

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет

РОБОЧА ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення семінарських та практичних занять
з дисципліни “Менеджмент”
для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем бакалавр зі
спеціальності 6.030601 “Менеджмент організацій” денної та
заочної форми навчання

2015

Робоча програма та методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для здобувачів вищої освіти спеціальності 6.030601 денної та заочної форми навчання / Укл. Т.В.Пуліна – Запоріжжя: ЗНТУ, 2015. – 87 с.

Укладачі: Т.В. Пуліна, проф. каф. менеджменту

Рецензенти:

П.В. Гудзь, д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту ЗНТУ,

Відповідальний
за випуск:

О.Б. Корякіна

Затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 1 від 18.09.2015р

Затверджено на засіданні НМК
ФЕУ. Протокол № 5
від „17” листопада 2015 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2. ЗМІСТ КУРСУ.....	6
3. СЕМІНАРСЬКІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	11
4.МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	75
4.1 Методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентів	75
4.2 Методичні вказівки до виконання індивідуальної роботи студентів.....	77
5.ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РЕФЕРАТІВ.....	79
6. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ "	
МЕНЕДЖМЕНТ.....	81
7.НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ.....	85
8.ФОРМИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	87

ВСТУП

Метою дисципліни "Менеджмент" є усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління та загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління; отримання фундаментальних знань про зміст та процеси реалізації функцій управління; розвиток та закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці; створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

Названі цілі визначають завдання курсу: розкрити сутність кожної функції управління; охарактеризувати зміст процесів реалізації кожної функції; викласти методику використання різноманітних інструментів реалізації функцій управління; пояснити вплив різних факторів на ефективність системи управління організацією.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

З метою опанування дисципліни «Менеджмент» навчальною програмою передбачено проведення лекційних занять, практичних і семінарських занять, виконання індивідуальних завдань, проведення самостійної роботи, складання екзамену.

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання практичних завдань і вирішення управлінських ситуацій.

При проведенні практичних занять реалізуються такі форми навчального процесу:

- усне опитування студентів з питань, які виносяться на обговорення;
- заслуховування та обговорення підготовлених студентами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності державних і муніципальних організацій;
- виконання контрольних завдань за тестами;
- програмований контроль знань студентів;
- вирішення управлінських ситуацій;
- проведення ділових ігор, круглих столів і диспутів.

1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьо го	у тому числі					усьо го	у тому числі				
		л	п	лб	ін	с.р		л	п	лб	ін	с.р
Змістовий модуль 1. Елементи організації і процесу управління												
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	12	2	2	-	-	9	7					7
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	12	2	2	-	-	9	15	1				14
Тема 3. Закони, та принципи менеджменту	12	2	2	-	-	9	17	1	1			15
Тема 4.Функції та методи менеджменту	14	2	2	-	2	9	13	1				12
Тема 5.Комунікації в менеджменті	12	2	2	-	-	9						
Тема 6. Процес управління	14	2	2	-	2	9						
Разом за змістовим модулем 1	82	12	12	-	4	54	69	4	2			63
Змістовий модуль 2. Функції та ефективність менеджменту.												
Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту	12	2	2	-	-	9	14	1	1	-		12
Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту	12	2	2	-	-	9	14	1	1	-	-	12
Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту	12	2	2	-	-	9	15	1	-	-		14
Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту	14	2	2	-	2	9	13	1				12
Тема 11. Регулювання як загальна функція менеджменту	12	2	2	-	-	9	10					10
Тема 12. Керівництво та лідерство	16	2	2	-	-	12						
Тема 13.Ефективність менеджменту	14	2	2	-	2	9						
Разом за змістовим модулем 2	98	14	14	-	4	66	66	4	2			60
Усього годин	180	26	26	-	8	120	66	4	2			60

2 ЗМІСТ КУРСУ

Змістовий модуль 1. Елементи організації і процесу управління.

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань, Менеджмент як мистецтво управління.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання; вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 5. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Тема 6. Процес управління

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Змістовий модуль 2 Функції та ефективність менеджменту.

Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 11. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

3 СЕМІНАРСЬКІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Семінарське заняття 1

Тема 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту (2 години)

Запитання для повторення

1 Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття.

2. Чому потрібне управління? Що таке управління: наука чи мистецтво?
3. Розкрийте зміст понять “підприємець”, "бізнесмен", "менеджер". Що спільного в цих поняттях. У чому відмінність?
4. Опишіть стисло три основні рівні управління.
5. Види організацій та їх характеристики. Критерії формальної та неформальної організації.
6. Що включає внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
7. Визначте відмінності між горизонтальним та вертикальним розподілом праці.
8. Дайте визначення продуктивності.
9. Яка роль менеджменту в розвитку формальних і неформальних організацій?
10. Що необхідно для успіху організації?

Запитання для обговорення

- 1 Які основні етапи свого становлення пройшла управлінська наука в Україні?
- 2 Хто з українських вчених вніс вклад у розвиток вітчизняної науки з управління?
- 3 Які особливості та труднощі розвитку менеджменту в період отримання Україною незалежності?
- 4 Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).

Запитання для обговорення

- 1 Соціальні методи менеджменту, їх сутність та роль в управлінні виробництвом.
- 2 Економічні методи менеджменту та їх роль у ринкових умовах господарювання.
- 3 Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх взаємозв'язок з іншими групами менеджменту.
- 4 Як використовуються психологічні методи менеджменту в управлінні виробництвом?
- 5 Як впливає психологічний клімат на роботу трудового колективу?
- 6 Наведіть приклад, який підтверджував би, що не існує «правильного» способу управління.

Теми рефератів

- 1 Історичні етапи розвитку світового менеджменту.
- 2 Етапи розвитку управлінської науки в Україні.
- 3 Вклад українських вчених у розвиток менеджменту в нашій державі.
- 4 Особливості розвитку та проблеми менеджменту на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні.

Самостійна робота

Тести

1. Менеджмент - це скоріше за все:
 - а) управління;
 - б) керівництво;
 - в) система організації праці;
 - г) вміння обходитись з чимось.

2. Управління - це:
 - а) складова менеджменту;
 - б) керівництво людьми;
 - в) цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або зі зміною обставин.

3. Топ-менеджмент означає:
 - а) низовий рівень керівництва;
 - б) середню ланку керівництва;
 - в) вищу ланку керівництва.

4. Значення менеджменту полягає в тому, що він:
 - а) забезпечує одержання фірмою, підприємством максимального прибутку;
 - б) швидко реагує на зміни ринкової ситуації;
 - в) об'єднує капітал та співробітників фірми, підприємства.

5. Батьком менеджменту вважають:

а) А.Сміта;	б) Г. Форда;
в) Ф. Тейлора;	г) А. Файоля

6. Формування "наукового менеджменту" припадає на:

- а) II пол. XIX ст.; б) першу чверть XX ст. ;
в) на середину XX ст.; г) на кінець XX ст.

7. На початку XX ст. першим усвідомив роль людського фактора в промисловості:

- а) Ф. Тейлор;
в) А. Файоль;
д) Г. Форд.

8. "Рух за гуманні стосунки" на підприємстві заснував:

- а) Л. Гілбрейт; б) Ф. Тейлор;
в) Г. Гант; г) Е. Мейо.

9. Менеджер - це:

- а) власник підприємства;
- б) людина, що здійснює управління організацією;
- в) людина, що виступає в ролі інвестора.

10. Спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління в колишньому СРСР припадає на:

- а) 1946 - 1965 рр.; б) 1965 - 1975 рр.;
в) 1975 - 1985 рр.; г) на період після 1985 р.

Ситуаційні завдання з методів менеджменту

1 До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину. Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник -кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

2 Ви обговорюєте Запитання, яке має принципове значення, із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в даній ситуації старший керівник?

3 Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4

дні для шлюбу. "Чому 4?" - спитав керівник. "Пам'ятаєте, коли одружувався майстер. Ви дали йому 4 дні". Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через 3 дні. Робітник сам додав собі ще один день.

Ваше рішення?

4 Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

Як би Ви поступили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

5 Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи, але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нерациональна, він відповів: "Не ваша справа. Ваш обов'язок - виконати розпорядження!" Як би ви відповіли підлеглому?

6 Вас, як керівника, критикували на зборах. Критика була різкою, але цілий ряд її положень Вас безпосередньо не торкався.

Як би Ви відповіли на критику:

а) пом'якшили би її?

б) призналися б в помилках?

в) розділили би помилки на всіх тих, хто несе за них відповідальність?

7 У складі Вашого цеху (відділу) є дільниця (група), яка має важливе значення для підприємства. Директор особисто неодноразово віддає розпорядження щодо роботи цієї дільниці. Керівник цеху (відділу) постійно повідомляє Вас, керівника дільниці (групи), про ці розпорядження, директор - ні. Дільниця не справляється із завданням через те, що суміжники не забезпечують її необхідними роботами.

На великому засіданні в присутності суміжних організацій директор робить Вам різке зауваження з приводу роботи цієї дільниці.

Яке Ви приймете рішення?

Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

Література: 1; 3; 4; 16.

Семінарське заняття 2 **Тема 2 Історія розвитку менеджменту**

(2 години)

Запитання для повторення

- 1 Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
2. Опишіть деякі відмінності між організаціями минулого і сучасними організаціями.
3. Опишіть різні школи управління, назвіть їх лідерів, їх вклад у теорії управління.
4. Які основні принципи наукового управління працею були запропоновані Ф. Тейлором?
6. Який виробничий експеримент був проведений Е. Мейо та які висновки були ним зроблені за його результатами?
7. Яка роль менеджменту в розвитку формальних і неформальних організацій?
8. Що собою являє соціальна відповідальність?
9. Розкрийте сенс поняття "соціальна відповідальність" бізнесу та порівняйте дві основні точки зору на соціальну відповідальність.
10. Надайте аргументу "за" і "проти" соціальної відповідальності.
11. Проведіть відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю.
12. Наведіть приклади соціальної відповідальності.
13. Чи є протиріччя між поняттями "соціальна відповідальність" і "бізнес"?
14. Що таке етика бізнесу?
15. Які причини неетичної діяльності у бізнесі?
16. Які заходи пропонуються в менеджменті для забезпечення етичної поведінки бізнесмена, менеджера
17. Що характерно для сучасного етапу в розвитку менеджменту?

Запитання для обговорення

- 1 Що необхідно для успіху організації?
- 2 Наведіть приклади кількох організацій, які є і результативні і ефективні.

3 Які ролі виконують в організації керівники низової, середньої та вищої ланки.

4 Яким чином можуть розрізнятися прояви соціальної відповідальності з боку трьох організацій: металургійного заводу, лікарні, університету?

5 Складіть перелік соціально відповідальних дій вашого університету.

6 Опишіть взаємозв'язок між цінностями і соціальною відповідальністю.

7 Як можуть цінності, яких дотримуються керівники вищого рангу, впливати на цінності підлеглих?

8 Що Ви думаєте про причині тенденції неетичної поведінки.

Теми рефератів

1 Роль етики бізнесу у розвитку менеджменту.

2 Роль менеджменту в розвитку формальних організацій.

3 Неформальні організації в структурі управління підприємствами.

4 Організації в Україні та їхній розвиток.

5 Основні тенденції розвитку організацій в Україні.

6 Соціальна відповідальність в практиці менеджменту промислове розвинутих країн.

Самостійна робота

Оцінка спеціаліста на етику бізнесу

Мета роботи: За результатами відповідей на Запитання тесту оцінити власний рівень етики.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТУ ТА ЇХ ОЦІНКА

Зміст. Запитання	Цілком згоден	денВ основному	Не згоден	Зовсім не згоден
1	2	3	4	5

1 Здебільшого працівники не повідомляють про власні помилки і				
2 Бунас, що менеджер повинен в інтересах фірми порушити умови контрактів				
3 Не завжди слід дотримуватися точності в звітах про витрати, достатньо наближених цифр				
4 Інколи можна і приховати від керівництва не найбільш приємну				
5 Необхідно поступати так, як наказує керівник, хоча у вас і сумніви в правильності його дій				
6 У випадку необхідності в робочий час можна займатися і власними справами				
7 Інколи потрібно затримати працівника, щоб перевірити його ділові здібності				
8 Клієнту фірми можна дати добірну інформацію, якщо це принесе певні вигоди і межі				
9 Можна користуватися службовою лінією зв'язку для вирішення особистих питань, якщо лінія не зайнята				
1	2	3	4	5
10 Якщо менеджер орієнтується на кінцеву мету, то для її досягнення годяться всі				
11 Якщо для укладання угоди потрібен хороший банкет, то його слід організувати				
12 Без порушення існуючих інструкцій обходитися неможливо				
13 Якщо касир дає не здачу всю, то це терпимо				
14 Інколи можна використовувати копіювальну техніку фірми у власних цілях				
15 Можна винести з роботи дещо із канцелярських приналежностей, адже я працюю в цій компанії				

Ключ до тесту

- цілком згоден - 0 балів;
- в основному згоден -1 бал;
- не згоден - 2 бали;
- зовсім не згоден - 3 бали.

Оцінка результатів

0-5 балів - як би не впасти у "провалля".

6 -10 балів - необхідне ваше моральне вдосконалення

11-15 балів - середній етичний рівень

16-26 балів - цілком задовільний етичний рівень

27 - 35 балів - високий рівень етики

36 і більше балів - ваша етика вище всяких похвал.

Ситуаційні задачі

I. “Етична оцінка управлінських рішень спеціаліста”

Існують ситуації, в яких менеджер може відчутти себе у скрутному становищі через те, що прийняті в них рішення інколи можуть не відповідати поняттям "справедливість", "етика" в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятті в сфері підприємницької діяльності.

У нижче наведених ситуаціях необхідно прийняти рішення і обґрунтувати його.

1. Ви - головний менеджер великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має чисельні філіали у всьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого принесе великий дохід фірмі. Однак ви ознайомилися з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини.

Яким буде ваше рішення? Підпишете ви нову угоду чи ні? Чому?

2. Ви менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно ви довідалися, що конкуруюча фірма

надала своїм холодильникам властивостей, яких ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку, ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

3. Ви-головний менеджер відомої фірми, який прикладає великі зусилля для підписання вигідної угоди на чималу суму з однією компанією. В процесі переговорів дізнається, що представник покупця шукає для себе більш вигідну роботу. Ви не маєте бажання брати його до себе на роботу, але якщо натякнете йому про таку можливість, то він, швидше за все зробить замовлення саме у вас.

Як ви поступите? Чому?

4. Ви - менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркове опитування споживачів про їх реакцію на товар конкурента. Для цього ви повинні провести опитування від неіснуючого "інституту маркетингу і кон'юнктури ринку»

Чи проведете ви таке опитування? Чому?

5. Ви - менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

II. Ситуація для аналізу «Принципи управління Ф.Тейлора»

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

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

Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади

приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

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

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

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. в день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф.Тейлора, Шмідт зміг навантажити 47 т за день.

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

Завдання

1. Обговоріть експеримент Ф.Тейлора з навантажування чавуну.

2. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана його наступна думка:

«...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

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

Завдання

Прокоментуйте наведені приклади з точки зору принципів управління А.Файоля.

Приклад 1. Збори акціонерів ухвалили фінансовий план інвестиційного проекту, в якому передбачено одержання вже протягом першого року проекту чистого прибутку в розмірі 5 млн.грн., з якого частку передбачається витратити на заохочення персоналу фірми. Щоб досягти цього результату, керівник кожного підрозділу одержав своє завдання: відділ виробництва – забезпечити певний рівень витрат, відділ маркетингу – певний обсяг збуту і рівень цін, відділ фінансів – залучення кредиту і повернення процентів тощо. Лише коли кожен керівник підрозділу та його співробітники виконають відповідні настанови, фірма досягне поставленої мети.

Приклад 2. Співробітник відділу закупівель торговельної фірми, відповідальний за парфюмерно-косметичну групу товарів, був висококласним спеціалістом і добре справлявся зі своїми обов'язками, приносячи фірмі чималий дохід. Однак з приходом нового комерційного директора він став одержувати вказівки як від нього, так і від свого безпосереднього начальника. В результаті він намагався догодити першому і другому, став робити помилки, відтак фірма зазнала збитків, а спеціаліст перейшов на роботу до конкурента.

Приклад 3. Начальник відділу виробництва однієї фірми постійно одержував від вищого керівництва завдання збільшити випуск продукції за рахунок збільшення закупівель сировини і доведення освоєння виробничої потужності до 80%. Проте йому не було делеговано повноваження по оперативному використанню транспорту фірми та фінансових ресурсів, необхідних для здійснення закупівель. Керівництво фірми виявило надмірну недовіру до підлеглих, унаслідок чого вона недоодержала плановий прибуток.

Приклад 4. Одна фірма успішно розвивалася завдяки тому, що відділ кадрів запровадив гнучку систему оплати праці, яка полягала в тому, що будь-який співробітник міг узявши на себе додаткову відповідальність, одержати і додаткові повноваження. За кожне таке рішення його оклад збільшувався на 10%.

Приклад 5. Начальник відділу реклами однієї фірми давав завдання своїм підлеглим підготувати рекламні оголошення, які часто виявлялися невдалими. При цьому начальник відділу реклами повсякчас скаржився вищому керівництву, що його співробітники погано працюють, за це його невдовзі і звільнили.

Приклад 6. Штатним розписом і посадовою інструкцією фірми було визначено, що бухгалтер підзвітний президентові фірми і віце-президентові з фінансів одночасно. Одного разу він дістав вказівку від президента списати не повністю амортизоване устаткування і відобразити це як збитки, щоб занизити прибутки і сплатити менше податків, а віце-президент звелів не робити цього, а після продажу його за ринковою вартістю відобразити дохід від реалізації основних фондів. Головний бухгалтер виконав вказівку президента фірми, через що потрапив у неласку до віце-президента, який позбавив його солідної премії.

Приклад 7. У відділі цін однієї фірми працював менеджер, який не завжди міг правильно визначити ціну товару з урахуванням знижок і надбавок. Він раз за разом писав доповідні записки своєму начальникові і навіть президентові фірми з проханням затвердити

ціни. Очевидно не впевнений у правильності свого рішення, він боявся відповідальності. Одного чудового дня за це його звільнили.

Приклад 8. Немає такого підприємства, де не було б бухгалтерії як структурного підрозділу. Бухгалтерський облік є спеціалізованим видом діяльності, що вимагає спеціальної професійної підготовки. Однак на великому підприємстві, яке займається, скажімо виробництвом і продажем деталей для машин, через складність обліку доцільно створити кілька підрозділів бухгалтерського обліку – зведений відділ, відділи обліку матеріальних витрат, обліку трудових затрат та обліку розрахункових операцій.

Приклад 9. Збори акціонерів вирішили зробити перевірку фінансової діяльності правління АТ за півроку і обрали з числа акціонерів ревізійну комісію, яку доручили очолити заступникові начальника відділу фінансів даного АТ. Неважко спрогнозувати, що ревізійна комісія не виявить порушень прав акціонерів з боку правління АТ.

Література: 1; 3; 4, 7; 8.

Семінарське заняття 3

Тема 3 Закони, закономірності та принципи менеджменту

(2 години)

Запитання для повторення

1. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
2. Дайте характеристику процесному підходу до управління. Яким є внесок (вклад) цього підходу до теорії управління?
3. Дайте характеристику системному підходу в управлінні. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?
4. Дайте характеристику ситуаційному підходу до управління. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?
5. Що характерно для сучасного етапу в розвитку менеджменту?
6. Які основні змінні в організації треба враховувати керівництву?
7. Опишіть стисло основні концепції, які мають відношення до структури організації.

- 8.Опишіть типи технологій, що використовуються в сучасних організаціях.
- 9.Чому завдання розробляються і розподіляються у відповідності до вертикального та горизонтального розподілу праці в організації?
- 10.Чому розробка мети є могутнім засобом координації з боку керівництва?
- 11.Що таке технологія за визначенням Дейвіса і Перроу?
- 12.Опишіть стисло класифікацію технології за Вудвордом та Томпсоном.
- 13.Чому керівництво зобов'язано усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх змінних?
- 14.Які компоненти соціотехнічних підсистем?
15. Визначте такі поняття, як цінності, відношення, обдарованість і сприймання.

Запитання для обговорення

- 1 Як треба розуміти взаємозв'язок між завданням і технологією?
- 2 Чи є технологія найбільш важливою внутрішньої змінною?
- 3 Як співвідносяться такі поняття: мета, завдання й люди?
- 4 Наведіть приклад, який показував би, як сприйняття і очікування впливають на поведінку на роботі.

Теми рефератів

- 1 Аналіз внутрішнього середовища організації
- 2 Аналіз сильних і слабких сторін організації

Самостійна робота

Ситуація для аналізу: "Міська телефонна станція "

Ви - економічний радник. Проаналізуйте ситуацію, що склалась на АТС.

На початку 90-х рр. у ході комерціалізації державних і муніципальних організацій було проведено вивчення одного з обслуговуючих підрозділів міської телефонної станції (АТС) дуже великого міста. Вивчення полягало в перевірці ефективності від введення процедури встановлення цілей і зворотного зв'язку за наглядом виконання працівниками підрозділу завдань щодо продуктивності. У цей час Степан Миколаєнко працював на новій для себе посаді - одного з керівників МТС - і одночасно навчався в Школі бізнесу Інституту міжнародних відносин. Його підлеглі, що займалися обслуговуванням основних операцій, відповідали за підтримання в

чистоті і порядку обладнання, розміщеного більш ніж у 50 будинках міста. Водії й автомеханіки обслуговували парк, що нараховує сотні машин, а постачальники забезпечували всі районні відділення запасними частинами й іншими необхідними матеріалами.

Працівники, що обстежувалися, останні роки постійно не справлялися з поставленими завданнями і вимогами до їхнього виконання. Степан регулярно вимірював виконувану ними роботу за чотирма показниками: (1) якість обслуговування; (2) техніка безпеки; (3) дисципліна приходу й відходу; (4) економія витрат. Всі показники, за винятком першого, вимірювалися кількісно. Своїм найбільш важливим завданням Степан вважав досягнення виконання всіма підлеглими поставлених перед ними цілей.

У ході проведеного вивчення всі працівники були розбиті на групи. Кожна група вивчалася за однією з чотирьох цілей. Перевірка повинна була показати, яким чином зворотний зв'язок буде впливати на рівень досягнення поставлених цілей. В одній з груп майстер зустрічався з підлеглими раз на тиждень та інформував їх про те, хто з них досяг цілей за минулий тиждень. На цій же зустрічі встановлювалися цілі на наступний тиждень. Тим працівникам даної групи, хто працював добре, було про це сказано й узятو на замітку майстром. В іншій групі працівники оцінювали свої результати самі. У третій групі працівники до того, що вони самі оцінювали себе, додавали ще оцінку майстра.

Через три місяці після початку обстеження в роботі груп з'явилися ознаки поліпшення в показниках якості обслуговування і техніки безпеки. Показники приходу і відходу не змінилися, прогули були дуже рідкими. Група, що мала в попередньому році найбільш низькі результати, виявилася під кінець року вивчення на першому місці. Це була група, де оцінка йшла з двох сторін - від себе й від майстра. Та група, успіхи працівників якої оцінювалися тільки майстром, була другою, наблизившись дуже близько до групи, що зайняла перше місце.

Степан Миколаєнко сказав з цього приводу: «В цих групах були люди, що дійсно одержували інформацію про результати своєї роботи. Коли працівник може без запитань і сумнівів знати, що є для нього ціллю і чи досяг він її, а також періодично одержувати підтримку своєї поведінки похвалою начальника, то це найбільш сильна зброя в організації. Це те ж саме, що сповістити свої війська про перемогу».

Запитання до конкретної ситуації

1. Які з розглянутих у ситуації цілей відносяться до індивідуальних, групових і організаційних?
2. Як ви думаєте, чому для контролю роботи груп були вибрані чотири зазначених показники?
3. Яким методом відбувалося встановлення цілей у кожній із досліджуваних груп? Чи використовувалися при цьому елементи «управління за цілями»? Якщо так, то які? Підтвердить фактами.
4. Аргументовано поясніть, чому група «самооцінки» програла?
5. Що б ви порадили Степанові використовувати як кількісне вираження кожного з чотирьох показників, що були встановлені для груп.
6. Які ще цілі міг поставити перед собою Степан як керівник одного з ключових підрозділів міської телефонної станції.

Ситуація 2

Висококваліфікований фахівець часто запізнюється на роботу, пояснюючи таку поведінку своїми психофізіологічними особливостями. Дії керівника:

- 1) оголосити догану, вжити рішучих заходів для встановлення жорстких правил дотримання дисципліни, як крайній захід — звільнення;
- 2) з'ясувати причини запізнь, запропонувати разом знайти оптимальний режим роботи;
- 3) залишити все, як є;
- 4) запропонувати колективу організувати творчу групу для створення інноваційного середовища.

Ситуація 3

Підлеглий ігнорує вказівки керівника, робить усе по-своєму, не реагує на зауваження. Які мають бути дії керівника?

- 1) з'ясувати мотиви упертості підлеглого і, розуміючи їхню несуттєвість, застосувати звичайні адміністративні заходи;
- 2) в інтересах справи намагатися переконати працівника, викликати прихильність до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт для подальшої роботи;

3) спробувати вплинути на співробітника через авторитетних для нього членів колективу;

4) спочатку подумати про те, що залежить від поведінки керівника, чи не робить він сам помилок, а вже потім з'ясувати у чому правий і в чому не правий цей підлеглий.

Ситуація 4

Один, із працівників відділу обліку і звітності під час складання річного звіту раптово занедужав. Робота відсутнього має бути виконана у визначений строк. Дії керівника в даній ситуації?

1) доручити виконання роботи відсутнього одному зі своїх підлеглих;

2) запропонувати колективу: “Давайте подумаємо разом, хто візьме на себе цю роботу. Зважимо, скільки часу необхідного для виконання своєї роботи, а потім вирішимо разом, як закінчити роботу співробітника, який занедужав”;

3) сказати колективу: “Я дуже перевантажений роботою! Розподіліть самостійно між собою роботу співробітника, який занедужав. Виручайте один одного й весь колектив. Людина видужає відпрацює. За справу!”;

4) виконати роботу самому.

Ситуація 6

Підприємство, де Ви виконуєте управлінські функції, запропонувало придбати нове обладнання. Ви зібрали відповідальних за виробничу сферу керівників та обговорюєте з ними питання про те, яке придбати обладнання — те, що пропонує фірма «Агросервіс», чи те, що пропонує - фірма «Техносвіт». Під час дискусії виявилися дві протилежні думки: одні вважають, що краще придбати обладнання, яке виробляє фірма «Агросервіс», а інші наполягають на тому, що необхідно закупити обладнання фірми „Техносвіт”. Оскільки обидві думки мають сенс, не так легко прийняти рішення. Ви знаєте, що право прийняти остаточне рішення за Вами. Яку із запропонованих нижче позицій Ви як керівник займете?

1) оскільки практичну роботу з використання обладнання фактично виконують рядові працівники, то продовжувати

обговорення цього питання необхідно з ними до прийняття ними остаточного рішення;

2) треба уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім пояснити всім, із яких причин яке рішення прийняте, якщо виникне потреба переконати тих, хто з Вами не згоден;

3) детально розібратися у перевагах та недоліках двох думок, потім доповісти про це вищому керівництву та звернутися з проханням прийняти будь-яке рішення.

2 Обговорення управлінської ситуації **«Чи завжди карають винуватого?»**, розв'язаної у самостійному порядку.

Чи завжди карають винуватого? Директор компанії «Nordic» призначив в один з відділів економістом свого сина. Проробивши в цьому відділі якийсь час, його син Роман здійснює невдалу операцію, у результаті якої фірма терпить колосальні грошові втрати. Генеральний директор повинний покарати Романа, але, проте, розуміє, що подібне покарання може викликати згубні наслідки для самого гендиректора, привернути увагу до неприємної ситуації з боку власників компанії. Гендиректор прекрасно усвідомлює, що покарання повинне бути, інакше його колеги і підлеглі втратять до нього повагу. Весь відділ чекає дії з боку генерального директора. Незабаром виходить наказ про покарання іншого співробітника за провал угоди (причому цей співробітник був причетний до проваленого угоди в набагато меншому ступені, чим Роман). Покарання полягало в позбавленні премії «винного» співробітника. Обвинувачений співробітник (Петро) привселюдно заявив Романові, що покаран через його помилки, і списав ці помилки на його низьку кваліфікацію і непрофесіоналізм. Наступного дня Петра звільнили.

Досвідчені менеджери, міркуючи про цю ситуацію в курилці, говорили, що гендиректор, можливо, знайшов самий оптимальний варіант для рішення конфлікту, що створився. Його помилка складалася лише в тім, що він не домовився з Петром про його покарання, пояснивши суть проблеми і те положення, у яке потрапив гендиректор. Потрібно було створити видимість покарання, а не карати Петра, адже це не допомогло уникнути невдоволення його

підлеглих і колег, а, навпаки, ще в більшому ступені привело до падіння авторитету гендиректора в очах працівників.

Питання

- 1 *Як повинен був вчинити гендиректор?*
- 2 *Чи згодні ви з діями Петра? Аргументуйте свою позицію.*
- 3 *Як ви вважаєте, хто повівся в даній ситуації неправильно? Чому?*
- 4 *Як вплинув описаний випадок на вашу думку, на організаційну культуру компанії ?*

Література: 1; 3; 4; 7; 8; 12.

Семінарське заняття 4

Тема 4 Функції та методи менеджменту

(2 години)

Запитання для повторення

1. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
2. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
3. Методи менеджменту: їх класифікація, зв'язок із закономірностями та принципами менеджменту.
4. Дайте визначення зовнішнього середовища організації та опишіть її характеристики.
5. Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища прямого впливу.
6. Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища непрямого впливу.
7. У чому відмінності середовища прямого впливу від середовища непрямого впливу?
8. Функцією чого є невизначеність зовнішнього оточення?
9. Чому керівництву треба оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?
10. В якій ситуації керівництву слід би орієнтуватися на організаційний дарвінізм?
11. Деякі особливості менеджменту на міжнародному рівні?

12. Розгляньте аспекти політичної обстановки, які є особливо важливими для керівництва

Запитання для обговорення

1 Стисло опишіть основні взаємозв'язки організації та зовнішнього середовища.

2 Виходячи з власного досвіду, наведіть приклад впливу соціокультурних чинників на організацію

3 Чому важливо розуміти, що практично не існує двох однакових організацій?

Теми рефератів

1. Аналіз зовнішнього середовища організації

2. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Самостійна робота

I. Розв'язування завдань

1 Розглянете будь-яке добре знайоме вам підприємство — те, у якому ви працюєте або проходили практику. Визначите для обраного вами підприємства, які суб'єкти ринкової діяльності є для нього:

- 1) постачальниками;
- 2) маркетинговими посередниками;
- 3) конкурентами;
- 4) клієнтами;
- 5) контактними аудиторіями.

У кожній категорії учасників мікросередовища обраного вами підприємства приведіть кілька прикладів. Опишіть характер відносин вашої фірми з різними організаціями. Чим ці відносини відрізняються? Обґрунтуйте приналежність кожної з названих фірм до визначеної групи представників мікросередовища.

2 Назвіть, які фактори макросередовища з розряду демографічних, економічних, природних, технологічних, соціокультурних, політичних і міжнародних необхідно при наданні послуг:

- 1) банківських;

- 2) туристичних ;
- 3) транспортних;
- 4) сервісу технічно складних товарів;
- 5) торговельних.

У кожній групі факторів укажіть 5-7 найважливіших. Проранжируйте важливість факторів макросередовища для кожного з перерахованих підприємств послуг, порівняйте отримані результати, спробуйте пояснити, чому для кожного підприємства результати ранжирування можуть бути різними.

II. Обговорення управлінської ситуації «**Навіщо дорога, якщо вона не веде до серця клієнта?**», розв'язаної у самостійному порядку.

Література: 1; 3; 4, 5; 8.

Семінарське заняття 5

Тема 5 Інформація і комунікації в менеджменті

(2 години)

Запитання для повторення

- 1 Розкрийте зміст поняття "комунікації", визначте значення цього процесу в управлінні,
2. Розгляньте основні види комунікацій організації.
3. За якими основними ознаками можна класифікувати інформацію?
- 4 Що є носіями інформації?
5. Розкрийте сутність чотирьох основних елементів процесу обміну інформацією.
6. Поясніть кожен етап комунікаційного процесу, проілюструйте модель процесу обміну інформацією.
7. Яке значення мають зворотний зв'язок та інформаційний шум в комунікаційному процесі?
8. Які перешкоди виникають на шляхах обміну інформацією в організації?
9. Опишіть методи, за допомогою яких керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організації.
- 10 Яке місце займають комунікації у процесі менеджменту?

11. Що таке документація? ЯУ За якими ознаками класифікують документацію?
12. Які служби в організаціях опрацьовують документацію?
13. Яке місце в комунікаційному процесі займають мова та ділове письмо?

Запитання для обговорення

- 1 Чому ефективні комунікації є важливими для керівників та організацій?
- 2 Чому керівник повинен мати можливості для ефективного обміну інформацією з вищепоставленими, рівними йому і підлеглими?
- 3 Яким чином організація може визначити ефективність своїх комунікацій?
- 4 Ідентифікуйте й обговорить фактори, що пов'язані з індивідами, групами і організацією і які впливають на процес обміну інформацією: а) лікарні, б) університету, в) на металургійному заводі.

Теми рефератів

1. Інформація і комунікації як засоби виконання функцій менеджменту.
2. Поняття та побудова інформаційних систем.
3. Мова та ділове письмо як складові комунікацій.
4. Документація та її класифікації.

Самостійна робота

I. Ситуація для аналізу: "Бутіки Христорара"

Жанна Христорар тільки що одержала університетський ступінь спеціаліста з напрямку «Менеджмент» і відразу ж включилася в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Христорар був власником і президентом компанії «Бутіки Христорара». Компанія володіла мережею з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України. Компанію ще наприкінці перебудови заснував дід Жанни. Зв'язки і досвід діда, що довгий час працював у сфері радянської торгівлі, і останні 10 років діяльності її батька в галузі жіночого одягу, їх уміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Христорара, по суті, був

продовженням стилю його батька. Обидва одержали освіту при старій системі, один - торгову, а інший - політехнічну. Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатний «тримати руку на пульсі» усіх деталей з закупки, реклами і управління магазинами. Кожен із менеджерів його магазинів, так само як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів і роботу з їх менеджерами.

Однак головною його турботою було те, як люди спілкуються і як вони вмотивовані до роботи. Він відзначав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери і фахівці слухають його дуже уважно. Однак слухаючи їх міркування, його спочатку турбувала думка: чи чують вони його чи просто уважно слухають. Як результат, ряд його вказівок точно не виконувалися магазинами. Він часто сам виправляв документацію і рекламні проспекти. У деяких магазинах працівники говорили про вступ до профспілки. Нерідко доводилося чути те, що йому зовсім не подобалося. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, включаючи деяких менеджерів, знають, що намагається робити його компанія, і впевнені, що вони могли робити справу краще, якби мали шанс говорити безпосередньо з Богданом і його найближчим оточенням. Сам Богдан відчував, що багато хто з його менеджерів, так само як і службовці магазинів, робили свою роботу без яких-небудь реальних зусиль до творчості, без винахідливості й ентузіазму. Його, крім того, цікавили, чому деякі його кращі працівники звільнялися і влаштовувалися на роботу до конкурентів. Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти посаду його спеціального помічника, він сказав:

«Жанно, мене турбує стан компанії, очевидно, це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми бар'єрів і техніки комунікації. Ти називала імена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлеяланда та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Звичайно, я сумніваюся, що ці «психологи» знають досить багато про бізнес. Водночас я знаю про мотивацію людей те, що головне - гроші, гарний начальник і гарні умови роботи. Можливо, ти знаєш щось ще, що допоможе мені? Я сподіваюся на це. За твоє навчання в університеті я заплатив чимало грошей. Мені це недешево обійшлося. Так що ти могла б мені запропонувати? ». Запитання до конкретної ситуації:

1 Як той бізнес, у якому знаходилася компанія, визначав політику в галузі комунікації?

2 Який управлінський стиль переважав у діда і батька Жанни і як він впливав на вирішення проблем межособистої і організаційної комунікації в компанії?

3 Які форми комунікації з підлеглими переважно використовував Христодар-батько?

4 Де в Христодара-батька відбувався збій у комунікаційному процесі?

5 Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи ви запропонували б для їх усунення?

6 Які комунікаційні мережі використовувалися Христодаром-батьком у взаємодії з підлеглими?

7 Який комунікаційний стиль переважно використовував Христодар-батько у спілкуванні з підлеглими?

8 Які невербальні форми комунікації використовував Христодар-батько чи були вони ефективними?

9 Як вирішення питань комунікації в даній ситуації" пов'язані з рішенням проблем мотивації?

II. Обговорення управлінської ситуації «Керування комунікаціями в корпорації «Перспектива», розв'язаної у самотійному порядку.

Література: 1; 3; 4, 5; 8.

Семінарське заняття 6 **Тема 6 Процес управління**

(2 години)

Запитання для повторення

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Етапи прийняття управлінських рішень.
4. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
6. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

7. За яких умов доцільно використовувати:

- аналітичні методи;
- статистичні методи;
- методи математичного програмування;
- теоретико-ігрові методи;
- експертні методи.

8. У чому сутність методу “платіжна матриця”?

9. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.

Запитання для обговорення

1 Використайте свої знання в галузі управління для складання плану, що дозволить Вашій фірмі приймати ефективні рішення.

2 Як слід би Вам застосувати методологію раціонального вирішення проблем і здійснювати організаційні рішення?

3 Чому для керівника важливо розуміти різницю між вирішенням проблеми і прийняттям рішення?

4 “Прийняття важливого рішення в організації подібне киданню каменя в середину ставка”. Що означає ця фраза з управлінської точки зору?

Теми рефератів

1. Порівняльна характеристика класифікацій рішень в залежності від вибору ознак класифікації.

2. Вчені, які займаються Запитаннями розробки і розвитку теорій прийняття рішень.

3. Рішення і умови його прийняття.

4. Процес розробки і прийняття рішення в менеджменті.

5. Критерії, з допомогою яких порівнюються варіанти рішень.

6. Моделі оптимізації рішень.

7. Методи оптимізації рішень

Самостійна робота

Ситуації для аналізу

СИТУАЦІЯ 1

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для

погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальні рішення.

1. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.
2. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.
3. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.
4. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

СИТУАЦІЯ 2

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернув до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію.

Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації, а

1. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини - це 'й власна справа.
2. Краще всього звернутися з проханням до представників громадської організації з проханням розібратися у конфлікті.
3. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.
4. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

СИТУАЦІЯ 3

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушник) необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

1. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.
2. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.
3. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.
4. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

СИТУАЦІЯ 4

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

1. Перший прагне, насамперед, до того, щоб налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

2. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

3. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

4. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

СИТУАЦІЯ 5

Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного певними особливостями у характері своїх взаємовідносин з керівником. Хто з них Вам найбільше імпонує?

1. Перший. Швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко, повністю і у встановлені терміни виконати всі його завдання.

2. Другий. Може скоро погодитись з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження і завдання, але тільки в тому випадку, якщо начальник є авторитетом для нього.

3. Третій. Володіє бажаним професійним досвідом і знаннями, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але буває неврівноважений, нестриманий.

4. Четвертий. Дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Завдання 1

Підприємство є малим постачальником хімікатів і устаткування, використовуваних у фотографії. Один товар, що поставляється їм, - це ВР-6. Менеджер звичайно має запас 11, 12 чи 13 шухляд ВР-6 на щотижня. За кожен проданий шухляд отриманий прибуток дорівнює 35грн. Тому що ВР-6 є реактивом з коротким терміном придатності, то у випадку не продажу його до кінця тижня менеджер повинний його знищити. Він утрачає 56грн у кожному випадку, коли щось не продав наприкінці тижня. Імовірність продажу 11 шухляд – 0,45, 12 шухляд – 0,35, і імовірність продажу 13 шухляд – 0,2.

а) Що ви рекомендуєте менеджеру робити?

б) Якщо можливо додати у ВР-6 інгредієнти, його стабілізує, як зміняться ваші рекомендації щодо запасу ВР-6?

Завдання 2

Малий виробник ряду продуктів із сиру визначає, скільки шухляд сиру робити кожен місяць. Імовірність, що попит буде 6 шухляд, дорівнює 0,1; сім – 0,3 і вісім – 0,5; дев'ять – 0,1. Витрати на кожен шухляд – 45грн, а ціна - 95грн. У випадку не продажу шухляди до кінця місяця він списується як зіпсований. Скільки шухляд сиру повинне вироблятися кожен місяць?

Завдання 3

Лос Аламیتос Кар Уош – автоматична мийка авто з одним стендом. Зазвичай по суботах з ранку на мийку приїжджає по 9 авто на годину, причому розподіл прибуваючих авто близько до пуасоновського. Час на обслуговування одного авто також відповідає пуасоновському закону розподілу, причому середня становить 5 хвилин.

Для розв'язування завдання скористаємося моделлю черги – одноканальна пуасоновська система з пуасоновським вхідним потоком і нескінченним джерелом вимог. В цій моделі використовуються позначення:

A – середня частота надходження вимог;

S – середня пропускна здатність каналу обслуговування.

До моделі входять наступні рівності:

– коефіцієнт використання системи (ймовірність зайнятості персоналу) = A/S ;

- середнє число елементів в системі (число очікуючих в черзі + число обслуговуючих) = $A/S - A$;
- середнє число очікуючих у черзі = $A^2/S(S - A)$;
- середній час очікування в системі (час стоячи в черзі + час обслуговування) = $1/S - A$;
- середній час стоячи в черзі = $A/S(S - A)$;
- питома вага простоїв = $1 - A/S$.

Література: 1; 3; 4, 6; 8.

Семінарське заняття № 7

Тема: Планування в організації. Місія, цілі, стратегії організації
(2 години)

Мета: виділити основні етапи планування та типи планів в організації. З'ясувати механізм управління за цілями. Сформувати вимоги до формулювання місії, визначити основні типи ділових стратегій

Ключові програмні питання

- 1 Сутність планування як функції управління.
- 2 Послідовність здійснення процесу планування.
- 3 Вимоги до вірно сформульованих цілей.
- 4 Сутність процесу управління за цілями, характеристика його етапів. Переваги та недоліки методу управління за цілями.
- 5 Поняття, основні елементи та рівні стратегії.
- 6 Визначення місії організації
- 7 Класифікація еталонних стратегій бізнесу.

Завдання для групової роботи

Студенти академічної групи поділяються на підгрупи по 5-7 чоловік, завдання кожної підгрупи сформулювати місію та слоган для будь-якої організації (тип, вид, сфера діяльності організації обираються студентами самостійно, наприклад, комерційний банк, виробниче підприємство, нічний клуб, кафе швидкого харчування, елітний ресторан, салон краси, спортивний клуб тощо) та презентувати їх. Крім того, студенти повинні сформулювати ключові фактори успіху для обраної організації.

Методичні вказівки

Для виконання завдання студентові необхідно знати визначення поняття «місії» та основні складові слушно сформульованої місії. Основні елементи місії, приклади місій та слоганів провідних світових та деяких запорізьких компаній наведено в таблицях.

Основні складові місії

Автор	Основні елементи місії фірми
П.Друкер	– назва та статус організації; – товар чи послуга; – стратегічний орієнтир; – зацікавлені групи; – основа конкурентоспроможності.
Ф.Котлер	– цільові орієнтири, тобто чого намагається досягти у своїй діяльності; – сфера діяльності (який продукт для якого ринку пропонує компанія); – філософія організації; – можливості та методи діяльності, що відображають силу та унікальність компанії, яким чином та за допомогою яких технологій організація виконує свою роботу, які має ноу-хау. Місія повинна розроблятися з врахуванням таких факторів: історії фірми, стилю поведінки власників та управлінського персоналу; стану середовища організації; ресурсів, які залучає організація для досягнення цілей, особливостей та відмінностей організації
Назва	Формулювання місії чи слогана організації
БАТ «ДСС»	Компанія, використовуючи новітні технології, виробляє та продає високоякісну продукцію із спеціальних сталей та сплавів, вибудовує свій бізнес на благо акціонерів, партнерів та співробітників
БАТ «НКМЗ»	Стати рівними серед кращих на світовому індустріальному ринку, виробляти найкраще і краще
ТД «Мегаполіс»	Забезпечити розвиток бізнесу супермаркетів, сітєвих та

	роздрібних магазинів, субдилерів, КаБаРе в роботі з алкогільно-безалкогольною продукцією «Хортиця» по всій Україні і в Росії, з гарантією абсолютної якості продукту для покупців
Microsoft Corporation	До 1999 року – Комп’ютер у кожному домі, на кожному робочому столі плюс першокласне програмне забезпечення Після 1999 року – Забезпечувати нові можливості будь-коли, будь-де, на будь-якому пристрої за допомогою першокласного програмного забезпечення
DuPont	У краще життя, з кращими речами за допомогою хімії
General Electric	Наш головний продукт – прогрес
Xerox	Від копіювальної техніки – до офісу майбутнього
Американський Червоний Хрест	Покращувати якість людського життя, розвивати у людях впевненість у своїх силах та виховувати відповідальність; ми навчаємо людей уникати нещасних випадків та одночасно бути готовими до них, надавати першу допомогу

Завдання для самостійної роботи до теми 7: «Планування в організації»

Завдання 1. Знайдіть та проаналізуйте місію будь-якої української організації на відповідність вимогам щодо слушно сформульованої місії. За результатами аналізу підготуйте стислу доповідь для семінарського заняття.

Завдання 2. Наведіть приклади світових та українських компаній, які обрали стратегії: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, стратегію диверсифікації. Відповідь обґрунтуйте. Будьте готові навести знайдені приклади на семінарському занятті.

Література: 1; 2; 3; 4; 7; 8.

Семінарське заняття 8 Проектування організації та роботи в ній

(2 годин)

Запитання для повторення

1. Які моделі проектування роботи вам відомі?
2. Дайте визначення організаційної структури управління, сформулюйте вимоги до ОСУ.
3. Охарактеризуйте основні фактори проектування організації.
4. Охарактеризуйте розподіл праці в організації та спеціалізацію.
5. У чому суть департаментизації та кооперації? Основні характеристики.
6. Що таке зв'язки в організації та координація?
7. Для чого і як визначається масштаб керованості (управляемості) та контролю?
8. Що таке ієрархія в організації та її ланцюжковість (звенність)?
9. Як розподіляються права та відповідальність в організації?
10. У чому суть диференціації та інтеграції? Основні характеристики.
11. Дайте характеристику органічних і механістичних структур. Сформулюйте їх відмінності.
12. Охарактеризуйте лінійні та функціональні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.
13. Охарактеризуйте дивізійні ОСУ, опишіть їх позитивні якості та недоліки, галузь застосування.
14. Охарактеризуйте матричні та проектні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.

Запитання для обговорення

1. Які ключові елементи едхократичної організації? Галузі використання.
2. Які три виміри (измерения) складають багатомірну організацію? Основні переваги багатомірної організації. Галузі використання.
3. Які основні характеристики партисипативної організації? Вам відомі?
4. З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій?
5. Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Чим обумовлений перехід до організацій орієнтованих на ринок?

Теми рефератів

1. Типи організацій за взаємодією з людиною.

Ситуація 5

Після реорганізації Вам необхідно перекомплектувати в колективі кілька робочих груп відповідно до нового штатного розкладу. Який шлях Ви оберете?

- 1) візьметесь за справу самостійно, вивчите всі списки кандидатів, запропонуєте адміністрації свій проект щодо комплектування груп і їхніх керівників;
- 2) запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів: це його робота;
- 3) зберете весь колектив, запропонуєте зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, щоб уникнути конфліктів; потім обговорите це на зборах колективу;
- 4) спочатку будете обговорювати питання про майбутню роботу цих груп із фахівцями і керівниками.

Самостійна робота

Кейс «Нова організаційна структура в «Rover Group» (Великобританія)»

«Rover Group» застосовує новаторські методи управління, що включають бригадну працю, тотальне управління якістю та реорганізацію компанії. С метою прискорення процесів розробки нових двигунів було використано проект-менеджментний підхід. При такому підході поєднуються зусилля робітників всіх функціональних підрозділів організації. Компанія відбирала членів команди для проекту розробки нового двигуна серії «К» з врахуванням їх здібностей та готовності адаптуватися до постійних змін. Вісімнадцять членів груп навчалися роботі з іншими людьми з різних функціональних відділів та різного рівня освіти та спеціальної підготовки. І хоча члени команди були часткою проекту серії «К», вони як і раніше були підзвітні менеджерам своїх первинних функціональних відділів.

Коли підхід, заснований на основі міжфункціонального проекту довів свою успішність, керівництво створило проектні групи для вирішення проблем якості та розробки автомобіля з приводом на чотири колеса «Land Rover Discovery». Кожна проектна група включала функціональних спеціалістів, що підтвердили свої технічні знання та навички міжособистісного спілкування. У Rover Group прийшли висновки, що такі проектні групи з самого початку враховують всі переваги функціональних груп, які повинні забезпечити вихід на ринок автомобіля – від конструювання до виробництва, маркетингу та продажу. На традиційних автомобільних заводах функціональні підрозділи працюють ізольовано і тільки після того, як отримали інформацію і специфікацію від попередньої ланки в технологічному ланцюзі.

Саме тому позитивний попередній досвід Rover Group спонукав компанію використати цей метод в усій організації. Майже кожен робітник функціонального відділу бере участь в одному або декількох продуктових або проектних групах.

Питання для обговорення

1 Охарактеризуйте нову організаційну структуру компанії «Rover Group» з точки зору взаємодії підрозділів, за взаємодією із зовнішнім оточенням? Відповідь обґрунтуйте.

2 Перерахуйте умови застосування, переваги та недоліки даного типу організаційних структур.

Кейс «Реорганізаційні процеси в IBM»

З середини 80-х років організаційна структура корпорації IBM зазнала кардинальних змін. 28 січня 1986 року стало видатною датою в IBM. В цей день головний виконавчий директор IBM Джон Екерс заявив про початок грандіозної реорганізації, яку деякі розцінили як вторинне створення IBM. Після трьох років різкого скорочення обсягу продажу та прибутку Екерс вирішив, що ситуація потребує змін. Організаційна структура IBM в той час могла характеризуватися як централізована структура, в якій основні рішення приймалися вищим керівництвом. Місцеві менеджери були не в змозі впливати на ринок та вдосконалення техніки, тому що вони не мали на це прав, їх поведінка була обмежена існуючою організаційною структурою IBM. Першим етапом реорганізації стало делегування

повноважень для прийняття рішення по відношенню до товарів та ринків менеджером автономних ліній бізнесу, яким це було ближче ніж вищому керівництву.

Це рішення торкнулось більш ніж 20 000 чоловік, які були переведені на нові посади, на нові місця. Деякі посади було змінено, деякі були ліквідовано (IBM дозволила ранні виходи на пенсію та переводи по службі, щоб послабити наслідки ліквідації посад). Найбільшим результатом реорганізації стало створення п'яти автономних промислових груп: персональні ЕОМ, середні ЕОМ, великі ЕОМ, комунікації та мікропроцесорна техніка. У рамках своєї сфери діяльності ці групи мали майже необмежені повноваження вдосконалювати продукції та послуги, знаходити ринки збуту.

Питання для обговорення

1 Які фактори вплинули на рішення про проведення реорганізації?

2 Як можна класифікувати нову організаційну структуру IBM? Які елементи проектування та перепроєктування використовувалися компанією?

Кейс «Робочі модулі в банківській справі»

Перший національний банк Чикаго заявив о збільшенні прибутку, продуктивності, задоволення клієнтів та підвищення морального стану персоналу внаслідок введення банком проектування робіт у відділі, що займається акредитивами. Сто десять чоловік, зайнятих у відділі, традиційно виконували окремі операції, працюючи, за їх образним висловом, на «паперовому складальному конвеєрі». Протягом 6 місяців робітники відділу спільно з керівництвом брали участь у проектуванні своїх робіт з метою перетворення їх в роботи, що потребують більшою майстерності та таланту. Як наслідок ці нові роботи стали відрізнятися від старих змістом, вимогами, контекстом. Додатковий зміст означав, що робітники повинні пройти додаткове навчання для відповідності розширеному колу діяльності та новим обов'язкам. Зараз, працюючи з більш високою продуктивністю, вони більше заробляють. Ефект від проведення реорганізації - за рік банк видав в два рази більше акредитивів, ніж за аналогічні періоди до реорганізації, при зменшенні кількості співробітників вдвічі. Це свідчить, що надання банківським

службовцям більш широких повноважень в частині усього кола операцій по укладанню угод з конкретними покупцем в змозі принести значну віддачу у вигляді збільшення обсягу та ефективності роботи.

Питання для обговорення

- 1 Які елементи перепроєктування робіт використовував банк?
- 2 Як змінилась глибина, ширина та контекст робіт у відділі акредитивів?
- 3 Чим відрізняються ротація, розширення робіт, збагачення праці?

Кейс «Перепроєктування робіт в «Citibank»

«Citibank» значно змінив методи виконання робіт, які використовують його робітники. Джордж Сігерс, віце-президент банку, дав низьку оцінку обслуговуванню клієнтів. Вивчивши причини проблеми, керівництво банку дійшло висновку, що вона обумовлена тим, що робітники не відчують своєї значущості. Вони були невдоволені своєю доволі нудною роботою, частково із-за того, що банк нещодавно встановив банківські автомати. Банк провів значні зміни, що спрямовані на визнання індивідуальності робітників:

- заохочення зв'язків між функціональними відділами: операційними, маркетинговими та сервісними;
- децентралізація операцій таким чином, щоб одна людина могла здійснювати угоду від початку до кінця;
- встановлення безпосередніми виконавцями робіт прямих контактів з клієнтами;
- дослідження робітників до проведення автоматизації з метою з'ясування того, які фактори роботи вони сприймають як нудні та дратівні;
- організація практичного навчання та підвищення освіти всієї робочої сили.

Ці зміни у проєктуванні робіт були проведені протягом двох років. На навчальних курсах співробітники навчалися новим спеціальностям. Було визнано необхідним, щоб управлінський персонал розвинув новий світогляд, включаючи розуміння значущості

та бажаності власної думки у робітників, сприяючих прийняттю рішень.

Питання для обговорення

1 Надайте оцінку процесу перепроєктування робіт в банку? Назвіть основні етапи перепроєктування робіт.

II. Обговорення управлінської ситуації «Реорганізація в залізничному депо», розв'язаної у самостійному порядку.

Література: 1; 2; 3; 4; 7; 8.

Семінарське заняття 9 **Тема 9 Мотивація діяльності**

(2 години)

Запитання для повторення

. Розкрийте суть та еволюцію поняття "мотивація". Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.

II. Підготовка до виступу на семінарському занятті з наступних питань:

1. Розкрийте суть та еволюцію поняття "мотивація".
2. На яких основних категоріях базується мотивація?
3. Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: ієрархію потреб за Маслоу, теорію потреб за Мак-Клелландом, двофакторну теорію Герцберга. Що в них спільного, їх відмінності.
4. Розкрийте суть процесуальних теорій мотивації. Охарактеризуйте теорію очікувань та теорію справедливості. Якою є ступень застосування цих теорій в практиці? Комплексна процесуальна теорія мотивацій.
5. Які стратегії формування мотивації закладені в основу головного принципу менеджменту?
6. На яких принципах повинна базуватися система стягнень в організації?
7. Які підходи повинні використовуватися керівником до вибору форм винагород і стягнень в сьогодишніх умовах господарювання вітчизняних підприємств, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?

Запитання для обговорення

1 Потреби збуджують у людей прагнення до досягнення мети. Чому з цього виходить, що при управлінні людьми треба прагнути створювати такі ситуації, при яких люди починали б вірити, що вони зможуть задовольнити потреби, якщо спрямувати зусилля на досягнення мети організації?

2 Яку роль відігравало становлення поняття “мотивація” в розвитку теорії та практики управління?

3 Порівняйте модель мотивації Маслоу з моделями Мак-Клеланда і Герцберга.

4 Опишіть ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використовувати мотивації типу батога і пряника.

5 Оберіть з Вашої практики ситуацію, в якій вимагається мотивація, і покажіть послідовно, крок за кроком, як у ній буде працювати модель Портера-Лоулера.

Теми рефератів

1 Поняття мотивації та її зміст.

2 Система концептуальних теорій мотивації в менеджменті.

3 Система практичних теорій мотивації в менеджменті.

4 Головний принцип менеджменту та його стратегії винагород.

5 Дієвість системи стягнень на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств.

6 Основні напрями вдосконалення процесу мотивації.

Самостійна робота

Практична робота “Оцінка прагнення до успіху”

Мета роботи: На основі тесту Т. Елерса оцінити власну виявленість мотивації до досягнення успіху.

ТЕСТ

ІНСТРУКЦІЯ. В опитувальнику, який Вам пропонується, прочитайте уважно кожне із 41 речення і оцініть, на скільки те, про що в цих реченнях твердиться, відповідає тому, що Ви звичайно думаєте, робите, переживаєте.

Якщо Ви згодні з даними твердженнями поставте знак "+" проти номера твердження у відповідній колонці бланку відповідей. Якщо не згодні, то поставте такий самий знак в іншій колонці.

1. Коли є вибір між двома варіантами, то його краще зробити скоріше, ніж відкласти на невизначений час.
2. Я легко дратуюсь, коли помічаю, що не можу, на всі 100 виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, наче я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли в мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій.
6. В окремі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Що до себе я більш вимогливий, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від важкого завдання, то потім суворо осуджую себе, бо знаю, що досяг би у ньому успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність - основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди стабільні.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене тямущою людиною.
16. Перешкоди роблять моє рішення ще більш непохитним.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Я працюю без натхнення і це майже завжди помітно.
19. Під час виконання роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба розраховувати тільки на себе.
22. У моєму житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я повинен виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато хто з інших.
25. У кінці відпустки я звичайно радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, то роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це як найкраще.
31. Мої друзі інколи вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи до певної міри залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Інколи не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не йде на лад, я втрачаю терпець.
36. Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, я досягаю більших результатів, аніж вони.
38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до завершення.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і високого становища.
41. Коли я впевнений, що йду правильним шляхом для досягнення своєї правоти, я навіть впадаю в крайнощі.

Ключ до тесту

Підрахунок балів проводять порівнянням відповідей опитуваного з варіантом відповідей "ключа". Додають тільки збіги відповідей і "ключа", що свідчить про наявність вимірюваної якості.

"Ключ" до опитувальника.

Номери запитань із відповіддю

"так": 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номери запитань із відповіддю "ні": 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

При інтерпретації результатів тестування можна орієнтуватися на таку шкалу. Якщо досліджувальний набрав не більше 10 балів, то його мотивація до успіху є невисокою. Якщо сума балів перебуває в інтервалі від 11 до 21, то можна вести мову про середню виявленість мотивації до досягнення успіху. Сума балів досліджуваного, яка відповідає 22 і більше балів, свідчить про високу мотивацію до досягнення успіху.

Коли щось не йде на лад, я втрачаю терпець.

Ситуація для аналізу "Мотивування працівників м'ясокомбінату"

Ви - менеджер з раціоналізації підприємства "М'ясокомбінат", проаналізуйте ситуацію.

Коли три роки тому Петро Пилипенко став директором і основним співвласником приватизованого підприємства «М'ясокомбінат», воно знаходилося в гарному фінансовому становищі. Комбінат продавав свою продукцію у всі прилеглі області і регіони, а обсяг цього продажу зростав на 20% у рік. Люди купували продукцію комбінату за її якість. Однак Пилипенко незабаром зауважив, що працівники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: плутали, наприклад, упакування і наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті добавки; погано перемішували склад ковбас і сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць. Загалом, люди робили протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім ішли додому.

Для того щоб підвищити вмотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Пилипенко та інші керівники підприємства вирішили ввести в управління систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили працівникам перевірку якості продукції. У результаті не вище керівництво визначало «смак» продукції, а самі працівники робили це на своїх ділянках. Такий перебіг подій незабаром спонукав останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стало цікавити, як дорого їх продукція обходиться підприємству і що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна з бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для швидкопсувної продукції. Для цього членам бригади прийшлося зібрати необхідну інформацію, сформулювати проблему, установити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб дізнатися, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку все це призвело до того, що серед працівників стали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким і чия байдужість заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їх перепідготовки або звільнення. Було

вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Пилипенко, інші вищі керівники підприємства і представники робітників розробили нову систему оплати, названу «розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату». У рамках цієї системи фіксований відсоток «доналогового» прибутку ділився кожні шість місяців між усіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалося на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена і провадилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляли його окремі підрозділи. Так, працівники підприємства оцінювалися: за їх внеском до групової роботи; за тим, як вони спілкуються з членами групи; за їх ставленням до групової роботи; за дисципліною відвідування роботи і за дотриманням техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за підбір, підготування й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то й за звільнення своїх колег по роботі. Вони також приймали рішення щодо графіку роботи, необхідного бюджету, виміру якості і відновлення устаткування. Багато чого, що раніш було роботою керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Петро Пилипенко вважав, що успіх його бізнесу визначався наступним:

1. Люди хочуть бути значимими. Якщо це не реалізується, причина - у керівництві.

2. Люди виконують роботу на тому рівні, що відповідає їх очікуванням. Якщо говорити людям, чого ви від них очікуєте, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати їх.

3. Самі очікування працівників визначаються цілями, що вони перед собою ставлять, і системою винагороди.

4. Будь-які дії керівництва і менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування в працівників очікувань.

5. Будь-який працівник здатний навчитися виконувати нові різноманітні завдання у рамках своєї роботи.

6. Результати діяльності підприємства показують, хто я такий і що представляє моя робота. Моя робота полягає в створенні умов, при

яких найвищий рівень виконання роботи кожним служить як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства в цілому.

Запитання до конкретної ситуації

1 Яким способом і в якій мірі мотиваційна політика Пилипенка задовольняє потреби з ієрархії Маслоу?

2 Поясніть успіх політики використання мотиваційної теорії очікування.

3 Бажали б ви працювати на цьому м'ясокомбінаті? Обґрунтуйте свою відповідь?

4 Чи концентрував Пилипенко увагу на чинниках «здоров'я» або на мотиваційних чинниках Гецберга у своїй програмі мотивації?

5 Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагороди.

6. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, у тому числі галузей нематеріального виробництва?

II. Обговорення управлінської ситуації «Вибір для «Studio», розв'язаної у самостійному порядку.

Література: 1; 2; 3; 4; 7; 8.

Семінарське заняття 10

Тема 10. Контроль в менеджменті

(2 години)

Запитання для повторення

1. Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.
2. Назвіть і охарактеризуйте основні типи контролю з точки зору часу (терміну) їх здійснення відносно роботи, що виконується.
3. Дайте характеристики етапів процесу контролю.
4. Який зміст найбільш використовуваних у менеджерській практиці видів контролю?
5. Що являє собою процес контролю?
6. В чому зміст техніки проведення контролю?

7. Які умови і перспективи розвитку функції контролю?
8. Чим характеризується ефективний контроль?

Запитання для обговорення

1 На конкретних прикладах опишіть взаємозв'язок процесів планування та контролю.

2 Розробіть приклад реалізації моделі процесу контролю в конкретній організації.

3 Опишіть досвід або дайте приклад ситуації, в якій контроль суперечливо впливає на поведінку людей. Як цього можна уникнути?

4 Чим буде відрізнятися контроль в децентралізованій та сильно централізованій організації?

5 Чи можуть керівники успішно використовувати контроль для того, щоб змусити співробітників пристосуватися до цінностей організації?

Теми рефератів

1. Значення і місце контролю в системі функцій менеджменту.
2. Види контролю за його об'єктом.
3. Види контролю за його суб'єктом.
4. Види контролю за процесами.
5. Організація самоконтролю.
6. Техніка проведення контролю.

Самостійна робота

Тест «Оптимальний контроль»

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні - прирівнюються до нуля.

- 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 у цьому хтось зацікавлений.
- 4 Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли у колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

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 результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.

8 Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.

9 Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10 Якщо я зауважую, що результати роботи мого колеги починають пильно контролюватись керівником, то я сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7- 10 балів: Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не будуть перевірятись, то Ви їх відкладаєте доти, доки 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 Ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4-6 балів: Ви належите до найчисленнішої 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 Вас на результативну працю.

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

Задача-ситуація

В цеху є конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні, але пригнічують працівників своїм одноманіттям і монотонністю. Це є однією з причин постійної плинності кадрів, яку Ви вирішили зменшити шляхом впровадження ряду цікавих організаційно-технічних заходів двом майстрам дільниці. Через деякий час аналіз показав, що плинність кадрів не зменшилась. В чому ж причина?

П. Вирішити управлінську ситуацію “Краще всіх”. Відповісти на поставлені запитання у письмовій формі.

Література: 1; 3; 4, 5; 8.

Семінарське заняття 11

Тема 11 Групова динаміка і керівництво. Влада.

(2 години)

1 Запитання для повторення

- 2 В чому полягає суть процесу керівництва?
 - 3 Які стадії включає процес керівництва колективом?
 - 4 Що таке лідерство?
 - 5 Які є співвідношення між керівником та лідером?
 - 6 Визначте відмінності між управлінням та лідерством.
 - 7 В чому полягає суть автократичного керівництва?
 - 8 Які вихідні положення теорії "Х" Дугласа Мак Грегора?
 - 9 У чому полягає суть демократичного керівництва?
 - 10 Які вихідні положення теорії "У" Дугласа мак Грегора?
 - 11 Порівняйте автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину стилі керівництва.
 - 12 Що таке влада, чому вона необхідна в управлінні?
 - 13 Як співвідносяться між собою влада, вплив та лідерство?
 - 14 Що таке баланс влади? Від чого він залежить?
 - 15 Охарактеризуйте основні форми влади.
 - 16 Що таке харизма і як її використовують керівники?
 - 17 Що таке розумна віра і як вона використовується в організації?
- В чому полягає значення методу соціометрії?

Запитання для обговорення

- 1 Якими якостями повинен володіти керівник, щоб він був і одночасним лідером колективу?
- 2 Які типи менеджерів охарактеризовані "граткою" менеджменту?
- 3 Які є шляхи вдосконалення керівництва колективом.

Теми рефератів

1. Співвідношення керівництва та лідерства.
2. Метод соціометрії у дослідженнях керівного статусу членів трудового колективу.
3. Суть директивного стилю керівництва.
4. Суть демократичного стилю керівництва.
5. Суть анархічного стилю керівництва.
6. Типи менеджерів відповідно до керівництва трудовими колективами.
7. Шляхи вдосконалення керівництва колективом.
8. Особливості сучасних підходів до керівництва трудовими колективами.

Самостійна робота

Практична робота "Вивчення рівня стилю керівництва менеджера на основі методики фірми "ЕССО"

Мета роботи: У практичній діяльності роботи промислових підприємств виникає потреба у визначенні стилю роботи керівників різних рівнів управління. Об'єктивність можлива при кількісному вимірюванні стилю керівництва. Мета практичної роботи полягає у вивченні підходів до кількісного вимірювання стилю керівництва, ознайомленні з методиками передових підприємств промислового розвинутих країн, виробленні навичок адаптації цих методів до умов діяльності конкретного підприємства.

Хід роботи

1. Самостійний вибір учасником практичної роботи керівника. Ім'я керівника, подальші результати роботи повинні бути конфіденційні.
2. Ознайомлення з "Листом оцінки стилю керівництва фірми "ЕССО", відповіді на поставлені Запитання.
3. Обробка результатів відповідей.

4. Оцінка стилю керівництва.

ЛИСТ ОЦІНКИ РІВНЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА
(МЕТОДИКА ФІРМИ "ЕССО")

1. Керівник ретельно аналізує й планує: 1- майже ніколи; 2 - рідко; 3- іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.
2. Раціонально використовує людей і ресурси: 1- важко сказати; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5- регулярно.
3. В екстремальних ситуаціях діє впевнено і помірковано (див. 1).
4. Підлеглим доводиться вести й зайві, на їхню думку, справи (див. 1).
5. Підлегли на своїх робочих місцях і при існуючій організації праці повністю використовувати свої можливості:
 - 1 - не мають змоги; 2 - мають, але мало;
 - 3 - досить багато; 4 - багато; 5 - дуже багато.
6. Керівник постійно займається вдосконаленням організації праці колективу (див. 1.).
7. Здійснює тиск на підлеглих:
 - 1 - дуже сильний; 2 - сильний;
 - 3 - середній; 4 - майже не здійснює;
 - 5 - зовсім не здійснює.
8. З готовністю приймає позитивні пропозиції:
 - 1 - майже ніколи; 2 - рідко;
 - 3 - іноді; 4 - часто;
 - 5 - майже завжди.
9. Легко приймає рішення (див. 1).
10. Якщо підлеглий самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності, керівник відчуває себе ображеним, сердиться (див. 1).
11. Якщо потрібно для справи, керівник дає можливість підлеглим висловити свою думку і взяти участь у прийнятті рішення (див. 1).
12. Бере на себе відповідальність за дії підлеглих (див. 1).
13. Максимально використовує можливості підлеглих (див. 1).
14. Підлегли постійно відчувають виправдане навантаження в роботі (див. 1).
15. Дає підлеглим всю інформацію, необхідну для виконання завдань (див. 1).
16. Дозволяє підлеглим самостійно знаходити необхідну інформацію (див. 1).
17. Чітко й свідомо делегує (передає) повноваження:

1 - зовсім не робить цього; 2 - майже ні;

3 - частково; 4 - значною мірою; 5 - завжди.

18. Дотримується виданих ним самим правил делегування (див. 1).

19. Підлеглим достатньо отриманої від нього інформації для оцінки результатів своєї діяльності (див. 1).

20. Дає завдання, не супроводжуючи їх необхідними поясненнями (див. 1).

21. Організовує роботу підлеглих не за допомогою сильного натиску, а завдяки правильно поставленій перед ними меті:

1 - не вміє; 2 - майже не вміє; 3 - якоюсь мірою; 4 - добре вміє;

5 - дуже добре вміє.

22. Підлеглі відчувають, що результати їхньої праці оцінюються правильно і справедливо (див. 1).

23. Стимулює своїх підлеглих і дбає про їхній розвиток:

1 - майже ні; 2 - мало; 3 - іноді; 4 - часто;

5 - регулярно.

24. Коли у підлеглих виникають професійні запитання, вони можуть звернутися до керівника (див. 1).

25. Якщо підлеглий припускається помилки, керівник критикує його в міру і по суті (див. 1).

26. У розмовах з підлеглими створює атмосферу розкутості, невимушеності (див. 1)

27. Вміє тактовно вказати на помилки і допомагає їх виправити (див. 1).

28. Якщо підлеглий добре працює, керівник знає, як його винагородити (див. 1).

29. Видає ідеї інших за свої власні:

1 - часто; 2 - досить часто;

3 - іноді; 4 - рідко; 5 - ніколи.

30. Тримається з підлеглими "на дружній нозі", але без загравання (див. 1).

31. Відіграється на підлеглих після конфліктів з начальством або в сім'ї (див. 1).

32. Не вміє тримати злість на підлеглих (див. 1).

Відповідаючи на запитання "Листа оцінки...", студент (слухач) вибирає одну із декількох відповідей з відповідним номером. Порядок відповідей побудований так, що він є одночасно і кількістю балів із цього Запитання.

У наступному етапі обробки результатів відповідей необхідно ! просумувати всі бали за 32 наведеними Запитаннями ($\sum 1$). Окремо знайти суму ($\sum 2$) за Запитаннями 4,10,14,20,31. Знайти різницю $\sum 1 - \sum 2 = \Delta S$.

Якщо $\Delta \sum$ є в межах 70-100 балів, то рівень стилю керівництва вважається середнім; вище, ніж 100 балів - високим і нижче, ніж 70 балів - низьким.

Анкетування на підприємствах повинні бути суворо конфіденційними, відповіді - об'єктивні. Тільки за таких умов даний метод визначення рівня стилю керівництва менеджера може бути використаний для матеріального чи морального стимулювання, просування по ієрархічних ступенях апарату управління організації

Тест "Орієнтація"

Наведені нижче 35 тверджень відображають особливості управлінської поведінки. Відповідайте на кожне запитання так, як би Ви діяли, коли б керували службою спеціалістів. При відповідях ставте "З" (завжди), "Ч" (часто), "І" (іноді), "Р" (рідко), "Н" (ніколи).

Для уникнення псування методичних розробок, роботу необхідно виконувати в зошиті. Для цього необхідно написати в стовпчик цифри від 1 до 35 і, прочитавши всі твердження, поставити поруч відповідні літери З, Ч, І, Р, Н.

- 1 Напевно завжди був би керівником служби.
- 2 Допускаю виконання позаурочної роботи.
- 3 Наділив би спеціалістів служби повною свободою дій у роботі.
- 4 Підтримував би незмінні способи діяльності.
- 5 Дозволив би людям при вирішенні проблеми критично мислити.
- 6 Зробив би все від мене залежне, щоб моя служба була кращою, ніж інші.
- 7 Говорив би, як представник своєї служби.
- 8 Сприяв би спеціалістам у більших намаганнях.
- 9 Випробував би свої дії при керівництві колективом.
- 10 Дозволив би спеціалістам проявити повну ініціативу.
- 11 Багато працював би для свого підвищення в роботі.
- 12 Терпів би сповільненість дій і непевність.
- 13 В присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
- 14 Хочу підтримувати високий ритм роботи.

15 Даю працівникам можливість працювати з "розв'язаними" руками.

16 В конфліктних ситуаціях у колективі діяв би як посередник.

17 Зосереджую увагу на дрібницях.

18 Представляю службу в її відношеннях із різними організаціями.

19 Не хотів би надати членам служби свободу дій.

20 Вирішую, що робити і як робити.

21 Спонукав би до підвищення продуктивності праці.

22 Делегував би деяким спеціалістам повноваження, які міг би залишити для себе.

23 Зазвичай, справи йдуть так, як я передбачав.

24 Дозволю спеціалістам висувати багато ініціативних пропозицій.

25 Даю спеціалістам конкретні завдання.

26 Хочу вносити зміни.

27 Прошу спеціалістів працювати інтенсивніше.

28 Вважаю, що спеціалісти служби добре використовують свої здібності критично мислити.

29 Складав би графік роботи.

30 Відмовляв би в поясненні своїх дій.

31 Переконаю інших у тому, що мої ідеї дали б їм користь.

32 Дозволю спеціалістам самостійно визначати ритм своєї роботи.

33 Закликав би спеціалістів підвищувати свій професійний рівень.

34 Діяв би, не радячись спочатку з колективом.

35 Передбачав би, щоб усі члени колективу дотримувалися відповідних інструкцій, рішень і вказівок керівників.

Обробка тесту

1. Підкресліть наступні номери питань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Поставте цифри 1 (один) перед відміченими номерами питань, на які Ви відповіли "Р" (рідко) або "Н" (ніколи).

3. Напишіть цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами питань, на які Ви відповіли "З" (завжди) або "Ч" (часто).

4. Обведіть кружечками цифри 1 (один), які стоять перед Запитаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Підрахуйте число відповідей, відмічених одиницею в кружечках. Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашого ставлення до людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, не відмічених цифрою 1 (один). Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашої направленості на завдання (план).

Оцінка результатів

1. Максимальна кількість балів за шкалою орієнтації на людей - 15. Показник вище 12 балів свідчить про те, що дана орієнтація виражена.

2. Показник вище 12 балів за шкалою орієнтації на завдання (план) свідчить Про Вашу здатність до авторитарного стилю керівництва.

Висновки

1. Схильність до авторитарного стилю не властива менеджеру, який досягає успіху в управлінні персоналом. Необхідно позбавитися від такої орієнтації. Авторитаризм в умовах ринкової економіки, що супроводжується демократизацією суспільства, завжди призводить до загострення у відносинах по вертикалі, що породжує в колективі конфліктну ситуацію.

2. Знайте, що від укорієних тенденцій не можна відмовитись за допомогою чарівної палички. Тому, хто вирішив переробити свій стиль управління, повинен серйозно й наполегливо попрацювати над собою, тобто зайнятися самовихованням.

Практична робота. Визначення недоліків у керівництві менеджера на основі системи "смертних гріхів" Вольфганга"

Мета роботи: Виявити власні можливі недоліки у підходах до керівництва. Для успішного впровадження основних функцій менеджера, потрібно позбутися "смертних гріхів", які підстерігають невдалого менеджера. Ось вони:

1. Ухилення від відповідальності. Деякі менеджери свої невдачі пояснюють або випадковістю, або результатом сприятливих обставин. Є й такі, котрі перекладають відповідальність за свої промахи на підлеглих.

2. Перешкода росту талантів. Люди, які не мають зацікавленості в праці і не прагнуть до самовдосконалення, не можуть працювати добре.

3. Виключна орієнтація на результат. Якщо менеджер думає тільки про результат і забуває про думки та сподівання своїх співпрацівників, його підстерігають невдачі.

4. Нехтування прибутком. Менеджер, який забуває про свій вклад у справи фірми, переважно стає непотрібним. Менеджер повинен вміти направляти свої зусилля і на справи фірми і на благо підлеглих.

5. Розходження слова і діла. Менеджер, який вимагає від співпрацівників прояву лояльності, повинен і сам вміти проявляти лояльність. Розходження слова та діла наносить менеджеру не виправну втрату.

6. Відсутність індивідуального підходу до людей. Кожен співпрацівник - особистість. Він має свою долю, свої особливості: походження, освіту, характер. Менеджер, який сприймає всіх на одне лице, не може розраховувати на успіх.

7. Спрямованість до дрібниць. Постійна зайнятість дрібними проблемами не дає менеджеру можливості зосередитись на головному. Той, хто захоплюється дрібницями, довго не затримується в кріслі керівника.

8. Прагнення домінувати. Менеджер, який силою нав'язує свою волю не може працювати ефективно. В демократичному суспільстві керівник повинен бути для своїх підлеглих не лише начальником, але й товаришем,

9. Зневага менеджерськими заповідями. Менеджер, який відхиляється в своїх діях від стратегічної лінії фірми, не може принести успіху. Тактика службової поведінки повинна вкладатись в загальні менеджерські заповіді.

10. Схильність до навчання. Менеджер повинен вміти навчати своїх співпрацівників, але не повчати їх. Постійна накачка працівників знижує їх почуття власної гідності, створює в них поганий настрій.

11. Неуважність до людей. Увага керівника до людини не потребує зайвих затрат та зусиль, однак дає великий проріст. Неувага негативно позначається на всіх сторонах діяльності колективу.

12. Замовчування успіхів працівників. Кожна людина прагне знати про результати свого вкладу в загальну справу, про свої успіхи. Замовчування оцінки неблагоприємно позначається на роботі людей.

13. Маніпуляція людьми. Люди приймають керівництво ними зі сторони начальника, але вони противляться маніпулюванню

(постійній перестановці, зіткненню інтересів, тусовці). Менеджер, який захоплюється маніпулюванням людей, обумовлений на невдачі.

Степінь вираження "смертних гріхів"

Перед Вами шкала, виконана у вигляді семантичного диференціалу. Відмітити хрестиком свою позицію в кожному рядку. При заповненні будьте щирими. Це допоможе Вам позбавитись багатьох недоліків.

1. Беру відповідальність на себе	+3+2+1 0 -1-2-3	Відхилення відповідальності
2. Допмагаю росту талантів у працівників	+3+2+1 0 -1-2-3	Перешкоджаю росту талантів
3. Орієнтуюсь на результат з рішенням заохочення робітників до роботи	+3+2+1 0 -1-2-3	Орієнтуюсь тільки на результат
4. Пам'ятаю про прибуток	+3+2+1 0 -1-2-3	Забуваю про прибуток
5. Дотримуюсь єдності слова і діла	+3+2+1 0 -1-2-3	Є розходження між словом і ділом
6. Застосовую індивідуальний підхід до	+3+2+1 0 -1-2-3	Всіх сприймаю однаково
7. Сконцентровуюсь на головному	+3+2+1 0 -1-2-3	Захоплююсь дрібницями
8. При спілкуванні з підлеглими не доміную	+3+2+1 0 -1-2-3	Намагаюсь домінувати в спілкуванні з підлеглими
9. Дотримуюсь загальних менеджерських правил	+3+2+1 0 -1-2-3	Порушую менеджерські правила
10. Не намагаюся повчати інших	+3+2+1 0 -1-2-3	Маю схильність повчати інших
11. Уважний до людей	+3+2+1 0 -1-2-3	Часто неувважний до людей
12. Не маніпулюю людьми	+3+2+1 0 -1-2-3	Маніпулюю людьми

1. З'єднайте всі хрестики і Ви отримаєте графік степені прояву у Вас смертних гріхів" менеджера.

2. Попросіть кого-небудь з Ваших друзів, а також підопічних заповнити калу на Вас. Підрахуйте бали по кожному рядку та складіть новий графік. с буде погляд зі сторони.

3. Подумайте над результатами. Вони допоможуть Вам прийняти рішення самовиховання.

Практична робота “Визначення стилю керівництва”

Мета роботи: За результатами відповідей на запропоновані нижче твердження необхідно визначити власну схильність до певного стилю керівництва.

Хід роботи

Перед Вами 20 тверджень. Оцініть у 5-бальній системі, як часто Ви поступаєте, коли Вам необхідно взаємодіяти з іншими людьми.

Дії:

- 1 Вказуєте людям, що треба робити.
- 2 Вислуховуєте думки інших людей.
- 3 Даєте можливість іншим брати участь у прийнятті рішень.
- 4 Даєте можливість іншим діяти самостійно.
- 5 Наполегливо пояснюєте як потрібно що-небудь робити.
- 6 Навчаєте людей вмінню працювати.
- 7 Радитесь з іншими.
- 8 Не заважаєте іншим працювати.
- 9 Указуйте, як потрібно працювати.
- 10 Враховуйте успіхи іншим.
- 11 Підтримуйте ініціативу.
- 12 Не вмішуєтесь у процес визначення цілей діяльності іншими.
- 13 Показуєте, як потрібно працювати. і
- 14 Іноді даєте можливість іншим брати участь в обдумуванні.
- 15 Уважно вислуховуєте співрозмовника.
- 16 Якщо вмішуєтесь у справи інших, то по-діловому.
17. Думок інших не поділяєте.
- 18 Докладаєте зусилля з метою залагоджування суперечностей.
- 19 Намагаєтесь залагоджувати суперечності.
- 20 Вважаєте, що кожен повинен застосовувати свій талант як може.

Обробка результатів

1. Дії 1,5,9,13,17 - вказують на схильність до директивного стилю керівництва.

2. Дії 3,7,11,15,19 - свідчать про схильність до колегіального (демократичного) стилю керівництва.

3. Дії 4,8,12,16,20 - є індикаторами пасивності до дій інших людей (анархічний стиль керівництва).

4. Дії 2,6,10,14,18 - дають можливість судити про схильність до ділового стилю керівництва.

Оцінювання

В кожній групі максимально можна набрати 25 балів; 20 і більше говорять про те, що тестований - прибічник стилю А,Б,В або Г. Якщо в кожній групі набрано 12-14 балів, то це означає, що іноді він здатний проявляти саме даний стиль взаємодії.

Загальний показник (по всьому тесту) в 70-80 балів свідчить про схильність до взаємодії з людьми. Показник в 30-40 балів реєструє пасивність людини в груповій діяльності.

Ситуація для аналізу "Дилема для Ірини"

До Вас звернулась Ірина Перебийнос, робітник аудиторської фірми, за консультацією. Проаналізуйте ситуацію.

Перед Іриною стояла дилема, як їй зробити? Недавно вона почала працювати в одній консультаційній бухгалтерській фірмі і вже зіткнулася з проблемою, що могла вплинути на її майбутні стосунки у фірмі. В ході аудиту однієї компанії вона виявила, що велика сума грошей, дійсно виплачена працівникам цієї компанії, не була проведена, як ведеться, через фонд заробітної плати. Така практика була досить поширеною в багатьох комерційних і державних структурах і допомагала приховати істотну частину готівки від податків.

Ірина вважала, що ця практика є неправильною та незаконною і повинна бути відображена в аудиторському звіті. Вона підняла це Запитання в розмові з Миколою, старшим у її аудиторській групі. Він визнав, що така проблема в цілому існує, але нічого не зробив, щоб просунутися в її вирішенні далі. Микола запропонував Ірині поговорити з керівником фірми, якщо її щось у цій справі не задовольняє.

Перед тим, як іти до керівника, Ірина довго думала над цією проблемою. На заняттях з аудиту, які вона продовжувала відвідувати і які періодично проводилися фірмою, наголос робився на етику професійного аудиту і на відповідність її фірми високим етичним стандартам.

Це її остаточно переконало в необхідності зустрічі з керівником фірми. Однак візит до керівництва виявився невдалим. Олексій Петрович, директор фірми, погодився з тим, що виявлена Іриною практика не є правильною. Водночас він відзначив, що й інші клієнти, з якими їм доводилося мати справу, робили подібним чином. Олексій Петрович пішов навіть на те, що сказав Ірині про можливість утрати клієнта в тому випадку, якщо виявлений нею факт знайде відображення в аудиторському звіті. Він дав зрозуміти, що його таке вирішення справи мало влаштовує. Від цієї зустрічі в Ірини залишилося відчуття, що, якщо вона піде у вирішенні проблеми далі, те неодмінно придбає собі ворога. Стан незадоволеності і занепокоєння у неї не проходив, і вона вирішила обговорити цю проблему з ким-небудь з колег.

Ірина звернулася до Бориса і Михайла, що працювали у фірмі вже більше двох років. Виявилось, що вони і раніше зштовхувалися з подібними випадками у своїй аудиторській роботі. Вони були здивовані, що Ірина звернулася до директора фірми, обминаючи свого безпосереднього керівника - начальника відділу аудиту. Борис і Михайло звернули її увагу на те, що якщо вона наполяже на своєму, то їм не уникнути прикростей. Вони визнали, що дії клієнтів були неправильними, але вони не наважилися відображати це в аудиторських звітах. До цього їх підштовхувало усвідомлення того факту, що керівництво фірми дивиться на це «крізь пальці». Тому вони не хотіли створювати проблеми. Борис і Михайло закликали Ірину бути членом «команди» і зняти це Запитання.

Перед Іриною постав вибір. У принципі вона могла б наполягти на своєму через голову свого безпосереднього начальника. Вона розуміла, що якщо їй навіть пробачать, їй відразу доведеться змінити роботу. І що цілком точно, її дії будуть не по душі її колегам. Звичайно, можна було б просто забути про те, що трапилося, і нічого не робити. При такому виході, як вона вважала, співробітники фірми залишилися б задоволені і це, можливо, допомогло б їй зробити кар'єру в фірмі. Єдиною проблемою, з якою їй як і раніше довелося б мати справу, залишалася совість. Часу для рішення було зовсім мало.

Запитання до конкретної ситуації:

1 Якого типу міжособистісні конфлікти мають місце в ситуації? Поясніть і підтвердьте фактами.

2 Чи є в описаному в ситуації конфлікті конструктивна сторона? Якщо так, то в чому вона виражається?

3 Чи є в ситуації конфлікти інших рівнів, крім міжособистісного? Які? Поясніть і аргументуйте.

4 Який стиль вирішення міжособистісного конфлікту був використаний кожним із учасників подій? Підтвердьте фактами.

5 Що б ви запропонували зробити Ірині в даній ситуації?

Ситуації для аналізу

СИТУАЦІЯ 1

Ви керівник виробничого колективу. Під час нічного чергування один з Ваших робітників в стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Другий, намагаючись його відремонтувати, був травмований. Винний дзвонить Вам додому і з тривогою питає, що їм тепер робити.

Яку відповідь Ви дасте?

1. "Дійте згідно інструкції. Прочитайте її (вона в мене на столі), і зробіть все, що необхідно".

2. "Прошу доповісти про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт на поломку обладнання; той, що постраждав, нехай звернеться до чергової медсестри. Завтра розберемося".

3. "Без мене ніяких заходів не вживайте. Зараз я приїду і розберусь".

4. "В якому стані той, що постраждав? Якщо необхідно, терміново викликайте лікаря".

СИТУАЦІЯ 2

Декілька керівників виробництва дискутують про те, як краще поводитися з підлеглими. Яку з висловлених в ході дискусії точок зору Ви підтримали б?

1. Перший: "Щоб підлеглий добре працював, необхідно підходити до нього індивідуально, враховуючи його індивідуальні особливості".

2. Другий: "Все це дрібниці. Головне в оцінці людей - це їх ділові якості, виконавча дисципліна. Кожний повинен робити те, що йому належить".

3. Третій: "Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його".

4. Четвертий: "Це вірно, але ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня заробітна плата, заслужена премія".

СИТУАЦІЯ 3

Ви - начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати декілька бригад згідно нового штатного розпису. По якому шляху Ви підете?

1. Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки і особові справи робітників цеху, запропоную свій проект на збори колективу.

2. Запропоную вирішити це Запитання відділу кадрів. Це ж їх робота.

3. Щоб уникнути конфлікту, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, організую комісію з комплектації нових бригад.

4. Спочатку з'ясую, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручу цим людям підготувати свої пропозиції щодо складу бригад.

СИТУАЦІЯ 4

У Вашому колективі є працівник, котрий скоріше рахується, ніж працює. Його це положення влаштовує, а Вас - ні.

Як Ви поведетеся в цьому випадку?

1. Поговорю з цим працівником віч-на-віч. Дам йому зрозуміти, що йому краще звільнитися за власним бажанням.

2. Напишу доповідну керівнику вищого рівня з пропозицією скоротити даного працівника.

3. Запропоную профгрупоргу обговорити в колективі ставлення даного працівника до виконання своїх обов'язків, підготувати пропозиції щодо нього.

4. Знайду для цієї людини відповідну справу, закріплю за ним наставника, посилю контроль за його роботою.

СИТУАЦІЯ 5

На думку деяких членів бригади, при розподілі заробітку з врахуванням коефіцієнту трудової участі (КТУ), їм необґрунтоване знизили розмір оплати, що і було приводом для скарг начальнику цеха.

Як би Ви відреагували на ці скарги на його місці?

1. Відповідаю приблизно так; "КТУ затверджує і розподіляє ваша бригада, я не маю права втручатися".

2. Пообіцяю: "Добре, я врахую Ваші скарги і постараюсь розібратися в цьому значно з вашим бригадиром".

3. Заспокою: "Не хвилюйтесь. Ви дістанете свої гроші. Викладіть свої претензії у письмовій заяві на моє ім'я".

4. Пообіцяю допомогти встановити істину, зразу ж піду іК дільницю і переговорю і бригадиром, майстром, активістами бригади. У випадку підтвердження скарг, ш пропоную бригадиру перерозподілити КТУ в наступному місяці.

СИТУАЦІЯ 6

Ви нещодавно почали працювати начальником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві (Вас перевели на цю посаду з іншого підприємства). Не всі знають Вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Ідучи по коридору, ви бачите трьох робітників Вашого цеху, які про щось жваво (намовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хв.. Ви бачите ту німу картину. Ваші дії?

1. Зупинюсь, дам зрозуміти, що я новий начальник цеху. Зауважу, що їх бесіда затягнулась і час братися до роботи.

2. Запитаю, хто їх безпосередній керівник, викличу його до себе в кабінет.

3. Спочатку поцікавлюсь, про що йдеться. Потім відрекомендуюсь і запитаю, чи немає в них яких-небудь претензій до адміністрації, після цього запропоную їм пройти в цех на робочі місця.

4. Насамперед відрекомендуюсь, поцікавлюсь, як йдуть справи в бригаді, як завантажені роботою, що заважає їм працювати ритмічно. Візьму цих робітників на замітку.

II. Вирішити управлінську ситуацію «Розбіжності у фірмі «Рента». Відповісти на поставлені запитання у письмовій формі.

Література: 1; 3; 4; 7; 8; 16.

Семінарське заняття 12

Тема 12 Організаційні зміни та ефективність менеджменту

(2 години)

Запитання для повторення

1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.
2. Організаційні зміни та управління ними.
3. Моделювання процесу організаційних перетворень.
4. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.
5. Сутність результативності та ефективності менеджменту.
6. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
7. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.
8. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями

Запитання для обговорення

- 1 Як впливає організаційна культура на роботу трудового колективу?
- 2 Організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які потрібно вирішувати організації. Що це за дві групи завдань?

Теми для рефератів

- 1 Розвиток організаційної культури.
- 2 Вплив культури на організаційну ефективність.
- 3 Національне в організаційній культурі: системний підхід.
- 4 Моделі: Хофстида, Лейна і Дистефано, Оучі.

Самостійна робота

І.. Аналіз ситуації "Проблеми якості на електромеханічному заводі"

Ви - консультант з раціоналізації виробництва. Проаналізуйте ситуацію, дайте відповіді на поставлені запитання.

В міру того як величезна вантажівка перекривала його шлях на завод, Олександр Хмеленко впадав у все більший розпач. Його групі було доручено розробку складного приладу для керування суперсучасним електропоїздом, який планувався для пасажирських перевезень на новій швидкісній магістралі між двома столицями. Поки що якість створеного приладу значно поступалася не тільки закордонним зразкам, але й тим, що розроблялися іншими групами на заводі. У групі Олександра щось ішло не так, і становище треба було виправляти. Чи не спізниться він через цю вантажівку, що повільно повзе, на нараду групи, яку він призначив на початок робочого дня і на якій він хотів обговорити з групою проблеми якості?

Олександра цікавило, чи може вібрація потяга ще більше вплинути на якість роботи створюваного приладу. Цим йому і хотілося поділитися з групою. На нараді всі досить скептично поставилися до сумніву Олександра з приводу впливу вібрації. Він ще не закінчив свого пояснення, як Сергій Григорович Тяглов, директор заводу, зайшов до лабораторії, де проходила нарада. Олександр негайно встав і пішов йому назустріч для формального вітання. Незважаючи на те, що Олександр відразу ж надав слово прибулому директору, Сергій Григорович попросив керівника групи не переривати свого виступу. Це дещо підбадьорило Олександра, і він з ще більшим ентузіазмом став розвивати свою ідею.

У відповідь на виступ Олександра директор сказав: «Взагалі таке може трапитися. Потрібно визначити, яка ймовірність такого виходу і що варто зробити в цій ситуації». Головний конструктор Володимир Петрович Швейко першим запропонував, щоб група провела нові дослідження приладу на вібростенді протягом визначеного часу і тільки після цього повернулися до обговорення проблеми. Група погодилася з тим, що Олександр повинен продовжувати керувати роботою групи в ході цих досліджень. Дослідження показали, що сумніви Олександра не були даремними. В результаті група запросила допомогу головного конструктора, що пройшов навчання і стажування на аналогічному заводі в одній з іноземних фірм. На заводі Василя Петровича Звягінцева знали як

висококласного фахівця з вирішення подібних технічних проблем. Олександр вийшов на Василя Петровича через одного свого старого друга, що працював у групі головного конструктора. Звягінцев разом зі своїм колишнім колегою, що був уже на пенсії, але продовжував викладати у вузі, запропонував ряд змін у конструкції приладу, що значно наблизили його до встановленого стандарту.

Просунувшись у рішенні проблеми якості, Олександр зі своєю групою продовжив удосконалювати прилад і здав його приймальній комісії на тиждень раніш установленого терміну.

Запитання до конкретної ситуації

1. Що ви можете сказати про організаційну культуру на електромеханічному заводі? Конкретно, які аспекти культури ви помітили в цій ситуації? Які загальні цінності і сподівання розділяються учасниками подій?

2. Як ви прокоментували б субкультуру в групі Олександра? Чи вважаєте ви дану субкультуру групи такою, що підтримує або заважає заводу виконати доручене завдання? Чому? Поясніть свою позицію.

3. Що ви могли б сказати про те, яким способом підтримується існуюча на заводі організаційна культура? Чи відповідає, на вашу думку, вона цілям і стратегії заводу Як у цілому ви охарактеризували б організаційну культуру на заводі?

II. Обговорення управлінської ситуації «Керівник і помічник», розв'язаної у самостійному порядку

Література: 1; 3; 4, 7; 8; 17.

4 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Зміст самостійної та індивідуальної роботи над конкретною дисципліною визначається навчальною програмою, методичними матеріалами, завданнями викладача. При виконанні самостійної та індивідуальної роботи слід враховувати такі вимоги, як обсяг, повнота, обґрунтованість, логічність, стіпінь самостійності в судженнях, культура мови.

Для виконання самостійної та індивідуальної роботи може використовуватися читальний зал, бібліотеки навчальні кабінети, а також вона може виконуватись у домашніх умовах.

Самостійна та індивідуальна робота вимагає від студентів вміння працювати з літературою, а саме займатися добіркою фактичного матеріалу за даним питанням, виписування тез, робити термінологічні, статистичні та довідкові виписки. Велике значення при виконанні самостійної та індивідуальної роботи має робота з газетами та журналами, при добірці найповнішої інформації. Працюючи з різними літературними джерелами необхідно вміти визначати основне, головне, суттєве.

Виконуючи самостійну та індивідуальну роботу, кожен студент може найкраще виявити свої індивідуальні сили і можливості, набути вміння самостійно вчитися, переборювати труднощі, доводити справу до кінця.

При виконанні самостійної та індивідуальної роботи кожен студент працює самостійно.

Самостійна та індивідуальна робота виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні навчальних занять.

4.1 Методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентів

Самостійна робота над програмним матеріалом дисципліни — обов'язкова передумова формування знань та навичок певного фаху.

Самостійна робота студента є основним засобом засвоєння ним матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача. При вивченні дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

- засвоєння теоретичного матеріалу (що передбачає опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, аналітичних і фактологічних матеріалів діяльності державних і муніципальних організацій за місцем проходження практики студентом);

- оволодіння спеціальним економічним інструментарієм менеджменту організацій і набуття умінь практичного використання набутих знань на прикладі розв'язання управлінських ситуацій;

- ознайомлення з завданнями та кейсами, які тренують широту мислення майбутніх менеджерів.

Контроль за самостійною роботою студентів проходить через написання та захист відповідних завдань, зокрема розв'язання управлінських ситуацій та аналіз ситуацій (кейсів).

Сутність та особливості використання методу “аналіз конкретних ситуацій (кейсів)”

При використанні даного метода студентам пропонується опис, пов'язаний з деякою ситуацією, яка склалася в конкретній соціально-економічній системі на деякий момент часу. Ситуації можуть бути реальними або гіпотетичними. Вони містять постановку проблеми або варіант її рішення, супроводжуються питаннями, заданими безпосередньо в тексті ситуації або завершують її. Часто вихідні дані є неповними або надмірними, а ситуація, що описується, може не мати однозначного рішення. Перш за все студенти повинні знайти дані, яких бракує, або вибрати суттєву (релевантну) інформацію. Основним завданням студентів є об'єктивна оцінка поданої інформації та знаходження тих по основних та другорядних управлінських помилок.

Процедура аналізу включає наступні етапи

- 1 Ознайомлення студента з ситуацією.
- 2 Самостійна робота по опрацюванню поданого матеріалу, підготовка відповідей на поставлені запитання у письмовій формі.
- 3 Групова робота, тобто обговорення ситуації в аудиторії на практичному занятті.
- 4 Підбивка підсумків викладачем.

На першому та другому етапах важливо дотримуватися наступних правил:

- прочитати побіжно текст в перший раз з тим, щоб отримати загальну уяву про викладені події та описані проблеми;
- прочитати текст ситуації стільки разів, скільки необхідно для того, щоб виокремити проблему (проблеми), визначити відповідальність, погляди, позиції та взаємовідносини діючих осіб ситуації. Зробити помітки при читанні, які допоможуть при обговоренні ситуації;
- відповісти на поставлені запитання у письмовій формі;
- зафіксувати письмово ті питання, які можуть виникнути підчас обговорення в групі;
- виявити співвідношення між подіями в ситуації та поведінкою діючих осіб з концепціями та теоріями, викладеними в лекціях та посібниках; перевірити застосування теорії в конкретній ситуації;
- сформулювати альтернативні шляхи рішення проблем, описаних в ситуації, назвати можливі перешкоди та шляхи їх подолання.

На етапі групового обговорення необхідно виконати наступні умови:

- ситуації повинні обговорюватися в атмосфері, яка дозволяє вільно та відверто обмінюватися ідеями та поглядами;
- студентам необхідно приймати активну участь в обговоренні. Це дає можливість не тільки підвищити своє вміння спілкуватися та розвивати аналітичні здібності, але й підняти свій творчий потенціал, розвинути інтуїцію, настільки необхідну керівнику;
- студенти повинні вияснити, які рішення діючих осіб були грамотними, а які ні, й запропонувати своє рішення на базі знань та отриманого досвіду;
- студенти не повинні поспиратися на нестачу інформації. Менеджери часто вимушені приймати рішення в умовах невизначеності та на основі неповної інформації.

4.2 Методичні вказівки до виконання індивідуальної роботи студентів

В кожній темі передбачені окремі питання для самостійного опрацювання студентами та їх індивідуальної роботи. Перелік цих питань наведено нижче. Вони підлягають вивченню у рекомендованій послідовності після уважного ознайомлення з лекційним матеріалом, запропонованим викладачем. Основою для вивчення є літературні джерела, наведені у переліку. При наявності незрозумілих питань студентам рекомендується звертатися за консультаціями до викладача з метою отримання необхідних роз'яснень щодо організації самостійної роботи та можливого розширення списку літературних джерел. Індивідуальна робота призначена для більш поглибленого вивчення найбільш важливих питань курсу. Вони додатково опрацьовуються слухачами, що окремо зацікавилися курсом. Викладачем надаються відповідні додаткові індивідуальні консультації, що розширюють професійний світогляд.

Індивідуальна робота студентів під час вивчення дисципліни передбачає виконання завдань, рефератів та аналіз ситуацій більш складного характеру. Індивідуальна робота проводиться під керівництвом викладача в позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням потреб і можливостей студента і передбачає активну і творчу його діяльність з оволодіння матеріалом і набуття умінь самостійного мислення та самоконтролю. Завдання виконуються у письмовій формі та своєчасно здаються викладачу.

Особливою формою індивідуальної роботи є виконання та захист студентами рефератів.

Реферат – одна з основних форм самостійної роботи студента. Мета реферату – закріплення та поглиблення теоретичних і практичних знань, отриманих студентом в процесі вивчення окремих тем.

Написання реферату дає можливість студенту навчитися самостійно працювати з різними інформаційними джерелами, інтерпретувати матеріали періодичної літератури, глибше вивчати основні проблеми та особливості оподаткування та управління податкоспроможністю суб'єктів господарювання; провести дослідження механізму оподаткування та управління податкоспроможністю в країнах з ринковою та перехідною економікою.

Студент може зустрітися з таким положенням, коли в економічній літературі немає єдиного погляду на питання, які досліджуються. У цьому випадку слід навести думку кількох авторів, дати критичну оцінку їх поглядам та одночасно викласти власні погляди з даного питання. Це допомагає більш глибоко засвоїти матеріал.

5 ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РЕФЕРАТІВ

Реферат — письмова робота обсягом 10-18 друкованих сторінок, виконувана студентом протягом тривалого терміну (від одного тижня до місяця).

Реферат (від лат. *referre* — доповідати, повідомляти) — короткий точний виклад сутності якого-небудь питання, теми на основі однієї чи декількох книг, чи монографій інших першоджерел. Реферат повинний містити основні фактичні зведення і висновки по розглянутому питанню.

Реферат відповідає на запитання — що міститься в даній публікації (публікаціях). Однак реферат — не механічний переказ роботи, а виклад її істоти. В даний час, крім реферування прочитаної літератури, від студента потрібно аргументований виклад власних думок по розглянутому питанню.

Тему реферату може запропонувати викладач і сам студент, в останньому випадку вона повинна бути согласована з викладачем.

У рефераті потрібні розгорнуті аргументи, міркування, порівняння. Матеріал подається не стільки в розвитку, скільки у формі констатації опису.

Зміст викладається об'єктивно від імені автора. Якщо в первинному документі головна думка сформульована недостатньо чітко, у рефераті вона повинна бути конкретизована і виділена.

Функції реферату: інформативна (ознайомлювальна), пошукова, довідкова, сигнальна, індикативна, адресна і комунікативна.

Ступінь виконання цих функцій залежить від змістовних і формальних якостей реферату, а також від того, хто і для яких цілей їх використовує.

Вимоги до мови реферату: він повинний відрізнятися точністю, стислістю, ясністю і простотою.

Структура реферату

1 Титульний лист

2 Після титульного листа на окремій сторінці впливає зміст (план, зміст), у якому зазначені назви всіх розділів (пунктів плану) реферату і номери сторінок, що вказують початок цих розділів у тексті реферату.

3 Після змісту впливає введення. Обсяг введення складає 1,5-2 сторінки.

4 Основна частина реферату може мати одну чи кілька глав, що складаються з 2-3 параграфів (підпунктів, розділів) і припускає осмислений і логічний виклад головних положень і ідей, що містяться у вивченій літературі. У тексті обов'язкові посилання на першоджерела. У тому випадку якщо цитується або використовується неординарна думка, ідея, висновок, приводиться яка-небудь цифра, матеріал, таблиця - обов'язково зробіть посилання на того автора в кого ви взяли даний матеріал.

5 Висновок містить підсумки з тексту основної частини, у ньому відзначається як виконані задачі і чи досягнуті цілі, сформульовані у введенні.

6 Додаток може включати графіки, таблиці, розрахунки.

7 Бібліографія (список літератури) тут указується реально використана для написання реферату література. Список складається відповідно до правил бібліографічного опису.

Реферат доцільно виконувати на прикладах діяльності фірм та підприємств. Для розв'язання самостійно обраного студентом завдання рекомендується користуватись нормативною документацією (базою даних) відповідних служб підприємства, спеціалізованими виданнями, Internet-ресурсами та іншими джерелами інформації. У вступі і теоретичній частині рекомендується навести ключові слова і розкрити їх зміст, актуальність теми. У практичній частині слід детально проаналізувати зібрані дані і зв'язати їх із теоретичною.

Загальний обсяг реферату становить 16-20 сторінок машинописного тексту на папері формату А4; його оформлення повинно відповідати діючим вимогам.

6 КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ " МЕНЕДЖМЕНТ "

1 Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття. Чому потрібен менеджмент? Що таке менеджмент: наука чи мистецтво?

2 Види організацій та їх характеристики. Критерії формальної та неформальної організації.

3 Опишіть різні школи менеджменту, назвіть їх лідерів, їх вклад у теорію менеджменту.

4 Дайте характеристику процесному підходу до менеджменту. Яким є внесок (вклад) цього підходу до теорії менеджменту?

5 Дайте характеристику системному підходу в управлінні. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?

6 Дайте характеристику ситуаційному підходу до управління. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?

7 Опишіть внутрішні змінні організації. Яка їх роль в забезпеченні ефективного функціонування організації?

8 Розкрийте зміст понять “підприємець”, “бізнесмен”, “менеджер”. Що спільного в цих поняттях. У чому відмінність?

9 Що таке технологія? Яким є вплив технології на організаційну ефективність? Опишіть класифікацію технологій за Вудворд і Томпсоном. Як розуміти взаємозв'язок між завданнями та технологією?

10 Визначте такі поняття як цінності, відносини, обдарованість, сприйняття

11 Дайте визначення зовнішнього середовища організації та опишіть його характеристики. Проведіть відмінності між середовищем прямого впливу та середовищем непрямого впливу.

12 Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища прямого впливу.

13 Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища непрямого впливу.

14 Розкрийте сенс поняття “соціальна відповідальність” бізнесу та порівняйте дві основні точки зору на соціальну відповідальність.

15 Надайте аргументу “за” і “проти” соціальної відповідальності. Проведіть відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю.

23 Дайте визначення організаційної структури управління, опишіть основні типи організаційних зв'язків, сформулюйте вимоги до ОСУ.

24 Охарактеризуйте лінійні та функціональні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, сферу використання.

25 Охарактеризуйте дивізійні ОСУ, опишіть їх позитивні якості та недоліки, сферу застосування.

26 Охарактеризуйте матричні та проектні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.

27 Охарактеризуйте централізовані та децентралізовані структури управління. Назвіть фактори що визначають ступень децентралізації.

28 Дайте характеристику органічних і механістичних структур. Сформулюйте їх відмінності.

29 Розкрийте сутність, функції та переваги стратегічного планування.

30 Що таке місія організації, чому місія є основою існування організації? Як організація обирає свою місію?

31 Дайте визначення мети організації, опишіть її характеристики. Чому сучасним організаціям необхідно мати багато цілей?

32 Що уявляє собою оцінка і аналіз зовнішнього середовища? Якою є мета складання переліку зовнішніх загроз та можливостей.

33 Опишіть процес управлінського обстеження.

34 Які чотири стратегічні альтернативи мають у розпорядженні організації? Розгляньте кожну з них. Які фактори впливають на стратегічний вибір?

35 Розкрийте суть та еволюцію поняття «мотивація».

36 Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: Ієрархію потреб за Маслоу, теорію потреб за Мак-Клелландом, двофакторну теорію Герцберга. Що в них спільного, їх відмінності?

37 Розкрийте сутність процесуальних теорій мотивації. Охарактеризуйте теорію очікування та теорію справедливості. Якою є ступень застосування цих теорій в практиці? Опишіть комплексну процесуальну теорію мотивації.

38 Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.

39 Назвіть і охарактеризуйте основні типи контролю з точки зору часу їх проведення відносно роботи, яка виконується.

40 Дайте характеристику етапів процесу контролю.

41 Що таке лідерство? Визначте відмінності між управлінням та лідерством?

42 Що таке влада, чому вона необхідна в управлінні? Як співвідносяться між собою влада, вплив та лідерство?

43 Що таке баланс влади? Від чого він залежить?

44 Охарактеризуйте основні форми влади.

45 Що таке харизма, харизматичне лідерство?

46 Що таке розумна віра і як вона використовується в організації?

47 В чому полягає суть автократичного керівництва? Які вихідні положення теорії «Х» Дугласа Мак Грегора?

48 В чому полягає суть демократичного керівництва? Які вихідні положення теорії «У» Дугласа Мак Грегора?

49 Порівняйте автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину стилі керівництва.

50 Охарактеризуйте основні фактори проектування організації.

51 Охарактеризуйте розподіл праці в організації та спеціалізацію.

52 У чому суть департаментизації та кооперації? Основні характеристики.

53 Що таке зв'язки в організації та координація?

54 Для чого і як визначається масштаб керованості (управляємості) та контролю?

55 Що таке ієрархія в організації та її ланцюжковість?

56 Як розподіляються права та відповідальність в організації?

57 У чому суть диференціації та інтеграції. Основні характеристики.

58 Які ключові елементи едхократичної організації? Схема структури едхократичної організації. Сфера використання.

59 Які три виміри складають багатомірну організацію? Схема структури багатомірної організації. Сфера використання.

60 Які основні характеристики партисипативної організації Вам відомі? Принципова схема структури партисипативної організації.

61 З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій? Схема структури підприємницької організації.

62 Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Схема структури організації, орієнтованої на ринок.

7 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Базова

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник [Текст] : / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [5-е изд.]. – М.: Гардарики, 2008. – 528 с.

1. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник [Текст] : / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид», випр., допов. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с.

3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. -384 с.

5. Менеджмент: навчальний посібник [Текст] : / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.

6. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] : / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 702 с.

7. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. К. : Атіка, 2007. - 564 с

8. Осовська, Г.В. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2009. - 680 с.

9. Рульєв В.А. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.

10. Скібіцька, Л. І. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Л. І. Скібіцький, О. М. Скібіцький ; Мін-во освіти і науки України. - К. : ЦУЛ, 2007. - 416 с.

11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. - 2-е вид., випр., доп. - К. : Академвидав, 2007. - 576 с.

Додаткова література

12. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] : / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Инфра-М, 2004. – 235 с.

13. Баєва, О. В. Основи менеджменту: практикум [Текст] : навчальний посібник / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К.: ЦУЛ, 2007. - 524 с.

14. Дафт Р. Менеджмент [Текст] : / Р. Дафт ; пер с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.

15. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] : / П. Дженстер, Дэвид Хасси ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 368 с.

16. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. [Текст] : / П. Друкер – М.: «Янус-К», 2003. – 256 с.

17. Маркіна І.А. Менеджмент організації [Текст] : навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі". - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.

18. Моторин Р. М. Менеджмент для економістів: навч. посібник : рек. МОНУ / Р. М. Моторин, Е. В. Чеботовський.- 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2011. – 429 с.

19. Скібіцька, Л. І. Тайм - менеджмент [Текст] : навчальний посібник : для економ. вузів / Л. І. Скібіцька ; Мін-во освіти і науки України. - К.: Кондор, 2009. - 528 с.

20. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навчальний посібник / М. В. Туленков. - К.: Каравела, 2012. - 304 с.

21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002 – 336 с.

Періодичні видання

Періодичні видання:

- 1 Антикризисный менеджмент. (журнал).
- 2 Менеджмент і менеджер. (журнал).
- 3 Методы менеджмента качества. (журнал).
- 4 Персонал. (журнал).
- 5 Проблемы теории и практики управления. (журнал).
- 6 Генеральный директор . (журнал).
- 7 Маркетинг в Україні. (журнал).
- 8 Маркетинг и реклама (журнал).
- 9 Новый маркетинг (журнал).
- 10 Отдел маркетинга (журнал).

- 11 Бизнес (газета).
- 12 Компаньйон (журнал).
- 13 Управление компанией (журнал).
- 14 Актуальні проблеми економіки. (журнал).
- 15 Бизнес. (газета).
- 16 Економіст. (журнал).
- 17 Урядовий кур'єр (газета).
- 18 Инвестиционная газета (газета).
- 19 Голос України (газета).

8 ФОРМИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Контроль знань студентів є органічною складовою навчального процесу. За його допомогою оцінюється рівень засвоєння студентами програмного матеріалу, здійснюється інформування слухачів щодо якості вивчення дисципліни, забезпечується підвищення рівня індивідуалізації навчання, посилюються мотиваційні стимули самостійної роботи студентів. Оцінювання знань студентів з дисципліни “Психологія управління” здійснюється на основі результатів поточного і підсумкового контролю знань (іспиту).

Метою поточного контролю є перевірка у студентів рівня набутих на лекціях, практичних заняттях та шляхом самостійного вивчення програмного матеріалу фахових знань та умінь. Поточний контроль здійснюється персоналізованим оцінюванням роботи кожного студента керівником та асистентом курсу.

У поточному контролі у студентів перевіряється:

- ступінь розуміння та запам'ятовування програмного матеріалу дисципліни;
- уміння самостійно вивчати рекомендовану літературу;
- напрацювання навичок проведення розрахункових робіт;
- здатність осмислення змісту окремого розділу (теми) дисципліни;
- уміння публічно чи письмово подати програмний навчальний матеріал;
- участь і результативність в обговоренні тем дисципліни на практичних заняттях;

- виконання практичних завдань (вирішення задач) та їх результативність;
- виконання завдань для самостійного вивчення окремих питань (тем) дисципліни;
- відвідування лекцій, практичних і семінарських занять;
- участь у студентських науково-навчальних публічних представництвах.

Загальні результати поточного контролю знань за підсумком його складових форм оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об’єктивних причин студент має право за дозволом декана скласти їх до останнього практичного заняття. Порядок складання визначає керівник курсу (лектор потоку).

Систематичність та активність роботи студента протягом семестру контролюється й оцінюється за такими видами роботи: виступи на практичних заняттях, участь в обговоренні питань певної теми, відповіді на питання викладача щодо їх суті; виконання домашніх завдань; експрес-опитування (протягом 10-15 хв.); підготовка аналітичних оглядів (рефератів) з окремих питань; участь у студентських конференціях, олімпіадах, конкурсах з проблем дисципліни.

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці 12.1. Отриманий рівень знань студента з усіх видів виконуваних робіт з дисципліни (теоретична підготовка, практична робота, ІНДЗ) оцінюється як за національною шкалою, так і шкалою ECTS. Переведення оцінок за системою КМСОНП здійснюється за схемою, поданою в таблиці 12.2.

Таблиця 8.1 - Критерії оцінювання знань студентів за формами контролю

Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
	“Відмінно” (90-100)	“Добре” (75-89)	“Задовільно” (60-74)	Не задовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ			

Повнота відповіді	повна	повна	неповна	часткова, відсутня
Глибина і різносторонність знань	достатні	належні	задовільні	відсутні
Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
	“Відмінно” (90-100)	“Добре” (75-89)	“Задовільно” (60-74)	Не задовільно (до 60)
Системність і логіка викладення матеріалу	Систематизоване, логічне	логічне	відсутні	відсутні
Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків

Таблиця 8.2 - Шкала оцінювання за шкалою ECTS

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	“відмінно”	A (“відмінно”)
85-89	“добре”	B (“дуже добре”)
75-84		C (“добре”)

65-74	“задовільно”	D (“задовільно”)
60-64		E (“достатньо”)
35-59	“незадовільно”	FX (“незадовільно з можливістю повторного складання”)
1-34		F (“незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни”)