконаної роботи:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) не обов'язково – 0?
9. У вас розвинена сила волі:
а) більшою мірою – 2; б) у середньому ступені – 1; в) незначно – 0?
10. Ви прагнете бути найкращим:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
11. Ви прагнете змагатися в роботі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
12. Ви ставитеся до конкурентів у роботі:
а) з явною антипатією – 2; б) без особливої симпатії – 1; в) нейтрально або доброзичливо – 0.
13. Ви ставитеся до чужих успіхів:
а) болісно – 2; б) нейтрально – 1; в) зі схваленням – 0.
14. Вам у більше подобаються партнери:
а) ділові й заповзятливі – 2; б) різні – 1; в) добрі – 0.
15. Ви вважаєте, що відносини в колективі повинні бути:
а) тільки діловими – 2; б) різні – 1; в) у першу чергу людськими – 0.
16. Ви критикуєте ледачих людей:
а) часто й різко – 2; б) іноді – 1; в) рідко й спокійно – 0.
17. Ви вважаєте себе діловою людиною:
а) так – 2; б) в основному – 1; в) у незначному ступені – 0?
18. Ви можете ігнорувати думку оточуючих людей:
а) звичайно – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?
19. Ви можете зневажати обов'язками заради успіху в справі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) за особливої необхідності – 0?

20. Ви любите самотність: а) звичайно – 0; б) іноді – 1; в) ні – 0?

21. Ви любите давати поради:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

22. Ви любите виділятися серед інших людей:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

23. Ви любите бути в центрі уваги оточуючих людей:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

24. Ви наполегливі в досягненні поставленої мети:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

25. Ви легко сходитеся з новими людьми:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

26. Ви прагнете до підвищення на посаді:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

27. Ви любите брати на себе відповідальність за свої вчинки:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

28. Ви можете брати на себе відповідальність за тих, хто користується вашими порадами й вказівками:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

29. Ви любите протегувати іншим людям:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

Якщо ви набрали:

від 1 до 20 балів, то ви точно не лідер і вдалим начальником швидше за все не будете; вам слід ґрунтовно попрацювати над собою, щоб бути більш впевненою людиною. Якщо ви мрієте про посаду начальника, то заспокойте свої амбіції, бо додаткова відповідальність за інших людей може викликати у вас занадто велику психологічну напругу, створити сильний щиросердечний дискомфорт, який поступово розхитає ваше психічне й фізичне здоров'я. І тоді вже ніщо не буде вам у радість. А ваші комплекси неповноцінності будуть неабияк прогресувати у своєму розвитку й впливі на вашу самооцінку, що може знизити вашу адаптивність у житті взагалі;

від 21 до 45 балів, то у вас гарні задатки лідера. Ви рівною мірою можете успішно виконувати доручення начальства й бути керівником невеликого підрозділу. Якщо вам хочеться стати явним лідером, то краще ще попрацювати над собою в розвитку рішучості й наполегливості, цілеспрямованості й організованості, енергійності й оптимізму, дипломатичності й самостійності, умінні робити необхідне враження на навколишні й

переконувати партнера у своїй правоті легко й невимушено. І пам'ятайте, що краще просуватися життям й службовими сходами поступово, а не різкими стрибками. Це підвищить імовірність вашого успіху на кожній наступній сходинці нагору й дасть вам можливість краще адаптуватися на кожному новому місці. Звичайно, якщо робота переважно творча, а не адміністративна, то вам, що називається, "і карти в руки". Консультація із психологом або психоаналітиком може допомогти вам правильно представити свою особистість у цілому й окремі сильні й слабкі її сторони, намітити програму свого розвитку по перетворенню свого зовнішнього й внутрішнього іміджу;

від 46 до 60 балів, то ви – природжений лідер. Але вам обов'язково необхідно підібрати собі вдалі "кадри" у якості заступників і головних помічників. Ваша особистість так само потребує корекції. Бажане максимально зменшити нетерплячість і категоричність, максималізм і прямолінійність, відчайдушність і агресивність, імпульсивність і задерикуватість, екстравагантність і навіженство, упертість і надмірну педантичність. Дуже корисно розбудовувати інтуїцію й проникливість, дипломатичність і психологічну гнучкість, терпіння й терпимість до чужих недоліків і слабостям.

Ситуаційне завдання 1

Ви затверджені на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись такого плану:

1. Що ви можете розповісти про себе як про людину й фахівця (ваше минуле, сьогоднішнє, плани на майбутнє)?
2. Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і обійняти посаду начальника?
3. Ваше відношення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви прагнули б вирішувати?
4. Що ви очікуєте від колективу, у чому прагнете знайти підтримку й розуміння?
5. Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя й перспективи росту?

Тема 10. Комунікації в управлінні

- 10.1. Управлінська інформація в організації.
- 10.2. Сутність та зміст комунікаційного процесу.
- 10.3. Організація процесів комунікації.
- 10.4. Комунікативні бар'єри.

Тести для самоконтролю

1. Інформація – це:

а) сукупність якісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні;

б) сукупність якісних і кількісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні і сприяють подоланню невизначеності;

в) сукупність кількісних даних про процеси, що протікають в організації і сприяють зростанню невизначеності.

2. Потреба в управлінській інформації визначається:

а) ситуацією на ринку;

б) особливістю розв'язуваних завдань (змістом, повторюваністю);

а) організаційною структурою підприємства;

г) наявними в працівників знаннями, навичками, досвідом.

3. Особливості інформації як ресурсу є його вичерпність:

а) так;

б) ні?

4. Доступність і легкість сприйняття інформації забезпечується:

а) емоційністю повідомлення, яку йому додає загальна інформація;

б) великою кількістю розрахункових даних;

в) наявністю в ній так званого "шуму";

г) способом подачі інформації (усно, письмово).

5. Чутки – це:

а) специфічна форма управлінської інформації;

б) інформація загального характеру;

в) продукт творчості людей, що намагаються пояснити складну емоційно значиму для себе ситуацію при відсутності або нестачі офіційних зведень;

г) інформація, представлена усно.

6. Технічні можливості комунікаційних каналів характеризують:

а) пропускну здатність;

б) статус комунікаційних каналів;

в) спрямованість комунікаційних каналів;

г) частоту і масштаб можливих збоїв.

7. Пропускна здатність комунікаційних каналів – це:

- а) кількість інформації, яку необхідно передати цим каналом;
- б) реальний обсяг і швидкість взаємодії, що може здійснюватися з їх допомогою за одиницю часу;
- в) кількість суб'єктів, що беруть участь у комунікації;
- г) частота і масштаб можливих збоїв.

8. До характеристик інформації як ресурсу організації можна віднести:

- а) централізацію;
- б) легкість передачі, у тому числі на основі купівлі-продажу;
- в) симетричність надходження;
- г) можливість зберігання та накопичення.

9. Які комунікаційні канали з'єднують елементи управлінської структури, що належать до різних її рівнів:

- а) діагональні комунікаційні канали;
- б) вертикальні комунікаційні канали;
- в) горизонтальні комунікаційні канали,
- г) багат шарові комунікаційні канали?

10. Інформаційний обмін полегшують:

- а) стислість, ясність, недвозначність зведень;
- б) надання максимальної кількості інформації з цього питання;
- в) координація процесів обробки інформації;
- г) наявність довгих, красиво сформульованих, поетичних фраз.

11. Для досягнення ефективного інформаційного обміну необхідно здійснювати:

- а) передачу інформації в усному виді;
- б) передачу інформації через офіційних осіб;
- в) контроль над змістом інформації, процесами передачі і прийому;
- г) уніфікацію основних характеристик інформаційних процесів, що забезпечує керування ними і дозволяє заощаджувати засоби.

12. Що таке "шум" у комунікаційному процесі:

- а) будь-які перешкоди, що можуть вплинути на викривлення інформації;
- б) вибір неправильного невербального способу передачі інформації;
- в) технічні перешкоди у вибраному каналі комунікації;
- г) вибір неправильного вербального способу передачі інформації?

13. Назвіть елементи, з яких складається комунікаційний процес:

- а) відправник;
- б) канал;
- в) одержувач;
- г) зворотний зв'язок;
- д) кодування.

Ситуаційне завдання 1

У результаті реорганізації великий виробничий підрозділ розділений на два. Продукція першого підрозділу надходить на друге для подальшої обробки, при цьому переході здійснюється контроль виробів.

Після реорганізації стали виникати конфлікти: другий підрозділ пояснює свій брак неякісною роботою першого, чиї недоробки не завжди розкриваються при проміжному контролі. Начальник же ОТК, що здійснює цей контроль, затверджує, що у виробках можуть бути приховані дефекти, виявити які технічно неможливо. При цьому він вважає, що немає підстав сумніватися у вимогливості його підлеглих відносно якості виробів.

Оскільки в конфлікті залучені три сторони, два виробничі підрозділи й ОТК, то залагоджувати їх особливо важко.

Питання для аналізу:

1. Наскільки важливі в цій ситуації організаційні комунікації?
2. Які потоки інформації тут блоковані?
3. Як уникнути ситуації коли начебто б ніхто не винен, але робота не виконується так, як треба?

Ситуаційне завдання 2

Продавець Петрова А. К. працює у відділі один рік. За час роботи їй вдалося достатньою мірою освоїти асортимент товару відділу, встановити доброзичливі стосунки з колективом співробітників. За характером спокійна, врівноважена. До роботи ставиться відповідально, виявляє бажання працювати в магазині. Однак у спілкуванні з покупцями ініціативи не проявляє. Реагує на питання, прохання про допомогу у виборі товару, доброзичлива, але намагається звести це спілкування до мінімуму. З більшою захопленістю займається розстановкою товару, підтриманням чистоти та порядку

в торговому залі, в зв'язку з чим потенційні покупці часто залишаються без уваги продавця і йдуть.

Завдання: продумайте і складіть мотиваційну бесіду зі співробітником Петровою А. К. щодо прояву ініціативи в спілкуванні з покупцями.

Тема 11. Ефективність управління

- 11.1. Поняття організаційної ефективності.
- 11.2. Підходи до вивчення організаційної ефективності.
- 11.3. Критерії ефективності організації.
- 11.4. Поняття ефективності управління.
- 11.5. Підходи до визначення ефективності управління.
- 11.6. Ефективність управління проектами.

Тести для самоконтролю:

1. Способи впливу, що мають у своїй основі економічні відносини й економічні інтереси людей, – це:

- а) соціально-психологічні методи керування;
- б) економічні методи керування;
- в) наукові методи керування;
- г) організаційно-розпорядницькі методи керування.

2. Можливі економічні важелі управління містять у собі:

- а) собівартість;
- б) морально-психологічний клімат у колективі;
- в) заробітну плату;
- г) суспільну думку про керування і життєдіяльність фірми.

3. Методи управління, які використовують індивідуальну й групову свідомість і психологію та ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях і вихованні, – це _____.

4. До соціально-психологічних методів управління відносяться:

- а) формування і регулювання на фірмі надійного морально-психологічного клімату;
- б) розрахунок рентабельності;
- в) розрахунок фондоозброєності;

г) облік і розвиток соціальних почуттів, емоцій, настроїв і якостей людей, соціальних груп.

5. Відношення кількості ресурсів, запланованих до споживання, до кількості ресурсів, фактично спожитих, – це показник:

- а) прибутку;
- б) економічності;
- в) якості;
- г) продуктивності праці.

6. Який показник відображає, наскільки продукція, що випускає підприємство, відповідає стандартам та вимогам ринку:

- а) прибуток;
- б) економічність;
- в) якість;
- г) продуктивність праці?

7. Відношення кількості зробленої продукції до кількості ресурсів, спожитих для цієї продукції за той самий період часу – це:

- а) прибуток;
- б) економічність,
- в) якість;
- г) продуктивність.

8. Абсолютна величина, що позначає результат будь-якого процесу, – це _____.

9. Критерієм ефективності менеджменту в організації не є:

- а) співвідношення прибутку і витрат на управління;
- б) техніко-економічні показники;
- в) ступінь задоволеності співробітників у результатах своєї діяльності;
- г) рівень заробітної плати керівника організації.

10. Основою економічної ефективності є:

- а) прибуток;
- б) співвідношення кількості ресурсів, запланованих до споживання, дії кількості ресурсів, фактично спожитих;
- в) порівняння ефекту і витрат на його досягнення;

г) відповідність продукції, що випускає підприємство, вимогам ринку і міжнародним стандартам.

11. Відносний показник ефективності роботи підприємства, що обчислюється як відношення прибутку до витрат і виражається у відсотках, – це _____.

12. Основний показник ефективності використання основних виробничих фондів, що відбиває обсяг товарної продукції в гривнях у розрахунку на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів, – це:

- а) фондоддача;
- б) фондоємність;
- в) якість;
- г) продуктивність.

Ситуаційне завдання 1

Невеликий Банк. У всіх відділах з приводу фінансової кризи заборонений набір нових співробітників, якщо хтось звільняється – на цю одиницю відразу скорочується штатний розклад.

У фінансовому департаменті (управлінні планування й аналізу), крім інших службовців, є два співробітники, один з яких обробляє вхідну фінансову документацію, іншої – вихідну. Обсяг роботи в обох приблизно однаковий. Перший трудиться на совість, усе встигає, і навіть здається, що в нього мало роботи, хоча, судячи з об'єктивної оцінки кількості оброблюваних документів, це не так. Другий – не справляється зі своїми службовими обов'язками просто тому, що не прагне перенапружуватися. Він прийшов у Банк пізніше першого, незадовго до кризи, і йому вдалося одержати більш високу зарплату, ніж у більшості колег (у компанії немає тарифної сітки й чіткої відповідності між розміром винагороди й посадою або нормою виробітку). При цьому, незважаючи на заборону обговорення розмірів винагороди з боку керівництва, усе у фінансовому департаменті знають про рівень доходів один одного.

Співробітники Банку, незадоволені затримкою в обробці документів, скаржаться на фінансову службу главі департаменту. Потім про проблеми з

документацією почали говорити й клієнти. Система стимулювання підрозділу влаштований так, що при наявності об'єктивно слушних скарг на роботу кого-небудь зі співробітників уся служба втрачає частини винагороди.

Голова департаменту спробував доручити першому співробітникові ту частку роботи, яку не встигає виконати другий, аргументуючи це прямою матеріальною зацікавленістю в якості праці всього підрозділу. Однак працьовитий співробітник відмовляється працювати за двоє, хоча при його кваліфікації він міг би впоратися з потоком документів. За його розрахунками, не одержавши частини винагороди через недоробку колеги, він втратить менше, ніж якщо безкоштовно буде доробляти за нього роботу. Крім того, старанного працівника демотивує думка про те, що його недбайливий товариш по службі більше одержує. Поступово цей фактор починає негативно впливати й на мотивацію інших співробітників служби.

Як главі фінансового департаменту забезпечити ефективну роботу підрозділу? Нагадаємо, брати нового працівника замість несумлінного не дозволяє заборона керівництва на найм співробітників.

Ситуаційне завдання 2

Відомий американський фахівець із менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (за Пітером Друкером)	Шляхи їх усунення
<p>Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам.</p> <p>Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль).</p> <p>Турбота про власну кар'єру, що шкодить інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших.</p> <p>Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників</p>	

Оцініть думку П. Друкера:

1. Намагайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці таблиці.

2. Проаналізуйте свої пропозиції й визначте найбільш важливі з них. Наскільки реально їх здійснення в умовах України, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?

Контроль над виконанням самостійної роботи студентів

Обов'язковим елементом при виконанні самостійної роботи студентами повинен стати контроль цього процесу з боку викладача.

Виходячи з переліку питань, які пропонуються студентам для самостійної обробки за темами навчальної дисципліни, контроль їх виконання доцільно здійснювати у таких формах:

1) проведення експрес-опитування на лекційних заняттях за тими питаннями у рамках кожної теми навчальної дисципліни, які пропонуються розглядати студентам самостійно;

2) щотижнева перевірка підготовлених студентами презентацій до семінарських занять як результату обробки завдань для самостійної роботи з використанням програмного забезпечення Microsoft Power Point;

3) перевірка правильності розв'язку студентами запропонованих за темами навчальної дисципліни кросвордів;

4) перевірка правильності складання аналітичної записки на основі аналізу творчих завдань (заповнення порожніх блоків у запропонованих схемах) за темами навчальної дисципліни;

5) підготовка студентами звіту виконання практичних завдань за темами навчальної дисципліни;

6) підготовка студентами наукових публікацій як результату обробки літературних джерел за темами навчальної дисципліни для опублікування в наукових збірниках або для участі в наукових конференціях, конкурсах студентських робіт.

Використана література

1. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 296 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1994. – 684 с.
4. Гіковата Н. К. Тестові завдання для перевірки знань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів спеціалізації "Банківська справа" всіх форм навчання / укл. Н. К. Гіковата. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 96 с.
5. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
7. Костіна Н. І. Менеджмент: перспективні інформаційні технології: наукове видання / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Т. Білоус. – Ірпінь : Національна академія державної податкової служби України, 2002. – 374 с.
8. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.
9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 416 с.
10. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
11. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учебн.-практ. пособ. / Л. Маллинз ; пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн. : Новое знание, 2003. – 1019 с.
12. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник. / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2008. – 496 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
14. Менеджмент у системі органів державної влади та місцевого самоврядування : навч. посібн. / Л. Г. Шемаєва, Л. Ю. Гордієнко, Л. Й. Аведян та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 388 с.

15. Основи менеджменту : навч. посібн. для самостійного вивчення дисципліни / за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
16. Основы менеджмента : учебн. пособ. / под ред. В. С. Верлоки. – 2-е изд. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2004. – 352 с.
17. Основы менеджмента : учебн. пособ. / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 336 с.
18. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : "Кондор", 2003. – 556 с.
19. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
20. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібн. / за ред. проф. Пушкаря О. І. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 304 с.
21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
22. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посібн. / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
23. Цыпкин Н. А. Менеджмент : учебн. пособ. для вузов / Н. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Зриашвили ; под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 440 с.
24. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. / А. В. Шегда – К. : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.
25. Щецин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щецин. – 4-е изд., исп. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практичні завдання
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напряму підготовки
6.030508 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

Укладачі: **Гавкалова** Наталія Леонідівна
Чистякова Анастасія Вадимівна
Кайнова Тетяна Володимирівна

Відповідальний за випуск **Гавкалова Н. Л.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2013 р. Поз. № 143.

Підп. до друку

Формат 60x90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,25. Обл.-вид. арк. 4,06. Тираж

прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Практичні завдання
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів напряму підготовки
6.030508 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**