

Н. Ю. ШИРЯЄВА

ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Рекомендовано до видання Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів



Одеса 2012

ББК: У 050.9(07)я75
Ш-64

Рекомендовано до видання Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист МОНУ від 11.06.08 за № 1.4/18-Г-1340)

Ширяєва Н.Ю.

Практикум з менеджменту: Навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку 030601 «Менеджмент». - Одеса: редакційно-видавничий відділ ОДАБА, 2012. - 77 с.

Рецензенти:

Сахацький Микола Павлович - доктор економічних наук, професор
Гречановська Ірина Генрихівна - доктор економічних наук, професор
Галушкіна Тетяна Павлівна - доктор економічних наук, професор

Структуру практикуму з менеджменту складено відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти Освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів напрямку 030601 «Менеджмент», затвердженої наказом МОНмолодьспорт від 29.03.2010 р. № 259, та навчальної програми з дисципліни «Менеджмент», схваленої на засіданні Президії НМК з менеджменту і адміністрування 22.04.2009 р., протокол № 22.

Основну увагу приділено розкриттю тем за допомогою додаткового навчально-методичного забезпечення усіх тем дисципліни, послідовно визначено навчальні цілі, практичні завдання для аудиторної та самостійної роботи, контрольні запитання, рекомендована література. Особлива увага приділяється формуванню у студентів практичних навичок щодо вирішення завдань з використанням наведених методик для організацій будівельної галузі.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	4
ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тема 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	6
Тема 2 Історія розвитку менеджменту	7
Тема 3 Закони, закономірності та принципи менеджменту	9
Тема 4 Функції та методи менеджменту	10
Тема 5 Процес управління	12
Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту	25
Тема 7 Організація взаємодії та повноважень	31
Тема 8 Формування системи мотивації в організації	35
Тема 9 Формування системи контролю в організації	50
Тема 10 Регулювання як загальна функція менеджменту	53
Тема 11 Інформація і комунікації в менеджменті	54
Тема 12 Керівництво та лідерство	61
Тема 13 Ефективність менеджменту	69
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	
А - Вихідні дані для завдання «Визначення ефективності організації управлінської праці» ..	76
Б - Вихідні дані для завдання «Удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці»	77

ВСТУП

Сучасна діяльність вітчизняних підприємств будівельної галузі обумовлює необхідність опанування нових правил адаптації та взаємодії із зовнішнім оточенням. Це потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі. Опанування сучасного досвіду управління підприємствами дозволить не тільки успішно працевлаштуватися випускникам, а й ефективно підвищувати продуктивність вітчизняних підприємств, будівельного профілю, зокрема, адже будівництво - одна з пріоритетних галузей економічної діяльності України, де створюються локально закріплені (нерухомі) основні фонди господарського комплексу і невиробничого призначення як готова будівельна продукція.

Значення і роль будівельної галузі визначаються її участю в удосконаленні комплексного розвитку економіки країни, реалізації програм містобудівництва, забудови сіл, створенні бази для підвищення матеріального та культурного рівня життя народу.

В умовах ринкової економіки будівництво, як і всі галузі виробничої сфери, набуває нового економічного смислу, пов'язаного з вільною динамікою капіталу та вільною діяльністю господарчого суб'єкта власності. На зміну вертикальним галузевим зв'язкам, що переважали в адміністративно-плановій економіці, прийшли горизонтальні зв'язки інвесторів. Тому будівництво як економічний процес являє собою безперервну інвестиційну діяльність власників капіталу протягом життєвих циклів будинків або споруд, у зведення яких цей капітал був вкладений.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку, окрім суб'єктів будівельної діяльності (замовників, підрядників, проектних та науково-дослідних організацій, підготовки кадрів в навчальних закладах тощо), до ринкової будівельної інфраструктури входять контрольно-інспекційні служби; банки (державний, інвестиційні, комерційні, іпотечні тощо); біржі (товарно-сировинні, трудових ресурсів, нерухомості тощо); іноземні інвестори; агентські, посередницькі, рекламні, інформаційні служби та фірми; венчурні (ризикові) підприємства; фонди та програми підтримки малого бізнесу, формуючи єдину систему виробництва, розподілу, обміну і споживання будівельної продукції.

Керівництво вітчизняних будівельних підприємств зацікавлено в кваліфікованих фахівцях економічного профілю, які б професійно виконували типові завдання управлінської діяльності, включаючи планування та оперативне управління усіма видами господарської та виробничої діяльності організації, маркетинг (дослідження ринку, цінова і товарна політика та ін.); кредитно-фінансову діяльність; забезпечення підприємства матеріально-технічними та трудовими ресурсами; контроль та оцінку якості продукції та ін. Все вищевказане потребує засвоєння студентами науково-теоретичних положень щодо здійснення управлінської діяльності. Дуже важливим у цьому процесі є вивчення концептуальних засад сучасного менеджменту.

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів 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.

Завдання вивчення дисципліни «Менеджмент» спрямовані на забезпечення студентів знаннями про концептуальні основи системного управління організаціями.

Предмет дисципліни «Менеджмент» - принципи функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти напряму підготовки 030601 «Менеджмент» повинні **знати**:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;

- принципи та функції менеджменту;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організація взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- етику і відповідальність у менеджменті;
- ефективність управління.

вміти:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання;
- здійснювати делегування;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Структуру практикуму з менеджменту збудовано відповідно до типової програми вивчення навчальної дисципліни нормативного характеру «Менеджмент», яка складена відповідно до місця дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою ГСВО Освітньо-професійною програмою бакалавра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму «Менеджмент» та охоплює всі змістові модулі за мінімальною кількістю академічних годин/кредитів, зазначених у стандарті.

План («сценарій») проведення кожного практичного заняття має свою логічну послідовність:

1 частина - студенти заздалегідь опановують теоретичний зміст певної теми шляхом прослуховування лекційного матеріалу та шляхом самостійного вивчення рекомендованої та додаткової літератури, наведеної в списку літератури. Після цього, з метою визначення засвоєння студентом теоретичного матеріалу викладач на початку практичного заняття проводить бліц-опитування.

2 частина - присвячена груповій роботі над вирішенням поставлених завдань.

3 частина - студент самостійно працює над виконанням практичних завдань. Результати розв'язання студент презентує безпосередньо в аудиторії.

Тема 1 «СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Ознайомлення студентів з навчальною та робочою програмою дисципліни нормативного характеру «Менеджмент».
2. Закріплення теоретичних знань з теми «Сутність, роль та методологічні основи менеджменту». Розпочавши вивчення даної теми, студенти повинні виявити основні відмінності між змістом понять «управління», «менеджмент», «менеджер», «підприємець», чітко уявити рівні управління та відповідність до них груп менеджерів.
3. Набуття практичних навичок щодо застосування методологічних підходів до управління на засадах різних шкіл менеджменту в діяльності підприємства.

1 частина

Ознайомлення з навчальною програмою та робочою програмою дисципліни. Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Мета, завдання та предмет вивчення курсу «Менеджмент».
2. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
3. Розгляньте сутність терміну «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміну «управління».
4. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.
5. Менеджмент як система наукових знань.
6. Менеджмент як мистецтво управління.
7. Які основні функції менеджерів та підприємців? Охарактеризуйте їх.
8. В чому різниця між менеджером і підприємцем?

2 частина

Завдання 1. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах, поясніть взаємодію між ними.

Завдання 2. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі тощо.

Завдання 3. Які риси менеджера допомагають йому створити команду-переможницю? Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 4. За допомогою застосування соціологічних методів дізнайтесь у своїх колег, якими, на їхній погляд, рисами та якостями повинен володіти сучасний менеджер.

Завдання 5. В менеджменті визначені такі методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування. Обґрунтуйте актуальність перелічених методів досліджень.

Завдання 6. Обґрунтуйте свою думку з наведеної тези: робота менеджерів середньої ланки відрізняється від роботи менеджерів вищої, нижчої ланки такими ознаками:

1) часто очолюють великі підрозділи, відділи, характер їх роботи визначається в більшій мірі змістом роботи підрозділу, займаються аналізом даних, взаємодією з інженерами : розробки продукції, більша частина часу проходить у формі бесід із іншими керівниками, найбільш відчувають вплив змін економічного і технологічного характеру;

2) відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому, робота не має чіткого завершення, робочий тиждень триває 60-80 год., він не в стані відійти від свого середовища ні фізично, ні в думках;

3) часті зміни, перерви, переходи в роботі від одного завдання до іншого, робота напружена, наповнена різноманітними діями безпосередня відповідальність за використання виділених ресурсів.

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 2 «ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Історія розвитку менеджменту». Особлива увага студентів приділяється існуючим підходам до управління та умовам їхнього застосування на засадах виділення різних шкіл (теорій) та інтегрованих підходів (процесного, ситуаційного, системного). Вивчення цієї теми передбачає ознайомлення з історією формування управлінської науки в Україні та за кордоном, з внеском вітчизняних вчених у її розвиток.

2. Набуття практичних навиків щодо практичного використання теорій менеджменту в процесі управління підприємством.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту.
3. Неокласичні теорії менеджменту.
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

2 частина

Завдання 1. Підготуйте усні відповіді на запитання, які наведені нижче:

1. Проаналізуйте внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії. У яких сферах управління використовують переважно її надбання?

2. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?

3. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.

4. Обґрунтуйте тезу: менеджмент наука чи мистецтво?

5. Що нового внесла в управління школа людських відносин і поведінських наук?

6. Порівняйте ставлення до людини-працівника Ф.Тейлора і Е.Мейо. Оцініть їх на прикладі будь-якої організації.

7. Що М.Фоллет відносила до основних цінностей груп?

8. Який підхід до управління є найбільш привабливим для Вас? Чому?

Завдання 2. Підготуйте усні відповіді на запитання, які наведені нижче:

1. Проаналізуйте внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії. У яких сферах управління використовують переважно її надбання?

2. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?

3. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.

4. Обґрунтуйте тезу: менеджмент наука чи мистецтво?

5. Що нового внесла в управління школа людських відносин і поведінських наук?

6. Порівняйте ставлення до людини-працівника Ф.Тейлора і Е.Мейо. Оцініть їх на прикладі будь-якої організації.

7. Що М.Фоллет відносила до основних цінностей груп?

8. Який підхід до управління є найбільш привабливим для Вас? Чому?

Завдання 3. Виявіть особливості наукових шкіл менеджменту, проаналізуйте їх різницю, особливості та можливість практичного застосування на сучасному етапі, заповніть табл. 2.1.

Табл.2.1

**Оглядовий аналіз еволюції розвитку науки «Менеджмент»
на засадах виділення різних шкіл**

№ пп	Назва наукової школи, період дії, засновники	Зміст головних концепцій наукових шкіл менеджменту	Практична цінність концепції наукових шкіл	Власне бачення студентом практичного застосування наукових концепцій в діяльності підприємств на сучасному етапі
1.	Школа наукового управління, 1880-1920 рр. Ф. Тейлор,
2.	Адміністративна (класична школа), 1900-1920 рр. Анрі Файоль, ...	Головна концепція адміністративної школи полягає в дослідженні змісту управління та розглядання його як процесу реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації, регулювання, аналізу, контролю	1. Створення раціональної структури управління на підприємстві. 2. Використання в процесі управління 14 універсальних принципів (...). 3. ...	1. ... 2. 3. 4.
3.

Завдання 4. Намалюйте графік, на якому систему координат створюють конкуруючі цінності і розмістіть на ньому теорії менеджменту.

Завдання 5. Встановіть вірну послідовність етапів розвитку науки управління:

- 1) школа науки управління;
- 2) школа наукового управління;
- 3) школа людських відносин та науки про поведінку;
- 4) школа адміністративного управління.

Відповідь:

...
-----	-----	-----	-----

Завдання 6. Перелічте недостатні принципи адміністративного управління згідно Анрі Файолю:

1. Розподіл праці.
2.
3.

4. Єдиноначальність.
5.
6. Підлеглість особової зацікавленості загальній.
7.
8. Централізація.
9.
10.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13.
14. Корпоративний дух.

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 3 «ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Закони, закономірності та принципи менеджменту». Знайомлячись з сутністю принципів, треба звернути увагу студентів на те, що принципи є непостійними і змінюються під впливом різноманітних факторів. Перш за все, треба з'ясувати еволюцію, природу та роль принципів в досягненні мети організації. Вивчаючи класифікацію принципів, слід особливо звернути увагу на їхні відмінності та особливості впливу на об'єкти управління.
2. Набуття практичних навичок щодо застосування принципів менеджменту в діяльності підприємства.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
4. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

2 частина

Завдання 1. Підберіть кожному вказаному принципу його зміст (цифра - буква):

1. Закон композиції - ...
 2. Закон пропорційності - ...
 3. Закон онтогенезу - ...
 4. Закон інформованості – впорядкованості - ...
 5. Закон самозбереження - ...
- а) будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс;
- б) відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність;

в) стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації;

г) відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру;

д) вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.

Завдання 2. Підберіть кожному вказаному принципу його зміст (цифра - буква):

1. Принцип цілеспрямованості – ...

2. Принцип стимулювання – ...

3. Принцип ієрархічності – ...

4. Принцип плановості управління – ...

а) визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організацій, але і для будь-яких складних об'єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені);

б) визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання;

в) зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління;

г) припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 4 «ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Функції та методи менеджменту». Засвоєння сутності методу та системи методів управління, їхньої еволюції, необхідності застосування та ролі у досягненні мети організації. Звертання уваги студентів на те, що засоби здійснення управлінської діяльності засновані на дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва і розробляються на базі наукового пізнання взаємозв'язків і закономірностей виробничої, господарської (комерційної) і управлінської діяльності.

2. Вивчаючи систему методів менеджменту, особлива увага студентів звертається на механізм економічних важелів впливу на об'єкти управління, які в у мовах ринкових відносин є пріоритетними. Завершуючи розгляд теми, необхідно виявити зв'язок між методами, його зміст, існуючі підходи до розробки і застосування критеріїв оцінки ефективності як окремих методів, так і системи в цілому.

3. Набуття практичних навичок щодо застосування методів менеджменту. Побудова органіграми системи методів менеджменту та зв'язків між ними.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
2. Сутність методів менеджменту.
3. Класифікація методів менеджменту.

2 частина

Завдання 1. Проаналізуйте, що таке процес управління.

Завдання 2. Визначте, які функції включає в себе процес управління та схематично наведіть їх послідовність виконання у процесі управління?

Завдання 3. За допомогою прикладів визначить відмінності між генеральними, функціональними, апаратними менеджерами.

Завдання 4. Оцініть схожість основних функцій менеджменту планування, організація, лідерство, контроль. Чи вони взаємопов'язані (тобто високий рівень виконання однієї визначає успіх інших)?

Завдання 5. Обґрунтуйте свою думку, в чому причина того, що деяким менеджерам вищої ланки не вдається мотивувати підлеглих, в той час як інші досягають значних успіхів в цьому?

Завдання 6. Один менеджер якось замітив, що умовами ефективного управління є перш за все знання теперішнього, потім минулого і тільки потім майбутнього. Чи погоджуєтесь ви з таким твердженням?

Завдання 7. Якими конкретно навичками повинні володіти керівники вищої, середньої і нижчої ланок управління? На прикладі будівельного підприємства назвіть їх і прорангуйте за ступенем важливості. Відповіді запишіть у таблицю.

Ступінь важливості	Навички керівника		
	Вищої ланки	Середньої ланки	Нижчої ланки
1.			
2.			
....			

Завдання 8. Обґрунтуйте, якими навиками повинні володіти функціональні менеджери (концептуальними людськими, технічними). Наведіть приклади.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 5 «ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Процес управління». Усвідомлення сутності рішення як форми впливу на об'єкт управління, його роль у виконанні виробничих, господарських (комерційних) завдань та досягнення поставлених цілей перед організацією. Засвоєння сутності та функцій оптимізації рішень у менеджменті, застосування таких методів як системна орієнтація, моделювання та науковий метод, рішень шляхом застосування таких видів моделей, як фізична, аналогова та математична. Сутність моделювання управління запасами, лінійне й імітаційне програмування, дерево рішень, сіткове моделювання, економічний аналіз, балансовий метод та платіжна матриця.

2. Набуття практичних навичок щодо розроблення та реалізації управлінських рішень. Побудова органіграми процесу вироблення раціональних управлінських рішень. Креслення схеми використання наукового методу прийняття управлінських рішень.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

2. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.

3. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

4. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

5. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

2 частина

Завдання 1. Порушення умов договору постачання. Вихідні дані:

Ви - менеджер будівельного магазину "Сучасні будівельні матеріали". Згідно з Договором за № 1/ас з виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" у II кварталі поточного року повинно було поставити ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" будівельні матеріали на суму 2000 тис.ум.грош.од.

Фактично на початок III кварталу поставлено будівельних матеріалів на суму 1000 тис. ум.грош.од., що негативно вплинуло на економічні показники ТОВ "Сучасні будівельні матеріали".

Керівник відділу збуту ВАТ "Промбуд" Петренко С.І. своїм листом від 25 червня поточного року повідомив керівника ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", що недопостачання будівельних матеріалів за II квартал буде компенсовано в III кварталі поточного року.

Керівник ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" Савицький П.Л. доручив своєму заступникові з комерційної роботи Малєєвій О.І. з'ясувати причини невиконання ВАТ "Промбуд" умов договору, доповісти йому і підготувати проект наказу щодо вирішення проблеми.

У ході виконання завдання директора ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" його заступник з комерційної роботи Малєєва О.І. з'ясувала наступне:

1. Старший товарознавець Копейкіна М.А. ще місяць тому, порушивши умови, передбачені договором, дала усну згоду відділу збуту ВАТ "Промбуд" на завезення недопоставлених матеріалів у III кварталі поточного року.

2. Начальник комерційного відділу Лакізо О.Ф. в цей час був у відрадженні у зв'язку з підвищенням кваліфікації з відривом від виробництва. Він передав свої повноваження ст.товарознавцю Копейкіній М.А. в усній формі, а не оформив це належним чином (виданням відповідного наказу по підприємству).

3. ВАТ "Промбуд" без поважних причин порушувало умови договору і в попередні періоди і мало попередження від ТОВ "Сучасні будівельні матеріали".

Недопостачання негативно позначилась на діяльності ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", а саме: було втрачено близько 1000 тис.ум.грош.од. прибутку у II кварталі. До того ж, ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" відповідно до Договору, ще в березні перерахувало гроші за будівельні матеріали, інфляція за цей період склала ___%.

Керуючись наведеною інформацією:

1. Розрахувати відхилення у виконанні договору поставки будівельних матеріалів. Дані занести до табл. 5.1.

2. Прийняти відповідне рішення про забезпечення виконання виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" умов договору.

3. Розробити і прийняти рішення (у формі наказу) про забезпечення контролю за виконанням умов договору постачання виробничим об'єднанням ВАТ "Промбуд" і ситуацією, що виникла у ТОВ "Сучасні будівельні матеріали" у зв'язку з виявленими недоліками в управлінні.

4. Підготувати проект наказу про введення в дію розроблених заходів щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ "Сучасні будівельні матеріали", занести їх у табл. 5.2 і додати до наказу.

Табл. 5.1

Аналіз виконання договору постачання будівельних матеріалів

№ пп	Найменування товару	Поставлено будівельних матеріалів, тис.ум.од.		Відхилення
		по договору	фактично	Абсолютне, тис.ум.од.
1	2	3	4	5
1	Фарба	550	250	
2	Лаки	470	230	
3	Клей	580	320	
4	Грунтівка	200	95	
5	Шпатлівка	200	105	
	УСЬОГО	2000	1000	

Табл. 5.2

Заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ "Сучасні будівельні матеріали"

№ пп	Перелік заходів	Строк виконання	Відповідальний за виконання
1	2	3	4
1			
2			
3			

Керівнику підприємства
(посада, ПІБ)

Доповідна записка

Приводиться приблизний склад інформації

Структурний підрозділ. Вид і дата порушення. Наявність письмового пояснення порушення. Висновки та пропозиції про дисциплінарне стягнення.

Дата

Керівник структурного підрозділу

(підпис)

Завдання 2. Вам необхідно прийняти важливе управлінське рішення, від якого буде залежати вся майбутня діяльність підприємства. Як Ви будете діяти?

а) на відкритих зборах трудового колективу підприємства приймете рішення шляхом голосування;

б) зберете тільки провідних спеціалістів підприємства і прислухаєтесь до прийнятого ними рішення;

в) приймете рішення самостійно, базуючись на своєму багаторічному досвіді роботи у даній галузі.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Ви менеджер-директор малого підприємства. Підприємству потрібен автомобіль для завезення сировини, але не кожний день, а тільки п'ять днів на місяць. Загальний обсяг вантажного обігу за рік становить 60 000 т/км. Якщо придбати автомобіль (перший варіант), то постійні витрати за рік становитимуть 2400 000 грош.од. і змінні на 1 т/км - 120 грош.од. В автотранспортній організації можна замовити автомобіль (другий варіант). Вартість 1 т/км перевезення становить 200 грош.од. Використовуючи графоаналітичний метод, обґрунтуйте, при яких обсягах вантажного обігу вигідно придбати автомобіль, а при яких - користуватися послугами автотранспортних організацій.

Завдання 4. Розрахувати додаткові капітальні витрати на придбання нового обладнання. Оптова ціна обладнання (ОЦ) - 45 тис. грош.од. Витрати на транспортування (Втр) - 6% від вартості обладнання. Монтаж обладнання (Вмонт) - 18% від його вартості. Початкова вартість обладнання (ВП), яке демонтується - 32 тис. грош.од. Витрати на демонтаж (ВД) складають 7,5% від початкової вартості. Ліквідна вартість обладнання (ЛВ) - 7,5 тис. грош.од. Розрахунок додаткових капітальних витрат здійснюється по формулі:

$$\Delta KB = \text{Вобл} + (\text{ОЦ} \cdot \text{Вмонт}) + (\text{ОЦ} \cdot \text{Втр}) + (\text{ВП} \cdot \text{ВД}) - \text{ВЛ}$$

Відповідь:

Завдання 5. Ви є менеджер, і Вам необхідно прийняти управлінське рішення щодо вирішення проблемної ситуації, яка виникла на певному підприємстві:

Велика фірма-виробник будівельних виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності. Серед них такі:

1. Організаційно підприємство було функціонально розділено на два підрозділи - виробництва і досліджень та розробок - за слабкою взаємодією (або порозумінні) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство відчувало також серйозні проблеми "формальної якості" через недостатній взаємозв'язок реального і формального рівнів організації.

2. Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що була практично незрозуміла іншому персоналу підприємства. Внаслідок цього цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів продуктами і послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата "функціональної якості" відбулася внаслідок недостатнього взаємозв'язку між функціональною і формальною сферами організації.

3. Вище керівництво управляло організацією, послуговуючись мінімальним набором фінансових показників і звертаючи увагу тільки на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обставин ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися велика плинність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що призвело до зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими сферами призвело до втрати "етичної якості" підприємства.

4. Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-своєму такі прості терміни, як "витрати", "накладні витрати", "ціна" і "прибуток". Вам як менеджеру:

1. Потрібно зробити докладний аналіз позитивних і негативних сторін ефективності чотирирівневої моделі керування.

2. Як можна зменшити хаос у керуванні всередині підприємства?

Завдання 6. Підприємство працює на ринках країн Близького зарубіжжя. Керівництву підприємства представлено на розгляд два проекти організації виробництва продукції.

Порівняти та вибрати найефективніший варіант організаційного проекту виробництва продукції. Характеристику проектів наведено в табл. 5.3.

Табл. 5.3

Характеристика проектів

Назва показника	Варіанти проектів	
	А	В
Обсяг попиту, од./рік	4500	3700
Ціна, ум.грош.од. (без ПДВ)	10000	10000
Постійні витрати, ум.грош.од.:		
витрати на НДДКР	1 600 000	700 000
обслуговування та ремонт	560 000	960 000
загальнозаводські накладні витрати	1 100 000	180000
витрати на реалізацію	800 000	1 500 000
Змінні витрати на одиницю продукції ум.грош.од.:		
сировина та матеріали	2540	1 800
інші матеріали	1 850	1 000
заробітна плата робочих	3800	5000
енергія на технологічні потреби	500	560

Завдання 7. Існує можливість рекомендувати одного працівника на тривалі курси підвищення кваліфікації. У Вас є два претенденти. Один із них більш гідний, щоб його направити на курси, однак обійтись без нього не можливо. Другого можна послати на курси без всякої шкоди, йому знайдеться заміна. Розглянути ситуацію й обґрунтувати своє рішення. Ваші дії:

- направити другого, а першому поясните, що у нього нема заміни;
- незважаючи ні на що будете рекомендувати першого;
- віддасте рішення на розсуд самих претендентів.

Розробити комплекс управлінських дій у зв'язку з тимчасовою відсутністю одного працівника.

Завдання 8. Ви є менеджер виробничого відділу будівельного підприємства. Одним із напрямів пошуку резервів скорочення витрат на одиницю продукції є вибір і заміна обладнання. Припустимо, що виконати деяку операцію або процес можна: на верстаті з ручним управлінням, напівавтоматі, автоматі.

Використовуючи графоаналітичний метод, маєте провести порівняльну ефективність різних видів обладнання на підставі критерію повних витрат. Вихідні дані наведено в таблиці:

Варіанти	Постійні витрати на весь випуск, тис. грош. од.	Змінні витрати на одиницю, тис. грош.од.
1	1 000	2,0
2	5000	1,0
3	10000	0,2

Завдання 9. Ви є менеджер виробничого відділу будівельного підприємства. Для ремонту техніки вимагаються відповідні деталі. Якщо їх виготовляти власними силами, то постійні витрати на утримання обладнання становитимуть 100 000 грош.од. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції - 50 грош.од. Готові деталі в необмеженій кількості можна придбати по 150 грош.од. за одну деталь. Яке рішення вигідніше?

Завдання 10. Ви є директор підприємства, продукція якого не користується попитом. Підприємство не прибуткове, велика плінність кадрів. Як утриматися "на плаву"?

- узяти позику в банку і запровадити нові технології;
- поліпшити умови праці, підвищити заробітну плату, щоб утримати людей;
- скоротити виробництво;
- за рахунок реклами спробувати залучити покупців.

Завдання 11. Ви - менеджер будівельного підприємства, після реорганізації якого терміново необхідно комплектувати наново декілька бригад згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом Ви підете і чому?

- візьметесь за справу самі, вивчите всі списки й особові справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- запропонуєте розв'язати це питання відділу кадрів - адже це їх робота;
- щоб запобігти конфліктам, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію щодо комплектування нових бригад;
- спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції зі складу бригад.

Завдання 12. Проаналізуйте будь-яких три прийнятих Вами рішення. Які з них запрограмовані, а які незапрограмовані?

Завдання 13. Модель Врума-Джаго описує п'ять стилів прийняття рішень. Охарактеризуйте їх. Дайте відповідь, як менеджеру вибрати найкращий стиль для конкретної ситуації.

Завдання 14. Обґрунтуйте, яким способом Ви скористаетесь, щоб підвищити власний творчий потенціал і ефективність при прийнятті рішень. Для ухвалення успішного управлінського рішення керівник повинен мати в своєму розпорядженні необхідну, достатню, достовірну і своєчасну інформацію. Проте керівники отримують її з різних джерел. Це твердження підтверджується на прикладі діяльності керівників двох різних будівельних організацій (табл. 5.4).

Необхідно обґрунтувати відповіді на питання:

- Які вимоги пред'являються до вибору джерел інформації?
- У чому полягає завдання керівника в області інформаційної підготовки управлінських рішень?
- Вибору якого керівника з двох будівельних організацій Ви віддасте перевагу при використанні ним джерел інформації і чому?
- Які джерела інформації слід вибрати керівникові з позиції оперативного і стратегічного управління?

5. Чи достатньо представленої інформації для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень? Якщо немає, то які джерела ви запропонували б враховувати?

Табл. 5.4

Баланс джерел інформації (у відсотках)

№	Джерела інформації	1-й керівник	2-й керівник
1	Обхід (об'їзд) об'єктів	10	21
2	Наради	11	18
3	Службові документи	14	31
4	Дані диспетчерської служби	13	5
5	Переговори з підлеглими	20	2
6	Дані з автоматизованої системи управління виробництвом (АСУП)	25	8
7	Бесіди з підлеглими	7	10
8	Чутки	-	5
Разом		100	100

Завдання 15. Пропонуються фрагменти текстів 16 рішень крупного будівельного підприємства:

№ 1. Відділу внутрішнього аудиту провести позапланову перевірку правильності використання керівниками середньої і низової ланки управлінських технологій.

№ 2. Відділу розвитку компанії укласти договір з підприємством «Будова» для аналізу розподілу функцій управління між керівниками всіх рівнів і розробки заходів щодо усунення їх дублювання.

№3. Начальникові групи стратегічного розвитку розробити положення про групу зв'язку з громадськістю і посадові інструкції для її працівників.

№ 4. Налагоджує верстатів Тараненко Р.А. провести планово-запобіжний ремонт токарного устаткування в цеху № 4.

№ 5. Всі працівники підприємства протягом липня 20__ року повинні внести свої пропозиції по вдосконаленню виробничої і управлінської діяльності.

№ 6. Начальникові групи стратегічного розвитку створити консультаційний пункт для керівників периферійних підрозділів підприємства по питаннях управлінської діяльності і управління персоналом.

№ 7. Начальникові інформаційного відділу створити базу даних про поточних і потенційних клієнтів і постачальників підприємства.

№ 8. Інженера Калініна Н.С. направити у відрядження в об'єднання «Інтострой» з 01 червня по 24 червня 20__ року.

№ 9. Групі стратегічного розвитку сформувані альтернативні стратегії розвитку основних напрямів діяльності підприємства.

№ 10. Начальникові кадрової служби прийняти на тримісячне стажування пана Норріса Р. — начальника відділу кадрів фірми «Tip Ltd» з Сомалі.

№11. Відділу навчання у вересні 20__ року провести перепідготовку керівництва вищої і середньої ланки компанії в області управління якістю.

№ 12. Службі управління персоналом розробити систему страхування відповідальності ключових фахівців і керівників підприємства.

№ 13. Віце-президентові по персоналу створити на підприємстві відділ стратегічного розвитку, що підкоряється безпосередньо її президентові.

№ 14. Службі управління персоналом сформувані систему розстановки кадрів відповідно до здібностей працівників і ротації кадрів між лінійними і функціональними підрозділами.

№ 15. Групі контролю сформувати групу для ведення повного і достовірного обліку і складання звітності про результати діяльності підприємства.

№ 16. Відділу маркетингу провести аналіз змін зовнішнього середовища (на ринку, в політиці, законодавстві і так далі) з виділенням тих змін, які можуть зробити істотний вплив на розвиток компанії. Обґрунтуйте відповіді, які з приведених фрагментів текстів відносяться до технічних, біологічних рішень (табл. 5.5)? До яких сфер діяльності відносяться вибрані управлінські рішення?

Табл. 5.5

Характер і приналежність рішень до конкретних сфер діяльності

Номер рішення	Характер і приналежність рішень до конкретних сфер діяльності
1	2
1	Реалізується відділом внутрішнього аудиту. Предметом рішення є також соціальна система. Рішення направлене на підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства. Дане рішення відноситься до управління управлінською діяльністю
2	Виконується відділом розвитку підприємства. Воно відноситься до управління управлінською діяльністю
3	Відноситься до управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями
4	Призначено для соціальної системи (налагоджує Тараненко Р.А.), проте предметом рішення є технічна система. Рішення є технічним
5	Відноситься до всіх працівників підприємства - це соціальна система. Предметом рішення частково є соціальна система. Рішення належить до управління виробничою і обслуговуючою діяльністю
6	Розроблено для соціальної системи і тому є управлінським. Воно відноситься до управлінського консультування
7	Предметом рішення є технічна система. Рішення є технічним
8	Аналогічно рішенню № 7 є технічним
9	Призначено для групи розвитку і направлено на діяльність всього підприємства. Воно є управлінським і відноситься до стратегічного планування
10	Предметом і об'єктом рішення є соціальна система. Це управлінське рішення відноситься до управлінського консультування
11	Виконується і призначено для соціальної системи. Воно є управлінським і відноситься до управління управлінською діяльністю
12	Призначено для служби управління персоналом, а предметом рішення є в цілому професіоналізм співробітників. Рішення відноситься до управління людськими ресурсами
13	Виконавцями рішення є віце-президент і його апарат. Предметом неявно є персонал підприємства. Рішення є управлінським і відноситься до формування системи управління
14	За своєю суттю є управлінським. Воно відноситься до управління людськими ресурсами
15	Як виконавця і предмет рішення має соціальну основу. Воно відноситься до управлінського рішення в області управління виробничою і обслуговуючою діяльністю
16	Є управлінським в усіх відношеннях і відноситься до стратегічного планування

Результати обговорення можуть бути представлені в табличній формі (табл. 5.6 і 5.7).

Табл. 5.6

Типи рішень

Типи рішення	Номери рішень
Технічне	4, 7, 8
Біологічне	-
Управлінське	1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18

Табл. 5.7

Функціональна спрямованість управлінських рішень

Спрямованість управлінських рішень	Номери рішень
Стратегічне планування	9, 16
Управління управлінською діяльністю	1, 2, 11
Управління людськими ресурсами	12, 14
Управління виробничою і обслуговуючою діяльністю	5, 15
Формування системи управління компанії	13
Управлінське консультування	6
Управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями	3

Завдання 16. Оцініть за 10-балльною шкалою проблеми, які можуть виникнути в організації при ухваленні управлінських рішень. Крайні значення відображають ситуації, відображені у табл. 5.8.

Табл. 5.8

Можливі варіації при ухваленні управлінських рішень

1. Рівні узгоджень	
1 бал	10 балів
Кількість необхідних рівнів узгодження відповідає вимогам процесу ухвалення рішень	Існують дуже багато рівні узгодження, які обов'язкові для процесу ухвалення рішень
2. Здатність організації вирішувати проблеми, що виникають при змінах	
1 бал	10 балів
Як організація ми здатні визначити і творчо вирішити проблеми, які виникають в процесі впровадження змін	Як організація ми не здатні визначити і творчо вирішити проблеми, які виникають в процесі впровадження змін
3. Заохочення ризику	
1 бал	10 балів
У нашій організації надається можливість здійснювати помилки, оскільки це допомагає розвинути реальність, де ризик заохочується	Існує тенденція карати за помилки і заохочувати за їх відсутність, що допомагає розвинути реальність, де мало ризику
4. Відповідальність за результати	
1 бал	10 балів
При розділенні відповідальності і повноважень існує тенденція до досягнення результатів, а не систематизації оріхів	Через слабе розділення відповідальності і повноважень існує тенденція до класифікації оріхів, а не досягнення результатів

5. Причетність середніх менеджерів до змін	
1 бал	10 балів
Середні менеджери відчувають причетність до зміни, усвідомлюють, що це і їх справа, тому з ентузіазмом підтримують зміни	Середні менеджери не відчувають причетності до зміни, не вважають, що це і їх справа, тому без ентузіазму відносяться до змін
6. Адекватний період часу	
1 бал	10 балів
Для впровадження змін визначений реально необхідний для цього період часу	Тимчасовий період для впровадження змін часто визначається невірно
7. Зміна поведінки	
1 бал	10 балів
При проведенні змін виникають негативні наслідки, невдалі спроби взаємодії з «новим», тому співробітники вимушені відмовитися від своєї колишньої поведінки	При проведенні змін виникає невміння взаємодії з «новим», співробітники поведуться так само, як і раніше
8. Організованість і дисциплінованість менеджерів	
1 бал	10 балів
Менеджери достатньо організовані для виконання тактичних повсякденних завдань	Менеджери недостатньо організовані для виконання тактичних повсякденних завдань
9. Упевненість в реалізації змін	
1 бал	10 балів
Після оголошення про майбутні зміни є впевненість, що вони будуть упроваджені, оскільки все це здійснюватиметься	Після оголошення про майбутні зміни немає впевненості, що вони будуть упроваджені, оскільки мало що робитиметься
10. Бажання змін, мотивація	
1 бал	10 балів
Бажання все робити вчасно дуже сильно	Бажання все робити вчасно недостатньо сильно
11. Ясність в розумінні змін	
1 бал	10 балів
Ми так формуємо зміну, воно буде зрозуміле для всіх, кого воно торкнеться, навіть не дивлячись на існування «інформаційних фільтрів»: коли звістка дійде до низів, формулювання не зміниться і не буде інтерпретована по-іншому	Нам не вдається формувати зміну так, щоб воно було зрозуміло всім залученим в процес проведення зміни, в результаті «інформаційної фільтрації»: вже на нижчому рівні формулювання буде змінено, буде менш конкретна, люди розумітимуть її по-своєму
12. Очікування опору	
1 бал	10 балів
Ми уміємо приймати і планувати роботу з «опором», який виникає при впровадженні зміни	Ми не уміємо приймати і планувати роботу з «опором», який виникає при впровадженні зміни

13. Управління опором	
1 бал	10 балів
Як тільки виникає «опір», ми здатні дійсно управляти їм	Як тільки виникає «опір», ми не здатні дійсно управляти їм
14. Бюрократичні структури	
1 бал	10 балів
Бюрократична структура організації не є перешкодою для впровадження зміни	Бюрократична структура організації є перешкодою для впровадження зміни
15. Комунікація	
1 бал	10 балів
При проведенні зміни добре налагоджена комунікація, тому кожному ясне те, що робить інший	При проведенні зміни погано налагоджена комунікація, тому не кожному ясне те, що робить інший
16. Заохочення завершеності	
1 бал	10 балів
У організації заохочуються дії, які вирішують завдання, пов'язані з впровадженням змін	У організації заохочуються невиконання і незавершеність завдань, пов'язаних з впровадженням змін
17. Командна робота	
1 бал	10 балів
У нас дійсно сильно розвинене командне відчуття, яке стосується як територіальних, так і функціональних сфер	Не дивлячись на те, що багато мовиться про необхідність співпраці, відчуття команди слабе, особливо при перерахуванні функціональних і територіальних сфер
18. Пріоритет стратегії	
1 бал	10 балів
Коли менеджер проголошує стратегічну директиву, вона стає пріоритетною по відношенню до решти всіх проектів	Пріоритетним є один стратегічний напрям
19. Підтримка замість директив	
1 бал	10 балів
Ми зазвичай впливаємо на наших співробітників таким чином, який дозволяє створити реальну підтримку і необхідність зміни, а не примушуємо їх виконувати	Зазвичай ми не впливаємо на наших співробітників таким чином, який дозволяє створити реальну підтримку і необхідність зміни. Ми прагнемо змусити їх виконувати
20. Внутрішня політика	
1 бал	10 балів
У організації середовище, що не дуже політизується. Співробітники в першу чергу зацікавлені в ефективній роботі, вони мало думають про погляди свого керівника	У організації домінує середовище, що політизується. Співробітники приділяють більше уваги тому, щоб догодити своєму керівникові, чим тому, як найефективніше виконати свою роботу

21. Взаємозалежність	
1 бал	10 балів
У організації всі підрозділи взаємозв'язані. Коли починаються зміни в одній частині фірми, зачіпаються інтереси інших підрозділів і їх співробітників, що може спричинити «опір»	Ми маємо тенденцію забувати, що підрозділи в нашій організації взаємозв'язані в своїх діях, і про те, що, коли починаються зміни в одній частині фірми, зачіпаються інтереси інших підрозділів і їх співробітників, що може спричинити «опір»
22. Підтримка менеджерами	
1 бал	10 балів
Зазвичай робиться спроба отримати підтримку менеджерів відносно змін, що насуваються, перш ніж просять здійснити їх	Менеджери часто виявляються за ситуації, коли вони просять інших прийняти організаційні зміни, які самі не розуміють або не вірять в себе
23. Конгруентність	
1 бал	10 балів
Коли оголошують про зміни, то слова керівників не розходяться із справами	Коли оголошують про Зміни, керівники можуть говорити одне, а діяти по-іншому
24. Ретельна підготовка	
1 бал	10 балів
Ми проводимо ретельну роботу по здійсненню стратегічних планів, тому люди чекають, що після того, як оголошується про зміни, дійсно щось відбувається	Ми маємо негативний досвід по здійсненню стратегічних планів, і тепер люди, коли проголошуються зміни, не чекають змін на краший
25. Ясність стратегії	
1 бал	10 балів
Корпоративне бачення стратегії або стратегічний бізнес ясні, тому співробітники мають чітке уявлення про те, як інтерпретувати майбутні зміни	Корпоративне бачення стратегії або стратегічний бізнес неясні, тому співробітники не мають ясного уявлення про те, як інтерпретувати майбутні зміни
26. Угрозання в комісіях	
1 бал	10 балів
Розумне використання сил роботи комісії характеризує здійснення ключових змін	Здається, що здійснення змін «угрузає» в надмірному використанні сил і створенні комісії
27. Корпоративність	
1 бал	10 балів
Менеджери не чинять опір здійсненню змін навіть тоді, коли вони стосуються питань управління, оскільки вони бачать, що корпоративні цілі завжди мають пріоритет	При здійсненні змін, які стосуються питань управління, менеджери мають тенденцію чинити опір, оскільки їх увага зазвичай сконцентрована на цілях своїх відділів або на особистих цілях, а не на тому, що є кращим для підприємства

28. Консенсус	
1 бал	10 балів
При здійсненні змін ми посилено працюємо над отриманням реального, а не формального консенсусу	При здійсненні змін достатньо формального консенсусу
29. Наявність лідерів	
1 бал	10 балів
У організації є лідери, і досвід роботи під їх керівництвом існує	З підбором лідерів є проблеми, досвіду роботи під їх керівництвом немає
30. Правова внутрішня підтримка	
1 бал	10 балів
Існує правове забезпечення процесу змін	Відсутнє правове забезпечення процесу змін

Діаграма будується відповідно до середнього балу, розрахованого для кожної проблеми (рис. 5.1). Виявляються найбільш гострі проблеми, що виникають в процесі проведення організаційних змін. Надалі враховується приблизно 20% таких найбільш значущих проблем. Після графічної інтерпретації тесту по діаграмі можна розрахувати коефіцієнт актуальності проблеми (0 - проблеми немає, 10 - проблема найгостріша і актуальніша).

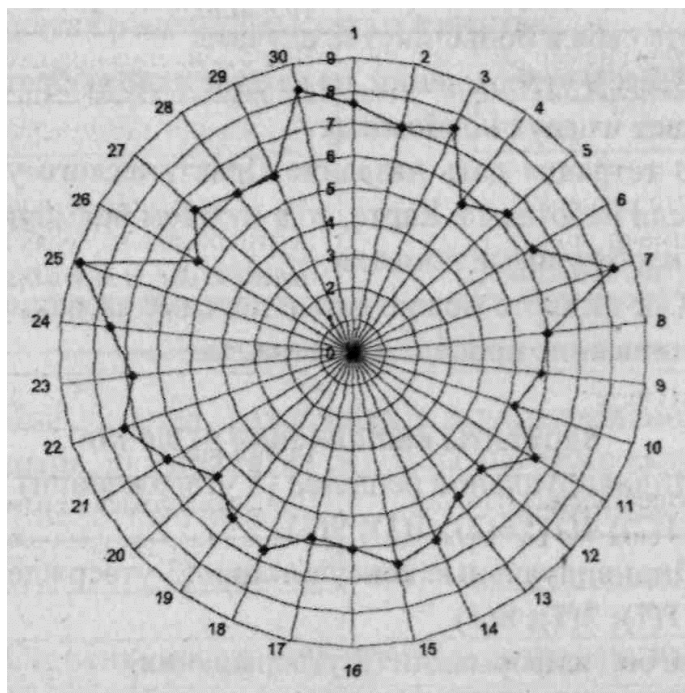


Рис. 5.1 - Діаграма проблем процесу управління підприємством

Завдання 17. В будівельній організації виникла проблема, яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: «Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ». Обґрунтуйте відповідь на питання:

1. Чому так вирішив керівник?
2. Чи рішення керівника є правильним ?
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна?

Завдання 18. В таблиці А визначені послідовно етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Доберіть до них з таблиці Б елементи відповідного етапу.

А	Б
етап I: Підготовка рішення	а) виявлення і аналіз проблемної ситуації; б) експериментальна перевірка альтернатив; в) вибір допустимих альтернатив; г) оцінка альтернатив зі сторони осіб, що приймають рішення;
етап II: Прийняття рішення	д) вибір єдиного рішення; е) формування цілі; є) попередній вибір кращої альтернативи; ж) виявлення повного переліку альтернатив;
етап III: Реалізація рішення	з) виконання рішення; і) визначення етапів, строків і виконавців прийнятого рішення; к) забезпечення робіт по виконанню рішення.

Відповідь:

етап I - ...

етап II - ...

етап III - ...

Завдання 19. Установіть послідовність етапів прийняття рішення:

- 1) оцінка альтернатив;
- 2) формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- 3) діагноз проблеми,
- 4) остаточний вибір;
- 5) виявлення альтернатив.

Відповідь:

...
-----	-----	-----	-----	-----

Завдання 20. Менеджер очікує, що ймовірність появи прибуткового ринку така ж, як і неприбуткового, тобто кожен стан природи має ймовірність 0,5. Якщо впровадити високопродуктивну лінію вартістю 100 тис. грн, то прибуток при сприятливому ринку очікується в межах 150 тис. грн, при несприятливому збитки складуть 100 тис. грн. При закупівлі та впровадженні низькопродуктивної лінії вартістю 50 тис. грн прибутки і збитки в залежності від прибутковості ринку складуть відповідно 75 тис. грн і 50 тис. грн. Знайти рішення.

Приклад розв'язку:

$$ОГВ_1 = (150\ 000 \cdot 0,5) + ((-100\ 000) \cdot 0,5) = 25\ 000 \text{ грн.}$$

$$ОГВ_2 = (75\ 000 \cdot 0,5) + ((-50\ 000) \cdot 0,5) = 12\ 500 \text{ грн.}$$

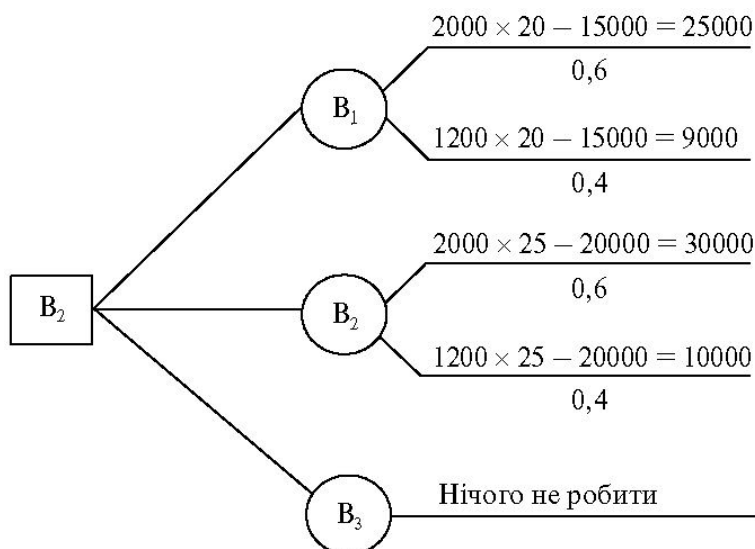
Висновок: доцільно прийняти рішення, при якому $ОГВ = 25$ тис. грн, тобто впроваджувати високопродуктивну лінію.

Завдання 21. Менеджеру потрібно прийняти рішення про доцільність закупівлі верстата B_1 чи B_2 . Верстат B_2 - більш економічний, що забезпечує більший прибуток на одиницю продукції, але разом з тим він є дорожчим. Ймовірність реалізації 2000 од. продукції становить 0,6, а 1200 од. продукції - 0,4.

Вартість обладнання		Операційний прибуток на одиницю продукції	
B_1	B_2	B_1	B_2
15 000 грн	20 000 грн	20 грн	25 грн

Приклад розв'язку:

Будуємо «дерево рішень», на якому відображаємо можливі альтернативи прийняття рішень у вигляді гілок. Це зокрема закупівля верстата B_1 чи B_2 , а також можливість не проведення будь-яких дій. Далі будуємо вітки гілок, що вказують на можливість реалізації окремих альтернатив з певними ймовірностями. На вітках записуємо підрахунки очікуваних прибутків, а під ними ймовірності їх настання. Збудувавши «дерево рішень», проводимо підрахунок ОГВ по окремих альтернативах.



$$\text{ОГВ}_1 = (25000 \cdot 0,6) + (9000 \cdot 0,4) = 18600 \text{ грн};$$

$$\text{ОГВ}_2 = (30000 \cdot 0,6) + (10000 \cdot 0,4) = 22000 \text{ грн};$$

$$\text{ОГВ}_3 = (0 \cdot 0,6) + (0 \cdot 0,4) = 0 \text{ грн}.$$

Висновок: найкращою альтернативою є закупівля верстата B_2 .

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 6 «ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Планування як загальна функція менеджменту». Починаючи вивчення теми, треба виходити з того, що за допомогою функції планування створюються орієнтири майбутньої ефективної діяльності організації. Необхідно також звернути увагу студентів на те, що в менеджменті організації виділяють два види планування: стратегічне планування і планування реалізації стратегії. В свою чергу, стратегічне планування включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії порівняно з місією організації.

2. Набуття практичних навичок щодо економічного планування на підприємстві. Побудова схеми видів планування та їхнього взаємозв'язку. Побудова схематичної моделі стратегічного планування.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
2. Основні елементи системи планування.
3. Етапи процесу планування.
4. Політика правила процедури.
5. Класифікація цілей організації.
6. Процес постановки цілей.
7. Організація робіт щодо планування на підприємстві і бізнес-проектів.

2 частина

Завдання 1. Ви плануєте відкрити фірму, обґрунтувати способи залучення інвестицій (внутрішніх чи зовнішніх), обґрунтувати отримання кредитів, розробити план розміщення акцій чи обґрунтувати пропозиції з придбання пакетів акцій тощо. У будь-якому випадку Вам необхідний бізнес-план. Узагальнено бізнес-план охоплює такі розділи: короткий опис справи (резюме); бізнес і його стратегія; ринок і маркетингова стратегія; виробництво та експлуатація; управління та прийняття рішень; фінансовий план; фактори ринку (технічні, фінансові, ринкові, страхові, досягнення безпеки тощо); юридичний план(супроводжувальні документи). Виходячи із цієї структури спробуйте розробити бізнес-план для задуманої Вами ділової справи.

У розділі «Резюме» дайте відповіді на такі питання:

Коли заснована (чи буде заснована) фірма, яка її активність та яке управління нею?

Чим привабливий Ваш ринок?

Які Ваші фінансові плани та передбачувані результати?

Основною частиною бізнес-плану є розділ «Бізнес», що охоплює такі підрозділи:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. Опис будівельного бізнесу | 7. Виробництво |
| 2. Продукт (послуга) | 8. Управління |
| 3. Ринок | 9. Персонал |
| 4. Місцезорозташування фірми | 10. Страхування ризиків |
| 5. Конкуренція | 11. Фінансова інформація |
| 6. Стратегія маркетингу | 12. Супроводжувальні документи |

Щоб розробити бізнес-план, дайте відповіді на питання по кожному підрозділу розділу «Бізнес в будівельній галузі».

1. «Опис будівельного бізнесу»:

1. Чому Ви вибрали цей бізнес, де Ви знаходитесь тепер (засновуєте фірму, розширюєте її, думаєте злитися з крупнішою фірмою, чи вийти з її складу)?

2. Який юридичний статус фірми і чому вона обіцяє бути прибутковою?

2. «Продукт (послуга)»:

1. Які потреби буде задовольняти Ваш продукт і чим він відрізняється від продукту конкурентів?

2. Що унікального у Вашому продукті, а якщо цього нема, то чим він привабить клієнтів?

3. Яка ціна продукту буде та яких витрат він потребує: для виробництва?

3. «Ринок»:

1. Яка місткість ринку (загальна вартість даних товарів, яку клієнти певного району можуть придбати за конкретний проміжок часу)?

2. Хто саме і чому купує товар у Вас, а не в конкурента?

3. Як думаєте утримати клієнтів, розширити їх коло та межі ринку взагалі?
 4. *«Місце розташування фірми»:*
 1. Чому вибрали дане місце і вважаєте його найбільш доцільним?
 2. Як вплине Ваш вибір місця розташування на поточні витрати фірми?
 3. Які обмеження на даний бізнес існують у найближчих районах та які види бізнесу найбільш поширені в даному регіоні?
 5. *«Конкуренція»:*
 1. Хто Ваші найближчі конкуренти та як ідуть у них справи?
 2. У чому Вони переважають Вас та як Ви думаєте їх перегнати?
 6. *«Стратегія маркетингу»:*
 1. Яка Ваша політика продаж і послуг, ціноутворення та реклами?
 2. Які методи стимулювання збуту та формування іміджу фірми?
 7. *«Виробництво»:*
 1. Де буде вироблятися продукт (на існуючому чи створюваному підприємстві)?
 2. Яка виробнича програма та як вона буде змінюватися, чи передбачається виробнича кооперація та з ким?
 3. Яке обладнання потрібне та де думаєте його закупити?
 4. Де та на яких умовах будете купувати сировину, матеріали, чому вибрали саме цих постачальників?
 8. *«Управління»:*
 1. Хто засновники та який послужний список ключових фігур у групі управління?
 2. Який їх досвід з маркетингу, виробництва, фінансів?
 3. Які їх обов'язки, відповідальність, оплата праці та стимулювання?
 4. Яка організаційна структура управління?
 9. *«Персонал»:*
 1. Яких спеціалістів Ви потребуєте, скільки їх потрібно тепер і в майбутньому?
 2. На яких умовах (повної чи часткової зайнятості) вони будуть залучені та як будуть винагороджуватись?
 3. Як вони підготовлені та як Ви будете їх навчати?
 10. *«Страхування ризиків»:*
 1. Які ризики можуть виникнути і до яких витрат вони можуть привести?
 2. Які заходи будете вживати для попередження ризиків та які типи страхових полісів планується придбати?
 11. *«Фінансова інформація»:*
 1. Який прогнозний обсяг продаж, прибутків і збитків?
 2. Який прогноз грошових потоків і бухгалтерського балансу?
 3. Яка розрахункова точка беззбитковості та яка стратегія фінансування?
 12. *«Супроводжувальні документи»:*
 1. Які результати ринкових досліджень і схеми виробничих потоків, технологічних процесів будуть використовуватись?
 2. Які організаційні схеми, посадові інструкції, застосовувані коефіцієнти, патенти тощо фірма передбачає використовувати?
- Завдання 2.** Ви менеджер і Вам доручили розробити такий розділ бізнес-плану, як: "Визначення місії та цілей організації". Необхідно відповісти на такі питання:
1. Якою справою Ви прагнете займатися?
 2. Які потреби Ви спробуєте задовольнити?
 3. На яких клієнтів Ви розраховуєте?
 4. Як Ви це зробите?
 5. Сформулювати місію (девіз, кредо, лейтмотив) Вашого підприємства однією фразою у 20-25 слів.

Завдання 3. Ви менеджер і отримали завдання розробити розділ бізнес-плану «Характеристика послуг». Необхідно:

1. Скласти таблицю, в якій перерахувати всі види послуг, що пропонує Ваша фірма. Вкажіть, як Ви прагнете їх виконувати, їх властивості (в чому вони полягають?), їх користь (що вони дають клієнту, чому клієнт ними користується?).

2. Дайте відповіді на питання, використовуючи таку шкалу оцінок: *відмінно, добре, задовільно, погано*. Відповіді обґрунтуйте:

1. Якою буде якість Ваших послуг?
2. Наскільки Ваші послуги забезпечують сподівання клієнтів?
3. Якою мірою назви послуг розкривають їх користь для клієнта?
4. Якщо фірма пропонує різні послуги, то чи сумісні вони між собою?
5. Чи забезпечена фірма всім необхідним для виконання даного виду послуг?
6. Чи є у Вас необхідні матеріали, чи легко Ви можете їх дістати?

Завдання 4. Керівництво доручило Вам відпрацювати розділ бізнес плану «Тенденції у Вашій галузі та їх вплив». У цей розділ повинні увійти відповіді на такі питання:

1. Які майбутні зміни в галузі можуть вплинути на Ваше підприємство?
2. Які майбутні зміни у сфері обслуговування Вашої галузі можуть вплинути на Вас?
3. Які зміни у трудовому законодавстві можуть вплинути на Ваше підприємство?
4. Які зміни в системі управління можуть торкнутися діяльності Вашого підприємства?

Підсумуйте відповіді на запитання та коротко викладіть порядок заходів фірми щодо її майбутньої поведінки в даній галузі.

Завдання 5. Опишіть основні цілі організації за такими напрямками:

- 1) прибутковість (обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів, відношення прибутку до обсягу продаж та ін.);
- 2) ринки (сегмент ринку, обсяг реалізації, ринкова або галузева ніша);
- 3) продуктивність;
- 4) продукція (обсяг продажу, прибутковість);
- 5) фінансові ресурси (структура капіталу, новий випуск акцій, обіговий капітал, рух готівки та ін.);
- 6) виробничі потужності (площа, постійні витрати, одиниці продукції);
- 7) організація (зміни в структурі чи діяльності);
- 8) людські ресурси (кількість скарг, невиходи на роботу, запізнення, години професійного навчання та ін.);
- 9) соціальна відповідальність.

Завдання 6. Розробіть стратегію діяльності конкретної організації на засадах застосування схематичної моделі стратегічного планування.

Завдання 7. Розмістіть етапи процесу стратегічного планування у логічно вірній послідовності:

- 1) формулювання місії та цілей;
- 2) оцінка і аналіз зовнішнього середовища,
- 3) оцінка стратегії;
- 4) вибір стратегії,
- 5) формулювання цілей;
- 6) управлінське обстеження сильних та слабких сторін,
- 7) аналіз стратегічних альтернатив;
- 8) реалізація стратегії.

Відповідь:

--	--	--	--	--	--	--	--

Завдання 8. Розрахувати середню планову потужність та коефіцієнт її використання.

Дані для розрахунку:

1. Введена у дію нова потужність 1.11. 20__ року - 2300 т;
2. Виведена з експлуатації потужність 1.04.20__ року - 950 т;
3. Затверджений план виробництва на 20__ рік - 10600 т.
4. Потужність на початок планового року - 11200 т.

Методика розв'язання:

1. Розрахунок середньорічної потужності:

$$M_{с.р.} = M_{початок\ план.\ року} + \frac{M_{н.} \cdot T_1}{12} - \frac{M_{в.} \cdot T_2}{12}$$

де $M_{с.р.}$ - середньорічна потужність, т; $M_{н.}$ - введена нова потужність, т; T_1 - час використання нової потужності у плановому році, місяців; 12 - кількість місяців року; $M_{в.}$ - вибуваюча протягом року потужність, т; T_2 - час використання потужності, яка вибуває у плановому році, місяці.

2. Розрахунок коефіцієнту використання потужності у плановому році (*оптимальний коефіцієнт 0,85 - 0,9*):

$$K_{в.} = \frac{\text{План виробництва}}{M_{с.р.}}$$

Висновок: Коефіцієнт використання потужності підприємства у плановому році

Завдання 9. Виробництво продукції за планом 12 млн. грош.од., чисельність персоналу - 200 осіб. За проектом виробництво продукції збільшується на 12%. Розрахувати продуктивність праці за планом і звітом та відносне скорочення чисельності персоналу.

Методика розв'язання:

1. Фактичний випуск продукції:

$$OB_{звіт} = OB_{план} \cdot K_{пр}$$

де $OB_{звіт}$, $OB_{план}$ - звітний і плановий обсяги виробництва, млн. грош.од.; $K_{пр}$ - коефіцієнт приросту обсягів виробництва.

2. Продуктивність праці за звітними даними:

$$ПП_{звіт} = \frac{OB_{звіт}}{Ч_{план}} = \frac{(OB_{план} \cdot K_{пр\ приросту})}{Ч_{план}}$$

3. Податковий випуск продукції за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta П = 13,44 - 12 = 1,44 \text{ млн. грош.од.}$$

4. Відносне скорочення чисельності персоналу підприємства

$$\Delta Ч_{відн} = \frac{\Delta П}{ПП_{звіт}}$$

Висновок:

Завдання 10. Розрахувати підвищення продуктивності праці і чисельність працівників за планом реформування підприємства. На підприємстві згідно з планом здійснюються організаційно - технічні заходи, які сприяють скороченню чисельності на 12 осіб. Обсяг продукції за планом і звітом - 12300 тис. грош.од. Виробництво продукції на одного працівника за звітом складає 32 тис. грош.од.

Методика розв'язання:

1. Розрахунок чисельності працівників підприємства за звітними даними:

$$Ч_{звіт} = \frac{OB}{ПП_{звіт}}$$

2. Розрахунок підвищення продуктивності праці за планом реформування:

$$\Delta ПП = \frac{\Delta Ч_{план}}{Ч_{звіт}} \cdot 100$$

Висновок: Продуктивність праці згідно з планом підвищиться на ... %.

Завдання 11. Розрахувати продуктивність праці і підвищення її рівня за рахунок проведення організаційно - технічних заходів на підприємстві згідно з планом реформування.

Дані для розрахунку:

1. Річний обсяг виробництва продукції за звітними даними - 20650 т.
2. Вартість продукції - 27300 тис. грош.од.
3. Чисельність персоналу - 380 осіб.
4. Після проведення організаційних заходів обсяг продукції у натуральному вимірі збільшиться на 6,5%, середня оптова ціна виросте на 8,1%.
5. Скорочення чисельності персоналу складе - 12 осіб

Методика розв'язання:

1. Розрахунок обсягу продукції у натуральному вимірі після впровадження заходів:

$$Q_{пр} = OВ_{річн.звіт} \cdot OВ \text{ після орг.заходів в натуральному виразі}$$

2. Розрахунок середньої оптової ціни 1 т продукції за звітними даними:

$$Ц_{ср.опт.ціна} = \frac{\text{Вартість продукції}}{OВ \text{ річн.звіт}}$$

3. Розрахунок середньої оптової ціни 1 т продукції за проектом:

$$Ц_{ср.проектна} = Ц_{ср.опт.ціна} \cdot K_{опт.ціни \text{ після заходів}}$$

4. Розрахунок обсягу виробленої продукції за проектом:

$$В_{Пр.} = Q_{п} \cdot Ц_{ср.проектна}$$

5. Розрахунок чисельності персоналу за проектом:

$$Ч_{проектна} = Ч - Ч_{скороч.}$$

6. Розрахунок продуктивності праці за звітними даними:

$$ПП_{звіт} = \frac{\text{Вартість продукції}}{Ч}$$

7. Продуктивність праці за проектом:

$$ПП_{проектна} = \frac{В_{Проектна}}{Ч_{проектна}}$$

8. Підвищення продуктивності праці:

$$\Delta ПП = \frac{ПП_{проектна}}{ПП_{звіт} \cdot K_{ц}} \cdot 100 - 100$$

$ПП_{проектна}$, $ПП_{звіт}$ - продуктивність праці за проектом і звітом, тис. грош.од.; $K_{ц}$ - збільшення обсягів продукції за рахунок підвищення цін.

Висновок:

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 7 «ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми "Організування як загальна функція менеджменту". Під час вивчення цієї теми студенту слід перш за все розглянути сутність організації взаємодії, яка відображає процес створення структури управління, передбачає поділ організації на підрозділи, відповідно до цілей і стратегії, встановлення взаємин повноважень, які поєднують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань. Особливої уваги заслуговує вивчення існуючих концепцій процесу передачі лінійних і функціональних повноважень в організації та їхньої ефективності.
2. Набуття практичних навичок щодо розподілу функціональних обов'язків та повноважень серед підрозділів на прикладі будівельного підприємства.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу .

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
4. Процес делегування повноважень і відповідальності.
5. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
6. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
7. Скалярний процес.
8. Вертикальна координація: прямий контроль стандартизація.
9. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
10. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

2 частина

Завдання 1. Відповідно до матриці розподілу функцій управління серед підрозділів підприємства (табл. 7.1) та штатного розкладу будівельного підприємства:

1. Розподіліть функції управління між керівниками підрозділів у вигляді наведеної матриці (табл. 7.2).
2. Розробіть посадову інструкцію, згідно з керівною посадою в апараті управління, яку б Ви хотіли займати на будівельному підприємстві.

Таблиця 7.1

Матриця розподілу функцій серед підрозділів підприємства

Код функції	Найменування функції управління підприємством	Структурні підрозділи					
		ГД	ЗТР	ЗМК	ЗЕФ	ЗВР	ЗПС
01	Управління стратегією розвитку підприємства	ЦР	С	С	ПИ	С	С
02	Організація системи та процесів управління	ЦР	С	С	ПИ	С	С
03	Управління персоналом	Ц	С	С	С	С	РПИ
04	Управління соціальним розвитком	Ц	С	С	С	С	РПИ
05	Управління економічним розвитком	Ц	С	С	РПИ	С	С

Продовження табл. 7.1

06	Управління фінансами та бухгалтерським обліком	Ц	У	С	РПИ	У	У
07	Управління технічним розвитком	Ц	РПИ	У	С	С	У
08	Управління капітальним будівництвом і ремонтом	Ц	РПИ	С	С	С	У
09	Управління підготовкою до виробництва	Ц	РПИ	С	С	С	У
10	Управління основним виробництвом	Ц	С	С	С	РПИ	С
11	Управління допоміжним виробництвом	Ц	РПИ	У	С	С	У
12	Управління якістю продукції	Ц	С	С	С	РПИ	У
13	Управління працею та заробітною платою	Ц	С	С	РПИ	С	С
14	Управління охороною праці та технікою безпеки	Ц	С	У	С	РПИ	С
15	Управління матеріально-технічним постачанням	Ц	С	РПИ	С	С	У
16	Управління маркетингом та збутом продукції	Ц	У	РПИ	С	С	У
17	Управління механізацією будівельних робіт	Ц	РПИ	У	У	С	У
18	Управління транспортом	Ц	С	РПИ	С	С	У
19	Управління енергетичним господарством	Ц	У	У	С	С	РПИ
20	Управління зовнішньо-економічною діяльністю	Ц	С	РПИ	С	С	У

Табл. 7.2

Матриця розподілу функціональних обов'язків підприємства

Найменування функції управління підприємством	Керівники підрозділів										
	ГП	ДП	ЗВ	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЕП	ПО	ІМ	ІП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управління стратегією розвитку підприємства											
Організація системи та процесів управління											
Управління персоналом											
Управління соціальним розвитком											
Управління економічним розвитком											
Управління фінансами та бухгалтерським обліком											
Управління технічним розвитком											

Управління капітальним будівництвом і ремонтом												
Управління підготовкою до виробництва												
Управління основним виробництвом												
Управління допоміжним виробництвом												
Управління якістю продукції												
Управління працею та заробітною платою												
Управління охороною праці та технікою безпеки												
Управління матеріально-технічним постачанням												
Управління маркетингом та збутом продукції												
Управління механізацією будівельних робіт												
Управління транспортом												
Управління енергетичним господарством												
Управління зовнішньо-економічною діяльністю												

Умовні позначення управлінських операцій:

- Ц** – встановлення мети, формування завдань;
- Р** – прийняття рішень, затвердження, координація;
- П** – підготовка рішень, складання, розрахунок;
- С** – узгодження, розглядання;
- И** – виконання, доведення, контроль;
- У** – участь, інформування, збір даних;
- „-„ – не бере участь у виконання операцій.

Умовні позначення для керівництва будівельним підприємством: **ГД** – генеральний директор; **ЗТР** – заступник директора з технічного розвитку; **ЗМК** – заступник директора з маркетингу та комерції; **ЗЕФ** – заступник директора з економіки та фінансів або головний бухгалтер; **ЗВР** – заступник директора з основного виробництва; **ЗПС** – заступник директора з персоналу та соціального розвитку або начальник відділу персоналу.

Приклад умовних позначень для керівництва ВАТ, ТОВ відповідно до рівнів управління та функціональних напрямків: **ГП** – голова правління; **ДП** – директор підприємства; **ЗВ** – заступник директора з виробництва; **ЗК** – заступник директора з комерції.

Функціональні підрозділи: **ГБ** – головний бухгалтер; **СР** – секретар-референт; **ЮК** – юристконсульт; **ЕП** – економіст з планування; **ПО** – програміст – оператор; **ІМ** – інженер з маркетингу; **ІС** – інженер з постачання.

Виробничі підрозділи: **ТЗД** – транспортно-заготовча ділянка; **ВД** – виробнича ділянка; **РБД** – ремонтно-будівельна ділянка.

Завдання 2. Вас призначають керівником відділу стратегічного розвитку, в якому працюють (крім вас) три фахівці. Розробіть матрицю розподілу функцій управління та службових обов'язків працівників вашого підрозділу.

Завдання 3. На будівельному підприємстві вводиться нова посада - менеджер персоналу.

Необхідно:

1. Ознайомитися з кваліфікаційними вимогами до посади.
2. Побудувати схему інформаційних потоків в системі управління підприємством.
3. Визначити, які права необхідні менеджеру з персоналу для виконання обов'язків.
4. На підставі вищенаведеного розробити посадову інструкцію для менеджера з персоналу.

Завдання 4. Управління потребує встановлення співвідношень цілей різного рівня і відповідних їм різноманітних завдань, а також розподіл функцій між співробітниками структурного підрозділу шляхом грамотної постановки завдань. Для формування практичних навиків необхідно:

1. Опишіть алгоритм постановки завдань, яким ви користуєтеся в повсякденній діяльності.

2. Проаналізуйте помилки, що допускаються. Які корективи необхідно внести? Як це може відбитися на ефективності роботи ваших підлеглих?

3. Поставте підлеглому два-три завдання, використовуючи запропонований бланк.

№	Завдання	Термін виконання	Ресурси	Критерії успішності	Результат		Коментарії керівника
					% виконання	терміни	
1							
2							
3							

Завдання 5. Делегування, якщо воно виконується правильно, вигідно і для працівників, і для керівників. Мудрі керівники знають: коли їх підлеглі чудові, то чудові і вони самі. Чим більше ви делегуєте, тим більше надаєте вашим працівникам слушної нагоди проявити себе. Дайте їм виконати важливу справу, і виконати його добре. А коли вони його виконують дійсно добре, не забудьте сказати про це кожному з них.

1. Проаналізуйте список ваших завдань на найближчий тиждень.

2. Які з них можна без особливих труднощів делегувати підлеглим? Які - не можна ні за яких обставин?

3. Продумайте, які вигоди зможуть отримати ваші співробітники від виконання додаткових доручень?

4. Проведіть переговори з підлеглими, запропонувавши їм нові можливості.

Завдання 6. Ви знаходитесь на посаді менеджера новоствореного будівельного підприємства і розв'язуєте проблему організації управління.

Для реалізації планів підприємства кожний із працівників має виконувати конкретні завдання, що впливають з мети підприємства. У зв'язку з цим вам передусім слід знайти

ефективний засіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, що їх вирішують. Розроблення відповідної політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також грають мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті й ділові якості людини, що посідає її в даний момент.

Відповідно до вищезазначеного, Вам як менеджеру потрібно визначити:

1. Які з своїх повноважень Ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдань Ви обираєте?
3. Якщо Ви делегуєте частину своїх повноважень, то чи маєте право зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання і повноваження Ви нікому делегувати не будете?

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети. Роз'яснення вимог до домашнього завдання, ознайомлення з питаннями для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 8 «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Мотивування як основна функція менеджменту». Засвоєння цієї теми студенту рекомендується почати з усвідомлення суті мотивації та її ролі у забезпеченні процесу спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Вивчаючи цю тему, студенту необхідно звернути увагу на процес та етапи історичного розвитку мотивації як соціально-економічної категорії. Далі слід розглянути класифікацію різноманітних теорій мотивації з виділенням змістовних та процесійних, виявити основні відмінності в змістовних теоріях мотивації: ієрархії потреб Маслоу; теорії потреб МакКлеланда; двохфакторній теорії Герцберга; а також в процесійних: теорії очікування Врума; теорії справедливості; комплексній професійній теорії Портера і Лоулера.

2. Набуття практичних навичок щодо створення раціональної системи мотивації підприємства.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

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

2 частина

Завдання 1. Використовуючи наведені нижче методології, побудувати схему системи мотивації персоналу віртуального будівельного підприємства. Робочій групі презентувати власну систему мотивації.

Теоретичні положення:

Система мотивації праці передбачає врахування не тільки якісних, але й кількісних факторів. До якісних факторів належать визначальні характеристики мотиваційної моделі зовнішнього середовища та внутрішні елементи, що формують мотиваційну модель, до кількісних - вихідні параметри моделі мотивації праці, а саме, показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств. Мотиваційна модель як об'єкт управління являє собою замкнену систему управління, яка дає можливість постійно контролювати і за потребою втручатися в її функціонування з метою одержання бажаного результату.

Практика свідчить, що існує багато модифікацій систем участі персоналу в прибутках і доходах компанії, але головне у вирішенні даного питання - це правильний вибір способу управління процесом роботи, а саме: формування преміальних фондів і фондів оплати праці працівників має базуватися на тих показниках, які реально залежать від результатів роботи персоналу, система участі в прибутках має бути узгодженою з системою участі персоналу в управлінні організацією тощо.

Зміна характеру залежності заробітків від вироблення, яке стимулюється зазначеними системами, впливає на такі змінні: основну тарифну ставку, яка на практиці буває різною і ставиться в залежність від рівня виконання норм виробітку та інших факторів; складові частини встановленої норми часу (коефіцієнт темпу роботи, надбавки до норми часу та ін.); використання додаткових елементів у вигляді межі ("стелі") виконання норм і викупу норм часу; при безтарифних системах відмова від відрядних розцінок і фіксованих посадових окладів; ув'язування фонду заробітної плати з реалізованою та оплаченою продукцією, тобто рівень заробітної плати залежить від надходження коштів на рахунок підприємства за реалізовану продукцію, роботу й послуги; відрив заробітної плати від нормування праці, тобто усунення економічного покарання за зростання продуктивності (якщо відрядні розцінки ув'язані з нормами, то при підвищенні продуктивності норми переглядаються і стають вищими, одночасно знижуються відрядні розцінки, що не вигідно робітникам).

Усі перелічені змінні відображені в різних методологіях механізму мотивації, які наведені нижче в таблицях 8.1, 8.2, 8.3, 8.4.

Табл. 8.1

Методологія механізму мотивації за системою Скенлона

Функціонер	Метод мотивації
Виробничий персонал підприємства	Розподіл економії прибутку, отриманої від економії витрат у результаті зростання продуктивності праці.
Формула заробітної плати	Обчислюється загальний базисний коефіцієнт як співставлення сукупних витрат на робочу силу і вартості реалізованої продукції за умов стабільності цього коефіцієнта в часі. На основі розрахованого базисного коефіцієнта і реалізованої продукції за конкретний період визначаються припустимі витрати на робочу силу, які порівнюють з фактичною зарплатою; премія нараховується у разі, якщо фактична зарплата нижча від припустимої.
Механізм мотивації	Розробляється методика обліку рекомендацій і пропозицій працівників щодо підвищення продуктивності праці; спеціальним комітетом розглядаються пропозиції щодо економії виробничих витрат і приймаються ті з них, витрати на впровадження яких є економічно обгрунтованими.

Практична регламентація	Рекомендована підприємствам, які використовують системи колективного розподілу і систему синхронізації цілей організації з цілями співробітників; ефективна для зниження витрат на основі зниження трудовитрат.
Розрахунок нормативу премії	Показник: 1. Обсяг продажу. 2. Повернення, знижки, надбавки. 3. Чистий продаж. 4. Зміна запасів (за вартістю чи в “продажних” цінах). 5. Реалізована продукція. 6. Припустимі витрати на робочу силу (базисний коефіцієнт x). 7. Фактична заробітна плата. 8. Преміальний фонд. 9. Частка компанії. 10. Частка працівників. 11. Резерв премії. 12. Підлягає розподілу. 13. Партисипативна зарплата. 14. Відсоток премії від зарплати працівника.

Табл. 8.2

Методологія механізму мотивації за системою Ракера

Функціонер	Метод мотивації
Виробничий персонал підприємства	Особлива система розподілу прибутку, пов'язаного із зростанням продуктивності.
Формула заробітної плати	Обчислюється “норма Ракера”. Це частка чистої продукції (доданої вартості), виплачувана робітнику у вигляді заробітної плати. Використовувана норма має бути середньою за декілька років. Її стабільність у часі виправдовує таке використання. Норма Ракера в середньому становить 50-55 % у структурі доданої вартості.
Механізм мотивації	Виконується бухгалтерський аналіз визначення індексу вартості чистої продукції (реалізованої і оплаченої продукції, робіт, послуг). Обчислюється норма Ракера. Розрахунок премії подібний до її обчислення за системою Скенлона, але він складніший у зв'язку з використанням показника чистої продукції.
Практична регламентація	Рекомендована підприємствам, які використовують системи колективного розподілу вигід від зростання продуктивності. Особливість полягає у тому, що додана до продукту вартість приймається як міра продуктивності. Система застосовується у випадку, коли досягнуті на підприємстві рівні продуктивності прийнятні. Не рекомендується для використання на стадії освоєння виробничих потужностей підприємства, тобто до цієї системи можна переходити на стадії постійної експлуатації підприємства.
Розрахунок нормативу премії	Показник: 1. Обсяг продажу. 2. Повернення, знижки, надбавки. 3. Чистий продаж. 4. Зміна запасів (за вартістю). 5. Реалізована продукція. 6. Матеріали і прирівняні до них витрати. 7. Чиста продукція. 8. Припустимі витрати на ресурс праці (норма Ракера становить 50 %). 9. Фактична заробітна плата. 10. Преміальний фонд. 11. Частка компанії. 12. Частка працівників. 13. Резерв премії. 14. Підлягає розподілу. 15. Партисипативна зарплата працівників. 16. Відсоток премії до зарплати працівника.

Розрахунок премії за системою Імпрошеар

Функціонер	Метод мотивації	
Виробничий персонал підприємства	Система Імпрошеар: вигоди від підвищення продуктивності, які виміряють не в грошових одиницях, а в робочих годинах; використовуються нормо-години й базисні коефіцієнти продуктивності; мотивація шляхом встановлення "стелі" й "викупом" норми. Розподіл прибутку. Викуп норми.	
Базисний коефіцієнт продуктивності (БКП)	Показники, розрахунок	Значення
	1. Працівники, зайняті у виробництві, особи	20 у т.ч.: (вид продукції А) - 8 осіб (вид продукції Б) - 12 осіб
	2. Допоміжні працівники, особи	10
	3. Кількість годин, відпрацьованих кожним працівником за тиждень	40
	4. Вироблені одиниці продукції, од.	А =80 Б =60
	5. Робочі години: <i>продукт А</i> = $(8 * 40)/80 = 4,0$ год. <i>продукт Б</i> = $(12 * 40)/60 = 8,0$ год.	4,0 8,0
	б. Сумарні нормо-години: А = $4,0 * 80 = 320$ Б = $8,0 * 60 = 480$	320 480
	7. Усього нормо-годин:	800
	Базисний коефіцієнт продуктивності (БКП) = $[(20 + 10) * 40] / 800 = 1,5$	1,5
	Механізм мотивації	Розрахунок премії від підвищення продуктивності:
а) вихідні дані: продукт А, од. вироб. продукт Б, од. вироб. БКП відпрацьовані людино-години	100 50 1,5 950	
б) розрахунок премії: продукт А = 4,0 год. * 100 од. * 1,5 продукт Б = 8,0 год. * 50 од. * 1,5	600 600	
разом нормативні години	1200	
фактично відпрацьовані години	950	
зекономлені години: 1200 — 950	250	
преміальні години: 250 * 0,5	125	
премія, %: $(125/950) * 10$	13,2	

1	2
Механізм мотивації	<p style="text-align: center;">Розрахунок відсотка та абсолютної суми викупу норм:</p> <p>1. Нові нормативи з продукції (норми коригуються множенням на М): $M = V / A.$</p> <p>2. Відсоток викупу: $Y = (A - V) \cdot S.$</p> <p>3. Сума викупу у розрахунку на одного працівника: $B = y \cdot R \cdot t; \quad (t = 2000 \text{ год.}),$</p> <p>де M - множник коригування всіх нормативів часу, дес. дріб; V - “стеля” продуктивності (130%), виражена десятковим дробом; включає частки працівників (50 %) і компанії (50 %) так, що 130 %-ва “стеля” виконання норм при 50 % частки означає $V = 1,6$; A - середня фактична продуктивність на момент викупу, дес. дріб; S - частка робітників при розподілі вигід, дес. дріб; R - базисна годинна тарифна ставка, г. о.; y - відсоток викупу, %, дес. дріб; B - сума викупу у розрахунку на одного працівника, г. о.</p> <p>“Стеля” продуктивності - 130% норми, продуктивність фактична - 150%; рівні частки працівників і компанії (50%), базисна ставка - 8,0 грош.од.</p> <p>Рішення про викуп частини норми приведе до результатів: $V = 1,0 + (0,3/2,0) = 1,0 + (0,3/0,5) = 1,6;$ $A = 1,0 + (0,5/2,0) = 1,0 + (0,5/0,5) = 2,0;$ $M = V/A = 1,6/2,0 = 0,8;$ $y = (A - V) \cdot S = (2,0 - 1,6) \cdot 0,5 = 0,2;$ $B = y \cdot R \cdot t; \quad (t = 2000 \text{ год.}) = 0,2 \cdot 8,00 \cdot 2000 = 3200 \text{ г.о.}$</p> <p>Норми коригуються шляхом множення на параметр M. Наприклад, якщо норма часу дорівнювала 3 хв., то після викупу вона буде дорівнювати $3 \cdot 0,8 = 2,4 \text{ хв.}$</p> <p><i>Примітка.</i> Важливою особливістю системи є встановлення межі продуктивності - 30 % понад норму. Постійне перевищення “стелі” веде до перегляду норми часу. Це не служить дестимулятором для працівників, оскільки компанія робить “викуп” норми у вигляді одноразової виплати працівникам.</p>
Практична регламентація	<p>Систему спроектовано ефективно, оскільки вона увібрала кращі за останні роки рішення у сфері теорії мотивації. Забезпечує ефективний спосіб розподілу вигід, обумовлених зростанням продуктивності, і використовує додаткові елементи у вигляді межі (“стелі”) й “викупу” норми часу. Використання системи можливе у всіх випадках, коли можуть бути встановлені норми на одиницю продукції, роботи, послуг.</p>

Механізм мотивації за безтарифною системою

Функціонер	Метод мотивації
Виробничий персонал підприємства	<p>Безтарифна система має багато закордонних і вітчизняних різновидів, проте в ній використовується єдина методологія, заснована на частковій системі розподілу фонду оплати праці колективу підприємства, організації.</p> $ЗП = \frac{\Phi ЗП \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \cdot \sum_{i=1}^n K$ <p>де $\Phi ЗП$ — фонд заробітної плати підприємства, організації (є різні підходи до формування; якщо за основу прийняти фінансовий результат трудової діяльності колективу, то фонд заробітної плати визначиться як частка у фактичному виторзі від реалізації продукції, робіт, послуг і сум фонду споживання, спрямованого на заробітну плату і прирівняні до неї виплати), грош.од.</p>
Виробничий персонал підприємства	<p>K_i - конкретне значення коефіцієнта мотивації праці i-го працівника (встановлюється за сіткою співвідношень в оплаті праці співробітників різних кваліфікаційних груп і прийнятій системі індивідуальної мотивації), бали, частки одиниць чи інші умовні одиниці; знаменник - арифметична сума коефіцієнтів мотивації всіх працівників підприємства; K - коефіцієнт надбавок</p>
Механізм мотивації	<p>Кожний працівник у межах єдиної “тарифної сітки” має конкретне співставлення в оплаті праці. Віднесення категорій працівників до кваліфікаційних груп може змінюватися за ініціативою керівника підприємства. Мотивація працівників формується під впливом трьох факторів: дисципліна (трудова й технологічна), кількість і якість праці (нормоване завдання). Стимулюється лише 100%-ве виконання завдання за високими нормами (при обмеженому ринку збуту продукції). Мотивація формується способом зміни базисного середнього рівня в межах “вилки” і способом “горизонтальної” зміни кваліфікаційного рівня в цілому. Якщо фактор активності “дисципліна” порушений, то стимулювання за кількістю і якістю праці не відбувається. Надбавки, встановлені чинним законодавством і безпосередньо підприємством, нараховуються збільшенням розрахункового коефіцієнта $ДО$ (до оплати) на відповідний коефіцієнт надбавок. Для обліку фактично відпрацьованого часу в звітному періоді коефіцієнт використання місячного фонду робочого часу збільшується на коефіцієнт мотивації праці конкретного працівника.</p>
Практична регламентація	<p>Для лінійних працівників підприємства мотивація праці узгоджується з результативністю роботи виробничих підрозділів за факторами: дисципліна, кількість і якість продукції, робіт, послуг. Для працівників апарату управління мотивація праці узгоджується з результативністю конкретних бухгалтерських рахунків, що дає можливість об'єктивно оцінити їхню роботу. Може використовуватися у поєднанні з іншими системами заробітної плати чи як самостійна. Вимагає об'єктивного мотиваційного інструмента.</p>

Завдання 2. Ви - менеджер з персоналу будівельного підприємства, на якому продуктивність праці за останній рік знизилась. Аналіз показав, що це пов'язано не з організацією, а з мотивацією праці. Розробіть комплекс соціально-психологічних методів управління персоналом, які забезпечили б посилення мотивації і підвищення продуктивності праці.

Завдання 3. Ви - керівник технічного відділу підприємства. При формуванні Вами графіку відпусток виявилось, що три працівники бажають піти у відпустку в червні. Серед них і Ви. Ви знаєте, що два інші працівники могли б піти у відпустку і в інший період, а Вам вона необхідна з сімейних обставин. Обґрунтуйте свої дії:

а) ви правдиво розкажете колегам свою ситуацію і запропонуєте, щоб вони самі прийняли рішення, хоч і невпевнені, що вони зрозуміють вас вірно;

б) змініте термін своєї відпустки;

в) підете у відпустку в червні, а колегам поясните, у чому справа;

г) ліквідуєте принцип заяв на відпустки.

Розробити систему протиконфліктних дій для вибраного вами рішення.

Завдання 4. Ви є головний менеджер будівельної організації. Основна причина зниження ефективності діяльності організації пов'язана з плинністю висококваліфікованих кадрів. На основі теорії потреб А.Маслоу розробіть комплекс заходів щодо роботи з персоналом.

Завдання 5. Вас нещодавно назначили керівником економічного підрозділу. Коли Ви взялися за виконання своїх обов'язків, то зіткнулися з багатьма проблемами в роботі колективу: безвідповідальністю, низькою дисципліною, тощо. Розробіть стислу концепцію управління персоналом підпорядкованого Вам підрозділу.

Завдання 6. На вашому підприємстві виникла проблема низької задоволеності працівників своєю працею. Виявіть чинники, що її знижують. Розробіть невелику анкету (на 10 пунктів), за допомогою якої Ви змогли б виявити вплив факторів, що знижують задоволеність працею.

Завдання 7. Мета менеджера - довести співробітникам, що їх праця є дуже важливою, цікавою і корисною для фірми, їх внесок в успіх фірми - значний. Для створення нормального морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку кожного працівника як особистості, звичайно, використовуються деякі напрями діяльності в цій галузі. Виділити з перерахованих нижче варіанти діяльності менеджера, які не відповідають меті менеджера, а, навпаки, можуть визвати конфлікт:

а) створення у колективі клімату взаємної довіри, поваги і взаємодопомоги;

б) висловлювати особливе гарне ставлення до кого-небудь зі співробітників (суб'єктивне ставлення);

в) забезпечення кожного співробітника цікавою перспективною роботою, яка впливає на його творчий потенціал;

г) постановка перед кожним працівником чітких конкретних завдань, достатньо важких, але реальних;

д) приховування ділової інформації від своїх підлеглих;

е) визначення внеску співробітника у результат діяльності фірми і відповідно до цього стимулювання його, особливо за творчість та ініціативу. Стимулювання здійснюється не тільки підвищенням заробітної плати, преміями та іншими матеріальними заохочуваннями, але і різними іншими шляхами;

є) ставлення з недовірою до професіоналізму своїх колег;

ж) за негативних обставин, які склалися, направляти своїх підлеглих "на килим" до вищого начальства;

з) створення умов для розкриття потенціалу кожного працівника, забезпечення однакових умов у найманні й просуванні по службі для всіх співробітників.

і) стимулювання колективу фірми до єднання, щирості й чесності.

Завдання 8. Було виявлено, що монотонні одноманітні трудові операції знижують продуктивність праці й рівень задоволеності працівників. Керівництво фірми вирішило взяти на озброєння концепцію "збагачення праці" і доручило Вам розробити заходи щодо збагачення змісту праці. Дати свої пропозиції щодо удосконалення системи мотивації фірми.

Завдання 9. Для підвищення мотивації кадрів та раціональнішого використання трудових ресурсів у менеджменті персоналу використовується такий метод, як планування кар'єри. Керівництво фірми хоче запровадити такий підхід і доручило Вам розробити методичні рекомендації з цього питання. Що потрібно врахувати при плануванні кар'єри? Розробити план розвитку персоналу фірми.

Завдання 10. Проведіть невелике соціологічне дослідження з вивчення потреб працівників певної організації. За основу візьміть ієрархію потреб А. Маслоу. Результати дослідження обґрунтуйте.

Завдання 11. Нерідко висловлюється думка, що зарплата співробітників фірми повинна складатися з трьох частин:

- за виконання посадових обов'язків;
- за вислугу років і з урахуванням чинника вартості життя;
- за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Цей підхід не є безперечним. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, що визначають динаміку заробітної плати співробітника банку залежно від наявних результатів, виходячи з реалій сучасної України.

Завдання 12. В активній формі обговорити концепцію ієрархії потреб Маслоу і з'ясувати механізм використання ідей цієї концепції в управлінні людьми на виробництві.

Необхідно:

1. Ознайомитися із запитальником «Таблиця тверджень і відповідей по теорії Маслоу» (табл. 8.5)
2. Заповнити «Таблицю підсумкових результатів» (табл. 8.6).
3. Результати презентувати аудиторії.

Табл. 8.5

Таблиця тверджень і відповідей по теорії Маслоу (запитальник)

№ п/п	Твердження	Можливі варіанти відповідей					
		Повністю згодні (+5)	Більшою мірою згодні (+4)	У середній мірі згодні (+3)	У меншій мірі згодні (+2)	Згодні в низькій мірі (+1)	Не можуть визначити, не знають (0)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Спеціальне підвищення зарплати проводиться тому, хто дуже добре виконує роботу						
2	Доскональніший опис виконуваної роботи є корисним, оскільки працівник точно знає, що від нього очікується						
3	Працівникам необхідно нагадувати, що від їх роботи залежить конкурентоспроможність компанії						
4	Керівник повинен приділяти більше уваги фізичним даним працівників						

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників						
6	Індивідуальна придатність до якіснішого виконання роботи має велике значення для працівника						
7	Безособовий контроль часто приводить до притуплення сприйняття						
8	Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм і трудові навички стануть в нагоді в роботі						
9	Для збереження працівників важливими чинниками є виплати допомоги при звільненні і страхові програми						
10	Майже кожен робота можна зробити більш стимулюючою і такою, що інтригує						
11	Багато хто готовий визнати перевагу інших як виконувана робота						
12	Менеджер може продемонструвати великий інтерес до справ співробітників шляхом підтримки неробочих заходів						
13	Гордість за роботу є кращою винагородою працівника						
14	Працівники хочуть вважати себе кращим у виконуваний ними роботі						
15	Взаємини в неофіційних групах дуже важливі						
16	Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної роботи						
17	Можливість спостерігати вище керівництво важлива для працівника						
18	Працівники люблять, щоб був мінімум контролю при складанні програм роботи і вирішенні питань						
19	Безпека роботи важлива для працівників						
20	Для працівника дуже важлива наявність хорошого устаткування						

Таблиця підсумкових результатів

Ієрархія (рівень) потреб	Номери тверджень і оцінка результатів				Підсумкова У відповідей (сума балів)
	I	II	III	IV	
1. Самовираження					
2. Самоствердження					
3. Соціальні потреби					
4. Потреби безпеки					
5. Початкові потреби					

Завдання 13. Пропонується 15 тверджень, які Ви повинні оцінити, попарно порівнюючи їх між собою. Спочатку оцініть 1-е твердження з 2-м, 3-ми т.д. і результат запишіть в 1-у колонку (рис.8.1). Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим ви визнаєте друге кращим, то в початкову клітинку впишіть цифру 2. Якщо ж переважним виявиться перше твердження, то впишіть цифру 1. Потім те ж саме виконайте з другим твердженням: порівняйте його спочатку з 3-м, потім з 4-м і так далі і впишіть результат в другу колонку. Подібним же чином працюйте з рештою тверджень, поступово заповнюючи весь бланк.

1. Добитися визнання і пошани.
2. Мати теплі відношення з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати хороших співбесідників.
6. Зміцнити своє положення.
7. Розвивати свої сили і здібності.
8. Забезпечувати собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності і компетентності.
10. Уникати неприємностей.
11. Прагнути до нового і незвіданого.
12. Забезпечити собі положення, вплив.
13. Купувати хороші речі.
14. Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
15. Бути понятим іншими людьми.

Оцінка результатів завдання:

а) закінчивши роботу, підрахуйте кількість балів (тобто виборів), що випали на кожне твердження. Виберіть 5 тверджень, що отримали, найбільша кількість балів і розташуйте їх за ієрархією. Це ваші головні потреби.

б) для визначення ступеня задоволеності п'яти головних потреб підрахуйте суму балів по п'яти секціях по наступних питаннях:

1. Матеріальні потреби.
2. Потреби в безпеці.
3. Соціальні (міжособові) потреби, потреби в причетності.
4. Потреби у визнанні.
5. Потреби в самовираженні.

Завдання 14. Використовувані в організації різні форми матеріального стимулювання підкріплюються різними негрошовими формами заохочення. Ефективність комплексного підходу до стимулювання персоналу обумовлена тим, що поведінка людини, його робочі результати не визначаються виключно грошовою мотивацією. Чоловік має значне число не пов'язаних з грошима потреб, які роблять істотний вплив на його роботу. Використовувані різними організаціями пільги для персоналу покликані добитися поліпшення трудової мотивації через задоволення широкого круга потреб, що залишаються поза дією системи матеріального стимулювання.

Із запропонованого списку можливих пільг виберіть ті, які, на вашу думку, найпривабливіші для працівників організації.

Пільги, що надаються	
Забезпечення їжею	
сплачені компанією чай, кава, печиво, мінеральна вода	
безкоштовні обіди, доплати на живлення	
продуктові набори (замовлення)	
пікніки, організовані підприємством	
святкування в ресторані національних і корпоративних свят	
Символи статусу	
надання службового автомобіля	
окремий кабінет	
додаткова або сучасніша оргтехніка в офісі	
Подарунки	
сувеніри (значки, кухлі, футболки, бейсболки, краватки і тому подібне) з символікою компанії	
туристичні поїздки в період відпустки	
знижки на товари компанії	
Організація роботи	
надання роботи, що вимагає великої відповідальності	
ротація	
вільний графік роботи	
гнучкий робочий графік	
участь в ухваленні рішень	
Компенсація витрат працівників	
часткова або повна оплата навчання працівників або членів їх сімей	
доплати працівникам, що використовують особистий автомобіль для поїздки на роботу або при вирішенні питань	
безпроцентні позики	
часткова або повна оплата мобільного телефону	
медична страховка	
оплата занять спортом (оренда спортзалу, оплата абонементів і ін.)	

У розпорядженні керівництва є достатньо широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання має достатньо довгу історію в нашій країні. Дошки пошани, алеї трудової слави, перехідні вимпели переможцям соціалістичного змагання, організація туристичних поїздки для кращих працівників або кращих трудових

колективів, вручення відзнак для ветеранів праці, почесних грамот, вшанування кращих працівників, статті в багатотиражках і тому подібне — це була звичайна, прийнята повсюдно практика. Проблема полягала в одному: формалізм часто істотно знижував ефективність використовуваних засобів морального стимулювання, коли, загалом, хороші заходи проводилися лише для галочки.

Зараз багато організацій відчули необхідність повернутися до добре знайомих, але забутих методів морального стимулювання, оскільки достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів найчастіше немає, та і не все вимірюється грошима.

Прочитайте список можливих заохочень і відзначте ті, які використовуються на підприємстві. Потім такі, які, на вашу думку, в майбутньому слід було б використовувати частіше (в деяких випадках вам доведеться повторитися).

Необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які причини, на вашу думку, перешкоджає ширшому застосуванню заохочень, які на сьогодні використовуються недостатньо?

2. Які кроки необхідні зробити для ширшого використання різних мерів заохочення в практиці роботи організації?

Види заохочень	Використовуються зазвичай	Слід було б використовувати частіше
1. Подяка, похвала з боку керівника при особистому спілкуванні		
2. Публічне визнання заслуг (на нараді, на зборах)		
3. Пропозиція цікавішої роботи		
4. Пропозиція перспективнішої, престижнішої роботи		
5. Цінні подарунки		
6. Можливості для неформального відпочинку за рахунок компанії (вечори, поїздки, пікніки)		
7. Розширення повноважень, надання більшій самостійності		
8. Участь в підготовці рішень		
9. Поліпшення умов роботи		
10. Надання додаткового устаткування, нової техніки		
11. Нагородження грамотою, подячним листом від керівництва		
12. Відгул, додатковий день до відпустки		
13. Направлення на значуще для працівника навчання, підвищення кваліфікації		
14. Зустрічі з керівництвом компанії в неформальній обстановці (обід, сумісний відпочинок і тому подібне)		
15. Напрямок в престижне відрядження		
16. Фотографія на Дошці пошани		
17. Стаття в корпоративній газеті, передача по місцевому радіо, присвячена працівникові		

Завдання 15. Пропонується перелік основних пільг і виплат корпоративного компенсаційного пакету персоналу крупної будівельної організації:

1. Участь в прибутку і власності.
2. Участь в опціонах по покупці акцій на пільгових умовах.
3. Оплата оренди і змісту офісів.
4. Оплата мешкання в готелі або знімній квартирі.
5. Оплата роботи прислуги.
6. Оплата членства в престижних клубах.
7. Оплата послуг няні, що приходить, працюючому подружжю.
8. Оплата догляду за старезними батьками або хворими членами сім'ї співробітників.
9. Доступ і ліміт користування корпоративною картою.
10. Покупка і оплата ліміту на користування мобільним зв'язком.
11. Оплата телефонних кредитних карт і телефону в автомобілі.
12. Виділення фірмою ліміту засобів на представницькі витрати.
13. Оплачуване запрошення на декілька персон в першокласний ресторан на суму не менше 500\$.
14. Безкоштовні квитки на престижні заходи в театр, кіно, музеї, на виставки.
15. Надання фірмою в користування персональних комп'ютерів, ноутбуків, електронних записників, диктофонів і інших інноваційних технічних засобів.
16. Відпочинок співробітників і їх сімей: оплата вартості путівок, проїзду, додаткові виплати до відпустки і так далі
17. Надання «банку неробочих днів» (з суми норми відпустки і відгулів).
18. Службова машина, оплата послуг водія, бензину, ремонту, страхування, штрафів і так далі
19. Оплата ремонту особистого автомобіля, страхування, бензину і так далі
20. Надання і оснащення окремого кабінету для роботи в офісі.
21. Сплачений чек на повне медичне обстеження в кращих діагностичних центрах.
22. Забезпечення корпоративними побутовими комплексами.
23. Спортивні майданчики, басейни, сауни, кімнати психологічного розвантаження і так далі
24. Видача позик і допомоги на будівництво житла, ремонт або облаштування будинків (квартир).
25. Видача позик із зниженою процентною ставкою на власне навчання і навчання членів сім'ї.
26. Видача позик на проведення наукової або раціоналізаторської роботи, патентний пошук, ліцензування.
27. Оплата пікніків для працівників організації і членів їх сімей.
28. Оплата шведського столу, банкетів після дискусій по річному звіту.
29. Додаткове комерційне страхування життя, медичне, пенсійне, соціальне і майна співробітників і членів їх сімей.
30. Вручення галузевих і корпоративних нагород, цінних подарунків.
31. Фінансування консалтингових і експертних послуг фізичних і юридичних осіб.
32. Допомога в підготовці і частково оплаті податкової декларації, надання юридичних послуг.
33. Субсидійовані їдальні, буфети або кафе.
34. Організація і оплата колективних гаражів і стоянок.
35. Оплата послуг мережі Інтернет.
36. Вихідна допомога після досягнення пенсійного віку.
37. Запрошення співробітника як лектора, експерта, консультанта по проблемах виробництва.
38. Організація власних служб медичній допомозі співробітникам.

39. Програма індивідуальної допомоги проблемному співробітникові: здоров'я, шкідливі звички, зовнішнє середовище і так далі
40. Премія за результати економічного змагання.
41. Оплата проїзду кращих фахівців при відстані до роботи в 100-120 км. (електричка, таксі і так далі).
42. Сплачений обідній час і час регламентованих перерв в роботі.
43. Сплачені відпустки по особистих мотивах.
44. Оплачуваний час непрацездатності.
45. Страхування по хворобі і виробничому травматизму.
46. Страхування по вагітності, пологам, виплата дитячої допомоги.
47. Подарунки з нагоди народження дитини.
48. Оплата лікарняних послуг, проведення операцій, послуг приватних медичних сестер.
49. Оплата ритуальних послуг, пов'язаних з похоронами рідних і близьких.
50. Пільги, пов'язані з гнучким графіком роботи.
51. Допомога в заощадженні грошових коштів співробітників і членів їх сімей.
52. Заходи щодо програми «Ветеран компанії».
53. Виплати за підсумками конкурсу «Кращий за посадою», «Кращий по професії».
54. Виплати і пільги переможцям огляду-конкурсу якості товарів, виробів або послуг.
55. Надання послуг відпочинку і розваг.
56. Додатковий вихідний день для вшанування переможців економічного змагання.
57. Заохочення за відсутність втрат товарів (продуктів) для виключення крадіжки і халатності.

58. Введення доплат за поєднання функцій при заміщенні тимчасово відсутніх співробітників.

59. Виплати за реалізацію повного об'єму товарного асортименту продукції (послуг).

Необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які основні пільги і виплати на сьогодні використовуються повною мірою?
2. Які причини недостатнього використання багатьох складових компенсаційного пакету працівника організації?
3. Які кроки необхідно зробити для ширшого використання компенсаційного пакету в практиці роботи організації?

Завдання 16. Установіть відповідність:

Код запитання	Теорії мотивації	№ відповіді	Засновуються на тому, що ...
А	Теорія очікування	1	... потреби спонукають людей до дій.
Б	Теорія справедливості	2	... люди суб'єктивно визнають відношення отриманої винагороди відносно виплатам зусиль.
В	Модель Портера-Лоулера	3	... досягнуті людиною результати залежать від зусиль, затрачених здібностей, характерних особливостей, усвідомлення їм своєї ролі.
		4	... і наявність активної потреби дає людині право сподіватись на те, що обраний нею тип поведінки дасть задоволення або здобуття бажаного

Відповідь необхідно оформити у формі таблиці:

Код запитання	А	Б	В
№ відповіді			

Завдання 17. Дати порівняльну характеристику класифікацій потреб по Маслоу і МакКлелланду.

Відповідь:

Теорія Маслоу	Теорія МакКлелланда
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
...	...

Завдання 18. Розмістіть елементи процесу мотивації у логічно вірній послідовності.

- 1) спонукання або мотиви;
- 2) поведінка (дії);
- 3) потреба (відсутність чого-небудь),
- 4) результат задоволення потреби;
- 5) мета (ціль).

Відповідь:

...
-----	-----	-----	-----	-----

Завдання 19. Обґрунтуйте свою думку щодо наведеної тези: МакКлелланд описував поведінку людей, використовуючи потреби трьох видів: влада, успіх, причетність. Яку роль відіграє потреба успіху в поведінці підлеглих?

- 1) вони ризикують помірковано, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми, хочуть, щоб були хороші результати;
- 2) вони проявляють себе як відверті, енергійні люди, які не бояться конфронтації, прагнуть відстояти свої позиції, добрі оратори, вимагають до себе уваги з боку інших.
- 3) вони зацікавлені в компанії, налагодженні дружніх відносин, надають допомогу іншим, тягнуться до роботи, яка дає можливість спілкуватись з іншими.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 9 «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Контролювання як загальна функція менеджменту». У процесі засвоєння цієї теми перш за все студенту потрібно розглянути сутність, цілі, зміст, види контролю та необхідність його здійснення. Починаючи вивчення видів контролю, студенту слід розглянути зворотній зв'язок при контролі та його завдання і зміст, процес контролю, його систему і аспекти поведінки під час контролю. Студенти повинні знати показники, що характеризують ефективність контролю в організації та фактори, які на нього впливають.

2. Набуття практичних навичок щодо реалізації контрольних заходів на підприємстві. Побудова органіграми видів контролю в організації та зв'язків між ними.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань до дискусії:

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

2 частина

Завдання 1. Відповідно до розробленої організаційної структури віртуального підприємства продумайте, які саме показники і в яких відділах Ви будете контролювати самі, а які показники будуть контролювати Ваші підлеглі.

Завдання 2. Розробіть план заходів щодо контролю за діяльністю підрозділів апарату управління та відділів підприємства. Оформіть у формі таблиці.

Перелік заходів щодо проведення контролю у підвідомчих підрозділах підприємства

№ пп	назва заходу	стислий зміст	очікуваний результат	відповідальний	Строк виконання
1					
2					
3					

Завдання 3. Менеджмент персоналу відбувається зазвичай згідно зі схемою 9.1.



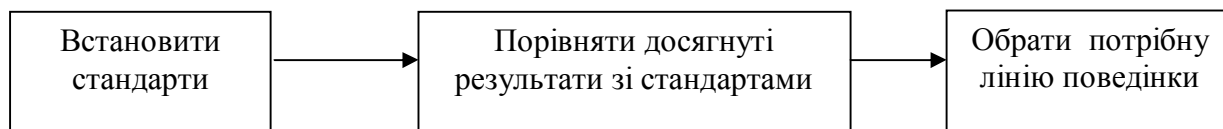
Схема 9.1 - Функції менеджменту персоналу організації

Підготуйте відповіді на такі питання:

1. Яка ланка (ланки) в цій схемі здається для Вас найважливішою в роботі менеджера?
2. Чи може ця схема працювати, якщо прибрати з неї окремі ланки?
3. Які ідеї з вдосконалення управління трудовими ресурсами у фірмі Ви можете запропонувати, виходячи з сучасної української специфіки?
4. Як удосконалити планування трудових ресурсів у фірмі?
5. Як краще організувати навчання співробітників?

Завдання 4. Використовуючи модель процесу контролю, здійсніть фінансовий контроль у Вашій організації. Примітка: центральним елементом системи фінансового контролю є бюджет, який складається у формі балансового звіту із зазначенням можливих прибутків і збитків.

Модель процесу контролю



Завдання 5. Існує багато програм, щоб допомагати керівникові управляти своїми людьми якомога ефективніше. Іноді стиль менеджера призводить до проблем. Найпоширенішим стилем, який породжує проблеми, є жорстокий, силовий. За допомогою запитань можна з'ясувати, свій стиль управління.

1. Чи не намагаєтесь Ви на когось тиснути, коли розмовляєте з іншими у своїй організації?

2. Чи потрібний Вам повний контроль?

3. Чи багато Ви робите зауважень під час наради?

4. Чи потрібні Вам дискусії?

5. Чи любите Ви здобувати символи влади та статусу?

6. Чи бояться люди обговорювати з Вами проблеми?

7. Чи швидко Ви відповідаєте на атаку?

8. Чи згодні Ви надати людям ті самі привілеї, які маєте самі?

9. Чи вважають Вас людиною холодною, що тримає дистанцію?

10. Коли Ви почуваете себе більш компетентним, ніж ваш бос або підлегли, чи даєте їм знати про це?

Більше ніж сім "так" свідчать про жорстоку особистість.

Обгрунтуйте Вашу думку з цього приводу:

1. Крім цих запитань, які б запитання Ви ще запропонували, щоб виявити жорстоку особистість?

2. Які програми можна запропонувати, щоб зменшити жорсткість керівників?

Завдання 6. Обгрунтуйте свою думку щодо наведеної тези: підлегли знають, що для оцінки результативності їх діяльності керівництво використовує різні методи контролю, що їх помилки, досягнення послужать основою для розподілу заохочень і стягнень, тому підлегли звично роблять те, що керівництво хоче пробачити при перевірці, підкреслюючи роботу в тих областях, де здійснюються виміри, тому необхідно:

1) продумано, старанно спроектувати систему контролю, щоб вона охоплювала питання перевірок в комплексі, враховуючи поведінку підлеглих, орієнтовану на контроль;

2) частіше контролювати діяльність підлеглих, здійснювати більш жорсткий контроль таких підлеглих;

3) встановити для таких підлеглих двостороннє спілкування, щоб підлегли розуміли істинну мету контролю.

Завдання 7. Закінчить текст:

1. Контроль - це процес _____.

2. Попередній контроль здійснюється _____ і звичайно реалізується у формі певної _____.

3. Поточний контроль проводиться у вигляді _____.

4. Поточний та заключний контроль засновується на _____.

5. Процес контролю складається з _____ етапів.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 10 «РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Регулювання як загальна функція менеджменту». Розглядання сутності регулювання та його місця в системі управління. Звернення уваги студентів на види та етапи процесу регулювання.

2. Набуття практичних навичок щодо реалізації функції стабілізуючого, розпорядницького та дисциплінарного регулювання на прикладі будівельної організації.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань до дискусії:

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

2 частина

Теоретичні положення:

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, ставки окладів, дотримання норм безпеки тощо) регламентуються відповідними документами. Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників підприємства.

Завдання 1. Розробіть посадову інструкцію для менеджера з персоналу, менеджера з розвитку ринку, менеджера з рекламної діяльності або іншої посади, призначеної викладачем.

Завдання 2. Розмістіть етапи процесу регулювання у логічно вірній послідовності.

- 1) вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців;
- 2) усунення виниклих відхилень чи проблем;
- 3) добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства.

Відповідь:

...
-----	-----	-----

Завдання 2. Кількісний аналіз розпорядницької діяльності на підприємстві виявив наступні результати:

1. Працівник отримує всього 16 доручень в місяць, зокрема 10 від безпосереднього лінійного керівника; 13 доручень, що не суперечать один одному; виконано - 11 доручень .

2. Працівник отримує 12 доручень в тиждень, зокрема 8 доручень від безпосереднього керівника, з них 7 доручень, що не суперечать один одному, виконує - 5 доручень.

3. Працівник отримує 109 доручень в рік, зокрема 65 - несанкціонованих доручень, а 44 - від безпосереднього лінійного керівника; 53 доручення, що не суперечать один одному. Зі всіх доручень виконано тільки 22, останні повною мірою не виконані.

Необхідно:

1. Охарактеризувати обстановку з розпорядницькою діяльністю на підприємстві.

2. Розрахувати ступінь єдності командування, ступінь єдності розпорядництва і ступінь виконуваних доручень.

3. Зробити висновок про рівень ефективності розпорядливої діяльності менеджера і сформулювати рекомендації щодо її удосконалення.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 11 «ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Інформація і комунікації в менеджменті». Розглядання сутності інформації та комунікацій. Звернення уваги студентів на комунікації, які виникають між організацією та її середовищем, між рівнями управління, менеджером і робочою групою, керівником і підлеглим та різноманітними структурними підрозділами організації. Розглядання сутності та змісту комунікаційного процесу, природи, умов, необхідності виникнення неформальних комунікацій і їхньої ролі в управлінні.

2. Набуття практичних навичок щодо побудови комунікаційного процесу, визначення видів комунікацій та формування інформаційного забезпечення процесу управління. Побудова схематичної моделі комунікаційного процесу в організації.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Носії інформації.
3. Класифікація інформації Вимоги, що висуваються до інформації.
4. Поняття і характеристика комунікацій.
5. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.
6. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації.
7. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.
8. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
9. Моделі комунікаційного процесу.
10. Організація комунікаційного процесу.
11. Комунікаційні перевантаження.

2 частина

Завдання 1. На прикладі будівельного підприємства:

1. Охарактеризуйте види та зміст комунікацій, що виникають на підприємстві:
 - 1.1. Між підприємством і зовнішнім середовищем.
 - 1.2. Між рівнями управління.
 - 1.3. Між підрозділами.
 - 1.4. Неформальні комунікації.
2. Охарактеризуйте інформаційні потоки між учасниками комунікаційного процесу.
3. Складіть схематичну модель комунікаційного процесу.
4. Розробіть пропозиції щодо підвищення якості міжособових та організаційних комунікацій та оформіть у вигляді наказу.

Завдання 2. Протягом дня Ви отримали 8 інформаційних повідомлень.

Керуючись наданою інформацією:

1. Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб (табл. 11.1).
2. Класифікуйте інформацію, яку Ви отримали, і заповніть табл. 11.2.

Табл. 11.1

Інформаційні повідомлення та їх характеристика

№ пп	Характер інформаційного повідомлення	Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано	Який документ складається чи яка має бути реакція відповідального виконавця
1	Бесіда-знайомство зі студентами-практикантами		
2	Лист-запрошення на виставку "Сучасні будівельні матеріали та технології"		
3	Доповідна записка про порушення правил техніки безпеки на будівництві, що виявлені у ході чергової перевірки		
4	Телефонограма про несприятливі погодні умови у найближчі дні		
5	Е-mail закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку		
6	Стаття у ранковій газеті про ускладнення у діяльності банку-партнера		
7	Усне повідомлення секретаря офісу про наявність черги у приймальні		
8	Скарга про порушення у нарахуванні заробітної плати працівнику технічного відділу		

Табл.11.2

Класифікація інформації

№	Класифікаційна ознака	Номера прикладів							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	За змістом								
1.1	Економічна								
1.2	Кадрова								
1.3	Соціальна								
1.4	Статистична								
1.5	Бухгалтерська								
1.6	Технічна								
1.7	Інша								
2	За стадією обробки								
2.1	Вихідна (первинна)								
2.2	Оброблена (вторинна)								
3	За формою фіксування								
3.1	Документована								
3.2	Недокументована								

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	За місцем походження								
4.1	Зовнішня								
4.2	Внутрішня								
5	За роллю в процесі управління								
5.1	Звітна								
5.2	Планова								
5.3	Контрольна								
5.4	Директивна								
6	За джерелом								
6.1	Офіційна								
6.2	Неофіційна								
7	Вимоги до інформації								
7.1	Повнота, достатність								
7.2	Достовірність								
7.3	Точність								
7.4	Актуальність								
7.5	Цінність								
7.6	Економічність								

Завдання 3. Проаналізуйте наступну ситуацію і визначте, про які комунікації йде мова:

В процесі організаційного проектування створюється організаційна структура управління, а також розробляються положення про підрозділи апарату управління. У кожному з них обов'язково повинен бути присутнім розділ: «Взаємовідношення з іншими підрозділами організації».

Завдання 4. Проаналізуйте приведені в таблиці цілей різних комунікацій. Визначите, які з них ставлять перед собою низхідні, висхідні, горизонтальні і діагональні комунікації, і заповніть табл. 11.3.

Табл. 11.3

Цілі і види комунікацій

№	Цілі комунікацій	Види комунікацій
1	Постановка завдань виконавцям	
2	Координація робіт підрозділів апарату управління	
3	Отримання достовірної інформації про кінцеві результати роботи	
4	Інтеграція зусиль підрозділів апарату управління для вирішення комплексних проблем	
5	Забезпечення зворотного зв'язку про отримані завдання	
6	Забезпечення зворотного зв'язку для оцінки результатів роботи	
7	Ефективне використання всіх видів ресурсів в організації	
8	Вирішення міжгрупових конфліктів в організації	
9	Вивчення думки колективу з проблеми, що цікавить	
10	Обмін інформацією	
11	Забезпечення соціальної підтримки підлеглих	
12	Інструктаж по виконанню роботи	
13	Вирішення внутрішньогрупових конфліктів	
14	Підвищення оперативності вирішення проблем	

Завдання 5. Проаналізуйте наступну ситуацію з практики діяльності підприємства і визначте, про які комунікації йде мова. На підприємстві N розроблена програма по управлінню продуктивністю. Важливою частиною цієї програми виступає розробка і розповсюдження усередині підприємства спеціальних запитальників. У анкетах, які лунають всім співробітникам одного підрозділу, зачіпаються такі питання, як: пошана до працівника; прагнення надати активну допомогу клієнтові; робота в команді; інновації і високі етичні норми. Результати цього опиту, що отримуються керівником, по суті своїй є проявом зворотного зв'язку від його підрозділу. Керівник аналізує ці результати, потім конфіденційно обговорює їх з фасилітатором, після чого вони виносяться на обговорення загальних зборів колективу підрозділу.

Завдання 6. Проаналізуйте види інформації, яка наводиться в повідомленні. Визначте, про які комунікації (низхідних, висхідних, горизонтальних, діагональних) йде мова, і заповніть табл. 11.4.

Табл. 11.4

Види інформації і види комунікацій

№	Види інформації, наведені в повідомленні	Види комунікацій
1	Інформація про бюджет організації	
2	Пропозиції про поліпшення діяльності підрозділу і організації в цілому	
3	Інформація про майбутні зміни у складі акціонерів	
4	Пропозиції в бізнес-план, що розробляється в компанії, що вносяться різними відділами апарату управління	
5	Звернення за консультацією за рішенням конкретної проблеми	
6	Інформація про кадрові призначення	
7	Посадові інструкції	
8	Пропозиції в проект положення про оплату праці в організації і зауваження по ньому	
9	Інформація про вивід компанією нових товарів на ринок	
10	Інформація про хід виконання виробничого завдання	
11	Інформація про хід реконструкції в компанії	
12	Скарги підлеглих на погані умови праці	
13	Інформація про створення нових підрозділів в компанії	
14	Інформація про введення нового положення про оплату праці і преміювання в організації	
15	Пропозиції в колективний договір між адміністрацією і трудовим колективом організації	
16	Інформація про причини звільнення з організації	
17	Думка підлеглих про безпосереднього керівника	

Завдання 7. Проаналізуйте приведені нижче твердження і вкажіть, які з них вірні, а які немає.

1. Комунікації - найважливіша складова частина діяльності менеджерів.
2. Успіх комунікації залежить від того, наскільки уважно співбесідники слухають один одного.
3. Наявність зворотного зв'язку робить процес комунікації двосторонньою.
4. Комунікації, здійснювані за допомогою технічних засобів і інформаційних технологій, найбільш значущі для вивчення організаційної поведінки.
5. Вибір носія інформації в процесі комунікації не залежить від характеру управлінських

проблем.

6. Щоб уточнити думку співбесідника, слід ставити йому якомога більше питань.

7. Наявність зворотного зв'язку - важлива умова комунікацій.

8. Міжособові комунікації багато в чому залежать від соціокультурного середовища, в якому вони здійснюються.

9. У формальній групі не можуть виникнути неформальні комунікації.

10. В процесі спілкування невербальні сигнали співбесідників повинні сприяти посиленню мови.

11. Якщо підлеглі залежать від керівництва, то висхідний потік інформації може виявитися блокованим. Що усвідомлює свою залежність працівник, отримавши неприємну для керівника інформацію, може не передати її йому.

12. Щоб скоротити час комунікації, слід перебити співбесідника і прямо сказати йому про дефіцит свого часу.

13. Якщо керівника захльостують емоції, то він може неправильно зрозуміти співбесідника.

14. Чутки - це невербальні комунікації в процесі спілкування.

Завдання 8. Проаналізуйте приведені в таблиці перешкод при спілкуванні. Визначите, проявом якого бар'єру є кожна з них, і заповніть табл. 11.5.

Табл. 11.5

Перешкоди і бар'єри

№	Перешкоди	Бар'єр
1	Різне розуміння одних і тих же жестів людьми з різних країн	
2	Фільтрація інформації	
3	Жаргон, використовуваний в робочій групі	
4	Наявність великого числа рівнів в структурі управління	
5	Часте вживання в мові виразів «так би мовити», «скажімо так» і ін.	
6	Відсутність у керівника часу на те, щоб вислухати кожного підлеглого	
7	Відстань між тими, що спілкуються більше 50 м	
8	Психологічна несумісність тих, що спілкуються	
9	Відсутність регламентів діяльності працівників і підрозділів апарату управління	
10	Різне розуміння одних і тих же слів і виразів	
11	Невміння слухати співбесідника	
12	Різне сприйняття дистанції між представниками різних країн, що спілкуються	

Завдання 9. Використовуючи основні елементи комунікаційного процесу розпишіть комунікаційні зв'язки між:

Відправник → Повідомлення → Канал → Отримувач

1) керівником підприємства і заступником з виробничої діяльності;

2) робітником і керівником підприємства;

3) заступником з комерційної роботи і керівником підприємства;

4) заступником з фінансів і начальником комерційного відділу;

5) керівником підприємства і заступником з науково-дослідної роботи.

Завдання 10. Проведіть хронометраж і проаналізуйте робочий день керівника. Для наочності складіть діаграму витрат часу керівником. Зверніть увагу на такі види діяльності:

- 1) заплановані засідання і зустрічі;
- 2) незаплановані зустрічі;
- 3) поїздки, огляди;
- 4) робота з паперами;
- 5) телефонні розмови.

Завдання 11. Вас призначили керівником відстаючого цеху. Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним. Як Ви побудуєте свій виступ?

Завдання 12. Організація та проведення виробничих нарад. Вихідні дані:

Державне колективне підприємство „Еліт-Буд” має у своєму складі 6 будівельних магазинів, склад, торговельний відділ, відділ планування, відділ кадрів, господарський відділ, бухгалтерію.

На 9 год було призначено виробничу нараду у директора підприємства, куди були запрошені начальники відділів, провідні спеціалісти підприємства, завідувачі магазинів — кількістю 15 чоловік.

У визначений час не з'явилося 3 особи (завідувачі магазинів) - було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх по телефону. Наряду почато із 20-хвилинним запізненням. Основним питанням, що розглядалося, був аналіз причин невиконання підприємством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до наради.

Нарада почалась із 20-хвилинної доповіді директора підприємства. Також виступали головний бухгалтер, начальник торговельного відділу, відділу планування (по 5 хвилин), усі завідувачі магазинів (по 3 хвилини). Наводилась відома всім працівникам інформація про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей. У своїх поясненнях спеціалісти апарату управління та завідувачі магазинів відводили від себе критику, наводили приклади недбайливого ставлення до роботи підлеглих та інших працівників підприємства.

Нараду було закінчено через 2,5 години (замість 1, як планувалося). Конкретних заходів щодо проблеми, яка розглядалася, не визначено. Підсумків наради підбито не було.

Додаткова інформація до задачі:

1. Кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (Рд) - 26 днів.
2. Тривалість робочого дня (Т) - 8 год.
3. Середньомісячна заробітна плата одного спеціаліста (ЗП_{1с}) - 600 ум.од.
4. Кількість спеціалістів, що брали участь у нараді (К_{уч}) - 30 чол.
5. Кількість годин (К_{час}), витрачених спеціалістами на проведення наради - 2,5 год.
6. Оренда приміщення (О_{прим}) для проведення виробничої наради - 350 ум.од. за 1 год.

Необхідно:

1. Визначити кошторис наради (плановий та фактичний).
2. Дати характеристику якості наради, яку було проведено, діям керівника підприємства, визначити недоліки проведеної наради.

3. Скласти правильну технологічну схему підготовки та проведення наради відповідно до проблеми, що визначена, та прийняти рішення щодо визначення кола питань, які підлягають обговоренню; визначення кола учасників наради, технології проведення, контролю за виробленням рішення і доведенням його до виконавців, а також закриття наради.

Методика розв'язання:

1. Складаємо кошторис проведення виробничої наради.

- 1.1. Визначаємо загальний фонд робочого часу спеціаліста за місяць за формулою:

$$ЗФміс = Рд \cdot Т, \quad (1)$$

де Рд - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (днів);

Т - тривалість робочого дня, год.

1.2. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за день за формулою:

$$ЗП_{\text{день}} = ЗП_{\text{спец}} / Р_{\text{д}}, \quad (2)$$

де $ЗП_{\text{спец}}$ — середньомісячна зарплата, ум.од.;

$Р_{\text{д}}$ - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць.

1.3. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за годину за формулою:

$$ЗП_{\text{год}} = ЗП_{\text{день}} / Т \quad (3)$$

де $ЗП_{\text{день}}$ — зарплата одного спеціаліста за день, ум.од.;

$Т$ - тривалість робочого дня, год.

4. Визначаємо суму заробітної плати всіх учасників наради за 1 год за формулою:

$$\sum ЗП_{\text{1го}} = \sum K_{\text{у}} \cdot ЗП_{\text{1го}} \quad (4)$$

де $K_{\text{уч}}$ — кількість учасників наради, чол.;

$ЗП_{\text{1год}}$ — заробітна плата 1 учасника наради за годину, ум.од.

1.5. Загальна сума заробітної плати всіх учасників наради за період її проведення :

$$\sum ЗП = \sum ЗП_{\text{1год}} \cdot K_{\text{год}} \quad (5)$$

де $ЗП_{\text{1год}}$ - сума зарплати одного учасника наради за 1 год, ум.од.;

$K_{\text{год}}$ - кількість годин, витрачених на проведення наради, год.

1.6. Визначаємо загальну суму витрачених коштів на проведену виробничу нараду:

$$\sum \text{Коштів}_{\text{факт}} = \sum ЗП + \text{Оприм.}, \quad (6)$$

де $\sum ЗП$ - загальна сума заробітної плати всіх учасників наради, ум.од.;

Оприм. - вартість оренди приміщення для проведення наради, ум.од.

2. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та механізм усунення причин проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів.

3. Технологічна схема проведення виробничих нарад:

3.1. Визначається мета наради, дата, місце проведення та перелік питань, які будуть обговорюватись.

3.2. Призначаються відповідальні працівники за збір і підготовку інформації.

3.3. Визначаються учасники наради та їх оповіщення.

3.4. Здійснюється реєстрація учасників наради.

3.5. Відкривається нарада, оголошуються порядок денний та регламент її проведення.

3.6. Обговорюються питання за порядком денним.

3.7. Формується рішення і доводиться до учасників наради.

3.8. Оголошується про закриття наради.

4. Складається протокол виробничої наради

4.1. Дата і місце проведення;

4.2. Кількість учасників та порядок денний;

4.3. Зміст виступів, пропозиції учасників наради, підписи посадових осіб, що вели протокол наради.

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 12 «КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Керівництво та лідерство». Засвоєння сутності і ролі керівництва та лідерства в досягненні мети організації, знайомство з теорією лідерства: підхід з позицій особистих якостей, підхід з позицій поведінки, ситуаційний підхід.

2. Враховуючи, що керівник є центральною фігурою апарату управління, від організації його особистої праці залежить успішна робота системи управління і організації управління в цілому. Тому необхідно звернути увагу студентів на особливості управлінської праці, її предмет, засоби та результат, на роль менеджера; на види діяльності за змістом, характером ініціативи, за періодом, за предметом діяльності, за важливістю і терміновістю. Для цього він розробляє перспективні (річні та місячні) плани, оперативні (тижневі та щоденні) плани, планування часу як ресурсу. У плани менеджер включає витрати часу на роботу з документами, організацію проведення нарад, зборів, контактів з підлеглими на робочих місцях, ділові зустрічі і переговори та прийом відвідувачів.

3. Набуття студентами практичних навичок щодо створення моральних цінностей в організації та розвитку лідерських якостей; щодо технології обліку та аналізу витрат робочого часу на виконання передбачених робіт та вміння розробляти основні напрями наукової організації управлінської праці.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

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

2 частина

Завдання 1. На основі особистих спостережень проведіть аналіз методів і стилів управління одного з керівників вищої, середньої чи низової ланки конкретної будівельної організації. Визначте роль керівника. Якої теорії управління («ікс» чи «ігрек») дотримується керівник? Який тип менеджменту за сіткою Блейка - Мутона використовує керівник?

Відповіді обґрунтуйте і доповніть конкретними прикладами.

Завдання 2. Працюючи на посаді менеджера виробничого підприємства, Вам доведеться розв'язувати конфлікти. Визначити, до якого типу конфлікту (внутрішньоособовий, міжособовий, між особою і групою, міжгруповий) слід віднести такі ситуації:

- 1) підлеглий спланував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейні заходи, а керівник у п'ятницю увечері оголосив, що у зв'язку з виробничою необхідністю потрібно працювати;
- 2) на виробничій нараді у процесі обговорення питання про причини невиконання виробничої програми за звітний період виник спір між начальниками цехів і службою матеріально-технічного забезпечення.

Дати аналіз ситуацій і можливих шляхів уникнення (подолання) подібних конфліктів.

Завдання 3. Ви - головний менеджер відомого підприємства і з усіх сил намагаєтесь домогтися укладання вигідного контракту на велику суму продажу з однією іноземною компанією. У ході переговорів дізнаєтесь, що представник покупця шукає собі вигіднішу роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо Ви натякнете йому про можливість працювати на Вашому підприємстві, він скоріше всього передасть замовлення саме Вам. Як Ви поступите?

Навести можливі варіанти вирішення ситуації, що склалася, та обґрунтувати їх.

Завдання 4. Ви є менеджер будівельного підприємства. Підлеглий ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви поступите з цим підлеглим в подальшому?

- розібравшись у мотивах опору і помітивши їх необґрунтованість, застосуєте звичайні адміністративні міри покарання;

- в інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, настроїти на діловий контакт;

- звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде засуджена і до нього будуть вжиті заходи громадського впливу;

- спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим, а вже потім вирішите, як поступити.

Думку обґрунтувати.

Завдання 5. Вас призначили на посаду менеджера у трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва. Яким чином, на вашу думку, краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

- встановити тісний контакт із прибічниками нововведень і, не приймаючи всерйоз докази прихильників старого стилю роботи, вести роботу щодо впровадження новинок, впливаючи на тих, хто не погоджується, силою свого прикладу і прикладу інших;

- спробувати переконати і привернути на свій бік прихильників попереднього стилю роботи, противників новацій, вплинути на них аргументами у процесі дискусії;

- вибрати найавторитетніших членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася, і запропонувати заходи щодо її нормалізації, спираючись на підтримку адміністрації, профспілки та ін.;

- вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед ним нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Думку обґрунтувати.

Завдання 6. Ви є менеджер будівельного підприємства і одного разу стали учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Один із поглядів вам сподобався найбільше. Який і чому?

- щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості;

- головне в оцінці людей - це ділові якості, виконавча дисципліна; кожний має робити те, що зобов'язаний;

- успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлегли довіряють своєму керівнику, поважають його ;

- кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня зарплата, заслужена премія.

Відповідь необхідно обґрунтувати.

Завдання 7. Ви - заступник директора з виробництва приватного підприємства, яке виготовляє столярні вироби. На нараді у директора підбивалися підсумки за перший квартал поточного року. Ситуація на ринку столярних виробів змінилась, унаслідок чого на складах приватного підприємства накопичилась значна кількість нереалізованої продукції. Директором приватного підприємства всі звинувачення за помилки було покладено на комерційного директора, який повідомив учасників наради про те, що вже в січні у нього з'явилась тривога

з приводу реалізації столярних виробів, і тому він дав усну вказівку начальнику відділу маркетингу визначити кон'юнктуру ринку на лютий і березень. Останній на висунуті звинувачення відповів, що вперше про це чує. Виникає конфлікт.

Дати можливі варіанти його урегулювання.

Завдання 8. Ви приступили до виконання обов'язків менеджера з маркетингу в організації, де тривалий час існує конфліктна ситуація між вищим керівництвом фірми і відділом маркетингу, яка пов'язана з різними підходами до розуміння ролі маркетингової діяльності. Якими будуть Ваші дії як менеджера? Запропонуйте методику усунення конфліктної ситуації.

Завдання 9. Загально визнано, що менеджер повинен бути лідером, який енергійно діє на кожного працівника і колектив у цілому, спрямовує їх дії на досягнення цілей, поставлених перед фірмою. Запропонуйте власну систему дій менеджера фірми з забезпечення його лідерства в компанії. Дайте відповідь на питання:

1. Чи може збільшувати менеджер свою владу, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень), зокрема доручивши їм відповідальні завдання?

2. Чи згодні Ви з таким підходом?

Завдання 10. Постійні нововведення в різних сферах управління є основою процвітання будь-якої компанії. Разом з тим нерідко менеджеру доводиться стикатися з опором змінам. Які, на Вашу думку, дії може зробити менеджер, щоб подолати таку протидію інноваціям? Яку програму інновацій Ви запропонуєте, якщо Вас призначать менеджером фірми?

Дайте відповідь на такі питання:

1. Які методи дії на співробітників Ви вважаєте результативнішими - переконання або примушення?

2. Яка тут сила Вашого прикладу?

3. Які нові методи впливу на зайнятих у фірмі людей Ви хотіли б упровадити?

Завдання 11. Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих нервів, а фірмі - збитків. Тому краще, якщо керівнику вдається вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні і ті самі. Кожна з цих ознак - серйозний насторожуючий сигнал. Але улагодити конфлікт ще не пізно. Для цього доведеться трохи змінити прийнятий Вами режим роботи. Наприклад, розподіляти завдання не тет-а-тет, а на загальних зборах, ввести в практику відкритого обміну думками, регулярне спільне підбиття підсумків. Іноді і сам шеф, сам того не помічаючи, може спровокувати конфлікт. Тому перш ніж починати діяти, проаналізуйте власну поведінку. Сформулюйте відповіді на наступні питання:

1. Що повинен робити менеджер, щоб в колективі не виникало конфліктних ситуацій?

2. Якщо вже конфліктна ситуація стала реальністю, то як нею управляти?

3. Які повинні бути Ваші дії як менеджера у вирішенні конфлікту?

Завдання 12. При виконанні завдання необхідно відповісти на наступні питання:

1. У чому полягає завдання керівника в кожній конкретній ситуації, які наведені нижче.

2. Який рівень зрілості групи в співвідношенні з поставленими завданнями.

3. Який стиль поведінки в даній ситуації найбільш раціональний.

Можливі наступні варіанти поведінки відповідно до двох орієнтирів, переважаючих в діяльності менеджера (завдання або відносини).

Поведінка, орієнтована на завдання:

- наказ, повчання (лідер залучений в докладне пояснення ролей і завдань групи, учить підлеглих, як, коли і навіщо виконувати завдання);

- переконання, інструктаж (лідер дає підпорядкованим інструкції і подає підтримку).

Поведінка, орієнтована на відносини, визначається ступенем, в якому лідер залучений в двосторонні відносини, сприяння, координування і вживані психологічні прийоми:

- співучасть (лідер і підлеглі спільно ухвалюють рішення про те, як краще виконати

поставлені завдання);

- делегування (лідер дає мало конкретних докладних вказівок і подає невелику особисту підтримку підлеглим).

Таким чином, можливі стилі поведінки лідера визначаються наступними параметрами:

- *наказ, повчання*: висока задача/низькі відносини (+2, -2) (високий ступінь орієнтації на завдання, низький ступінь орієнтації на відносини);
- *переконання*: висока задача/високі відносини (+2, +2);
- *участь*: низька задача/високі відносини (-2, +2);
- *делегування*: низька задача/низькі відносини (-2, -2).

Ситуація 1. Вас призначили на нову посаду. Попередній керівник не втручався в справи групи. Група адекватно слідувала своєму напрямку роботи і виконувала поставлені завдання. Внутрішні відносини в групі знаходяться на хорошому рівні.

Діагноз. Попередній керівник залишав групу у спокої. Члени групи реагували відносно зрілим чином з середньою ПП (продуктивністю праці) і хорошими показниками залученості в процес вирішення проблем. Краще всього новому керівникові надати групі можливість самостійної структуризації більшої частини своєї діяльності, але зробити акцент на необхідність поліпшення її діяльності.

Оцінка варіантів відповідей.

-2. *Зробіть кроки, направляючи підлеглих до роботи, визначеної належним чином.* Цей захід (висока задача/низькі відносини) не підходить, оскільки група продемонструвала свою здатність працювати добре, а відбулася всього лише зміна керівництва.

+2. *Залучайте підлеглих до процесу ухвалення рішень, подаючи підтримку діловим пропозиціям.* Цей захід (високі відносини/низькі завдання) краще всього підходить групі, оскільки надає їй можливість знайти власне вирішення проблеми, але не передає її членам всієї повноти відповідальності. Канали комунікації (можливість спілкування) залишаються відкритими, робота здійснюється спільно, при підкресленні необхідності підвищення ПП.

-1. *Обговоріть продуктивність праці групи у минулому, а потім розглянете необхідність нової практики.* Цей захід (висока задача/високі відносини) може виявитися відповідним, якщо проблема такого роду буде усвідомлена при виконанні завдань і здійсненні управління. В даний момент термінових проблем ПП немає.

+1. *Надайте групу самій собі.* Цей захід (низька задача/низькі відносини) може підійти для поточної роботи з цією щодо зрілою групою. Але якщо лідер хоче підвищити здатність групи справлятися із завданнями і управлінням, може потрібно додаткова структура.

Ситуація 2. Отримана вами інформація указує на деякі труднощі у взаєминах підлеглих однієї з груп. Група має хорошу виробничу репутацію. Члени групи ефективно виконували складні завдання і успішно справлялися з роботою протягом всього минулого року. Всі вони володіють достатньою кваліфікацією.

Діагноз. У плані зрілості рівень групи - вище середнього, як видно з її успіхів і здатності працювати над довгостроковими завданнями. У короткостроковому плані якнайкращим для лідера буде надати членам групи можливість самим вирішувати свої проблеми, але якщо труднощі збережуться, то можуть бути вибрані і інші стилі дії.

Оцінка варіантів відповідей.

-1. *Розгляньте необхідність впровадження нової практики і обговоріть ваше рішення з підлеглими.* Цей захід (висока задача/високі відносини) не підходить в даний момент, оскільки група володіє достатньою зрілістю для вирішення проблеми.

+2. *Надайте членам групи можливість самим вирішити виниклі проблеми.* Цей захід (низька задача/низькі відносини) краще всього підходить в даній ситуації, оскільки дозволяє групі знайти власне вирішення проблеми.

-2. *Дійте швидко і твердо, коректуючи і направляючи.* Цей захід (висока задача/низькі відносини) буде дуже різанням для такої зрілої групи. Проблема лежить у сфері особистих взаємин, а не в управлінні і виконанні завдання.

+1. *Беріть участь в обговоренні проблеми, подаючи підпорядкованим підтримку, не порушуючи відносин супідрядності.* Цей захід (високі відносини/низькі завдання) буде більш відповідним в тому випадку, якщо проблема зберігається або розростається.

Ситуація 3. Продуктивність праці вашої групи знижується впродовж декількох місяців. Члени групи не дуже стурбовані своєчасним виконанням завдань. Їм постійно необхідно нагадувати про це. У минулому допомагав перерозподіл ролей і відповідальності.

Діагноз. Група відносно незріла, не тільки в плані готовності узяти на себе відповідальність, але і по досвіду роботи, оскільки продуктивність праці знижується. Для керівника в короткостроковому плані кращою мірою буде залучення групи до обговорення завдань.

Оцінка варіантів відповідей.

-1. *Дозвольте групі самій визначити напрям своєї роботи.* Цей захід (високі відносини/низькі завдання) припускає посилення невідповідності в поведінці групи. З її допомогою надалі керівник зможе виявити тих членів групи, які прагнуть обмежити об'єм роботи або здійснюють інші діями, відволікаючи від рішення загальної задачі.

+1. *Врахуйте рекомендації групи, але стежте за виконанням завдань.* Цей захід (висока задача/високі відносини) підходить для роботи з групою середньої зрілості. В даний час ця група не володіє здібностями або досвідом для того, щоб давати потрібні рекомендації. У міру зростання зрілості групи цей стиль стане більш відповідним.

+2. *Перерозподіліть ролі і відповідальність і введіть чіткий контроль.* Цей захід (висока задача/низькі відносини) припускає пряме керівництво, необхідне для підвищення ПП групи в короткостроковому періоді часу.

-2. *Залучіть групу в перерозподіл ролей і відповідальності, але не будьте надмірно директивні.* Цей захід (низька задача/низькі відносини) збільшить вірогідність того, що невідповідна поведінка групи збережеться, і ПП падатиме.

Ситуація 4. Ви намічаєте зміни в структурі, нові для вашої групи. Члени групи внесли свої пропозиції, що стосуються планованих змін. Група працювала продуктивно, в своїх діях демонструючи гнучкість.

Діагноз. Група, мабуть, має рівень зрілості вище середнього, про що свідчить гнучкість у вирішенні рутинних щоденних операцій. Для лідера краще зберегти хороші відносини з групою. Проте планована їм серйозна перебудова структури вимагає деяких змін в роботі групи, оскільки для вирішення майбутніх завдань група володіє меншим досвідом.

Оцінка варіантів відповідей.

-2. *Визначте необхідні зміни і ведіть уважний контроль.* Цей захід (низька задача/низькі відносини) не підходить для роботи із зрілою групою. Проблема полягає в здійсненні крупних змін, а не в структурних перетвореннях самих по собі.

+2. *Беріть участь в роботі групи над змінами, але дозвольте членам групи самими організувати їх впровадження.* Цей захід (високі відносини/низькі завдання) продемонструє вашу увагу до думки групи. Вона сприятиме її концентрації на розробці змін.

-1. *Будьте готові прийняти зміни у вигляді, що рекомендується групою, але контролюйте їх впровадження.* Цей захід (висока задача/низькі відносини) не дозволяє повністю використовувати потенціал, що є у групи.

-1. *Уникайте конфронтації, залишайтеся осторонь.* Ця поведінка (висока задача/високі відносини) дозволить повною мірою використовувати потенціал цієї групи.

Завдання 13. Проілюструйте на конкретних прикладах ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.

Завдання 14. Обґрунтуйте свою думку наведеної тези: різниця між повноваженнями і владою є такою:

1) повноваження визначаються як делеговане, обмежене, присутнє даній посаді право використовувати ресурси, а влада - це реальна спроможність діяти, чи можливість впливати

на ситуацію, поведінку інших, повноваження визначають, що особа має право робити, влада визначає, що особа дійсно може робити;

2) такої різниці немає, це єдине ціле: є повноваження - є влада, немає повноважень - відсутня влада;

3) повноваження визначають, що особа дійсно може робити, влада визначає, що особа має право робити.

Завдання 15. Установіть відповідь:

Код запитання	Форма влади	№ відповіді	Виконавець вірить, що впливаючий ...
А	Законна (традиційна) влада	1	... має можливість задовольнити суттєві потреби або надати задоволення
Б	Влада, заснована на примушуванні	2	... має право віддавати накази, і що його або її обов'язок - підкоритися їм.
В	Влада, заснована на винагородженнях	3	... володіє спеціальними знаннями, котрі дозволять задовольнити потребу
		4	... має можливість карати таким чином, який перешкодить задоволенню якої-небудь суттєвої потреби, або зовсім може зробити які-небудь інші неприємності

Відповідь оформити у формі таблиці:

Код запитання	А	Б	В
№ відповіді			

Завдання 16. Початкові дані представлені переліком робіт, які намічені керівником до виконання на найближчі два-три дні поточного робочого тижня (табл. 12.1). Потрібно скласти план робочого дня тривалістю 8 годин та звести його у табл. 12.2.

Табл. 12.1

Перелік робіт, намічених керівником до виконання

№ роботи	Перелік робіт, намічених керівником до виконання	Планована тривалість роботи, мін	Пріоритетність виконання роботи	Можливість делегування
1	Доопрацювання доповідної записки за наслідками вивчення ринку збуту готовій продукції	40	1	немає
10	Прийом співробітників по особистих питаннях	60	1	немає
11	Вивчення нормативних документів	40	1	немає
12	Зустріч з представниками провідної компанії .	60	1	немає
14	Співбесіда з кандидатом на вакантне місце провідного економіста	20	1	немає
2	Участь в нараді за експертною оцінкою нового проекту	30	2	так

3	Консультація у юриста	45	2	так
4	Відвідини виставкового центру	120	2	немає
8	Проведення наради по організації рекламної компанії	20	2	немає
13	Підготовка проекту наказу до преміювання співробітників	25	2	немає
5	Робота з поточною кореспонденцією	20	2	так
6	Підготовка документів для здачі в архів	25	3	так
7	Передача документів в архів	15	3	так
9	Підготовка до наради з питання зміцнення трудової дисципліни	25	3	немає

Примітка:

- 1 - максимальна пріоритетність виконання робіт;
- 2 - середня пріоритетність виконання робіт;
- 3 - мінімальна пріоритетність виконання робіт.

Теоретичні положення:

1. Правило основного співвідношення (правило 60 : 40). Рекомендується скласти план лише на певну частину робочого часу - як показує досвід, краще всього на 60%. Це так звана запланована активність. З тих, що залишилися 40% незапланованого робочого часу:

20% - резерв робочого часу, що відводиться на дії і роботи, не включені в план, що розробляється (непередбачена активність);

20% - робоче час, що відводиться на управлінську діяльність і творчу роботу (спонтанна активність).

2. Аналіз раніше виконаних робіт і витрати часу.

3. Регулярність і системність планування.

4. Реалістичність планування.

5. Письмова форма формованого плану.

6. Перенесення незробленого. Невиконані робочі дії і заходи поточного планового періоду повинні бути перенесені в робочий план наступного планового періоду в тому випадку, якщо вони не втратили свою актуальність.

7. Встановлення тимчасових норм і термінів виконання робіт, включених в план робочого періоду. У плані слід задавати точні тимчасові норми на плановані дії.

8. Встановлення пріоритетів (ступені важливості) для кожної з робіт, включеною в план.

9. Делегування (передоручення) робіт. У плані повинні знайти віддзеркалення і роботи, які делегуються керівником для виконання іншим співробітникам.

Приклад розв'язку:

1. На першому етапі, використовуючи представлені початкові дані, слід скласти повний перелік робіт, розташувавши їх в порядку убавання пріоритетності виконання.

1 — максимальна пріоритетність виконання робіт;

3 — мінімальна пріоритетність виконання робіт.

2. З урахуванням планованої тривалості кожною з намічених до виконання робіт визначаємо сумарний час. Використовуючи дані графі 3 таблиці 1, отримуємо, що воно складає 535 хвилин.

Тривалість робочого дня:

$$8 \text{ ч} \cdot 60 \text{ мін} = 480 \text{ мін.}$$

3. Резервування робочого часу з урахуванням співвідношення 60 : 40.

При складанні плану дня рекомендується дотримуватися основного правила планування часу, згідно якому планом повинно бути охоплено не більше 60% робочого часу, а що

залишилися 40% повинні бути залишені як резервний час. Таким чином, від загальної тривалості робочого дня (480 мін) необхідно узяти 60%, тобто той час, на який плануватимуться робочі заходи:

$$480 \text{ мін} \cdot 0,6 = 288 \text{ мін.}$$

4. Ухвалення рішень по делегуванню робіт, намічених до виконання.

За даними таблиці 1, сумарна тривалість робіт з максимальним пріоритетом виконання (№1 №10 №11 №12 №14) складає 220 мін. Таким чином, всі вони включаються у формований план робочого дня. Залишок нерозподіленого робочого часу складає:

$$288 \text{ мін} - 220 \text{ мін} = 68 \text{ мін.}$$

З переліку робіт з наступним пріоритетом виконання (№ 2 № 3 № 4 № 8 № 13) в план робочого дня повинні бути включені роботи № 8 і № 13, оскільки вони за умовами завдання не можуть бути делеговані іншим співробітникам і їх сумарна тривалість не перевищує залишків робочого часу, не охоплених раніше запланованими до виконання роботами. Після включення даних робіт в план залишок нерозподіленого робочого часу складає:

$$68 \text{ мін} - 45 \text{ мін} = 23 \text{ мін.}$$

Робота № 4 по умові не може бути делегована іншому співробітникові, отже, її виконання повинне бути перенесене на інший день.

Роботи № 2 і № 3 по умові можуть бути делеговані іншим співробітникам, отже, вони включаються в план робочого дня і доручаються для виконання конкретним виконавцям. По даних роботах керівник здійснює контроль своєчасності і якості виконання.

З переліку робіт з наступним пріоритетом виконання (№5 №6 №7 №9) в план робочого дня повинна бути включена робота №9, оскільки вона по умові завдання не може бути делегована іншому співробітникові і її тривалість трохи перевищує залишок робочого часу, не охоплений раніше запланованими до виконання роботами.

Роботи №5 №6 і №7 по умові можуть бути делеговані іншим співробітникам, отже, вони включаються в план робочого дня і передоручаються для виконання конкретним виконавцям. По даних роботах керівник здійснює контроль своєчасності і якості виконання.

5. Контроль і перенесення незробленого.

Виходячи з приведеного вище рішення, на наступний робочий день переноситься робота № 4, яка може бути включена в план, якщо не втратить своєї актуальності.

Табл. 12.1

Перелік робіт, включених в план робочого дня

№ роботи	Перелік робіт, намічених керівником до виконання	Запланована тривалість роботи, мін	Пріоритетність виконання роботи	Можливість делегування
1	Доопрацювання доповідної записки за наслідками вивчення ринку збуту готовій продукції	40	1	немає
10	Прийом співробітників по особистих питаннях	60	1	немає
11	Вивчення нормативних документів	40	1	немає
12	Зустріч з представниками провідної компанії .	60	1	немає
14	Співбесіда з кандидатом на вакантне місце провідного економіста	20	1	немає
8	Проведення наради по організації рекламної компанії	20	2	немає
13	Підготовка проекту наказу до преміювання співробітників	25	2	немає

9	Підготовка до наради з питання зміцнення трудової дисципліни	25	3	немає
2	Участь в нараді за експертною оцінкою нового проекту	30	2	так
3	Консультація у юриста	45	2	так
4	Відвідини виставкового центру	120	2	немає
5	Робота з поточною кореспонденцією	20	2	так
6	Підготовка документів для здачі в архів	25	3	так
7	Передача документів в архів	15	3	так

3 частина

Підбиття підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

Тема 13 «ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Навчальна мета заняття:

1. Закріплення теоретичних знань з теми «Ефективність менеджменту». Засвоєння сутності та ролі ефективної діяльності організації як для персоналу, так і для суспільства, підходи до розробки і застосування показників економічної та соціальної відповідальності управління, їхній склад і методи визначення, виявлення факторів прямої і непрямой дії на ефективність функціонування системи в цілому.

2. Набуття практичних навичок щодо оцінювання ефективності організації управлінської праці, удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці.

1 частина

Бліц-опитування дискусійного характеру з питань лекції з використанням поданого та додатково опрацьованого матеріалу з метою засвоєння теоретичного матеріалу.

Орієнтовний перелік питань для дискусії:

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

2. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.

3. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.

4. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

5. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

6. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

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

8. Культура менеджменту.

2 частина

Завдання 1. Визначення ефективності організації управлінської праці. Вихідні дані:

Ви - заступник голови правління будівельного підприємства, яка є самостійним господарюючим суб'єктом, діє згідно зі Статутом, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані з наданням послуг у будівництві. На будівельному підприємстві працює 430 осіб, з них - 35 працівників апарату управління.

Технічне забезпечення апарату управління складається із застарілих калькуляторів та звичайної канцелярії, що негативно впливає на ефективність роботи його працівників. Тому на засіданні правління було вирішено спрямувати 50% квартального прибутку на закупівлю технічних засобів управління та підвищення рівня кваліфікації працівників апарату управління. Вихідні дані по варіантах наведені у Додатку А.

Для розрахунку прийняти наступні дані:

Середня вартість комп'ютера - 1800 грош.од.

Середня вартість принтера - 950 грош.од, середня вартість програмного забезпечення - 1100 грош.од.

Середня вартість навчання одного працівника на навчальних курсах протягом трьох місяців у комп'ютерній школі коштує 250 грош.од.

Відносне скорочення чисельності за проектом - 5 осіб.

Нарахування на зарплату - 37%

Амортизація річна на капітальні вкладення - 15%

Додаткові витрати електроенергії - 20 тис. кВт.год.

Тариф на електроенергію - 0,49 грош.од /кВт.год.

Загальна чисельність працівників будівельної компанії - 430 осіб

Керуючись наданою інформацією:

1. Розробити заходи щодо технічної модернізації робочих місць працівників та визначити обсяг коштів, який передбачено виділити для закупівлі технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників апарату управління.

2. Скласти графік підвищення кваліфікації працівників апарату управління.

3. Визначити економічну ефективність від впровадження технічних засобів за рахунок змін у чисельності управлінського персоналу. Розрахувати підвищення продуктивності праці, додатковий умовно-річний прибуток, чистий грошовий потік та термін окупності витрат на організаційно-технічні заходи.

4. Оформити рішення (у формі наказу) про закупівлю технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників апарату управління.

Методика розв'язання:

1. Розрахунок економії заробітної плати за рахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta ЗП = \Delta Ч \cdot (ЗПр \cdot N_m)$$

де $\Delta ЗП$ - річна економія зарплати, тис. грош.од; $\Delta Ч$ - скорочення чисельності працівників, осіб; $ЗПр$ - середня зарплата одного працівника, грош.од., N_m - число місяців на рік.

2. Розрахунок економії за рахунок зменшення нарахування на заробітну плату:

$$\Delta Нзн = \Delta ЗП \cdot H_n$$

де H_n - норма нарахувань на фонд зарплати, тис. грош.од.

3. Розрахунок додаткової річної амортизації:

$$\Delta Ap = KB * Ha$$

де KB - капітальні витрати на виконання плану реформування, тис. грош.од;

Ha - норма амортизації, (0,15).

4. Розрахунок підвищення продуктивності праці працівників:

$$\Delta ПП = \frac{\Delta Ч}{Ч} \cdot 100$$

де $\Delta ПП$ - підвищення продуктивності праці, %.

5. Розрахунок додаткових витрат електроенергії:

$$\Delta Ел = Вел \cdot t$$

де $Вел$ - додаткове споживання електроенергії, тис.кВт.год;

t - тариф на 1 кВт. рік електроенергії, грош.од;

6. Розрахунок додаткового умовно-річного прибутку:

$$\Delta ПР = \Delta ЗП + \Delta Нзп - \Delta Ел$$

7. Розрахунок додаткового чистого прибутку:

$$\Delta ПРч = \Delta ПР \cdot \Sigma Под$$

$\Sigma Под$ - коефіцієнт, що враховує податок (0,7).

8. Розрахунок чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП = \Delta ПРч + \Delta Ар$$

9. Розрахунок окупності капітальних витрат (років):

$$ТО = \frac{КВ}{\Delta ГП}$$

Висновок: Виконання плану реформування умов організації управлінської праці сприятиме підвищенню продуктивності праці на ...%, отриманню ... чистого додаткового прибутку, термін окупності капітальних витрат складе .. року.

Завдання 2. Удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці.

Вихідні дані: Ви - менеджер відділу організації праці будівельного підприємства, яке є самостійним господарюючим суб'єктом, діє згідно зі Статутом, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, що пов'язані з наданням послуг у будівництві. На будівельному підприємстві працює 1830 осіб, з них - 35 працівників апарату управління.

На виробничій нараді у керівника підприємства окремі керівники і спеціалісти апарату управління гостро критикували відділ організації праці за те, що апарат управління не забезпечений належним чином необхідними засобами праці та організаційною технікою. Це негативним чином впливає на виконавчу дисципліну, своєчасне надання державним органам управління відповідної звітної інформації, а також не сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці та зниженню рівня її монотонності.

Керівник будівельного підприємства доручив Вам проаналізувати рівень забезпеченості працівників апарату управління необхідним обладнанням та технікою і доповісти в письмовій формі. Фактичне матеріально-технічне забезпечення апарату управління показано в Додатку Б.

Для розрахунку прийняти наступні дані:

Середня вартість комп'ютера - 1800 грош.од.

Середня вартість принтера - 950 грош.од., середня вартість програмного забезпечення - 1100 грош.од.

Середня вартість навчання одного працівника на навчальних курсах протягом трьох місяців у комп'ютерній школі коштує 250 грош.од.

Керуючись наданою інформацією:

1. Проаналізувати стан матеріально-технічного забезпечення апарату управління, розрахувати рівень забезпеченості працівників апарату управління обладнанням і організаційною технікою. Дані занести в таблицю Додатку Б.

2. Розробити заходи щодо поліпшення стану матеріально-технічного забезпечення апарату управління.

3. Підготувати доповідну записку керівникові будівельного підприємства про стан матеріально-технічного забезпечення апарату управління та підготувати проект відповідного рішення про затвердження заходів щодо підвищення його рівня.

Завдання 3. За планом реструктуризації індекс конкурентоспроможності товару фірми підвищився на 0,25, завдяки цьому сегмент її ринку збільшився на 8,5%. Базовий обсяг продажу товару фірми склав - 12 млн. грош.од. Умовно - постійні витрати знизилися на 5,2%. Частка умовно - постійних витрат у собівартості продукції складає 45%. Базова собівартість - 10,2 млн. грош.од. Витрати на підвищення конкурентоспроможності товару склали за проектом - 1025 тис. грош.од. Розрахувати показники ефективності підвищення конкурентоспроможності товару фірми.

Методика розв'язання:

1. Розрахунок обсягів продажу товарів за проектом:

$$ОП_{пр} = ОП_{б} \cdot K_p$$

2. Розрахунок зниження собівартості продукції за статтями умовно - постійних витрат:

$$\Delta CB_{yn} = \frac{B_{yn}}{100} \cdot \Delta B_{yn}$$

3. Розрахунок собівартості продукції за проектом:

$$CB_{пр} = CB_{б} \cdot (1 - \Delta CB_{yn})$$

4. Розрахунок чистого прибутку за проектом:

$$ПР_{ч} = (ОП_{пр} - CB_{пр}) \cdot K_n$$

5. Розрахунок чистого прибутку за фактичними даними:

$$ПР_{баз} = (ОП_{б} - CB_{б}) \cdot K_n$$

6. Розрахунок додаткового чистого прибутку за проектом:

$$\Delta ПР_{ч} = ПР_{ч пр} - ПР_{ч}$$

7. Розрахунок додаткової амортизації:

$$\Delta A_p = KB \cdot Na$$

8. Розрахунок додаткового чистого грошового потоку:

$$\Delta ГП_{чист} = \Delta ПР_{чист} + \Delta A_p$$

9. Розрахунок терміну окупності капітальних вкладень:

$$TO = \frac{KB}{\Delta ГП_{чист}}$$

Висновок:

Завдання 4. Розрахувати економічну ефективність механізації виробничих процесів на підприємстві. Витрати на механізацію склали 1450 тис. грош.од. За рахунок механізації чисельність працівників скоротилася на 15%. Базова чисельність - 452 робітники. Середньомісячна зарплата - 650 грош.од. Додаткові витрати електроенергії - 12 тис. кВт. год за рік., тариф - 0,49 грош.од. за 1 кВт. год. Максимальна заявлена потужність 950 кВт. год. Тариф за 1 кВт заявленої потужності на місяць 55 грош.од. Собівартість продукції знизилася на 8%. Собівартість одиниці продукції - 526 грош.од/т. Обсяг виробництва - 12 тис. т.

Методика розв'язання:

1. Розрахунок чисельності працівників за проектом:

$$Ч_{пр} = Ч_{б} \cdot (1 - \Delta K_{числ})$$

де $Ч_{пр}$, $Ч_{баз}$ — чисельність працівників за проектом і фактична, осіб; $\Delta K_{числ}$ - коефіцієнт скорочення чисельності за проектом.

2. Розрахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta Ч = Ч_{баз} - Ч_{пр}$$

3. Економія заробітної плати за рахунок скорочення чисельності працівників:

$$\Delta ФЗП = ((\Delta Ч \cdot ЗП_{м}) + (\Delta ФЗП \cdot Н_{зн})) \cdot 12$$

де $ZПм$ — середньомісячна зарплата одного працівника, грош.од.; $Нзп$ — коефіцієнт нарахувань на зарплату.

4. Розрахунок собівартості продукції за проектом:

$$СВпр = СВб \cdot (1 - \Delta СВ)$$

5. Розрахунок додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta ПР = (СВб - СВпр) \cdot ОВ$$

де $ОВ$ — обсяг виробництва продукції, тис. т.

6. Розрахунок додаткових витрат електроенергії:

$$\Delta Вел = (\Delta Ел \cdot t_{спож}) + (Мзаявл \cdot t_{макс})$$

де $t_{спож}$ - тариф за споживання електроенергії, грош.од.; $t_{макс}$ - тариф за максимальну заявлену потужність, грош.од.; $Мзаявл$ - максимальна заявлена потужність, кВт.

7. Розрахунок додаткової амортизації:

$$\Delta Ар = КВ \cdot Na$$

8. Розрахунок додаткового загального чистого прибутку:

$$\Delta ПР_{заг} = (\Delta ФЗП + \Delta ПР) - ((\Delta Вел + \Delta Ар) \cdot Kn)$$

де Kn - коефіцієнт податку (прийняти 0,7).

9. Розрахунок чистого додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП_{чист} = \Delta ПР_{чист} + \Delta Ар$$

10. Розрахунок терміну окупності інвестицій:

$$ТО = \frac{КВ}{\Delta ГП_{чист}}$$

Висновок:

Завдання 5. Розрахувати ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників дільниці. Дані для розрахунку:

1. Річний виробіток одного працівника - 60 тис. грош.од.
2. Чисельність працівників дільниці - 10 осіб
3. Нормативний прибуток - 35 %.
4. Податок на прибуток - 30%
5. Ставка дисконту - 6%
6. Витрати на впровадження заходів - 35 тис. грош.од.
7. Норма амортизації - 15%.
8. Економія витрат часу зміни - 90 хв.
9. Оперативний час за фотографією робочого дня - 290 хв.

Приклад розв'язку:

1. Розрахунок підвищення продуктивності праці

$$\Delta ПП = \frac{\Delta Тзміни}{Топ.час} \cdot 100\%$$

2. Продуктивність праці за проектом:

$$ПП_{проект} = ПП_{факт} \cdot Kn.п. = 60 \cdot 1,31 = 78,6 \text{ тис. грош.од}$$

де $ПП_{пр}$, $ПП_{ф}$ - продуктивність праці за проектом і фактична, тис. грош.од.; $Kn.п.$ - коефіцієнт підвищення продуктивності праці.

3. Збільшення виробітку працівника за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta В = ПП_{проект} - \text{Виробіток 1 працюючого}$$

4. Збільшення виробництва продукції на дільниці

$$\Delta \text{Виробництва продукції} = 18,6 \cdot 10 = 186 \text{ тис. грош.од}$$

5. Додатковий прибуток за рахунок збільшення виробництва продукції:

$$\Delta ПР = 186 \cdot 0,35 = 65,1 \text{ тис. грош.од.}$$

6. Чистий додатковий прибуток:

$$\Delta ПР_{чист} = 65,1 \cdot 0,7 = 45,6 \text{ тис. грош.од}$$

7. Розрахунок додаткового грошового потоку:

$$\Delta ГП_{чист} = \Delta ПР_{чист} + \Delta Ар = 45,6 + (35 \cdot 0,15) = 50,9 \text{ тис. грош.од}$$

8. Продисконтуємо додатковий грошовий потік, табл. 13.1:

Табл. 13.1

Дисконтування додаткового грошового потоку, ставка дисконту 6%

Роки	Грошовий потік розрахунковий, тис. грош.од	Коефіцієнти ймовірності	Безпечний грошовий потік, тис. грош.од	Коефіцієнт дисконту	Теперішня вартість ГП додаткова, тис. грош.од
1	50,9	0,90	45,81	0,943	43,2
2		0,80	40,72	0,89	36,24
3		0,65	33,09	0,84	27,80
4		0,55	28,00	0,792	22,20
5		0,40	20,40	0,75	15,24
Разом:					144,7

9. Розрахунок чистої теперішньої вартості додаткового грошового потоку

$$ЧТВ = ТВ_{грош.п.} - KB$$

10. Розрахунок індексу прибутковості:

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{ТВ_{грош.п.}}{KB}$$

Висновок:

3 частина

Підведення підсумків практичного заняття. Акцентування уваги на досягненні мети, ознайомлення з умовами домашнього завдання для самостійного або подальшого аудиторного опрацювання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
2. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посіб. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 197с.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с
5. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. - 384 с.
6. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. -К. : Атіка, 2007. - 564 с.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2008. – 664 с.
8. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. С.-Петербург: Союз, 1999.
9. Алексеевский В.С. Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебн.пособие. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 159 с.
10. Бай С.І. Менеджмент організації. Практикум: Навч.посібник. - Київ: Київ.нац.торг.-економ.ун-т, 2004. - 177 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономист, 2005. - 670 с.
12. Гідняк О.М. Менеджмент: Підручник. - Львів: Магнолія плюс, 2004. - 352 с.
13. Гордиєнко Ю.Ф. Менеджмент: учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 288 с.
14. Куприянов Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2004. - 336 с.
15. Лебедев О.Т. Основы менеджмента: Учебное пособие. - С.-Петербург: МиМ, 1998.
16. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч.посібник. - К.: Професіонал, 2004. - 432 с.
17. Сучасні концепції менеджменту: Навч.посібник/ за ред. Л.І. Федулової. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 536 с.
18. Стеценко І.Т. Основи менеджменту: Хто такий менеджер: Навч.посібник. - К.: Вид.АСК, 2004. - 224 с.
19. Сухарський В.С. Менеджмент. Навчальний посібник. - Тернопіль: Астон, 2004.
20. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. - К.: Знання, 2006. - 471 с.
21. Ширяева Н.Ю. Конспект лекцій з менеджменту. - ОДАБА, 2008. - 88 с.
22. Шепітько Г.Ф. Контролінг: Посібник. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. - 136с.
23. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. - М.: Зеркало, 2000.
24. Юргутіс І.А. Основи менеджменту: Навч.посібник. - К.: Освіта, 1998.

ДОДАТОК А

«Визначення ефективності організації управлінської праці»

№	Показники	Варіанти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Капітальні витрати на заходи, (КВ), тис.грош.од.	42	43	44	45	46	42	43	44	42	43
2	Відносне скорочення чисельності за проектом, (Ч), осіб	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	Середня зарплата одного працівника, (ЗП), грош.од.	650	660	655	664	650	660	655	664	650	660
4	Нарахування на зарплату, (Нн), %	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.
5	Амортизація річна на капітальні вкладення, (На), %	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.
6	Додаткові витрати електроенергії, (Вел), тис.кВт.год	40	41	42	40	41	42	40	41	42	40
7	Тариф на електроенергію, (t), грош.од./кВт.год	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.
8	Загальна чисельність працівників підприємства, осіб	430	429	431	432	440	435	430	429	431	432
№	Показники	Варіанти									
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Капітальні витрати на заходи, (КВ), тис.грош.од.	44	42	43	44	42	43	44	42	43	44
2	Відносне скорочення чисельності за проектом, (Ч), осіб	15	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	Середня зарплата одного працівника, (ЗП), грош.од.	655	664	650	660	655	664	650	660	655	664
4	Нарахування на зарплату, (Нн), %	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.	37.
5	Амортизація річна на капітальні вкладення, (На), %	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.
6	Додаткові витрати електроенергії, (Вел), тис.кВт.год	41	42	40	41	42	40	41	42	40	41
7	Тариф на електроенергію, (t), грош.од./кВт.год	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.	0,495.
8	Загальна чисельність працівників підприємства, осіб	440	429	431	432	440	437	432	435	430	432

ДОДАТОК Б

«Удосконалення матеріально-технічного забезпечення управлінської праці»

№	Підрозділи	Кількість працівників	Канц. столи	Рівень забезпеченості, %	Стільці і крісла	Рівень забезпеченості, %	Шафи для одягу	Рівень забезпеченості, %	Шафи для документів	Рівень забезпеченості, %	Комп'ютери	Рівень забезпеченості, %	Мікрокалькулятори	Рівень забезпеченості, %	Мікрокалькулятори	Рівень забезпеченості, %	Картошки	Рівень забезпеченості, %	Телефони	Рівень забезпеченості, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Окремі посади:																			
	<i>керівник товариства</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
	<i>заступн. керівника з комерційної діяльності</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
	<i>заступник керівника з загальних питань</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
	<i>головний інженер</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
	<i>юрисконсульт</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
	<i>секретар офісу</i>	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1	
2	Диспетчерська служба	3	3		3		1		1		1		1		1		1		1	
3	Виробничий відділ	3	3		3		1		1		1		1		1		1		1	
4	Планово-економічний відділ	3	3		3		1		1		1		1		1		1		1	
5	Служба персоналу	3	3		3		1		1		1		1		1		1		1	
6	Бухгалтерія	17	17		17		1		1		1		1		1		1		1	
	РАЗОМ	35																		

