

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”
(для бакалаврів)**

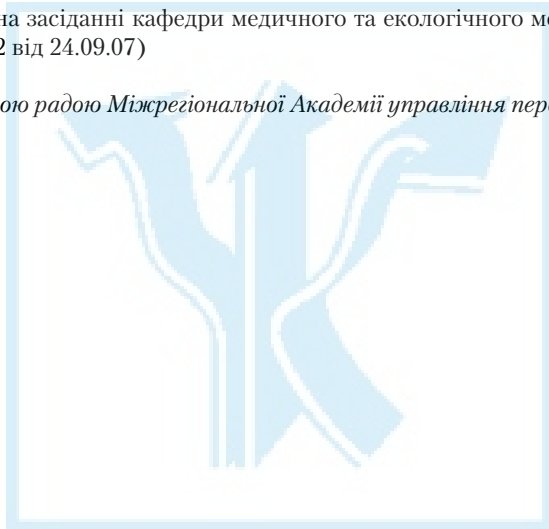
МАУП

Київ 2008

Підготовлено доцентом кафедри медичного та економічного менеджменту *Н. І. Фетісовою*

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту (протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Фетісова Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 57 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст самостійної роботи дисципліни “Менеджмент”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентів, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Менеджмент” розроблені для бакалаврів напряму підготовки 0502 “Менеджмент”.

Основною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Мета вивчення дисципліни “Менеджмент”: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких питань:

- сутність понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- сутність організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- організація взаємодії та повноважень;
- характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи планування, його мотивування та управління;
- прийняття управлінських рішень;
- керівництво і лідерство, стилі управління, теорії конфліктів, а також практична підготовка щодо:
 - визначення функцій і мети;
 - аналізу та побудови різних типів організаційних структур управління;
 - технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
 - визначення та оцінки ефективності менеджменту.

Міжпредметні зв'язки:

Вивчення дисципліни “Менеджмент” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Вступ до спеціальності “Менеджмент організацій”, “Мотиваційний менеджмент”, “Менеджмент організацій”, “Стратегічний менеджмент”, “Організаційна культура”, “Методи прийняття управлінських рішень” та ін.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної та заочної форми навчання та поєднують в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання завдань за кожною темою навчальної дисципліни.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Поняття і сутність менеджменту. Функції і методи менеджменту
1	Сутність і роль управління та менеджменту. Історія розвитку менеджменту
2	Організації як об'єкти управління
3	Планування як загальна функція менеджменту
4	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту
5	Мотивування як загальна функція менеджменту
6	Контролювання як загальна функція менеджменту
7	Регулювання як загальна функція менеджменту
8	Методи менеджменту
	Змістовий модуль II. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту
9	Управлінські рішення
10	Інформація і комунікації в менеджменті
11	Керівництво і лідерство
12	Менеджмент груп і команд
13	Відповідальність і етика в менеджменті
14	Організаційні зміни. Ефективність менеджменту

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою та монографіями, перелік яких наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями

періодичних видань, зокрема: “Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления”. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал щодо конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні питання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.



ЗМІСТ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”

**Змістовий модуль I. Поняття і сутність менеджменту.
Функції та методи менеджменту**

***Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту.
Історія розвитку менеджменту***

Ситуаційна вправа 1. “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить протилежне: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним із них є Сергій Тарасов. Компанія, якою він управляє за 12 років із невеликого ТОВ перетворилася в одне з найбільших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 році він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. У 1989–1992 рр. він працював директором торгового підприємства “Тедді-64”. Бізнес розпочав в 1992 році за цілком логічною для тих років

схемою і заснував невелику фірму зі штатом 5 осіб та торгував усім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993–1995 рр. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилась з пріоритетами розвитку — торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія стала потужнішою і вже у 1998 р. обсяги реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи просувались успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано — почати вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями — світовими торговцями зерна, такими як “Каргілл”, “Альфред Топфер”, “Гленкор”. Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало біля 550 компаній — експортерів зерна, проте 25 % обсягу експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

Тарасов розумів, що при таких нерівних фінансових та лобістських можливостях жодна вітчизняна компанія не зможе довго конкурувати на цьому сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і крім торгівлі зерном розпочати його виробництво, тобто замкнути цикл. У 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Від початку й по цей день усі агрофірми холдингу “Агронафтосервіс – СТ” були рентабельними. Навіть у 2003 р. коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу становила 25–30 %. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв — елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном як компанію донор — джерело для внутрішніх інвестицій. Зараз для цього процесу залучені і банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд “Агронафтосервіс – СТ” це районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. З техніки фірма надає

перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закуповує за кордоном. І не через умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останнім часом переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить все можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів і навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми – недобрсовісної роботи.

В сільській місцевості важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Завдання до ситуаційної вправи 1

1. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтесервісу –СТ”.
2. Які навички менеджера найважливіші для завойовання позицій на аграрному ринку?
3. Які риси вдачі та якості характеру допомогли Сергію Тарасову досягти успіху?
4. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це тільки наука, але і мистецтво.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 1

1. Визначте послідовність (коли і що саме) та обґрунтованість дій Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу.

2–3. Слід враховувати, що аграрний бізнес та сільськогосподарське виробництво має певну специфіку: виробництво потребує значних капіталовкладень, термін окупності капіталу становить кілька років, високий рівень ризику, суттєвий вплив на сільське господарство мають природні умови, неодноразово змінюється законодавство (оподаткування, мито), кількість населення на селі щороку зменшується, в сільській місцевості низький рівень заробітної плати та зайнятості.

Особистість керівника — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку організації. Сучасному керівникові повинні бути притаманні якості, які наведено у табл. 1.

Порівнюючи інформаційні дані (текст ситуаційної вправи) і табл. 1, визначте, які професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні якості характерні Сергію Тарасову.

4. Базуючись на матеріалах лекційного курсу (“Менеджмент як система наукових знань”. “Менеджмент як мистецтво управління”. “Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки”), доведіть, що Сергій Тарасов володіє чи не володіє мистецтвом управління.

Таблиця 1

Якості менеджера	
Групи	Якості менеджера
1	2
1. Професійно- ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> • Висока професійність • стратегічне мислення • генерація ідей • здатність приймати управлінські рішення • відповідальність за прийняття управлінських рішень • прагнення до професійного зростання • авторитетність • здатність до ризику • володіння антикризовим управлінням
2. Адміністративно- організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність • гнучкість стилю управління • уміння мотивувати персонал • уміння доводити справу до логічного завершення • послідовність дій • внутрішній контроль • уміння формувати команду • уміння запозичувати досвід підлеглих • здатність делегувати повноваження • уміння організувати час
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна компетентність • управлінська культура • лідерські здібності • упевненість у собі • уміння керувати своєю поведінкою • уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • колегіальність • толерантність • оптимізм • переконливість • уміння управляти конфліктами • інтелектуальність • риторичні здібності • стресорезистентність • почуття гумору • уміння створювати імідж
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> • патріотизм • національна свідомість • державницька позиція • інтелігентність • людяність • порядність • почуття обов'язку • громадянська позиція • чесність • доброзичливість

Ситуаційна вправа 2

На прикладі управлінського персоналу підприємства, діяльність якого відома студенту, необхідно провести вивчення та оцінювання дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 2

Результати оцінки ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформити за табл. 2.

У колонці 3 таблиці студент виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Оцінка ступеня дотримання принципів управління
А. Файоля на підприємстві

Принципи управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1. Розподіл праці	Мета — виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу	
2. Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом видавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність	
...	...	
14. Корпоративний дух	...	
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства, оцінюємо за наступною системою: “5” — за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного принципу; “4” — при незначних відхиленнях; “3” — при помітних відхиленнях; “2” — при суттєвих відхиленнях; “1” — принципу не дотримуються.

Після проведення оцінки слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

Завдання для самостійної роботи “Портрет українського топ-менеджера”.

Використовуючи матеріали мережі Internet, визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за наступними характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар’єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).

- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність.
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації за ключове слово можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії.

Для отримання більш конкретної інформації про Адама Вояцкі потрібно за ключове слово набрати “Адам Вояцкі менеджер” і проглянути інформацію про топ-менеджера та інтерв’ю з ним із сайтів періодичних видань і журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою ukrrudprom.com ви можете отримати інформацію рейтингу ста кращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги, учасники ринку.

Література: основна [1–5];
додаткова [4; 6; 7; 9; 20; 23; 25; 26; 30; 31; 36; 40; 47]

Тема 2. Організації як об’єкти управління

Аналітичне завдання “МКС — філософія”

Постановка завдання

Компанія “МКС” створена у 1990 році в м. Харкові в формі товариства з обмеженою відповідальністю, сфера діяльності — виробництво та торгівля комп’ютерною технікою. На сьогодні має спеціалізовану роздрібну мережу, яка складається з 36 магазинів у 12 містах України. В штаті компанії понад 1000 співробітників.

Історія компанії. Компанія “МКС” була створена 12 квітня 1990 року як кооператив, який орендував невеликий офіс в одному з проєктних інститутів м. Харкова та займався розробкою апаратури та програмного забезпечення для радянської медицини. На той час це була єдина в Радянському Союзі компанія, що розробляла обладнання з оцифрування та підготовки висновків з кардіограм і встановлювала це обладнання в лікувально-профілактичні заклади. Саме від тієї діяльності і походить сучасна абревіатура МКС, компанія в ті часи мала назву “Медичні комп’ютерні системи”.

Після розвалу СРСР, ринок для “МКС” був звужений до меж одного регіону. До того ж медичні розробки “МКС” в Україні не мали попиту і компанія схопилася за єдину “профільну” тематику: просування розробки мереж для персональних комп’ютерів. Цей напрям діяльності мав принципово велике коло потенційних споживачів.

На початку 90-х років ринку роздрібного продажу ПК не було тому компанія орієнтувалась на корпоративного клієнта. Генеральний директор “МКС” Олександра Головченко зазначив: “Ми займалися повним циклом: від підбору персоналу на підприємства до сервісного супроводження. Оскільки на той час не було достатньої кількості необхідних програм, їх писали наші співробітники”.

У ті роки фірма знімала трикімнатну квартиру у дев’ятиповерховому будинку: в одній кімнаті був склад, у другій — приймальня, в третій — підсобка. Два роки фірма працювала в таких умовах. Звичайно, що такими ж спогадами може поділитись величезна кількість фірм. Проте багато з них так і знімають квартирки, а “МКС” — розвивалась. Уже наприкінці 1996 року фірма сформувалась у велику регіональну компанію, яка працювала на ІТ-ринку.

ІТ-ринок у Харкові традиційно сильний, тому конкуренція в перші роки існування компанії була достатньою. Ставлення “МКС” до конкуренції можна зрозуміти за словами О. Головченка: “Я без кінця повторюю: спасибі конкурентам за те, що ми такі, які ми є. Саме завдяки цьому ми свого часу зрозуміли просту істину: боротися необхідно не з конкурентами, боротися необхідно за клієнта”. Саме тому генеральний директор описує стратегію поведінки фірми наступним чином: “Чого хоче клієнт? Прийти в світлий магазин у центрі міста з максимальним асортиментом і мінімальними цінами. Потім покупець стає більш прискіпливим, у нього з’являються нові бажання:

він хоче того ж самого, але в п'яти хвилин від дому. Тому наступний крок — вглиб житлових районів”.

У 1997 році в “МКС” почала задумуватись щодо просування в інші регіони країни. Перший крок було зроблено у Донецьк, потім в інші міста. Три роки тому компанія вийшла на столичний ринок, відкривши магазин на Подолі. У 2004 році вона мала вже 8 торгових точок у Києві. Вдалий досвід виходу в регіони дозволив “МКС” сформулювати принципово нове завдання — стати найбільшим роздрібним торговцем на IT-ринку України.

Кадрова політика. Керівництво “МКС” вважає, що найголовніше для компанії — люди. На роботу у мережу “МКС” може потрапити не кожний: відбір проходять менше 10 % від тих, хто подали заяви. Кандидатів тестують, з ними проводять співбесіди і потім вони проходять стажування. На останньому етапі оцінюється сумісність кандидатів із колективом. У колективі існує командний стиль, новим співробітникам дають зрозуміти, що тільки колектив має цінну. Якщо новий співробітник почуває себе зіркою, то він, як правило, не спрацьовується із командою.

Найскладнішим при просуванні на нові регіональні ринки стало формування команди.

З іншого боку, керівництво “МКС” підтримує творчу самореалізацію співробітників. Тобто компанія працює на ідею: “Кожний співробітник повинен мати бажання розвинути себе, тоді це дозволить бізнесу компанії відрізнятись від інших”.

Компанія матеріально заохочує співробітників. Крім гідної та регулярно виплачуваної заробітної платні є і нетрадиційні методи. Наприклад, введена пряма залежність рівня оплати від стажу роботи, обсягів продажу; практикують нагороджувати цінними подарунками кращих продавців-консультантів — грошовими преміями, товарами, путівками. Не менша увага приділяється і нематеріальним стимулам, формуванню корпоративного духу.

Компанія бере участь у всеукраїнських змаганнях з футболу серед комп'ютерних фірм. Проводяться внутрішні чемпіонати з волейболу, баскетболу, боулінгу. Співробітники компанії люблять кататися на гірських лижах, тому кращі співробітники можуть потрапити на гірськолижні курорти, а найкращі — їдуть покататися за кордон.

Жоден з талантів співробітників не залишається не поміченим: ті хто добре грають на музичному інструменті, стають артистами на

корпоративних вечорах; якщо співробітник полюбає фотографувати, його роботами прикрашають торгові зали компанії.

Компанія постійно пропагує ідею професійного зростання, направляє співробітників на навчання, симпозиуми, семінари.

Структура управління. З відкриттям великої кількості філій перед “МКС” виникла проблема делегування повноважень. На сьогодні “маневреність” регіональних підрозділів вже достатньо велика: надані повноваження щодо формування цінової політики.

Компанія почала проводити реструктуризацію для ефективнішого управління відокремленими підрозділами. У структурі компанії почали формуватись локальні центри управління, перш за все у містах-мільйонерах. У кожному великому регіоні створено мінімальний апарат для стратегічного планування розвитку бізнесу на локальному ринку. Центральний офіс надаватиме необхідну допомогу: організації; креативну; фінансову.

Бурхливий розвиток ставить перед компанією стратегічне завдання — перегляд внутрішньої структури бізнесу. Сьогодні “МКС” — це єдина мережа, в яку входять і роздрібна торгівля, і сервісні підрозділи, і відділи корпоративного продажу, і виробництво, і дистрибуція, і транспортне господарство. Всі підрозділи працюють як спеціалізовані господарські департаменти у складі єдиної компанії. Проте, керівництво компанією приходить до думки, що ситуація вже потребує змін для посилення керованості.

Перспективи розвитку. До початку 2005 року компанія “МКС” планує завершити формування торгової мережі в усіх обласних центрах. Своє майбутнє компанія пов’язує з ринком ІТ-технологій. Для успішної роботи на ринку необхідно замислюватись про нові формати торгівлі. Планується створити у містах-мільйонерах супермаркети електроніки, з використання нових для комп’ютерного ринку технологій обслуговування клієнтів. Основну увагу планується приділяти швидкості обслуговування та додатковому сервісу.

Оскільки покупець не завжди підготовлений до використання складних операційних систем, буде створено цілодобову телефонну консультацію, службу доставки супутніх матеріалів “за дзвінком”, інтернет-магазин. Крім роздрібного, компанія має плани щодо закріплення своїх позицій на корпоративному ринку ІТ-технологій. Тільки в минулому році клієнтами компанії стали “Запоріжсталь”, Укрсоцбанк, Приватбанк, регіональна залізниця.

Завдання до ситуаційної вправи

1. Розробити цінності компанії “МКС”.
2. Розробити “Філософію організації” для компанії “МКС”.
3. Сформулювати процедуру контролю за виконанням філософії організації.

Методичні рекомендації до розв’язання та оформлення вправи

А. При визначенні цінностей компанії “МКС” можна взяти за зразок компанію “Дженерал електрик”.

Цінності компанії “Дженерал електрик”

1. Формувати і розповсюджувати серед підлеглих бачення бізнесу як ясне, чітке, зрозуміле, просте, орієнтоване на споживачів.
2. Розуміти важливість підзвітності та обов’язковості, виявляти рішучість у визначенні мети, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.
3. Постійно удосконалюватись, долати зайву бюрократію та всі негативні наслідки, які пов’язані з нею.
4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.
5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути створювати крос-секторні команди виконавців.
6. Стимулювати і мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрозу, а як нові додаткові можливості.
7. Мати власне здібності та хист щодо заохочення, запалювати працівників у роботі, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду, як похідну від організаційної мобільності.

Б. В основі розробки філософії організації мають бути наступні документи:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Кодекс законів про працю.
4. Декларація прав людини.
5. Колективна Угода.
6. Статут установи.
7. Досвід кращих компаній.

При розробці філософії організації необхідно враховувати наступні чинники:

- національний склад персоналу;
- регіональну специфіку (область, район);
- тип виробництва;
- галузь народного господарства;
- кількісний склад організації;
- рівень життя співробітників;
- культурний рівень персоналу;
- погляди та позицію власника;
- особисті переконання директора.

Структура основних розділів філософії організації:

1. Мета і завдання організації.
2. Декларація прав співробітника.
3. Що заохочується і забороняється.
4. Ділові і моральні якості.
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата праці.
7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.
9. Хобі.

1. Мета і завдання підприємства

1.1. Мета підприємства — забезпечення матеріального добробуту і всебічного розвитку робітників і службовців на основі випуску і реалізації якісної продукції (робіт і послуг).

1.2. Завдання підприємства:

- визначення правильної стратегії розвитку маркетингу підприємства у відповідній галузі народного господарства. Науково-технічна і конструкторська підготовка конкретного типу виробництва, що сприяє випуску якісної продукції;
- організація ефективної системи управління підприємством і його підрозділами (структура, персонал, інформація). Випуск якісної продукції, яка відповідає світовим (національним, галузевим) стандартам;
- забезпечення гуманної соціальної політики у сфері оплати, охорони праці і рівня життя працівників.

1.3. Критеріями досягнення мети є:

- 1) збільшення прибутку від усіх видів діяльності;
- 2) зниження витрат (собівартості) робіт і послуг;
- 3) зростання обсягів (виторгу від усіх видів діяльності);
- 4) підвищення якості продукції і послуг;
- 5) зниження плинності кадрів;
- 6) збільшення рівня доходів і рівня життя співробітників;
- 7) мінімізація числа робочих місць і службовців;
- 8) розширення сфер і видів діяльності.

2. Декларація прав співробітника

Кожній людині гарантовано такі права:

2.1. Особисті і цивільні права співробітника:

- на життя, гідне людини, і збільшення його тривалості;
- на особисту недоторканність, повагу людської гідності, честі і репутації, вільний розвиток особистості;
- на захист від свавільного зазіхання і втручання в особисте і сімейне життя;
- на вибір місця проживання, вільне пересування по території держави;
- на набуття громадянства;
- на повсюдне визнання і судовий захист своїх прав і свобод.

2.2. Культурні права:

- участь у культурному житті і користування досягненнями вітчизняної і світової культури;
- на свободу викладання, наукову і творчу діяльність;
- на інтелектуальну власність і її захист;
- на відпочинок і дозвілля для сприятливого використання вільного часу з метою духовного, культурного і фізичного розвитку.

2.3. Соціальні права:

- на рівень життя, необхідний для підтримання добробуту людини і його сім'ї;
- на споживчий вибір, повноцінне харчування, доступність і різноманітність товарів;
- на соціальні послуги і побутове обслуговування;
- на забезпечення найвищого рівня психічного і фізичного здоров'я, його охорону і медичну допомогу;

- на соціальне забезпечення, соціальне страхування і захист у разі соціального ризику;
 - на державну допомогу при вимушеній міграції.
- 2.4. Права на вільний вибір професії, виду зайнятості і місця роботи:
- на професійну орієнтацію, підготовку і перепідготовку;
 - на професійну незалежність при виконанні трудових обов'язків;
 - на просування по роботі з урахуванням стажу і кваліфікації;
 - на професійну реабілітацію і зайнятість при інвалідності;
 - на свободу від примусової і обов'язкової праці.
- 2.5. Права на охорону праці:
- на безпечні, гігієнічні і технологічно обладнані робочі місця;
 - на профілактику і захист від ризику професійних захворювань і виробничого травматизму;
 - на інформацію про небезпечні для здоров'я фактори, пов'язані з роботою.
- 2.6. Право на справедливую винагороду:
- на участь у визначенні умов оплати своєї праці;
 - на оплату праці, що забезпечує гідне існування для себе і своїх сімей;
 - на підвищену оплату, збільшення компенсаційних відгулів за понаднормову роботу, у вихідні та святкові дні;
 - на першочергове задоволення вимог з виплати заробітної плати від “заморожування”, надмірних податків і утримань;
 - на стимулювання добросовісної, ініціативної професійної праці.
- 2.7. Права на обмеження робочого часу:
- на нормальну тривалість робочого часу, що не перевищує 40 год на тиждень і 8 год в день;
 - на звільнення від роботи чи скорочення її тривалості в нічний час;
 - на неповний робочий день для догляду за дітьми, хворими членами родини, при інвалідності;
 - на узгоджений неповний і гнучкий робочий час.
- 2.8. Права на відпустку:

- на надання різних видів оплачуваних відпусток: щорічної основної, щорічної додаткової за особливі умови праці, творчої, по вагітності і пологах; за доглядом за малолітніми дітьми;
- на щорічну основну відпустку не менше ____ календарних днів;
- на використання основної відпустки частинами;
- на отримання компенсації при звільненні за невикористані основну і додаткову відпустки.

2.9. Права на захист своїх інтересів, прав і свобод:

- на попередження і грошову компенсацію при звільненні без законної підстави;
- на звертання до суду щодо розв'язання трудових спорів.

2.10. Право на освіту:

- освіта повинна бути безкоштовною, щонайменше початкова і загальна середня; обов'язкова середня освіта;
- технічна і професійна освіта повинна бути однаково доступною для всіх за здібностями кожного;
- освіта повинна бути спрямована на всебічний розвиток людської особистості і виховання поваги до прав і основних свобод;
- освіта повинна сприяти взаєморозумінню, терпимості і дружбі між усіма народами, расовими і релігійними групами, а також діяльності Організації Об'єднаних Націй з підтримання миру;
- батьки мають право пріоритету при виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей;
- підприємство гарантує оплату всіх видів підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і службовців за рахунок свого прибутку.

3. Що заохочується і забороняється?

3.1. На підприємстві всіляко заохочується ініціатива співробітників, спрямована:

- на зростання доходів підприємства від усіх видів діяльності;
- на підняття іміджу підприємства в засобах масової інформації, адміністрації області, міста, району і на підприємствах;

- на економію матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів і скорочення затрат;
- на підвищення якості продукції, робіт і послуг, суміщення професій, оволодіння суміжними професіями і посадами;
- на підвищення кваліфікації і ріст професійних знань і умінь співробітників;
- на залучення творчих особистостей (новаторів, винахідників, ентузіастів, консультантів) на підприємство;
- на розробку нових методів і технологічних процесів і впровадження їх у процес виробництва;
- на участь у всіх формах викладацької діяльності;
- на ріст рівня кваліфікації співробітників шляхом навчання у вищих закладах освіти, училищах, коледжах, школах бізнесу.

3.2. На підприємстві забороняється розголошувати відомості, що мають комерційну і службову таємницю, в тому числі:

- всі види господарських і трудових договорів;
- розміри використання єдиного фонду оплати праці, включаючи заробітну плату будь-кого із співробітників;
- розміри фонду розвитку виробництва;
- загальну суму грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства і всі взаємовідносини з банком;
- зміст методів і технологій виробництва;
- перспективи розвитку підприємства і вкладення фінансових коштів у конкретні заходи;
- зміст усіх документів для службового користування;
- анкетні і особисті дані співробітників, особливості їх роботи, навчання і поведінки.

3.3. На підприємстві забороняється також:

- вживання спиртних напоїв у робочий час і появу на роботі у стані наркотичного чи алкогольного сп'яніння;
- застосування до робітників і службовців методів фізичного чи грубого психологічного впливу;
- будь-які види зловживань фінансовими чи матеріальними цінностями підприємства в особистих чи корисливих цілях;
- інтимні стосунки із співробітниками підприємства чи примушування до вступу в інтимні стосунки співробітників або клієнтів підприємства;

- паління в корпусах і приміщеннях, крім спеціально відведеного місця.

Будь-які із перерахованих випадків порушення пунктів 3.2 і 3.3 розглядаються керівництвом підприємства і є причиною негайного звільнення.

4. Ділові і моральні якості

4.1. Ділові якості співробітника, необхідні для оптимального виконання ним своїх функціональних обов'язків на підприємстві:

- дисциплінованість,
- самостійність,
- пунктуальність,
- працелюбність,
- хазяйновитість,
- комунікабельність,
- ретельність,
- уміння доводити доручену справу до завершення,
- наполегливість,
- цілеспрямованість,
- підприємливість,
- уміння слухати людей,
- енергійність.

4.2. Моральні якості співробітника, необхідні для роботи в колективі і виконання своїх функціональних обов'язків:

- емпатія,
- доброзичливість,
- уважність,
- здатність сприймати критику,
- відданість,
- культурність,
- порядність,
- чесність,
- скромність,
- справедливість.

4.3. На підприємстві нетерпимі прояви таких людських вад: безвідповідальність, віроломство, грубість, владолюбство, жадібність, заздрість, інтриганство, лінощі, розбещеність, хтивість, лицемірство, недисциплінованість, непорядність, нечесність, підлість, зрадництво, хамство.

4.4. Підприємство може проводити соціально-психологічне тестування співробітника з метою визначення об'єктивного набору якостей для конкретної посади і забезпечення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Умови праці. Робоче місце

5.1. Підприємство забезпечує кожному співробітнику комфортні умови праці в офісі, оснащені сучасними меблями і обладнанням:

- окремий стіл і стілець (для службовця), окреме місце (для робітника);
- вільний допуск до шаф відділу, інструкцій та рекомендацій;
- вільний доступ до комп'ютера і робота на ньому;
- користування службовим телефоном;
- використання розмножувальної техніки (для службовців);
- користування службовим транспортом (якщо підприємство організує перевезення або потрібно за посадою).

5.2. Підприємство рекомендує співробітнику:

- не призначати і не проводити зустрічі з родичами і друзями всередині підприємства;
- скоротити до мінімуму особисті розмови по службовому телефону;
- не використовувати будь-які види обладнання і транспорт в особистих цілях без дозволу керівництва;
- не вести ділові переговори в присутності сторонніх осіб, якщо це призведе до розголошення службової таємниці;
- використовувати для відпочинку тільки спеціально відведений час (перерви);
- не допускати використання обладнання відвідувачами.

5.3. Здоров'я і роботоздатність

Підприємство проголошує здоровий спосіб життя, праці і відпочинку і готове всіляко цьому сприяти. Ми закликаємо співробітників регулярно займатися різними видами фізичної культури.

Для вирішення цього завдання підприємство:

- забезпечує співробітників комфортними умовами праці;
- проводить щорічне профілактичне обстеження співробітників;
- оплачує оздоровчий комплекс;
- надає гнучкий робочий графік для занять спортом;
- надає нормовані перерви в робочий час для гімнастичних вправ і відпочинку;

- забороняє паління і вживання алкоголю в приміщеннях підприємства;
- преміює співробітників, що працюють без лікарняних листків.

6. Оплата праці

6.1. На підприємстві прийняті такі принципи оплати і оцінки праці:

- орієнтація на досягнення кінцевого результату;
- поєднання колективного і особистого інтересу;
- оплата залежно від кількості і складності праці;
- відмова від зрівнялівки в оплаті;
- нормативний метод планування праці;
- заохочення на суміщення професій;
- заробітна плата співробітника – службова таємниця;
- нижня межа зарплати дорівнює прожитковому мінімуму, а верхньої межі оплати немає;
- преміювання співробітника за квартал за коефіцієнтом трудового вкладу (КТВ);
- оцінювання праці проводить безпосередньо керівник;
- додаткова оплата за рахунок соціальних благ і гарантій;
- додаткова оплата за вислугу років;
- штрафування за нанесення матеріальної і моральної шкоди.

6.2. Для штатного персоналу на підприємстві прийнята почасово-преміальна система оплати праці, яка складається із гарантованої оплати праці (посадового окладу), винагород за досягнутий кінцевий результат і премії за підсумками роботи за квартал.

Посадовий оклад визначається за штатним розкладом і погоджується в контракті. Винагорода за кінцевий результат визначається залежно від отриманого валового доходу. Премія за результатами роботи за квартал устанавлюється керівництвом за КТВ.

6.3. Для працівників, що не перебувають у штаті підприємства, прийнята відрядно-преміальна система оплати праці, за якої відрядна оплата праці визначається як добуток обсягу випущеної продукції (робіт, послуг) на відрядну ставку оплати праці плюс премія із прибутку (доходу).

6.4. Оцінювання праці штатного персоналу здійснюється раз на три роки шляхом вивчення потенціалу працівників та їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі:

- економічних результатів підприємства та його підрозділів;
- результатів виконання квартальних і місячних планів;
- оцінювання професійних знань і умінь;
- аналізу рівномірності завантаження співробітників.

Оцінювання здійснюється атестаційною комісією і зберігається в особовій справі співробітника.

7. Соціальні блага

Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах колективу підприємства і залежить від доходів і фінансового стану підприємства. Мінімальний перелік соціальних благ, однакових для всіх співробітників, записується в колективному договорі і містить у собі:

- отримання матеріальної допомоги для придбання путівки в будинок відпочинку або грошової компенсації в розмірі посадового окладу;
- компенсацію витрат на харчування протягом робочого дня;
- оплату банкетів співробітників у святкові дні;
- оплату фірмового одягу співробітників;
- безкоштовне користування спортивним залом і оздоровчими установами (власними чи орендованими);
- оплату відряджень і представницьких витрат за нормами, що діють на підприємстві;
- компенсацію за використання особистого транспорту або міського громадського транспорту в службових цілях;
- подарунки до дня народження і ювілейних дат;
- оплату дитячих закладів і виплату допомоги незаможним сім'ям;
- оплату витрат на весілля співробітника, народження дитини;
- оплату можливого поліпшення житлових умов (безвідсотковий кредит, житлова позика тощо).

8. Соціальні гарантії

Кожному працівнику гарантуються такі соціальні права:

- щорічна оплачувана відпустка не менше _____ робочих днів;
- оплата додаткової відпустки за особливі умови до _____ робочих днів;

- оплата лікарняних листків у випадку тимчасової непрацездатності чи травм в установленому КЗпП розмірі;
- страхуванні життя співробітників в розмірі до _____ тис. грн.;
- додаткова пенсія за бажанням співробітника (перерахування частини його зарплати в недержавний пенсійний фонд);
- оплата витрат у випадку смерті співробітника в сумі до _____ тис. грн або його близького родича в розмірі _____ тис. грн;
- виплата одноразової допомоги в розмірі 2-місячного посадового окладу в разі звільнення чи скорочення штатів з ініціативи адміністрації;
- платна медична допомога у разі отримання трудової травми чи тимчасової непрацездатності.

9. Захоплення (хобі)

На підприємстві прийнята концепція всебічного розвитку особистості, тому ми всіляко заохочуємо різні захоплення співробітників у вільний час: читання літератури, заняття мистецтвом, відвідування театрів і кіно, заняття мисливством і рибальством тощо.

Планові заходи для колективу підприємства чи його підрозділів оплачуються за рахунок фонду соціального розвитку.

Підприємство не підтримує захоплення азартними іграми на гроші (карти, кості, рулетка, перегони тощо).

Підприємство не рекомендує брати подарунки від клієнтів і вважає неприпустимим надання в обмін на них службової інформації.

Література: основна [1–5]
додаткова [8; 13; 28; 35; 36]

Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту

Ситуаційно-розрахункова вправа “Вибір для “Інко-тур”

Постановка завдання

Підприємство туристичної індустрії “Інко-тур” спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання або видів бізнесу, економічну характеристику яких подано в табл. 3.

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур”

№ пор.	Показник	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Стратегічні зони господарювання					
		Франція	Італія	Словакія	Франція	Італія	США
1	Ріст ринку	15	20	7	2	12	2
2	Відносна частка на ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації (тис. гр. од)*	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. гр. од.)	3	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. гр. од.)	2	2	10	10	5	1

* тис. ГО – 10 тисяч грошових одиниць

Завдання до ситуаційно-розрахункової вправи

1. Охарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ).
2. Визначте перспективні стратегічні зони господарювання.
3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу.

Методичні вказівки до виконання ситуаційно-розрахункової вправи

Перед тим як розпочати роботу над ситуаційно-розрахунковою вправою треба повторити теоретичні питання щодо матриці БКГ “Ріст – частка ринку”.

Побудова матриці Бостонської консультативної групи

А. Аналізують такі критерії для побудови двомірної матриці БКГ:

- темпи росту ринку (обсяг реалізації);
- відносна частка ринку.

Б. Для аналізу стратегічних зон господарювання фірми використовують стандартні показники:

- середній ріст ринку – 10 %;
- відносна частка ринку туристичних послуг – на рівні 1,0 (обсяг продажу цієї фірми = обсягу продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- обсяги реалізації за кожною із стратегічних зон господарювання позначають як кола, розмір якого відповідає обсягу реалізації;
- частку покриття витрат розраховують і вносять дані в таблицю та відмічаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

Частка покриття витрат = Покриття витрат: Обсяг реалізації.

Аналіз матриці Бостонської консультативної групи

Стратегічні рекомендації розробляють на базі аналізу матриці БКГ, які повинні містити:

- варіант стратегії:
 - збільшення частки ринку;
 - стратегія скорочення для цього виду бізнесу;
 - зменшення інвестування в цей вид бізнесу.
- зміна обсягів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

1. Оцінювання та характеристику стратегічних зон господарювання слід провести розрахунок частки покриття витрат і результати подати у вигляді табл. 4.

Таблиця 4

Розрахунок частки покриття витрат

Показник	Групові тури			Топ-тури		
	Стратегічні зони господарювання					
	Франція	Італія	Словакія	Франція	Словакія	США
№ на матриці БКГ	1	2	3	4	5	6
Частка покриття витрат						

Матрицю БКГ для стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур” навести графічно.

2. Для вибору перспективних стратегічних зон господарювання слід провести аналіз матриці БКГ і розрахунок частки покриття витрат ПТІ “Інко-тур”.

3. Стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” за кожною із стратегічних одиниць бізнесу треба навести у вигляді таблиці (табл. 5).

Стратегічні рекомендації ПТІ “Інко-тур”

Групові тури	
Групові тури до Франції (№ 1)	Збільшити обсяг реалізації. Зміцнювати зону господарювання за рахунок додаткових інвестицій
...	...
Топ-тури	
Топ тури до Франції (№ 4)	Проводити політику підтримки обсягу реалізації цього виду туристичних послуг. Частина коштів від прибутку спрямувати на підтримку стратегічних зон № 1 та № 5, можливо № 2
...	...

Література: основна [1–5];
додаткова [5; 8; 13; 29; 31; 49]

Тема 4. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?
2. При умові, що ви головний менеджер фірми, якій би організаційній будові віддали б перевагу? Чому?
3. Яка роль неформальних організацій в управлінні сучасними підприємствами?
4. На прикладі конкретної організації покажіть графічно, визначте тип структури управління. Чи існує потреба в удосконаленні цієї структури управління?
5. Використовуючи матеріали мережі Internet (www.prenhall.com/gobbinsmgt) визначте рішення, які були прийняті в Bugman Labs з приводу шести основних елементів організаційної структури і визначте, який тип організації характеризує компанію. З'ясуйте особливості формування організаційної структури управління компанії.

Методичні вказівки до виконання завдання

Відповіді на перше та друге завдання сформулюйте із врахуванням організаційно-правової форми підприємницької діяльності, розміру бізнесу та сфери діяльності.

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Література: основна [1–5];
додаткова [13; 15; 22; 31]

Тема 5. Мотивування як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте планування кар’єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб і основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: маршала, майстра та аналітика (використовуючи характеристику психотипів, наведену нижче).
3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар’єри та розробіть план ділової кар’єри для кожного психотипу працівників. Дайте обґрунтування щодо мотиваційної доцільності.
4. Порівняйте план ділової кар’єри для кожного психотипу працівника з віковою динамікою пріоритетів і потреб. Аналіз подайте у вигляді таблиці.

Методичні вказівки до виконання завдання

Перед тим як розпочати роботу над завданням, слід повторити теоретичний матеріал (змістовні та процесуальні теорії мотивації).

Маршал (ESTP)

Стимул, який рухає Маршалом, є досягнення визначеного статусу: фахової вершини, кар’єри, можливості дорого і красиво вдягатися і т. д. Якщо ваш співробітник належить до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на вищу посаду, якщо немає — доцільно ввести престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Необхідно постійно пам’ятати, що йому набагато легше командувати іншими, як підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди буде шукати інше місце, де його вплив на хід справ буде більш значним.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній справі. Для розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, у яких незначних питаннях ви ладні йому поступитись. Домігшись невеликих поступок з вашої сторони на початку розмови, Маршал стане більш поблажливий наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнутий, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає невпевненість у завтрашньому дні, своїх можливостях або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, скажімо фразою “Не засмучуйся, усе зорганізується, адже...”, то відчуєте вдячність від нього.

Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу – великий прагматик. Для нього головний стимул у роботі – добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не буде. Крім того, для нього дуже важливі гарні умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приладдя під рукою, і доброзичливе ставлення товаришів по службі. Майстер для роботи вибере затишну невелику кімнату, а не престижний офіс, де панує постійний поспіх, юрмляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитись.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його правністю.

У Майстра бувають періоди спаду працездатності, коли він перебуває в поганому настрої. У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування і натхненні оптимістичні поради, на зразок: “Що ти розкис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!”

Майстер цікавиться життям інших людей, він живо сприймає інформацію про їхні потенційні можливості і взаємини, хоча навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти, відзначати його здібності, надавати йому можливість працювати спокійно за своїми технологіями, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар'єрне зростання — мало що важить для Аналітика. Для нього головне — цікава робота, яка дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі справа не йде далі, його внесок у край необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє логічно обмірковувати. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров'я. Облаштованість робочого місця і побуту не для нього, однак комфорт підвищує продуктивність і настрій Аналітика. Він зовсім непробивний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Коли вирішити за нього проблеми такого плану, він буде дуже вдячним.

Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки у всьому, що стосується особисто його.

План ділової кар'єри працівників доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 6).

Таблиця 6

Планування ділової кар'єри працівника —
(психотип ESTJ — адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
1	2	3	4
Стажер	19–24	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ВНЗ за програмою “бакалавр”
Майстер-бригадир	22–26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси в бізнес школі або школі менеджерів (3–4 тижні)
Начальник дільниці	26–30	Призначення	Навчання у ВНЗ за програмою “Магістр з менеджменту”
Начальник цеху	30–37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37–43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи

1	2	3	4
Директор	43–55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових та науково-практичних конференціях
Консультант директора	55–65	Призначення	Участь у виставках, наукових та науково-практичних конференціях, симпозиумах

Зіставлення плану ділової кар'єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів та потреб необхідно подати в табл. 7.

Таблиця 7

Кореляційний аналіз між планом ділової кар'єри працівника ... (психотип ESTJ – адміністратор) і віковою динамікою пріоритетів та потреб

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			Вікові	Типологічні	Вікові	Типологічні
Стажер	19–24	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Впевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управлінця	Початок самоствердження	Підтримка у кар'єрному зростанні. Консультування з організаційних та фахових питань
....

Розглядаючи підходи до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію надану в табл. 8.

Таблиця 8

Вікова динаміка пріоритетів і потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
1	2	3	4	5
Попередній	до 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах і сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	до 30	Розвиток умінь і навичок. Формування кваліфікованого фахівця	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності

1	2	3	4	5
Просування	30–45	Зростання кваліфікації. Просування по службових щаблях. Набуття нових навичок і досвіду	Високий рівень оплати праці. Здоров'я	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги
Збереження	45–60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду	Підвищення якості життя. Здоров'я	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я	Стабілізація самовираження, поваги

Література: основна [1–5]; додаткова [5; 7; 11–13; 16; 22]

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

Теми рефератів

1. Значення і місце контролю в системі функцій менеджменту.
2. Організація самоконтролю.
3. Техніка проведення контролю.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
5. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.
6. Система фінансового контролю в організації.
7. Методи оцінювання інформації про результати проведеного контролювання.
8. Проблеми організації контролю у великих компаніях.
9. Проблеми взаємовідносин між контролюючими та підконтрольними суб'єктами.
10. Лінії поведінки менеджера після оцінки результатів процесу контролю.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що *основна мета контролю* полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотри-

мання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Важливе значення повинно надаватися сьогодні виконанню функції контролю самими підлеглими та *самоконтролю*. У діяльності підприємства є дуже багато сторін, які повинні бути підконтрольні колективу або його представникам. В умовах демократичного розвитку — це один із засобів залучення колективу до управління підприємством і впливу на його керівництво. *Самоконтроль* стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за результати, потребує менше часу і витрат, ніж будь-які інші види контролю.

Вимоги до контролю: постійність і оперативність; поєднання перевірки зверху і контролю знизу; об'єктивність; масовість і гласність; дієвість; плановість; економічність; науковість.

Адміністративний (службовий) контроль, не передбачає контролювати кожну функцію або кожного працівника, щоб повністю орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконуються належним чином.

Система *фінансового контролю* допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства: чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи *бюджетного контролю* допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи і витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Системи *контролю якості* забезпечують менеджерів інформацією, яка допомагає оцінювати якість продукції (послуг) та визначати їх конкурентоспроможність. Системи *контролю товарно-матеріальних запасів* мають гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає *операційний менеджмент*, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерно орієнтовані *інформаційні системи*, які використовують все більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

Розрахункова вправа “Визначення коефіцієнта бездефектності праці”

Постановка завдання

У ВАТ “Альфа” має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Вам доручено визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Інформаційна база завдання

Інформація, що необхідна для проведення розрахунків наведена в табл. 9 “Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”.

Таблиця 9

Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіка поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність у роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних завдань	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузнецов В. С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бекетов Б. Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І. Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В. А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г. А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В. И.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н. І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай Й. Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О. Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П. О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рус О. Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60
Круглов Р. Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н. Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І. Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І. Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н. С.	7	8	-	2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В. Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н. Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є. Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В. І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

Завдання до розрахункової вправи

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації для атестаційної комісії.

Методичні рекомендації до розв'язання розрахункової вправи

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_o), який розраховується за формулою:

$$K_o = K_o \times K_y,$$

де: K_o — коефіцієнт відповідальності;
 K_y — коефіцієнт якості роботи;

$$K_o = T : T_\phi,$$

де T — заданий термін виконання завдання, дні або години;

T_ϕ — фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_y = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\text{ш}},$$

де: $K_{\text{ш}}$ — порушення при виконанні i -го завдання
 n — кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок — 0,2; по-

рушення місячних планів — 0,3; неритмічне завантаження цехів — 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій — 0,4; невиконання розпоряджень керівництва — 0,4; неоперативність у роботі — 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку — 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів — 0,3.

Література: основна [1–3; 5];
додаткова [2; 8; 10; 11; 13; 31]

Тема 7. Регулювання як загальна функція менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організування, планування, мотивації і контролю.
2. Опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.
3. Наведіть приклад стабілізуючого регулювання, дисциплінарного регулювання.
4. Проаналізуйте терміни “регулювання”, “керівництво”, “влада”, “лідерство”.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна скористатися публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо) або інформацією, яка наводиться на Internet-сайтах різних компаній та організацій.

Опис процесу оперативного регулювання має містити інформацію про те, які операції (дії) проводяться на підприємстві на конкретний момент часу, чи вимагають вони здійснення регулюючого впливу і яким саме чином.

Література: основна [1; 5];
додаткова [11; 15]

Тема 8. Методи менеджменту

Завдання для самостійної роботи

1. Особливості застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту.
2. Мотивуйте можливість або неможливість ситуації, за якої виявляються непотрібними організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
3. За яких обставин необхідне застосування розпорядчих методів менеджменту?
4. Чому організаційно-методичне інструктування є ефективним засобом інформаційного впливу?
5. З'ясуйте вплив психологічного клімату на роботу трудового колективу на конкретних прикладах.

Методичні вказівки до виконання завдання

Базуючись на матеріалах теоретичного курсу, сформулюйте відповідь на питання 1. Завдання 2–4 потребують 2–3 конкретних приклади (із власного досвіду, із публікацій періодичних видань).

Ситуаційна вправа 1

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки до кінця робочого дня необхідно виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітників. Ризикуючи життям, робітник ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання до ситуаційної вправи 1

1. Якими мають бути дії начальника цеху щодо майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доцільно буде застосувати соціально-психологічні методи у цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства треба прийняти стосовно організації роботи ремонтної бригади?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 1

З кожного питання треба чітко сформулювати можливі дії керівництва і визначити, які методи менеджменту при цьому задіяні. Наприклад, дія – накладання штрафу, метод – економічний.

Ситуаційна вправа 2

Для наведених функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їх реалізації:

- 1) мотивування персоналу організації;
- 2) планування маркетингової діяльності;
- 3) організування роботи торговельного відділу;
- 4) контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
- 5) регулювання діяльності транспортного відділу.

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 2

Відповідь слід оформити у вигляді таблиці.

Приклад виконання завдання наведено в табл. 10.

Таблиця 10

№ пор.	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	1. Економічні (премія) 2. Адміністративні (винесення подяки) 3. ...
2

Ситуаційна вправа 3

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 11) можуть бути отримані у процесі реалізації функцій менеджменту (організування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні).

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи 3

Визначені функції та методи відповідно запишіть у графу № 1 та № 2. В табл. 11 наведено приклад для документації “Фінансовий план”.

Таблиця 11

Функція менеджменту	Метод менеджменту	Види виробничо-господарської документації
Планування	Економічний	Фінансовий план
...	...	Графік руху транспорту
		Інструкції з експлуатації верстата
		Конструкторські схеми складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту
		Положення про погодинну оплату праці водіїв
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників
		Положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту
		Посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Штатний розпис працівників транспортної служби
		Штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу

Література: основна [5];
додаткова [15]

Змістовий модуль II. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту

Тема 9. Управлінські рішення

Завдання для самостійної роботи

1. На прикладі виробничого або торгівельного підприємства опишіть процес прийняття управлінського рішення, який передбачає використання методу прогнозування.
2. На прикладі конкретних ситуацій поясніть, за допомогою яких критеріїв здійснюватиметься вибір можливого варіанту рішення.
3. Визначте, коли доцільно використовувати групове прийняття рішень, а коли індивідуальне.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для виконання завдання можна розглянути, наприклад, ситуацію, коли керівництву необхідно прийняти рішення про закупівлю певної партії товару, сировини, підписання договору із оптовими клієнтами або постачальниками, зниження або підвищення цін на певні види товару, скорочення або розширення штату або виробничих площ підприємства тощо.

Ситуаційно-аналітична вправа “Кадрове агентство”

Постановка завдання

До недавнього часу в Києві існувало всього три профільні агентства, які здійснювали підбір гувернанток і нянь для догляду за дитиною: “Уют-сервіс”, “Матіола”, “Пелюстки троянд”. Пізніше додалося ще кілька фірм. Свої послуги на ринку сімейних помічників самостійно пропонують також няні-любительки. Утім, деякі релігійні товариства також рекомендують використовувати у цій ролі “рекрутів” зі своєї общини.

Схема роботи агентства з клієнтом стандартна. Після з'ясування вимог і побажань організується зустріч з 4–5 кандидатами, які найбільше відповідають вимогам клієнтів. Коли вибір зроблено, няня розпочинає працювати 2 тижні оплачуваного періоду, який визначається як випробувальний. Потім укладається трьохсторонній договір між клієнтом, найманим працівником і агентством.

Під пильним контролем кадрового працівника перебувають усі “плюси” і “мінуси” здобувача посади гувернантки або няні. Хоча не

можливо передбачити, які стосунки будуть між працівником і клієнтом у сім'ї. Для цього існує контракт. Згідно із контрактом агентство протягом 4 місяців гарантує безкоштовну заміну персоналу і має улагоджувати всі непорозуміння між сторонами. Крім того, воно збирає всі необхідні документи: починаючи з паспортних даних і закінчуючи довідками про несудимість.

Попри стандартизовану схему роботи з клієнтом, посередники відрізняються методом підбору бази даних. Доволі складно потрапити до цього списку професійних нянь і гувернанток. У кожному агентстві по-різному здійснюється відбір здобувачів.

В агентстві “Пелюстки троянд” набирають лише професіоналів, які мають солідний досвід роботи. Кандидати проходять складне тестування. Їх ретельно перевіряють на володіння різними методиками та вміння діяти в непередбачуваних ситуаціях. Агентство “Матіола” створює базу зі “своїх людей”. Тобто агентство спочатку платно навчає за авторськими методиками, а потім безкоштовно працевлаштовує. Під час навчання кандидат має засвоїти необхідні практичні навички і ознайомитися з основами педагогіки, а головне — збагнути психологію успіху. Паралельно педагоги фірми навчають майбутніх нянь і гувернанток, складають психологічний портрет своїх підопічних.

Агентство “Уют-сервіс” зобов'язує кандидата пройти тестування з консультантом. Здобувач на посаду няні або гувернантки має пройти через перевірки з боку спеціалістів, в тому числі на його лояльність до держави. В межах закону перевіряються також і члени сім'ї майбутньої няні.

Потім кандидати проходять навчання. Педагоги дають свої рекомендації. На останньому етапі консультант складає психологічний портрет кожного здобувача. Тестування спеціального “журі” проясняє картину остаточно, чи варто працювати з цією людиною.

Претендентів на таку роботу чимало, хоча замовлень на домашній персонал надходить на кадровий ринок значно більше. Особливо чітко спостерігається ця тенденція за останні 10 років. Це пов'язано з тим, що з кожним днем в Україні підвищуються вимоги до освіти. Наприклад, нині для прийому до школи діти вже повинні вміти читати. Програми дитячого садочка передбачають лише ознайомлення з алфавітом.

Таким чином, попит на подібні послуги збільшився в десять разів. Наймання домашнього персоналу стало необхідним для багатьох

людей. Крім того, люди перестали замовчувати, що користуються такими послугами. Ці послуги мають суттєві переваги: гувернантка увесь свій час витрачає на розвиток дитини. До того ж дитина сприймає знання від чужої людини значно краще, ніж від будь-якого члена сім'ї.

Збільшення ринку роботодавців викликало підвищення жорстких вимог до кандидатів. Нині агентствам вже доволі важко знайти необхідну кількість кваліфікованого персоналу. Останні також починають розуміти свою ціну. Відбувається обопільний вибір. І якщо гувернантку не влаштує роботодавець, вона відмовляється, не маючи сумніву у своїй професійній затребуваності.

Одна з основних проблем, з яким зустрічаються агентства, — це недовіра і з боку клієнтів, і здобувачів. Часто агентствам доводиться зустрічатися з кандидатами, які мали справу з фіктивними кадровими агентствами. Такі організації пропонують придбати власні списки телефонів роботодавців. Після укладення вдалої угоди фіктивні фірми зникають. Такі структури суттєво шкодять іміджу кадрового бізнесу. Ще одна проблема цього бізнесу: вередливі клієнти. Цей контингент, як правило, недобросовісно користується правом на безкоштовну заміну. Чимало є випадків, коли такі клієнти отримавши послуги 2–3 гувернанток одного агентства, прямують із запитом до конкуруючої фірми.

У цілому слід зазначити, що ситуація на ринку цих послуг наступна: попит зростає, а пропозиція зменшується. Така ситуація може викликати підвищення цін на такі послуги.

Гувернанток та нянь внесено до державного класифікатора професій. Таким чином, працюючи на цій посаді, можна заробити стаж і пенсію. Для того, аби ця робота стала офіційною, необхідно оформити двосторонній договір у службі зайнятості. Здобувач сплачує встановлений державою прибутковий податок зі своєї заробітної плати.

Довідка:

1. Обов'язки няні — робота з дітьми, яким ще немає року. Няні — це переважно лікарі-педіатри, патронажні медсестри, медсестри з палат новонароджених.
2. Гувернантку наймають, аби вона забезпечила всебічний розвиток дитини і підготувала її до школи. Ці послуги пропонують вчителі початкової і середньої школи, вихователі дитячих садочків, випускники педагогічних вищих навчальних закладів.

Завдання до ситуаційно-аналітичної вправи

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство “Мері Поппінс”. Враховуючи умови ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну компанію (фінансові можливості незначні);
- підвищити або зменшити ціну послуг;
- відкрити філію в іншому місті;
- розширити перелік послуг;
- внести зміни до контрактів, що укладаються з клієнтами.

Методичні вказівки до вирішення ситуаційно-аналітичної вправи

Для виконання завдання необхідно:

1. Визначити фактори, які супроводжують процес прийняття рішення.
2. З’ясувати увесь перелік можливих альтернативних рішень.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної вправи оформити у вигляді таблиці (табл. 11).

Таблиця 11

Результати опрацювання ситуаційної вправи

№ пор.	Можливі дії керівництва агентства	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1	Проведення активної рекламної компанії	Незначні фінансові можливості	1. Публікації рекламних оголошень у місцевих газетах. 2. Розповсюдження рекламної продукції в місцях перебування потенційних клієнтів (офіси великих компаній, дитячі поліклініки) 3.
2	...				
3					
4					
5					

Література: основна [1–3; 5];
додаткова [2; 11; 15; 49]

Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. Обґрунтуйте на конкретних прикладах важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
2. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
3. Спробуйте ідентифікувати фактори, що впливають на процес обміну інформації: в університеті, на підприємстві.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для підготовки відповідей користуйтеся і публікаціями із періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо), і опирайтесь на ситуації із власного досвіду.

На друге завдання наведіть 2–3 приклади (опишіть ситуації), чітко визначте комунікаційну перешкоду та найефективніші засоби їх подолання.

Результати опрацювання третього завдання слід оформити у вигляді таблиці (табл. 12.)

Таблиця 12

Фактори, що впливають на процес обміну інформації в університеті

Опис ситуації	Ідентифікований фактор впливу на комунікаційний процес	Негативні наслідки впливу фактора	Засоби подолання комунікаційної перешкоди
Директор підприємства обмежується збиранням інформації про підрозділи, в яких відбуваються нововведення, від інших посадових осіб, а сам не відвідує трудові колективи	Поганий зворотний зв'язок	Він не уявляє реальної картини ставлення працівників до здійснюваних у виробництві нововведень	1. Управлінські дії з боку керівника (періодичні наради з трудовими колективами підрозділів, в яких відбуваються нововведення). 2. Системи зворотного зв'язку (застосування програми “Відкриті двері”, “Говори”, “Через голову”). 3. Система збирання пропозицій
...

Література: основна [1; 3; 5];

додаткова [7; 15; 31]

Тема 11. Керівництво та лідерство

Аналітична вправа “Визначення стилю керівництва”

Треба визначити стиль керівництва будь-кого із керівників вашого факультету або вищого навчального закладу.

Завдання до аналітичної вправи

1. Чи дії керівника спрямовані до взаємодії з людьми?
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть у групі: “Чи доцільно за різних обставин дотримуватись одного стилю керівництва?”

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Для виконання необхідно вибрати людину, діяльність якої ви знаєте.

З метою визначення стилю керівництва необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів — постійно робить так; 1 бал — ніколи так не чинить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно робити.
6. Вчить студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість обміркувати проблеми факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.

18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо надає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів.

Показник 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 і більше балів, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12–14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Література: основна [1–5];
додаткова [21; 41; 47]

Тема 12. Менеджмент груп і команд

Аналітична вправа “Управління конфліктами в організації”

Використовуючи матеріали періодичних видань, проаналізуйте різні види конфліктів: міжособистісних, між особою і групою, міжгрупові, між керуючою та керованою системами.

Завдання до аналітичної вправи

1. Змоделуйте процес управління конфліктом. Який етап найважчий для виконання? Чому?
2. Визначте, у якій фазі перебуває цей конфлікт.

3. Назвіть міжособистісні або структурні методи подолання конфлікту, які можна запропонувати для залагодження конфлікту, що вже назрів. Які недоліки і переваги кожного з методів?
4. Спрогнозуйте результат від застосування методів залагодження конфліктів учасниками протистояння.
5. Зробіть висновок про зосередження зусиль менеджерами передусім на стадії попередження конфліктів. Обґрунтуйте чому.

Методичні вказівки до виконання аналітичної вправи

Для виконання необхідно повторити теоретичний курс за тематикою “Управління конфліктами” (природа конфлікту в організації, типи конфліктів, управління конфліктною ситуацією) та ознайомитися з публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Використання запропонованих методів вирішення конфлікту слід обґрунтувати (кількома реченнями) та спрогнозувати реакцію на нього його учасників та спостерігачів.

Література: основна [1; 3; 5];
додаткова [7; 10; 29]

Тема 13. Відповідальність і етика в менеджменті

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте конкретні приклади прояву соціальної та юридичної відповідальності.
2. Значення кодексу етики бізнесу.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для опрацювання першого завдання рекомендуємо скористатися книгою Р. Т. Де Джордж Деловая етика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Эконом. шк. М.: Издат. группа “Прогресс”, 2001. — Т. 1–2”.

Щодо підготовки відповіді на друге завдання слід враховувати, що в своїй практичній діяльності підприємці та менеджери користуються “неписаним” кодексом, який становить сукупність етичних норм, що регулюють взаємовідносини з партнерами і певні правила підприємницької діяльності, які забезпечують успіх справі. З кодексом пов’язано професійний етикет — встановлений багатолітньою практикою порядок і манери поведінки, а також ритуали та форми безпосереднього спілкування.

У світовій практиці є досвід створення компаніями власних кодексів честі або кодексів ділової поведінки. Компанія Commins Engine має кодекс, який можна назвати однохвилинним кодексом етики:

1. Підпорядкованість закону.
2. Бути чесним та оцінювати події справедливо і точно.
3. Бути справедливим — надавати можливість висловлюватися кожному.
4. Бути турботливим — піклуватися про те, щоб фірма сприятливо впливала на інших.
5. Бути сміливим. Ставитися до інших з повагою, навіть коли це збитково для справи.

Теми рефератів

1. Соціальна і юридична відповідальність у бізнесі.
2. Етика бізнесу і сучасне управління.
3. Етичні нормативи, соціальні ревізії.
4. Навчання етичній поведінці.

Методичні вказівки до підготовки рефератів

Для підготовки рефератів слід ознайомитися з навчальною літературою (зокрема з підручниками з етики, ділового етикету) та публікаціями періодичних видань (“Бізнес”, “Деловой журнал”, “Персонал”, “Теория и практика управления” тощо).

Література: основна [1; 5];
додаткова [5; 16; 44]

Тема 14. Організаційні зміни. Ефективність менеджменту

Дати відповіді на питання:

1. Чи можуть ситуаційні зміни бути запланованими наперед? Чому?
2. Чи повинні всі організаційні зміни бути планованими? Чому?
3. Чи на всіх етапах організаційних змін виникає однаковий опір з боку працівників? Відповідь обґрунтуйте.
4. Дайте приклади використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання

При розкритті питань необхідно звернути увагу на те, що під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;
- 3) організація намагається пристосовувати середовище до себе.

У спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт:

- 1) аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін;
- 2) вибір тактики проведення організаційних змін;
- 3) створення умов для здійснення змін;
- 4) вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни;
- 5) вибір методу здійснення організаційних змін.

Основними причинами опору організаційним змінам є невизначеність, власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, різне сприйняття, відчуття втрати. Існує кілька стратегій подолання опору організаційним змінам.

Завдання для самостійної роботи

Використовуючи матеріали журналу “Бизнес” розділ “Компанії і ринки” та журналу “Компаньйон”, статті мережі Internet, визначте особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах за наступними напрямками:

- Короткий опис та характеристика діяльності підприємства (галузь діяльності).
- Сутність змін.
- Причини змін, в тому числі внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють необхідність проведення змін.

- Підприємець або менеджер (група менеджерів) як організатор перетворень.
- Визначення часу, за яким мають бути проведені зміни.
- Визначення місця, звідки повинні починатися зміни.
- Причини опору змінам.
- Заходи ефективної реалізації перетворень:
 - зміна структури, що включає в себе будь-які модифікації відносин влади, норми керованості, координаційних механізмів, ступеня централізації чи інших структурних параметрів, в т. ч. департаменталізацію, зміна робочих завдань;
 - зміна технології — модифікація способів виконання роботи, технології виробництва, робочих процесів або обладнання;
 - зміна персоналу, що передбачає зміну у відношеннях, очікуванні, сприйнятті та поведінці працівників.
- Визначення причин опору змінам з боку працівників, а також методів зниження та подолання опору змінам (навчання та спілкування; залучення до прийняття рішень; допомога та підтримка персоналу; переговори, маніпуляція та кооптація; примушування).
- Розроблення заходів ефективних міжособистісних взаємин, що стосуються тренінгів із самоаналізу, створення команди, міжгрупового розвитку, консультацій (із залученням зовнішніх консультантів), широкомасштабного зворотного зв'язку.
- Зміни організаційної культури.
- Методи стимулювання новаторства, креативності та запровадження нововведень.

Методичні вказівки до виконання завдання

Для визначення особливості здійснення процесу організаційних змін на вітчизняних підприємствах доцільно проаналізувати діяльність з об'єднання вітчизняних компаній.

Для збору інформації як ключове слово можна використати “новини компаній”, “тенденції розвитку”, “нововведення”, “зміни структури управління”, “модернізація”. Цього вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо організаційних змін провідних вітчизняних організацій.

Зразок інформації.

При розміщенні реклами у друкованих засобах масової інформації рекламне агентство, як правило, є посередником між клієнтом

та видавництвом. За задумом, відносини між видавцями, рекламними агентствами та клієнтами мали б бути співпрацею зацікавлених сторін, однак насправді це не так. У друкованій періодиці зберігається тенденція до скорочення накладів загальнонаціональних видань та зростання зацікавленості до спеціалізованих, що суттєво впливає на взаємовідносини в рамках “друкованого тандему”.

Ситуаційна вправа

Політика банку орієнтована на одержання максимального прибутку. Одностороння орієнтація управління призвела до втрати конкурентоздатності. Тому менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників банку, яка ґрунтувалася на наступних положеннях:

1. Інтереси клієнта — на першому місці.
2. Використання в банку сучасної техніки та технології, маючи при цьому максимальний зиск.
3. Заохочення здійснювати за конкретні результати роботи.

Завдання до ситуаційної вправи

1. Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальні результати?
2. За рахунок чого комерційний банк може суттєво покращити свої фінансові результати, запроваджуючи зміни у поведінці всіх співробітників банку в їх ціннісній орієнтації?
3. Які досягнення морально-етичного характеру спонукає запровадження нової системи орієнтирів?

Методичні вказівки до виконання ситуаційної вправи

Для виконання доцільно ознайомитися з досвідом провідних фірм світу щодо формування системи орієнтації співробітників (публікації журналу “Персонал”, “Бизнес”).

Література: основна [1; 5];
додаткова [7; 11]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Гріффін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
2. *Завадський Й. С.* Менеджмент=Management. — 2-ге вид. — К.: Україн.-фін. ін-т менедж. і бізнесу, 1998. — Т. 1. — 542 с.
3. *Кузьмін О.Є, Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
4. *Сладкевич В. П., Чернявський А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
5. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

Додаткова

1. *Абчук В. А.* Азбука менеджмента. — СПб.: Союз. — 1998. — 272 с.
2. *Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. Кн. 1.* — Ужгород: Закарпат. шк. менедж., 1995. — 397 с.
3. *Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. Кн. 2.* — Ужгород: Закарпат. шк. менедж., 1995. — 385 с.
4. *Аникин Б. А.* Высший менеджмент для руководителя. — Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2000. — 136 с.
5. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / Под ред. Ю. Н. Каптуревского: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
6. *Будзан Б.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2001. — 349 с.
7. *Бусыгин А. В.* Эффективный менеджмент: Учебник. — М.: Финпресс, 2000. — 1056 с.
8. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 256 с.
9. *Вейл Н.* Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: Новости, 1993. — 244 с.
10. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Ин-т междунар. права и экономики, ТРИАДА, 1997. — 384 с.
11. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
12. *Галькович Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 189 с.

13. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник = Management: Text-book. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 501 с.
14. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. — 496 с.
15. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. — СПб.: Спец. лит., 1999. — 700 с.
16. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
17. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке.: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с.
18. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 398 с.
19. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М.: Фаир-Пресс, 1998. — 288 с.
20. *Дункан Д. У.* Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников. — М.: БЕК, 1995. — 486 с.
21. *Зуб А. Т., Смирнов С. Г.* Лидерство в менеджменте. — М.: Воскресенье, ЗАО "Принт-ателье", 1999. — 216 с.
22. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. — 4-е изд., — Минск: Новое знание, 2001. — 336 с.
23. *Классики менеджмента = The IEVM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. Ю. Н. Каптуревский; Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.*
24. *Котляревский Ю. Л.* 13 этюдов менеджмента. — К.: Финансист, 2000. — 174 с.
25. *Кравченко А. И.* История менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. — М.: Академ. проект, 2000. — 352 с.
26. *Кредісов А. І.* Історія вчень менеджменту: Підруч. для вищ. навч. закл. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
27. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Знання, КОО, 1999. — 556 с.
28. *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента. — СПб.: ИД "МиМ", 1998. — 192 с.
29. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента — Management: Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
30. *Моул Д.* Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны. — Х.: Фактор, 2000. — 200 с.

31. *Мошек Г. Е.* Основы менеджменту. — К.: Київ. держ. торг.-екоп. ун-т, — 1998. — 188 с.
32. *Мошек Г. Е., Гомба Л. А., Казмерчук Н. Г., Поканевич Ю. А.* Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях. — К.: Київ. держ. торг.-екоп. ун-т., 1999.
33. *Общий менеджмент.* Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 252 с.
34. *Основы менеджмента.* Учеб. пособие — 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2000. — 176 с.
35. *Основы менеджмента:* Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1997. — 432 с.
36. *Основы современного менеджмента:* Учеб.-метод. пособие в 5 кн. Кн. 1 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 202 с.
37. *Основы современного менеджмента:* Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. Кн. 2 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 190 с.
38. *Основы современного менеджмента:* Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. Кн. 3 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 194 с.
39. *Основы современного менеджмента:* Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. Кн. 4 / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 184 с.
40. *Основы современного менеджмента:* Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. Кн. 5 / Под ред. А. П. Лыгалова А. П., А. А. Малышева. — Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. — 188 с.
41. *Олдкорн Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — 3-е изд. / Предисл. Е. П. Голубков; — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.
42. *Практическое руководство по менеджменту:* Междунар. опыт достижения успеха = Management Manual / Пер. с англ. О. А. Волмянская, Е. И. Волмянская. — Минск.: Новое знание, 1998. — 262 с.
43. *7 нот менеджмента = Настольная книга руководителя* / Под ред. В. Красновой, А. Привалова.— 5-е изд. — М.: Журн. “Эксперт”, 2001. — 656 с.
44. *Словарь-справочник менеджера* / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 608 с.

45. *Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация* / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1994. — 144 с.
46. *Справочник менеджера* / Под. ред. Э. А. Уткина. — М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. — 448 с.
47. *Уотермен П. Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)*. — М.: Прогресс, 1986.
48. *Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие.* — К.: Знание, 1998.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Менеджмент”	3
Методичні вказівки для самостійної роботи студентів.....	4
Зміст самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент”	5
Список літератури.....	53



Зам. № ВКЦ-3375

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП